МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» М. КИЇВ

Виконав: студент 4 курсу, групи 42-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ДЕМИДАСЬ Кирило Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	**6**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	**10**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	**23**
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	**37**
ВИСНОВКИ	**51**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**53**

ВСТУП

Актуальність дослідження проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств телекомунікаційної сфери зумовлена посиленням нестабільності зовнішнього середовища, зростанням рівня ризиків, а також трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом цифровізації економіки та воєнного стану в Україні. У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває здатність своєчасно виявляти загрози, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

Економічна безпека підприємства є ключовою умовою його стійкого розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Особливо це стосується провідних операторів телекомунікаційного ринку України, діяльність яких характеризується високим рівнем технологічної залежності, значними капітальними витратами та критичною важливістю безперервності надання послуг.

Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств досліджувалися у працях учених, зокрема: Ткачук Г.О., Копитко М., Гринкевич С., Когут М., Левковська Л.В., Шило Ж. та ін. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишаються недостатньо розробленими питання комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємств телекомунікаційної галузі та формування дієвих механізмів її забезпечення в умовах кризових явищ.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування дієвих механізмів її забезпечення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства та її роль у сучасних умовах господарювання;

- дослідити підходи до трактування економічної безпеки у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі;
- охарактеризувати складові системи економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ВФ Україна»;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати чинники впливу на економічну безпеку підприємства в умовах воєнного стану;
- обґрунтувати напрями формування дієвих механізмів забезпечення економічною безпекою підприємства;
- розробити модель оцінювання рівня економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна».

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки підприємств телекомунікаційної галузі України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, оцінювання та управління системою економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна».

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна» (Vodafone Україна).

У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, системний підхід застосовано для вивчення економічної безпеки як багаторівневої системи; методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний аналіз – для дослідження фінансово-економічних показників підприємства; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; економіко-математичні методи та моделювання – для оцінювання рівня економічної безпеки; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань економічної безпеки підприємств, стратегічного управління та фінансового аналізу.

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані підходи можуть бути використані для підвищення ефективності діагностики рівня економічної безпеки, а також для розробки управлінських рішень щодо мінімізації ризиків і загроз у діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану економічна безпека підприємства характеризує рівень його стійкості до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища, здатність своєчасно реагувати на ризики та загрози різного походження, а також підтримувати безперервність господарської діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Важливим аспектом економічної безпеки є спроможність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, політичних та соціально-економічних викликів, мінімізуючи їхній негативний вплив на результати функціонування.

У стратегічному вимірі економічна безпека являє собою комплексну систему організаційних, фінансових, управлінських та інформаційних заходів, спрямованих на збереження ресурсного потенціалу підприємства, забезпечення його конкурентних переваг і досягнення довгострокової стабільності розвитку. Ефективне функціонування такої системи створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення результативності його діяльності та покращення соціально-економічного становища персоналу [1].

Водночас, попри значну увагу науковців до проблематики економічної безпеки підприємств, у сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності цього поняття. Різноманітність наукових поглядів зумовлена складністю та багатогранністю економічної безпеки як економічної категорії, що підтверджується наявністю численних авторських визначень (табл. 1.1). Проведений аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування сутності економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1

Трактування сутності економічної безпеки підприємства

Автори	Тлумачення поняття
Бондаренко В. В. [2]	Одна з складових загального поняття «безпека»
Буряк П. Ю. [3]	Економічна безпека — це стан національної економіки, за якого зберігається економічна стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і задовольняються потреби особи, суспільства, держави
Воронков М. П. [4]	Під економічною безпекою підприємства (суб'єкта господарювання) слід розуміти захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз
Гапоненко В. Ф. [5]	це система мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку
Гаркуша В. В. [6]	Категорія, яка характеризує ступінь адекватності реального стану функціональних складових економіки підприємства (фінансів, технологій, технічного оснащення, персоналу тощо) параметрами, що забезпечує його стабільну роботу і отримання запланованого прибутку
Гринкевич С. С. [7]	Комплексна характеристика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, а її ефективність характеризується здатністю протистояти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість та захист ресурсів від ризиків
Гнилицька Л. В. [8]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз
Копитко М. І. [15]	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

У працях різних авторів дана категорія розглядається через низку взаємопов'язаних характеристик, серед яких особливе значення мають забезпечення фінансової стійкості та економічної захищеності суб'єкта господарювання, ефективне використання наявних ресурсів, своєчасне виявлення й нейтралізація потенційних загроз, підтримання стабільності функціонування та розвитку. Крім того, дослідники наголошують на необхідності гармонізації інтересів підприємства із зовнішніми стейкхолдерами, комплексності підходів до формування системи безпеки та здатності організації зберігати цілісність і стійкість в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Узагальнення результатів дослідження наукової літератури дає підстави визначати економічну безпеку підприємства як такий стан його ресурсного потенціалу та підприємницьких можливостей, за якого забезпечується максимально ефективне використання фінансових, кадрових, інформаційних, технологічних, матеріально-технічних і правових ресурсів для підтримання стабільної діяльності, досягнення стратегічних цілей розвитку та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. За таких умов підприємство отримує можливість не лише зберігати поточну конкурентоспроможність, а й створювати передумови для довгострокового економічного зростання та інноваційного розвитку.

Забезпечення економічної безпеки передбачає формування ефективного механізму захисту підприємства від негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливого значення при цьому набуває здатність системи управління оперативно реагувати на виникнення ризиків, мінімізувати їх наслідки та адаптувати діяльність підприємства до нових умов функціонування. Основною метою економічної безпеки є створення умов для стабільної, прибуткової та безперервної діяльності підприємства в поточному періоді, а також забезпечення його високого потенціалу розвитку в перспективі.

На думку вітчизняних науковців Ковальчук Т. В., Ілляшенко С. М., Іванець І. В. до ключових завдань системи економічної безпеки належать забезпечення фінансової незалежності підприємства, зміцнення його конкурентних переваг, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості управлінських рішень, ефективне використання ресурсного потенціалу, зниження впливу несприятливих зовнішніх чинників, дотримання вимог чинного законодавства та захист конфіденційної інформації [13-15].

Реалізація зазначених цілей потребує створення цілісної системи економічної безпеки, структура якої формується відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей його внутрішнього середовища та

характеру зовнішніх загроз. Саме тому важливим напрямом наукових досліджень залишається вивчення функціональних складових економічної безпеки, які забезпечують комплексний підхід до захисту економічних інтересів суб'єкта господарювання.

Питання структури та змісту складових економічної безпеки знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних [16–23]. Їхні наукові напрацювання формують теоретичне підґрунтя для подальшого удосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах сучасних викликів і ризиків.

Аналіз наукових праць дає змогу стверджувати, що економічна безпека підприємства є багатокомпонентною системою, яка охоплює низку взаємопов'язаних функціональних складових, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та захисту економічних інтересів суб'єкта господарювання.

Фінансова складова займає центральне місце в системі економічної безпеки, оскільки характеризує рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства. Вона відображає ефективність формування, розподілу й використання фінансових ресурсів, а також здатність підприємства протистояти фінансовим ризикам і забезпечувати безперервність своєї діяльності.

Інтелектуально-кадрова складова пов'язана з формуванням, збереженням і розвитком людського капіталу підприємства. Вона охоплює професійний рівень працівників, їхні компетенції, досвід, мотивацію та інноваційний потенціал. Важливим елементом цієї складової є захист об'єктів інтелектуальної власності та створення умов для ефективного використання знань і навичок персоналу.

Техніко-технологічна складова характеризує рівень технологічного розвитку підприємства, його забезпеченість сучасним обладнанням та прогресивними виробничими технологіями. Особливого значення в сучасних умовах набуває впровадження інноваційних і цифрових рішень, які сприяють

підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Політико-правова складова відображає ступінь захищеності підприємства в нормативно-правовому середовищі. Вона передбачає дотримання вимог законодавства, своєчасне реагування на зміни регуляторної політики, оцінювання можливих правових ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Інформаційна складова спрямована на забезпечення якісної інформаційної підтримки процесу управління підприємством. Її ефективність визначається достовірністю, повнотою та своєчасністю інформації, що використовується під час прийняття управлінських рішень, а також рівнем захисту інформаційних ресурсів від несанкціонованого доступу та витоку даних.

Екологічна складова характеризує відповідність діяльності підприємства вимогам екологічної безпеки та принципам сталого розвитку. Вона передбачає раціональне використання природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів, скорочення негативного впливу на довкілля та мінімізацію екологічних ризиків і витрат.

Силова складова забезпечує захист матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства від протиправних посягань. Її завданнями є гарантування безпеки персоналу, збереження майна, запобігання шахрайству, крадіжкам та іншим загрозам, що можуть завдати шкоди діяльності підприємства.

Ринкова складова відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно конкурувати на ринку та підтримувати належний рівень попиту на власну продукцію чи послуги. Вона характеризує відповідність внутрішнього потенціалу підприємства вимогам і тенденціям ринкового середовища.

Інтерфейсна складова визначає якість взаємодії підприємства з його зовнішніми партнерами, зокрема постачальниками, споживачами,

інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Високий рівень розвитку цієї складової сприяє формуванню стабільних ділових відносин, зміцненню репутації підприємства та зниженню ризиків, пов'язаних із зміною умов співпраці.

Таким чином, кожна із зазначених складових виконує специфічні функції, проте лише їх комплексна взаємодія забезпечує належний рівень економічної безпеки підприємства. Водночас у науковій літературі відсутня єдина позиція щодо структури цієї системи. Зокрема, Копитко М. М. [16] пропонує власний підхід до формування складових економічної безпеки підприємства, який відрізняється за змістом та рівнем деталізації окремих елементів. Питання формування та вдосконалення методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є предметом дослідження значної кількості вітчизняних науковців. [33].

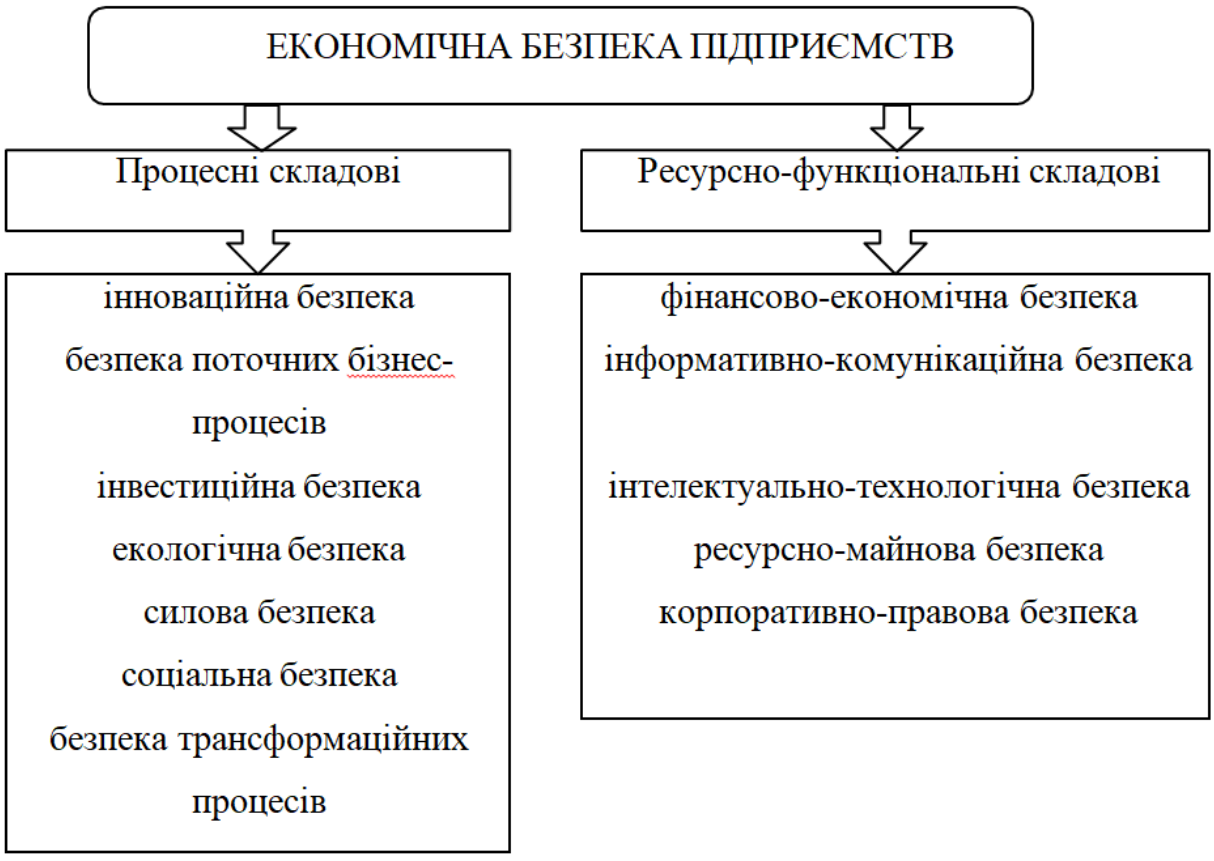


Рисунок 1.1. Складові економічної безпеки підприємства [16]

Загалом, у науковій літературі сформовано значну кількість підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, які відрізняються за

критеріями, інструментарієм та ступенем комплексності. Умовно їх можна поділити на кілька основних груп: індикаторні (показникові), ресурсно-функціональні, рейтингові, експертні та інтегральні методи оцінювання. Кожен із підходів має свої переваги та обмеження, що зумовлює доцільність їх комбінованого використання для отримання більш об'єктивної та комплексної оцінки стану економічної безпеки підприємства.

Відповідно до узагальненої класифікації, запропонованої Ж. Шило, основні методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства групуються за різними підходами (рис. 1.2), що дозволяє систематизувати існуючі наукові напрацювання та визначити найбільш доцільні інструменти для практичного застосування залежно від специфіки діяльності підприємства, наявної інформаційної бази та цілей дослідження.



Рисунок 1.2 Методи оцінки рівня економічної безпеки [14]

Також варто підкреслити, що підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування та оцінювання економічної безпеки підприємства не є уніфікованими, що зумовлює наявність різних наукових позицій щодо методичного інструментарію її вимірювання. У сучасній економічній літературі запропоновано низку методів кількісного визначення рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання [34], які відрізняються за складом показників, алгоритмами розрахунку та інтерпретацією отриманих результатів.

У цьому контексті актуалізується проблема практичної застосовності відповідних методик у діяльності підприємств, а також забезпечення узгодженості та співставності результатів оцінювання, отриманих за різними

підходами. Ключовим критерієм вибору конкретної методики виступає доступність та повнота вихідної інформаційної бази, оскільки саме вона визначає можливість коректного проведення розрахунків та достовірність підсумкових результатів.

З урахуванням цього, процес діагностики рівня економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати у логічно послідовній сукупності етапів, які забезпечують комплексність та системність аналізу [31–36].

Забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства базується на низці зовнішніх і внутрішніх передумов, які формують відповідне середовище ризиків і загроз.

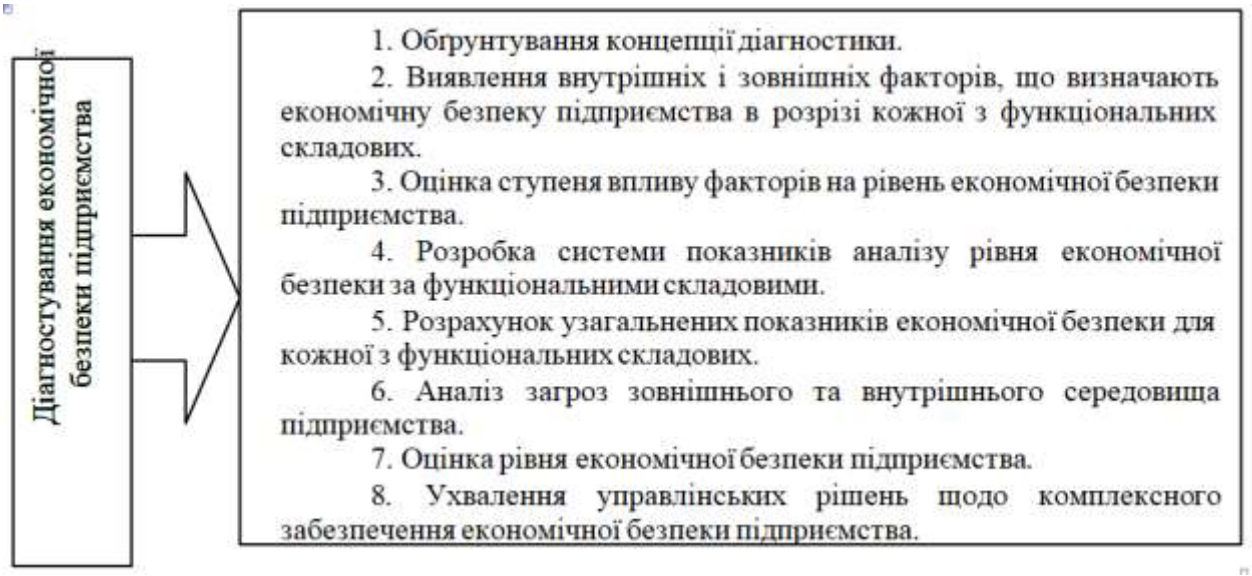


Рисунок 1.3. Діагностика економічної безпеки підприємства [32]

Серед основних дестабілізуючих факторів доцільно виокремити недобросовісну поведінку конкурентів, а також невиконання або неналежне виконання договірних зобов’язань з боку партнерів, замовників, постачальників і споживачів, що може проявлятися у порушенні умов оплати, затримках поставок чи невиконанні контрактних зобов’язань.

Крім того, суттєвий вплив на стан економічної безпеки мають макроекономічні та форс-мажорні чинники, зокрема кризові явища в економіці, воєнні дії, різкі та непередбачувані зміни ринкової кон’юнктури, природні катастрофи, надзвичайні ситуації техногенного характеру, а також

управлінські помилки, недостатній рівень компетентності менеджменту й загострення соціальної напруженості.

У таких умовах система забезпечення економічної безпеки підприємства повинна функціонувати як комплекс взаємопов'язаних організаційних, фінансово-економічних і правових заходів. Їх реалізація спрямовується на своєчасне виявлення потенційних загроз, їх попередження, мінімізацію негативних наслідків та оперативну нейтралізацію ризиків, що виникають у процесі господарської діяльності суб'єкта підприємництва.

Дослідники [28-32] розглядають механізм управління економічною безпекою як багаторівневу систему параметрів, що відображає зміст управлінських дій, їх ключові функції та можливі варіанти прийняття рішень.

Такий підхід передбачає узгодження цілей і завдань на різних рівнях управління, забезпечуючи їхню ієрархічну взаємопов'язаність та логічну послідовність реалізації. Важливим елементом є вибір оптимальних управлінських рішень, які дозволяють ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, мінімізуючи ризики та підвищуючи рівень його економічної безпеки.

Узагальнено структура такого механізму відображає системний підхід до формування та реалізації управлінських впливів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища (рис. 1.4).

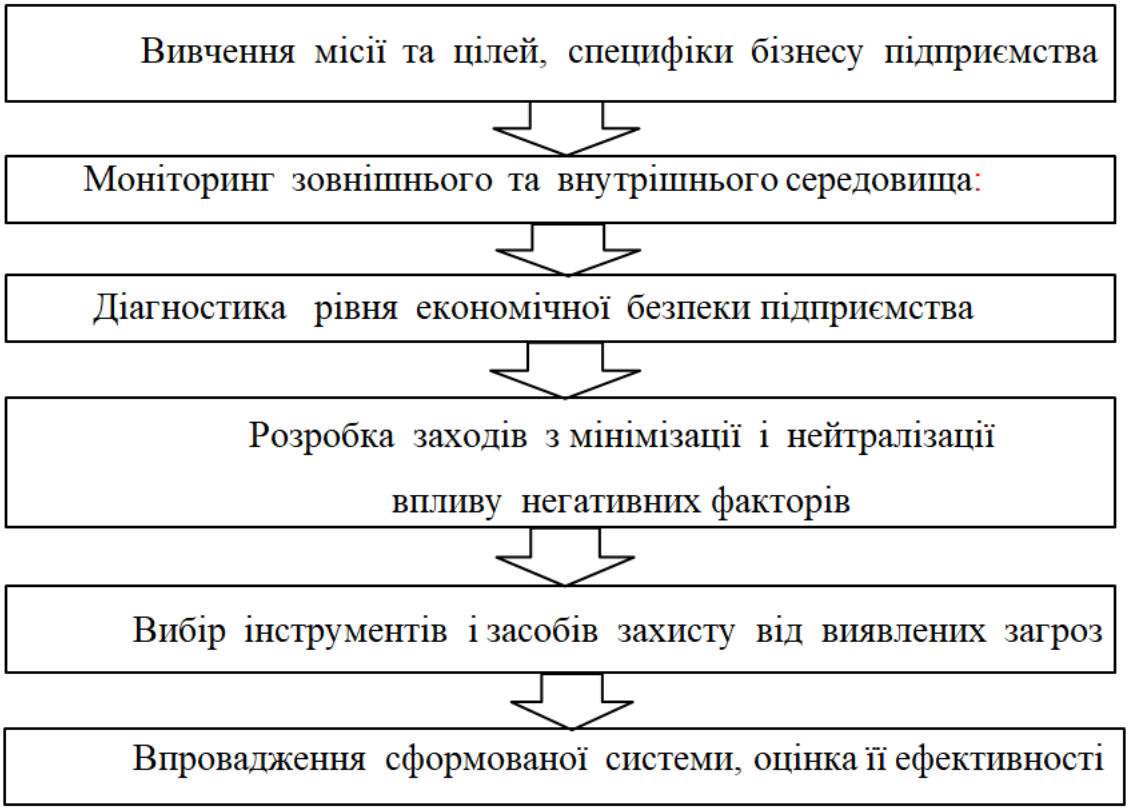


Рисунок 1.4. Механізм управління економічною безпекою [21]

У межах функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства доцільним є впровадження системи контрольних заходів, яка передбачає здійснення двох основних типів контролю [37]. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність управлінського впливу, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів діяльності та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Реалізація зазначених типів контролю спрямована на підвищення рівня керованості процесами забезпечення економічної безпеки, мінімізацію потенційних ризиків та своєчасне коригування управлінських дій відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Контроль реалізації механізму економічної безпеки підприємства [13]

Формування ефективної системи економічної безпеки є ключовою умовою стабільного функціонування та довгострокового розвитку провідних операторів телекомунікаційного ринку України. Це обумовлено високим рівнем конкуренції в галузі, значною капіталомісткістю інфраструктури, стрімкою цифровізацією послуг, а також суттєвим впливом зовнішніх ризиків, зокрема воєнних дій, кібератак та регуляторних змін.

У сучасних умовах діяльності телекомунікаційних компаній, таких як ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та Lifecell, система економічної безпеки набуває комплексного характеру та охоплює фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, кадрові та ринкові аспекти. Її формування базується на сукупності принципів, які забезпечують

узгодженість управлінських рішень і підвищують стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Принцип системності передбачає розгляд економічної безпеки як цілісної багаторівневої системи, елементи якої взаємопов'язані та взаємозалежні. У межах телекомунікаційних операторів це означає координацію фінансової, кібернетичної, технічної та організаційної складових безпеки.

Принцип безперервності полягає у постійному моніторингу загроз і ризиків, оскільки телеком-ринок характеризується високою динамічністю та швидкою зміною технологічного середовища.

Принцип адаптивності відображає здатність системи економічної безпеки оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання ринку, регуляторні нововведення та кіберзагрози.

Принцип пріоритетності захисту стратегічних ресурсів передбачає концентрацію зусиль на захисті найбільш критичних активів підприємства, зокрема телекомунікаційної інфраструктури, клієнтських баз даних та інформаційних систем управління.

Принцип економічної доцільності означає, що витрати на забезпечення безпеки повинні бути співмірними з рівнем потенційних втрат від реалізації загроз.

Принцип превентивності передбачає орієнтацію не лише на реагування на вже наявні загрози, а й на їхнє завчасне виявлення та попередження.

Принцип комплексності захисту полягає у поєднанні організаційних, технічних, правових та інформаційних заходів, що дозволяє забезпечити багаторівневу систему протидії ризикам [16].

Формування системи економічної безпеки телекомунікаційних операторів ґрунтується на низці концептуальних засад, які визначають її структуру та механізми функціонування.

По-перше, важливим є ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ключових ризиків діяльності

підприємства, зокрема фінансових, операційних, кібернетичних та регуляторних.

По-друге, значну роль відіграє цифрова трансформація системи безпеки, що включає впровадження сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу, аналітики великих даних та засобів кіберзахисту.

По-третє, система економічної безпеки повинна базуватися на інтеграції управлінських рішень, що забезпечує узгодженість дій різних підрозділів підприємства та підвищує ефективність реагування на загрози.

По-четверте, важливою засадою є орієнтація на стратегічний розвиток, яка передбачає узгодження заходів економічної безпеки з довгостроковими цілями підприємства, включаючи розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності та інноваційний розвиток.

По-п’яте, система має враховувати специфіку телекомунікаційної галузі, зокрема високу залежність від інформаційної інфраструктури, критичну роль безперебійності зв’язку та значну чутливість до кібератак [15].

Таким чином, формування системи економічної безпеки провідних телекомунікаційних операторів України є складним багатовимірним процесом, що базується на поєднанні принципів системності, адаптивності, превентивності та економічної доцільності. Реалізація зазначених підходів забезпечує стійкість підприємств галузі до сучасних викликів і створює передумови для їхнього стабільного функціонування та розвитку в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна» виступає одним із ключових гравців телекомунікаційного сектору України, здійснюючи діяльність у сфері надання послуг мобільного та фіксованого зв'язку, широкосмугового доступу до мережі Інтернет, цифрових сервісів, телевізійних рішень, а також реалізації телекомунікаційного обладнання. Підприємство провадить господарську діяльність відповідно до норм чинного законодавства України, має головний офіс у місті Києві та через розгалужену систему дочірніх структур забезпечує комплексне обслуговування абонентів на всій території держави. До складу корпоративної групи входять компанії, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі, розробленні програмного забезпечення, технічному супроводі телекомунікаційних мереж, а також управлінні об'єктами пасивної інфраструктури зв'язку.

З організаційно-структурної точки зору ПрАТ «ВФ Україна» є частиною міжнародної корпоративної групи, контроль над якою здійснює Telco Investments B.V. (Нідерланди), тоді як кінцевим бенефіціарним власником виступає Nasib Hasanov (Азербайджан). Важливим елементом стратегічного розвитку компанії є партнерство з Vodafone Group, яке реалізується на основі франчайзингової угоди. Це дозволяє оператору використовувати глобальний бренд Vodafone та впроваджувати передові технологічні рішення у сферах мереж зв'язку нового покоління (зокрема 5G), Інтернету речей (IoT), цифрових комунікаційних сервісів та кібербезпеки. Крім того, зазначена співпраця сприяє імплементації міжнародних стандартів у сфері інформаційних технологій, управління мережевою інфраструктурою, закупівельної діяльності та корпоративного менеджменту.

В умовах посилення зовнішніх викликів, зумовлених воєнним станом в Україні, компанія ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує безперервність надання телекомунікаційних послуг шляхом модернізації мережевої інфраструктури, диверсифікації джерел енергозабезпечення та впровадження резервних систем управління й відновлення критично важливих процесів. Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу корпоративної групи становила близько 4,5 тис. працівників. Підприємство активно реалізує стратегію цифрової трансформації, спрямовану на розширення спектра послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, мінімізацію операційних ризиків та зміцнення конкурентних позицій на національному ринку телекомунікацій.

Узагальнена характеристика основних параметрів діяльності ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна), що відображає його організаційно-економічні особливості, галузеву належність та масштаб присутності на ринку, наведена у таблиці 2.1 [18].

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

№	Показник	Значення
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна»
2	Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
3	Галузь діяльності	Телекомунікації, мобільний і фіксований зв'язок, інтернет, цифрові сервіси
4	Юридична адреса	м. Київ, вул. Лейпцизька, 15
5	Кількість працівників, осіб	2023 – 4 000; 2024 – 4 300; 2025 – 4 500
6	Використовуваний бренд	Vodafone (на основі стратегічної угоди з Vodafone Group)
7	Основні дочірні компанії	ВФ Ритейл, IT Смартфлекс, Фарлеп-Інвест, Фрінет, ЮНС, Cable TV-Finance, VFU Funding
8	Регіони присутності	Вся територія України (з урахуванням умов воєнного стану)

Наведена узагальнена характеристика Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» дозволяє сформувати комплексне уявлення про особливості його організаційної побудови, правового статусу, ключових напрямів діяльності та стратегічних орієнтирів розвитку на національному

телекомунікаційному ринку. Підприємство займає провідні позиції в галузі електронних комунікацій, забезпечуючи надання послуг мобільного та фіксованого зв'язку, широкосмугового доступу до Інтернету, а також сучасних цифрових сервісів. Така багатопрофільність діяльності свідчить про високий рівень адаптивності компанії до змін ринкового середовища та технологічних трансформацій у сфері телекомунікацій.

Організаційно-правова форма у вигляді приватного акціонерного товариства створює передумови для гнучкого управління корпоративними процесами, оперативного прийняття стратегічних і тактичних рішень, а також ефективного реагування на виклики конкурентного середовища. Це є важливою конкурентною перевагою в умовах високої динамічності телекомунікаційного ринку та стрімкого розвитку цифрових технологій.

Суттєвим елементом стратегічного позиціонування компанії виступає співпраця з міжнародною телекомунікаційною групою Vodafone, що реалізується на основі відповідної партнерської (франчайзингової) угоди. Завдяки цьому «ВФ Україна» має можливість використовувати глобальний бренд, а також інтегрувати передові технологічні та управлінські практики, зокрема у сфері мережевих технологій нового покоління, цифрових комунікаційних рішень та кібербезпеки. Така інтеграція сприяє підвищенню рівня технологічної зрілості підприємства та його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Динаміка кадрового потенціалу підприємства у період 2023-2025 років свідчить про поступове розширення масштабів діяльності та зміцнення операційної спроможності компанії. Збільшення чисельності персоналу може розглядатися як індикатор розвитку нових напрямів бізнесу, зокрема цифрових сервісів та інноваційних телекомунікаційних продуктів, а також розширення інфраструктурних можливостей.

Система дочірніх компаній ПрАТ «ВФ Україна» відображає диверсифікований характер його бізнес-моделі, яка охоплює суміжні сфери, включаючи роздрібну торгівлю, інформаційні технології, фінансові сервіси

та технічне обслуговування телекомунікаційної інфраструктури. Така структурна диверсифікація сприяє зниженню рівня ризиків, підвищенню стійкості бізнесу та забезпеченню стабільності доходів у різних сегментах ринку.

Географічна присутність компанії на всій території України, включаючи регіони з підвищеними безпековими ризиками, свідчить про високий рівень організаційної стійкості та здатність підтримувати безперервність надання телекомунікаційних послуг навіть в умовах воєнного стану. Це підкреслює стратегічну роль підприємства у забезпеченні критичної інфраструктури держави, а також його соціальну значущість.

Узагальнюючи, ПрАТ «ВФ Україна» можна розглядати як сучасну високотехнологічну компанію, яка поєднує глобальні стандарти управління з адаптацією до національних умов господарювання. Орієнтація на інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та підвищення ефективності управлінських процесів є визначальними чинниками формування її довгострокової конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Організаційна структура підприємства, що відображає розподіл функціональних обов’язків і рівнів управління, наведена у таблиці 2.2 [18]. Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» являє собою багаторівневу систему корпоративного управління, що забезпечує узгоджене функціонування всіх підрозділів та ефективну реалізацію стратегічних і операційних завдань підприємства. Верхній рівень управління представлений Наглядовою радою та Виконавчим органом у складі Правління і Генерального директора (CEO), які визначають довгострокові стратегічні орієнтири розвитку компанії та здійснюють загальне керівництво її діяльністю.

Таблиця 2.2

Рівні управління ПрАТ «ВФ Україна»

№	Рівень управління	Підрозділ / Компанія	Основні функції	Примітка
1	Вищий рівень	Наглядова рада	Контроль за дотриманням стратегії, взаємодія з акціонерами	Орган корпоративного управління
2	Вищий рівень	Правління / Генеральний директор (CEO)	Загальне стратегічне керівництво діяльністю Групи	Виконавчий орган
3	Функціональний рівень	Фінансовий департамент	Бюджетування, фінансова звітність, управління ліквідністю	CFO
4	Функціональний рівень	Комерційний департамент	Маркетинг, управління продажами, аналітика споживчого попиту	CCO
5	Функціональний рівень	Технічний департамент	Підтримка телеком-інфраструктури, модернізація мереж, розвиток 5G	CTO
6	Функціональний рівень	IT-департамент	Управління інформаційними системами, кібербезпека	CIO
7	Функціональний рівень	HR-департамент	Управління персоналом, кадрова політика, навчання	HR Director
8	Функціональний рівень	Юридичний департамент	Правовий супровід, договірна робота, комплаєнс	Chief Legal Officer
9	Контрольована компанія	ТОВ «ВФ Ритейл»	Роздрібна торгівля мобільними пристроями та аксесуарами	100% дочірнє підприємство
10	Контрольована компанія	ТОВ «IT Смартфлекс»	Розробка програмного забезпечення, IT-сервіси	100% дочірнє підприємство
11	Контрольована компанія	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	Надання фіксованого зв’язку та інтернету	99.9% дочірнє підприємство
12	Контрольована компанія	ТОВ «Фрінет»	Провайдер широкосмугового доступу під ТМ «О3»	90.6% частка володіння
13	Контрольована компанія	ТОВ «ЮНС» (UNS)	Обслуговування пасивної телеком-інфраструктури	100% дочірнє підприємство

Наглядова рада виконує контрольну та координаційну функцію, забезпечуючи дотримання корпоративної стратегії, захист інтересів акціонерів і підвищення прозорості прийняття управлінських рішень.

Середній (функціональний) рівень організаційної структури охоплює спеціалізовані департаменти, кожен із яких відповідає за окремий напрям

діяльності підприємства. Зокрема, фінансовий блок (CFO) забезпечує управління фінансовими потоками, бюджетування, контроль витрат і формування фінансової звітності, що є основою фінансової стабільності компанії. Комерційний підрозділ (CCO) здійснює управління збутовою політикою, маркетинговими комунікаціями та аналізом ринкового попиту, сприяючи зміцненню ринкових позицій підприємства.

Технічний департамент (CTO) відповідає за розвиток, модернізацію та безперебійну роботу телекомунікаційної інфраструктури, включаючи впровадження технологій нового покоління, таких як 5G, що має ключове значення для підтримання конкурентоспроможності оператора. IT-напрям (CIO) забезпечує функціонування інформаційних систем, цифрових платформ та кіберзахисту, що є критично важливим в умовах зростання кіберзагроз та цифровізації бізнес-процесів.

Окреме місце в структурі займає департамент управління персоналом (HR), який реалізує кадрову політику підприємства, здійснює підбір, навчання та розвиток персоналу, формуючи людський капітал як один із ключових стратегічних ресурсів компанії. Юридичний департамент (Chief Legal Officer) забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, контроль дотримання законодавчих вимог, договірну роботу та комплаєнс, що мінімізує юридичні ризики та підвищує стабільність бізнес-процесів.

Додатково, у структурі компанії функціонує мережа дочірніх підприємств, які спеціалізуються на різних сегментах телекомунікаційного ринку, зокрема роздрібній торгівлі обладнанням, розробленні програмного забезпечення, наданні послуг фіксованого зв’язку та інтернет-доступу. Така диверсифікація бізнес-діяльності сприяє зниженню залежності від окремих джерел доходу, підвищує стійкість компанії до ринкових коливань і посилює її конкурентні позиції.

Узагальнюючи, організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» характеризується високим рівнем збалансованості, функціональної спеціалізації та управлінської гнучкості. Це забезпечує ефективну реалізацію

стратегічних цілей підприємства, підвищує операційну результативність і сприяє адаптації компанії до динамічних змін на телекомунікаційному ринку.

Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2025 роки, наведені у таблиці 2.3, дозволяють здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Вони відображають динаміку доходів, чистого фінансового результату, активів, власного капіталу, рентабельності та зобов'язань, що в сукупності дає можливість визначити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсного потенціалу та загальні тенденції розвитку компанії [19; 20; 21].

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ВФ Україна» (млн. грн.)

№	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 2023–2025 (%)
1	Дохід (виручка)	19 159	19 963	20 485	+6.9%
2	Чистий прибуток	3 160	3 477	3 650	+15.5%
3	Загальні активи	33 277	34 521	35 870	+7.8%
4	Власний капітал	3 050	5 103	5 600	+83.6%
5	Рентабельність чистого прибутку (%)	16.5%	17.4%	17.8%	+1.3 п.п.
6	Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	103.6%	68.1%	65.2%	–38.4 п.п.
7	Рентабельність активів (ROA, %)	9.5%	10.1%	10.2%	+0.7 п.п.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» за 2023-2025 роки, наведених у таблиці 2.3, дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стійкості, ефективність господарської діяльності та загальні тенденції розвитку підприємства. Загалом у досліджуваному періоді спостерігається позитивна динаміка основних фінансових параметрів, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати стабільні позиції на телекомунікаційному ринку України.

Передусім слід відзначити зростання доходу підприємства, який у 2025 році досяг 20 485 млн. грн., що на 6,9% перевищує рівень 2023 року. Така тенденція відображає стійкий попит на телекомунікаційні послуги компанії, а також результативність реалізованої комерційної та маркетингової політики.

Додатковим чинником зростання виступає розширення спектра послуг за рахунок впровадження цифрових сервісів, розвитку інноваційних рішень та інвестицій у технологічні напрями, включаючи мережі нового покоління та цифрові платформи.

Позитивна динаміка характерна і для показника чистого прибутку, який у 2025 році зріс на 15,5% та становив 3 650 млн. грн. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, удосконалення системи управління витратами та загальне покращення результативності бізнес-процесів. Відповідно, рентабельність чистого прибутку збільшилася на 1,3 в.п. і досягла 17,8%, що підтверджує зростання здатності підприємства генерувати прибуток із кожної одиниці доходу.

Окремої уваги заслуговує суттєве збільшення власного капіталу, яке за досліджуваний період становило 83,6%. Така динаміка свідчить про посилення фінансової бази підприємства та переважне використання внутрішніх джерел фінансування для забезпечення розвитку. Зміцнення власного капіталу підвищує фінансову стійкість компанії та її здатність протидіяти зовнішнім ризикам і кризовим явищам.

Водночас слід звернути увагу на зниження показника рентабельності власного капіталу (ROE) на 38,4 в.п., що може свідчити про певне зниження ефективності його використання. Така тенденція потребує додаткового дослідження з метою виявлення причин, пов’язаних із структурою капіталу, інвестиційною активністю або особливостями формування фінансового результату.

Показник рентабельності активів (ROA) демонструє помірне зростання на 0,7 в.п. і у 2025 році становить 10,2%, що свідчить про більш ефективне використання майнового потенціалу підприємства для формування прибутку. Це є позитивним сигналом щодо оптимізації операційної діяльності та управління ресурсами.

Отже, результати аналізу свідчать про загальну позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» у 2023-2025 роках.

Зростання доходів, прибутковості, активів та власного капіталу вказує на зміцнення ринкових позицій компанії та підвищення ефективності її діяльності. Водночас зниження рентабельності власного капіталу визначає необхідність подальшого поглибленого аналізу структури фінансування та механізмів використання інвестиційних ресурсів.

Узагальнюючи, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє стабільний розвиток і високу адаптивність до умов нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану. Підприємство послідовно реалізує стратегію цифрової трансформації, інвестує у технологічний розвиток та підтримує безперервність надання послуг, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійкість на телекомунікаційному ринку України.

В умовах воєнного конфлікту функціонування телекомунікаційних систем характеризується підвищеним рівнем ризиків, які суттєво впливають на їхню стабільність, безперервність та безпеку використання. Серед основних загроз доцільно виокремити ризики виявлення критичної інфраструктури, радіоелектронних та інформаційних перешкод, поширення дезінформації, а також несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів з метою їх використання зловмисними суб’єктами.

Зазначені ризики набувають особливої актуальності для підприємств телекомунікаційної галузі в умовах воєнного стану, оскільки безпосередньо впливають на надійність зв’язку, захищеність даних та безперервність надання послуг (табл. 2.4).

Однією з суттєвих проблем, що впливає на рівень економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна», є значна залежність його операційної діяльності від споживання енергетичних ресурсів. Така вразливість формує додаткові витрати та підвищує чутливість підприємства до коливань цін на енергоносії, що, у свою чергу, посилює фінансові ризики.

Таблиця 2.4

Основні ризики діяльності ПрАТ «ВФ Україна» в умовах воєнного стану

Ризики виявлення:	Використання потужних антен та роутерів: Потужні сигнали можуть бути легко виявлені противником за допомогою радіочастотної розвідки, що може призвести до викриття місця знаходження
Залежність від мобільних мереж	Мобільне покриття може бути нестабільним або заблокованим на окупованих територіях, що обмежує можливість використання телекомунікаційних пристроїв
Фізичні перешкоди	Великі відстані та інші перешкоди можуть суттєво знизити якість сигналу
Ризики перешкод	Противник може використовувати електронні засоби для блокування або перешкоджання зв'язку
Фізичні пошкодження	Обладнання може бути пошкоджене внаслідок бойових дій або природних умов
Ризики дезінформації	Фейкові новини та повідомлення, поширення дезінформації через телекомунікаційні мережі для дезорієнтації та створення паніки
Втручання в канали зв'язку	Зловмисники можуть перехоплювати або змінювати інформацію, що передається через телекомунікаційні системи
Ризики використання зловмисниками	Можливе використання соціальних мереж та інших онлайн-платформи для виявлення військовослужбовців та отримання інформації про їх діяльність
Кібератаки	Можливе здійснення кібератак на телекомунікаційні системи для отримання доступу до конфіденційної інформації

З метою часткового нівелювання зазначеного ризику в короткостроковому періоді доцільним є застосування інструментів хеджування, спрямованих на мінімізацію впливу цінових коливань на енергоресурси, а також удосконалення підходів до тарифоутворення. Водночас у середньо- та довгостроковій перспективі більш ефективним напрямом є впровадження енергоощадних технологій та підвищення енергоефективності виробничих процесів. Реалізація таких заходів потребує відповідного інвестиційного забезпечення, яке може формуватися як за рахунок власного прибутку підприємства, так і шляхом залучення кредитних ресурсів.

Додатковим чинником ризику для підприємства є поступове зношення основних засобів, що негативно впливає на технічний стан інфраструктури та, відповідно, знижує рівень економічної безпеки. У зв’язку з цим актуалізується необхідність модернізації та оновлення матеріально-технічної

бази, що потребує інвестиційного фінансування як ключового інструменту забезпечення відтворення основного капіталу.

Управління лояльністю клієнтів виступає одним із ключових елементів стратегічного розвитку компаній, що функціонують у висококонкурентному середовищі телекомунікаційного ринку. Для Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» дана складова набуває особливої значущості, оскільки безпосередньо впливає на рівень утримання абонентської бази, стабільність доходів та формування довгострокових конкурентних переваг.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання вимог споживачів до якості сервісу та посилення конкуренції між операторами, ефективна система управління лояльністю клієнтів є необхідною передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємства. Вона спрямована на формування позитивного клієнтського досвіду, підвищення рівня задоволеності користувачів та зміцнення їхньої прихильності до бренду компанії.

Аналіз практики ПрАТ «ВФ Україна» у сфері управління лояльністю клієнтів дає змогу оцінити дієвість застосовуваних інструментів і каналів комунікації, визначити ефективність сегментного підходу до роботи з різними категоріями споживачів, а також виявити потенційні напрями вдосконалення існуючих механізмів взаємодії з клієнтами. Особливу увагу приділено оцінюванню сильних і слабких сторін чинної системи, а також можливостей її адаптації до змін ринкового середовища.

Таким чином, дослідження системи управління лояльністю клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» є важливим етапом аналізу маркетингової та клієнтоорієнтованої політики підприємства, оскільки дозволяє визначити напрями підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та посилення конкурентних позицій компанії на телекомунікаційному ринку України.

Узагальнена характеристика інструментів і каналів управління лояльністю клієнтів, що застосовуються ПрАТ «ВФ Україна», наведена у

таблиці 2.5. Вона охоплює комплекс сучасних засобів комунікації та програм взаємодії зі споживачами, орієнтованих на різні сегменти абонентської бази – від масового користувача до технологічно орієнтованих клієнтів і користувачів із підвищеним ризиком відтоку [22; 23].

Таблиця 2.5

Інструменти та канали управління лояльністю клієнтів у ПрАТ «ВФ Україна»

№	Інструмент / канал	Зміст / функціонал	Цільовий сегмент	Оцінка ефективності	Частота використання	Коментар
1	Програма Vodafone Bonus	Бонуси за поповнення, обмін на пакети, знижки	Масовий споживач	Висока	Щомісяця	Підвищує повторну взаємодію
2	Мобільний застосунок My Vodafone	Тарифи, бонуси, історія платежів, push-сповіщення	Всі сегменти	Висока	Щоденно	Понад 6 млн користувачів
3	SMS / Viber-розсилки	Інформування про акції, нагадування, персональні повідомлення	Сплячі, ризиковані абоненти	Середня	Залежить від кампаній	Використовується як реактивний інструмент
4	CRM-система на Big Data	Поведінкова аналітика, сегментація, прогноз churn	Всі сегменти	Висока	Постійно	Основний механізм персоналізації
5	Онлайн-чат/боти	Автоматичне вирішення запитів, FAQ, переадресація на оператора	Молодь, техноорієнтовані клієнти	Середня	24/7	Підвищує доступність сервісу
6	Win-back кампанії	Знижки, подарунки, спецумови для повернення колишніх користувачів	Втрачені клієнти	Висока	Щоквартально	Зменшує churn, збільшує ретеншн

Аналіз інструментів і каналів управління лояльністю клієнтів ПрАТ «ВФ Україна», наведених у таблиці 2.5, дає змогу сформувати узагальнене уявлення про системний підхід компанії до побудови довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Використовуваний інструментарій характеризується багатокомпонентністю та функціональною диференціацією, що дозволяє охоплювати різні сегменти абонентської бази з урахуванням їхніх потреб, поведінкових моделей і рівня споживчої активності.

Застосування сегментованих комунікаційних і маркетингових рішень забезпечує підвищення рівня персоналізації взаємодії з клієнтами, що, у свою чергу, сприяє зростанню їхньої задоволеності та формуванню стійкої лояльності до бренду компанії. Такий підхід дозволяє більш ефективно реагувати на зміни споживчих уподобань, своєчасно адаптувати пропозиції та підтримувати конкурентні позиції підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Отже, реалізована система управління лояльністю клієнтів у ПрАТ «ВФ Україна» має комплексний і цілеспрямований характер, що забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії, зокрема утримання клієнтської бази, підвищення рівня її залученості та зміцнення довгострокових відносин зі споживачами.

Проблематика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства належить до слабоструктурованих задач, що характеризуються багаторівневою та ієрархічною побудовою. Це зумовлено тим, що складові економічної безпеки переважно мають якісний характер, що істотно ускладнює їх формалізацію та застосування уніфікованих методів кількісного вимірювання.

У науковій літературі діагностику економічної безпеки підприємства, як правило, розглядають як послідовний аналітичний процес, що включає такі етапи:

Ідентифікація факторів впливу, які формують рівень економічної безпеки підприємства в розрізі його функціональних складових. На цьому етапі здійснюється визначення та оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз, а також аналіз ступеня їхнього впливу на діяльність суб’єкта господарювання.

Формування узагальнених показників за функціональними складовими, що передбачає агрегування окремих індикаторів у комплексні оцінки для кожного напряму економічної безпеки.

Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, який забезпечує узагальнену кількісну характеристику її поточного рівня та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у динаміці.

Розробка та впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення рівня економічної безпеки, а також подальша оцінка їхньої результативності з урахуванням досягнутих змін у ключових показниках.

Такий підхід забезпечує системність діагностики, дозволяє поєднати якісні та кількісні методи аналізу й створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

Під стратегією економічної безпеки підприємства доцільно розуміти комплексну систему довгострокових управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз. У контексті ПрАТ «ВФ Україна» така стратегія являє собою узгоджену сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних єдиною цільовою орієнтацією – забезпечення стабільного економічного розвитку та досягнення оптимального рівня прибутковості діяльності підприємства [19; 30].

Усі управлінські рішення, що приймаються на підприємстві, умовно поділяються на тактичні та стратегічні. Тактичні рішення орієнтовані на ефективне використання наявного ресурсного та економічного потенціалу в короткостроковому періоді, тоді як стратегічні рішення спрямовані на формування, нарощування та відтворення цього потенціалу з урахуванням вимог економічної безпеки та довгострокових цілей розвитку компанії.

Сукупність стратегічних рішень, які враховують характер реакції підприємства на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, формує зміст поняття «стратегія економічної безпеки». Вона визначає загальні підходи до забезпечення захищеності економічних інтересів підприємства та підтримання його стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Змістовно стратегія економічної безпеки включає дві основні групи. Перша група охоплює стратегії підтримання економічної безпеки, до яких належать заходи, спрямовані на усунення наявних загроз, запобігання потенційним ризикам та компенсацію можливих втрат. Друга група представлена стратегіями відновлення рівня економічної безпеки, що передбачають підвищення фінансових результатів діяльності, оптимізацію

витрат, реалізацію або реструктуризацію активів, а також застосування комплексних антикризових управлінських рішень.

Варто зазначити, що формування стратегії економічної безпеки для ПрАТ «ВФ Україна» здійснюється поетапно, у чітко визначеній послідовності, яка відображає логіку стратегічного планування та забезпечує комплексність підходу до управління ризиками (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 Послідовність формування стратегії економічної безпеки [14]

До основних напрямів протидії зовнішнім загрозам, особливо в умовах воєнного стану, доцільно віднести активізацію маркетингової політики підприємства, що передбачає розширення ринків збуту, диверсифікацію клієнтської бази та впровадження нових видів телекомунікаційних і цифрових послуг. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Щодо мінімізації внутрішніх загроз, ключовими заходами виступають:

– зниження рівня дебіторської заборгованості, що передбачає посилення контролю за розрахунками з контрагентами, особливо в частині прострочених платежів; розширення клієнтської бази; регулярний моніторинг співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; стимулювання своєчасної оплати шляхом надання знижок; а також використання механізмів рефінансування дебіторської заборгованості через трансформацію її у більш ліквідні активи (грошові кошти, короткострокові фінансові інструменти);

– нарощування власного капіталу та оптимізація витратної політики, що передбачає поглиблений аналіз структури витрат, підвищення ефективності їх управління та оновлення основних засобів підприємства з метою підвищення продуктивності діяльності;

– удосконалення фінансової структури управління, спрямоване на більш раціональне використання грошових потоків, збалансування короткострокових зобов’язань і ліквідних активів, а також підвищення загальної фінансової стійкості підприємства;

– збільшення власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку, емісії корпоративних цінних паперів або залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів.

При формуванні стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна» необхідно враховувати загальнокорпоративні стратегічні орієнтири акціонерного товариства, що певною мірою обмежує варіативність регіонального стратегічного планування. Водночас ефективність управління значною мірою залежить від узгодженості цілей різних рівнів управління, зокрема тоді, коли локальні управлінські рішення корелюють із загальною корпоративною стратегією розвитку.

Виходячи з цього, для ПрАТ «ВФ Україна» доцільно запропонувати такі стратегічні напрями вдосконалення:

– збереження інвестицій у маркетингову діяльність із одночасною оптимізацією витрат на дороговартісні рекламні кампанії та переорієнтацією на більш ефективні малобюджетні інструменти просування;

– перегляд продуктової (послугової) стратегії з акцентом на розвиток інноваційних цифрових сервісів;

– оптимізація портфеля послуг шляхом скорочення або трансформації низькорентабельних напрямів;

– впровадження гнучкої системи тарифоутворення, а також удосконалення механізмів знижок і бонусних програм;

– систематичний моніторинг ринкової кон’юнктури та прогнозування розвитку окремих сегментів телекомунікаційного ринку;

– проведення оперативних маркетингових досліджень з метою швидкого реагування на зміни попиту;

– посилення ролі програм клієнтської лояльності та інструментів прямого маркетингу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стабільності ПрАТ «ВФ Україна», оптимізації його внутрішніх процесів та загальному зміцненню рівня економічної безпеки підприємства.

З метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства необхідним є впровадження сучасних якісних управлінських рішень, що забезпечують реальне посилення захищеності його діяльності. У зв’язку з цим основним завданням даного розділу є формування та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства. При цьому ПрАТ «ВФ Україна» здійснює активну діяльність у сфері забезпечення економічної безпеки, що передбачає функціонування відповідних структурних підрозділів та регламентованих процедур.

До основних функціональних повноважень підрозділу економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» доцільно віднести:

– розроблення, затвердження та контроль виконання внутрішніх нормативних документів, що регламентують процеси забезпечення економічної безпеки у структурних підрозділах компанії;

– виконання додаткових завдань, делегованих керівництвом підприємства у сфері безпеки економічної діяльності;

– взаємодію з правоохоронними органами, а також із внутрішніми або зовнішніми підрозділами безпеки з питань, що належать до їх компетенції;

– координацію роботи структурних одиниць, які відповідають за безпеку, а також надання їм методичної та аналітичної підтримки;

– організацію збору інформації, проведення внутрішніх і зовнішніх аналітичних заходів у межах встановлених повноважень;

– здійснення оцінювання ризиків діяльності підприємства та оперативне інформування керівництва для прийняття управлінських рішень;

– моніторинг дотримання стандартів економічної безпеки та своєчасне реагування на їх можливі порушення;

– реалізацію заходів із мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також взаємодію з державними органами та іншими суб’єктами у сфері безпеки.

Для забезпечення ефективного функціонування системи економічної безпеки на всіх рівнях управління доцільним є її структуризація та поєднання взаємопов’язаних елементів. У науковій літературі (зокрема у працях В. Ф. Гапоненка та співавторів) виокремлюються внутрішня та зовнішня складові економічної безпеки підприємства.

Внутрішня складова характеризує здатність підприємства організовувати внутрішні процеси, структуру управління та взаємодію між підрозділами таким чином, щоб забезпечувати належний рівень економічної безпеки. Вона відображає ефективність внутрішньої організації та ступінь її впливу на стійкість підприємства.

Зовнішня складова, у свою чергу, відображає спроможність підприємства формувати та підтримувати взаємовідносини із зовнішнім середовищем, мінімізуючи вплив негативних факторів і використовуючи можливості ринку для зміцнення власних позицій. Попри умовність поділу, внутрішня складова має визначальне значення, оскільки саме внутрішня організація значною мірою зумовлює рівень стійкості підприємства до зовнішніх загроз.

У процесі функціонування підприємства на кожному етапі його розвитку формуються певні управлінські суперечності, які можуть трансформуватися у потенційні загрози економічній безпеці. Аналіз цих процесів дозволяє зробити такі узагальнення:

– кожен етап розвитку підприємства є базою для наступного, формуючи багаторівневу систему організації діяльності;

– управління на кожному рівні відповідає відповідному рівню управлінської компетенції та відповідальності;

– ефективність функціонування нижчих рівнів значною мірою залежить від якості управлінських рішень на вищих рівнях;

– внутрішні суперечності формуються на всіх рівнях організації, створюючи відповідні ризики економічної безпеки;

– ідентифікація проблем на одному рівні часто свідчить про наявність причинно-наслідкових зв’язків із суміжними рівнями;

– усі рівні системи економічної безпеки доцільно розглядати з позицій одночасного виконання ролей суб’єкта, об’єкта, джерела та об’єкта загроз.

Таким чином, система управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс взаємопов’язаних організаційних, економічних і правових заходів, спрямованих на захист його інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Її ефективність залежить від узгодженості цілей, завдань, інструментів та рівнів управління.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є ключовим елементом системи управління його стійкістю, оскільки дозволяє не лише

фіксувати поточний стан, а й виявляти тенденції зміни безпекових параметрів під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для ПрАТ «ВФ Україна» така оцінка має особливу актуальність, що зумовлено високою динамічністю телекомунікаційного ринку, посиленням конкуренції, технологічними трансформаціями та впливом воєнних ризиків.

У межах дослідження сформовано модель оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, яка базується на поєднанні кількісних методів інтегральної оцінки та інструментарію нечіткої логіки. Такий підхід дозволяє врахувати як формалізовані фінансово-економічні показники, так і якісні характеристики діяльності підприємства, що є важливим в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Запропонована модель оцінювання економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» включає такі взаємопов'язані блоки:

- формування системи показників економічної безпеки за функціональними складовими (фінансова, ринкова, кадрова, інформаційна, техніко-технологічна тощо);
- нормалізація вихідних показників та приведення їх до безрозмірного вигляду;
- розрахунок часткових індикаторів безпеки;
- агрегування показників в інтегральний індекс економічної безпеки;
- інтерпретація отриманих значень за шкалою рівнів безпеки;
- формування управлінських рекомендацій.

На першому етапі визначається множина показників, що характеризують стан економічної безпеки підприємства. Вони відображають ключові аспекти діяльності ПрАТ «ВФ Україна», зокрема: фінансову стійкість та платоспроможність; ефективність використання ресурсів; рентабельність діяльності; рівень інноваційного розвитку; ринкову позицію та конкурентоспроможність; інформаційно-кібернетичну захищеність.

Оскільки вихідні дані мають різні одиниці виміру та масштаби, здійснюється їх нормалізація. Це забезпечує можливість коректного порівняння та подальшої інтеграції. У результаті всі показники переводяться у безрозмірну шкалу значень.

Для узагальнення впливу всіх факторів використовується інтегральний показник економічної безпеки, який формується на основі агрегування часткових індикаторів. Вагомість окремих складових може визначатися експертним методом або методом функції бажаності.

З метою підвищення точності оцінювання в моделі застосовується функція бажаності, яка дозволяє трансформувати різнорідні показники в єдину безрозмірну шкалу в діапазоні від 0 до 1. Це забезпечує: уніфікацію показників різної природи; можливість порівняльного аналізу в динаміці; підвищення інтерпретованості результатів.

Інтегральний рівень економічної безпеки визначається як узагальнене значення часткових функцій бажаності.

Отримані значення інтегрального показника дозволяють виділити кілька рівнів економічної безпеки підприємства:

- високий рівень (стійке функціонування та мінімальні загрози);
- достатній рівень (загалом стабільний стан із окремими ризиками);
- критичний рівень (наявність суттєвих загроз та нестабільності).

Такий підхід дає змогу оперативно ідентифікувати зміну стану економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» та формувати відповідні управлінські рішення.

Запропонована модель оцінювання економічної безпеки забезпечує:

- системність аналізу фінансово-економічного стану підприємства;
- своєчасне виявлення загроз і ризиків;
- підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- можливість прогнозування рівня економічної безпеки;
- формування стратегічних напрямів її зміцнення.

Отже, розроблена модель є ефективним аналітичним інструментом, який дозволяє комплексно оцінювати рівень економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» та може бути використаний у системі стратегічного та оперативного управління підприємством.

Важливою складовою функціонування такої системи є оцінювання її результативності, яке може базуватися на таких критеріях:

– забезпечення сталого розвитку та зростання вартості активів підприємства;

– підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг;

– впровадження інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси;

– захист комерційної інформації та ресурсів підприємства;

– своєчасне виявлення та нейтралізація кризових явищ і загроз.

Отже, ефективність системи управління економічною безпекою ПрАТ «ВФ Україна» забезпечується за умови її узгодженості зі стратегічними цілями підприємства, відповідності змінам зовнішнього середовища, а також здатності формувати та ефективно використовувати як власні, так і залучені фінансові ресурси.

З огляду на викладене, доцільним є формалізований підхід до оцінювання ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «ВФ Україна», який може бути реалізований із використанням сучасних методичних рекомендацій та інтегральних показників.

Оцінка узагальнюючого показника економічної безпеки і оцінка її стану для підприємства ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» наведена в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Рівень економічної безпеки підприємства

Показники	2024	2025
Показник економічної безпеки	3,79	0,039
Стан економічної безпеки	Задовільний	незадовільний

Процес діагностики рівня економічної безпеки підприємства належить до класу складних багатофакторних задач, що зумовлено необхідністю врахування значної кількості вхідних змінних X, вихідних характеристик Y та функціонального зв'язку між ними $Z:X \rightarrow Y$. За таких умов доцільним є декомпозиційний підхід, який передбачає поетапне розбиття загальної складної функції на систему більш простих взаємопов'язаних підзадач, що дозволяють послідовно ідентифікувати параметри на різних рівнях узагальнення.

Оцінювання економічної безпеки підприємства реалізується через виконання низки взаємопов'язаних функцій. Насамперед необхідно визначити критерії, за якими здійснюється віднесення підприємства до певного рівня економічної безпеки. Додатково враховується множина первинних параметрів, що формують інформаційну базу для подальшого розрахунку оціночних показників.

Особливістю відповідної математичної моделі є наявність багаторівневої структури даних, яка включає: множину первинних вхідних параметрів, що формуються на основі фінансової та управлінської звітності підприємства; систему похідних оціночних показників фінансово-економічного стану; функціональне перетворення первинних змінних у нормовані оцінки; а також набір функцій згортання, які забезпечують агрегування показників для ідентифікації інтегрального рівня економічної безпеки підприємства.

Для побудови відповідної моделі необхідним є формування обґрунтованих множин вхідних і вихідних параметрів, які мають охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства та відповідати вимогам повноти, інформативності, несуперечливості та мінімальної надлишковості.

У сучасній науковій практиці використовується значна кількість методичних підходів до інтегрального оцінювання, які базуються на різних аналітичних залежностях. Перспективним є застосування функцій бажаності,

що широко використовуються як інструмент оптимізаційного моделювання в різних галузях досліджень [14; 15].

Шкала бажаності нормується в інтервалі від 0 до 1. При цьому значення, наближені до 1 (приблизно 0,6–1), характеризують сприятливий стан параметрів і свідчать про високий рівень економічної безпеки. Натомість значення, близькі до 0 (0–0,4), відображають несприятливі умови функціонування та підвищений рівень загроз.

Таким чином, для діагностики економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати функціональний підхід на основі методу функції бажаності, що забезпечує узагальнену, порівнювану та інтерпретовану оцінку інтегрального рівня економічної безпеки підприємства [74].

При практичній реалізації запропонованого методичного підходу необхідно враховувати певні припущення та спрощення, зумовлені тим, що вибір системи фінансово-економічних коефіцієнтів не є однозначним і може варіюватися залежно від цілей дослідження, інформаційної бази та специфіки діяльності підприємства.

Модель оцінювання рівня економічної безпеки підприємства на основі функції бажаності була адаптована та побудована для умов діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Реалізація методики здійснювалася поетапно.

На першому етапі, відповідно до обраного підходу, було розраховано систему фінансових коефіцієнтів, що характеризують окремі функціональні складові економічної безпеки підприємства. Отримані показники були нормалізовані та приведені до безрозмірного вигляду з метою забезпечення їх порівнянності та можливості подальшого агрегування.

На другому етапі для кожного з відібраних вхідних параметрів були визначені частинні функції бажаності, що дозволило перевести абсолютні значення показників у стандартизовану шкалу оцінювання. На основі отриманих частинних значень було розраховано інтегральну функцію

бажаності, яка відображає узагальнений рівень економічної безпеки підприємства.

Результати проведених розрахунків наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок функції бажаності

Складові економічної безпеки	Значення показників		Безрозмірні показники		Частинні функції	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Фінансова	2,003	0,973	1	0,49	0,69	0,54
Інтелектуальна і кадрова	2,46	0,92	1	0,37	0,69	0,50
Техніко-технологічна	1,02	1,04	0,98	1	0,69	0,69
Політико-правова	1,0015	0,4865	1	0,49	0,69	0,54
Екологічна	1,50	0,73	1	0,49	0,69	0,54
Інформаційна	1,01	0,49	1	0,49	0,69	0,54
Силова	0,501	0,24	1	0,49	0,69	0,54
Функція бажаності	0,039	0,035				
Рівень економічної безпеки	задовільний	незадовільний				

З наведених результатів видно, що у 2025 році значення інтегральної функції бажаності перевищувало пороговий (критичний) рівень 0,037, що свідчило про задовільний стан економічної безпеки підприємства. Водночас у наступні періоди спостерігається тенденція до зниження цього показника, у результаті чого його значення опускається нижче критичного рівня. Це дозволяє зробити висновок про поступове погіршення рівня економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна», що потребує уваги з боку управлінського персоналу та реалізації комплексу коригувальних заходів.

Отримані значення узагальненої функції бажаності можуть бути використані для побудови рівняння регресії, що дає можливість оцінювати тенденції зміни показника в динаміці та формувати прогнозні значення рівня економічної безпеки підприємства на перспективний період.

З огляду на функціонування підприємства в умовах високої невизначеності та ризиків, а також необхідність залучення значних ресурсів для здійснення виробничо-господарської діяльності й виходу на конкурентні

ринки, доцільним є подальше удосконалення аналітичного інструментарію оцінювання. Зокрема, обґрунтованим є застосування підходів нечіткої логіки для аналізу впливу факторів на економічну безпеку підприємства. Це дозволяє формалізувати та кількісно інтерпретувати ті процеси, які за своєю природою є слабоструктурованими, невизначеними та мають якісний характер, що підвищує точність та адаптивність управлінських рішень.

У результаті проведеного моделювання достатнього рівня забезпечення економічної безпеки підприємства із застосуванням апарату нечітких множин було отримано відповідні параметри оптимізаційної моделі. Зазначені результати відображають узагальнені значення лінгвістичних змінних та ступенів належності, що характеризують вплив ключових факторів на рівень економічної безпеки підприємства.

Отримані розрахункові показники дозволяють здійснити комплексну інтерпретацію стану економічної безпеки в умовах невизначеності та багатофакторного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Узагальнені результати моделювання наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Нормативні значення оптимізаційної моделі формування економічної безпеки підприємства

Назва показника	Нормалізовані значення показників
Рентабельність активів	0,705
Коефіцієнт оборотності активів	6,080
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,840
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,395
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,867
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,260
Рентабельність продукції	0,873
Коефіцієнт автономії	0,888
Економічна безпека підприємства	0,800

Отже, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як цілісну інтегровану систему взаємопов’язаних і взаємозалежних факторів, дія яких у сукупності формує належний рівень захищеності господарюючого суб’єкта. Така система забезпечує стійке

функціонування підприємницької структури за всіма ключовими напрямами діяльності в умовах динамічних змін і підвищеної невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної (дипломної) роботи було досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади формування й забезпечення економічної безпеки підприємств, а також розроблено модель оцінювання рівня економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» з урахуванням сучасних умов функціонування телекомунікаційного ринку України. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі основні висновки.

У роботі встановлено, що економічна безпека підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка відображає стан захищеності його ресурсів, здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування даного поняття, що обумовлено багатовимірністю його змісту та різноманітністю факторів впливу.

Досліджено структуру економічної безпеки підприємства, яка включає фінансову, кадрову, інформаційну, техніко-технологічну, ринкову, правову та інші складові. Встановлено, що ефективність системи економічної безпеки значною мірою залежить від узгодженості її елементів, а також здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проаналізовано сучасні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. Доведено, що традиційні методи часто не враховують багатофакторність та невизначеність економічних процесів, що зумовлює доцільність використання інтегральних моделей, зокрема функції бажаності та інструментарію нечіткої логіки. Це дозволяє підвищити точність оцінювання та адаптивність аналітичного інструментарію.

У практичній частині роботи здійснено комплексну характеристику ПрАТ «ВФ Україна» як одного з провідних операторів телекомунікаційного ринку України. Встановлено, що підприємство має розгалужену організаційну структуру, інтегроване у міжнародну бізнес-групу, активно

впроваджує інноваційні технології та забезпечує широкий спектр телекомунікаційних послуг. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання доходів, активів та власного капіталу, однак також виявив окремі тенденції зниження ефективності використання капіталу, що потребують додаткової уваги з боку менеджменту.

У роботі здійснено оцінювання рівня економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» на основі функції бажаності. Результати моделювання показали наявність тенденції до зниження інтегрального рівня економічної безпеки у досліджуваному періоді, що свідчить про посилення впливу ризиків та необхідність удосконалення системи управління безпекою підприємства.

Додатково обґрунтовано доцільність використання нечітко-множинного підходу для аналізу факторів впливу на економічну безпеку, що дозволяє враховувати якісні та слабко формалізовані параметри, характерні для діяльності підприємств телекомунікаційної галузі в умовах високої невизначеності.

На основі проведеного аналізу та узагальнення теоретичних положень визначено основні напрями підвищення економічної безпеки підприємства, серед яких: посилення фінансової стійкості, оптимізація витрат, удосконалення системи управління ризиками, розвиток інноваційної діяльності, підвищення ефективності маркетингової політики та зміцнення інформаційно-кібербезпекової складової.

Отже, мета роботи досягнута, а поставлені завдання виконані повною мірою. Розроблена модель оцінювання економічної безпеки та запропоновані підходи можуть бути використані в практичній діяльності ПрАТ «ВФ Україна» для підвищення ефективності системи управління економічною безпекою, а також для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блакита Г. В., Ситник Г. В., Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства. Київ : КНТЕУ, 2021. 312 с.
2. Бондаренко В. В. Економічна безпека підприємства як об’єкт управління. Харків : ХНЕУ, 2020. 180 с.
3. Буряк П. Ю. Економічна безпека та конкурентоспроможність підприємства. Львів : ЛНУ, 2021. 210 с.
4. Воронков М. П. Економічна безпека підприємства. Київ : НУБіП України, 2025. 198 с.
5. Гапоненко В. Ф. Економічна безпека підприємства: теоретичні засади. Київ : КНЕУ, 2021. 270 с.
6. Гаркуша В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 250 с.
7. Гнатенко В. П. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 240 с.
8. Гнилицька Л. В. Фінансова безпека підприємств України. Київ : КНТЕУ, 2020. 196 с.
9. Гринкевич С. С. Економічна безпека підприємства в умовах нестабільності. Львів : ЛНУ, 2020. 230 с.
10. Діагностика економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. 256 с.
11. Економічна безпека діяльності підприємства : підручник / ред. О. І. Дмитрієва. Харків : Іванченко, 2025. 340 с.
12. Іванець І. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 260 с.
13. Ілляшенко С. М. Управління економічною безпекою підприємства. Суми : СумДУ, 2021. 240 с.
14. Ковальчук Т. В. Інформаційна безпека підприємства. Київ : НАУ, 2021. 190 с.

15. Копитко М. І. Економічна безпека підприємства: теорія і практика. Львів : ЛНУ, 2020. 260 с.
16. Копитко М. М. Економічна безпека підприємств телекомунікаційної галузі. Львів : ЛНУ, 2022. 210 с.
17. Коптєва Г. М. Економічна безпека в системі управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2021. 240 с.
18. Корнієнко Т. О. Методи оцінки економічної безпеки підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 180 с.
19. Кравченко О. М. Управління ризиками економічної безпеки підприємства. Київ : НАУ, 2020. 220 с.
20. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 122 с.
21. Кучай О. В. Управління економічною безпекою підприємства. Київ : НАУ, 2020. 220 с.
22. Лаврук А. П. Економічна безпека підприємства: інноваційні підходи. Київ : КНЕУ, 2021. 240 с.
23. Левковська Л. В. Діагностика економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 210 с.
24. Лєзіна А. В. Оцінювання економічної безпеки підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 200 с.
25. Ляшенко В. І. Економічна безпека підприємства: методологія та практика. Харків : ХНЕУ, 2021. 310 с.
26. Мельник А. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства. Львів : ЛНУ, 2020. 210 с.
27. Мельник В. І. Система економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 248 с.
28. Назаренко С. А. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства. Київ : КНУ, 2021. 230 с.
29. Панченко В. А. Стратегія економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 260 с.

30. Пойда-Носик Н. Н. Фінансова безпека акціонерних товариств. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 240 с.
31. Пономаренко В. С. Економічна безпека підприємства і її складові. Харків : ХНЕУ, 2020. 280 с.
32. Рибальченко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. Безпека підприємництва. Дніпро : Біла К.О., 2020. 180 с.
33. Савченко А. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств. Київ : КНЕУ, 2022. 260 с.
34. Ситник Г. В. Управління економічною безпекою підприємств. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.
35. Ткачук Г. О. Економічна безпека підприємства: функціональні складові. Київ : КНЕУ, 2020. 230 с.
36. Тютченко С. М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін. Дніпро : Біла К.О., 2021. 212 с.
37. Федоренко В. Г. Економіка підприємства. Київ : Алерта, 2020. 512 с.
38. Целуйко О. П. Система економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 250 с.
39. Шевчук О. А. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.
40. Шило Ж. М. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 200 с.