

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Механізм управління економічною безпекою логістичного підприємства в умовах війни» (на прикладі ТОВ «ПРОТЕК-ЛОГІСТИК»)

Виконав: студент VI курсу групи ППм-61
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

Бедрій Д.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., Винник Т.М.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри к.е.н. Крупка А.Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра Економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

				ЗАТВЕРДЖУЮ
				Завідувач кафедри
				Крупка А.Я.
			(підпис)	(прізвище та ініціали)
			« »	20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

студенту Бедрію Денису Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізм управління економічною безпекою логістичного підприємства в умовах війни» (на прикладі ТОВ «ПРОТЕК-ЛОГІСТИК»)

Керівник роботи Винник Т.М., к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від «__» вересня 2025 року № _____

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____

3. Вихідні дані до роботи Фінансово-економічна звітність ТОВ «ПРОТЕК-ЛОГІСТИК»

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

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗДІЛ

АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці			
Безпека у надзвичайних ситуаціях			
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.1	Сутність економічної безпеки підприємств.		
1.2	Механізми управління економічною безпекою підприємств		
1.3	Економічна безпека підприємств в умовах війни		
1.4	Методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємств		
2.1	Загальна характеристика ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
2.2	Аналіз логістичної складової економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
2.3	Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
2.4	Оцінка показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
2.5	Аналіз ризиків банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
3.1	Прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
3.2	Економічне обґрунтування впровадження заходів з підвищення економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
4.1	Охорона праці на ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»		
4.2	Підвищення надійності і оперативності управління діяльністю ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» під час НС воєнного часу		
	Висновки		

Студент

(підпис)

Бедрій Д.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Винник Т.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бедрій Д.І., «Механізм управління економічною безпекою логістичного підприємства в умовах війни» (на прикладі ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК») – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль. 2025.

Магістерську роботу виконано на 110 аркушах, містить 31 рисуноків, 21 таблиць, додатки на 13 сторінках. В ній використано 44 оцифрованих літературних джерела, в більшості – наукові статті.

Об’єкт дослідження: система управління економічною безпекою підприємств в умовах війни

Предмет дослідження: є механізм управління економічною безпекою ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК».

Методи дослідження – спостереження, фінансового аналізу, синтезу, формалізації, класифікації, групування, табличний та графічний методи, методи інформаційних технологій та узагальнення.

У теоретико-методологічному розділі сутність економічної безпеки підприємств. В аналітично-розрахунковому розділі проведено ґрунтовний аналіз системи економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за динамікою показників ліквідності, фінансового стану та ділової активності, рентабельності та майнового стану. У проєктно-рекомендаційному розділі проведено прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» та запропоновано інвестиційний проєкт покращення логістичної складової економічної безпеки. У четвертому розділі висвітлені питання охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Ключові слова: управління, економічна безпека підприємства, логістика, рентабельність, банкрутство, воєнний стан.

ANNOTATION

Bedriy D.I., 'Mechanism for managing the economic security of a logistics enterprise in wartime' (based on the example of PROTEK LOGISTIC LLC) – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 076 'Entrepreneurship and Trade' – Ivan Pul'uj Ternopil National Technical University. – Ternopil. 2025.

The master's thesis is 110 pages long and contains 31 figures, 21 tables, and 13 pages of appendices. It uses 44 digitised literary sources, most of which are scientific articles.

Object of research: the system of economic security management of enterprises in wartime

Subject of research: the mechanism of economic security management at PROTEK LOGISTIC LLC.

Research methods – observation, financial analysis, synthesis, formalisation, classification, grouping, tabular and graphical methods, information technology methods and generalisation.

The theoretical and methodological section covers the essence of economic security of enterprises. The analytical and computational section provides a thorough analysis of the economic security system of PROTEK LOGISTIC LLC based on the dynamics of liquidity, financial condition and business activity, profitability and property status indicators. The project and recommendation section forecasts the economic security indicators of PROTEK LOGISTIC LLC and proposes an investment project to improve the logistics component of economic security. The fourth section highlights issues of occupational health and safety in emergency situations.

Keywords: management, economic security of an enterprise, logistics, profitability, bankruptcy, martial law.

Зміст	стор.
ВСТУП	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗДІЛ	11
1.1. Сутність економічної безпеки підприємств.	11
1.2. Механізми управління економічною безпекою підприємств	18
1.3. Економічна безпека підприємств в умовах війни	23
1.4. Методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємств	27
Висновок до розділу 1	32
АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	34
2.2. Аналіз логістичної складової економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	37
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	42
2.4. Оцінка показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	56
2.5 Аналіз ризиків банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	61
Висновок до розділу 2	68
ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ	71
3.1. Прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	71
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів з підвищення економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	77
Висновок до 3 розділу:	84
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	86
4.1 Охорона праці на ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»	86

4.2. Підвищення надійності і оперативності управління діяльністю ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» під час НС воєнного часу.	91
Висновок до розділу 4	97
Висновки	99
Список використаних джерел	105

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена трансформаційними процесами вітчизняної економіки, яким властиве активне впровадження цифрових технологій за всіма напрямками діяльності українських підприємств, які перебувають в умовах реальних загроз, викликаних триваючою повномасштабною війною з рф, спонукають до пошуку дієвих заходів захисту вітчизняного бізнесу. Підвищені ризики, в яких функціонують українські підприємства, вимагають розробки та впровадження, подекуди нестандартних підходів, які здатні забезпечити їх захист, а також оперативності у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, здатних мінімізувати існуючі загрози. В цьому контексті, набуває особливо важливого значення, забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

З початком повномасштабної війни, практично усі вітчизняні підприємства стикнулись з проблемою, пов'язаною з руйнацією логістичних ланцюгів постачання. Внаслідок російської агресії, напрацьовані роками, вітчизняним бізнесом логістичні маршрути, у досить короткі терміни втратили свою актуальність. Це стосується блокування морських шляхів, військовими кораблями російської федерації, фізичного знищення більшої частини складів та логістичних хабів, руйнування автотранспортної інфраструктури України внаслідок ворожих ракетних обстрілів, а також падіння імпорту, обумовленою страхом іноземних перевізників, здійснювати перевезення у воюючу країну. На сьогоднішній день можна констатувати часткове відновлення логістичних ланцюгів постачання, однак, триваюча війна, змушує вітчизняні підприємства постійно шукати шляхи вирішення питань, пов'язаних з ризиками логістики.

З огляду на ризики вітчизняних логістичних підприємств щодо нестабільності ланцюгів постачання, постає необхідність розробки і впровадження дієвих механізмів управління економічною безпекою в умовах війни.

Питання, присвячені сутності та управлінню економічною безпекою підприємств, досліджували Андріїв Н., Винник Т., Гаркуша В., Горбач С.,

Дашко І., Дідик А., Кузьмін О., Марченко О., Єпіфанова І., Жадько К., Загородня А., Заїнчковський А., Захарчук Н., Зибарева О., Злотенко О., Зубко Т., Іванова Н., Карвацка Н., Кривдик М., Лезіна А., Мирошніченко О., Перерва П., Слюсаренко А., Ткаченко Т., Ткачук Г., Химич І., Шмалій Л., Штангрет І. та ін.

Метою виконання кваліфікаційної роботи магістра є дослідження стану економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах війни та розробка механізму управління економічною безпекою досліджуваного підприємства, яка дозволить посилити його стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- вивчити сутність економічної безпеки підприємств;
- ознайомитись з сучасними механізмами управління економічною безпекою підприємств;
- дослідити особливості забезпечення економічна безпека підприємств в умовах війни;
- порівняти методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємств;
- дати загальну характеристику ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»;
- провести аналіз логістичної складової діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»;
- проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»;
- запропонувати механізм управління економічною безпекою досліджуваного Товариства;
- провести економічні обґрунтування впровадження механізму управління ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК».

Об'єктом дослідження: є система управління економічною безпекою підприємств в умовах війни

Предметом дослідження є механізм управління економічною безпекою ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Методи дослідження – спостереження, фінансового аналізу, синтезу, формалізації, класифікації, групування, табличний та графічний методи, методи інформаційних технологій та узагальнення.

Інформаційною основою дослідження є фінансово-економічна звітність ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», наукові публікації та статистичні дані.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці механізму управління економічною безпекою логістичного підприємства в умовах війни.

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження запропонованих заходів підвищення економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» в умовах воєнного стану.

Апробація. Основні тези, які стосуються предмету дослідження, були апробовані під час роботи XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах».

Структура магістерської роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 110 сторінок комп'ютерного тексту, містить 31 рисунок, 21 таблицю та 53 літературних джерела.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗДІЛ

1.1. Сутність економічної безпеки підприємств.

Економічна безпека підприємства (ЕБП) відіграє визначальну роль його ефективного функціонування. Це пов'язано з тим, що під час своєї діяльності, підприємства стикаються з потенційними загрозами внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть завдавати різномасштабної шкоди підприємницькій діяльності, що в підсумку призводить до падіння її ефективності. Загрози підприємницькій діяльності носять різноплановий характер і можуть стосуватись різних напрямків діяльності підприємства. Особливо вони чутливі для тих напрямків діяльності, у яких підприємства мають слабкі місця.

Загалом, поняття «економічної безпеки підприємства» є одним із головних у сучасній економічній науці, оскільки воно відбиває комплексне уявлення щодо захищеності підприємства. В умовах високої турбулентності ринкового середовища, глобальних економічних кризових явищ, поширення гібридних війн і цифрових трансформацій це поняття набуває нових змістових вимірів.

Ідея безпеки економічної діяльності господарюючих суб'єктів, виникла синхронно з появою ринкових відносин, однак упродовж тривалого часу термін «економічна безпека» застосовувався переважно на рівні держави — як властивість, що характеризує захищеність національної економіки. Перші наукові тлумачення розглядали ЕБП через призму захисту від зовнішніх загроз, зокрема економічних, правових та політичних. Із подальшим розвитком корпоративного управління, увага фокусувалась на внутрішніх чинниках, таких як ефективність управління, фінансова стійкість, кадрове забезпечення, технологічні інновації. Тобто, ЕБП стали розглядати як комплексну характеристику стану господарюючого суб'єкту, яка відбиває його здатність до самозбереження.

За результатами досліджень, відображених у публікаціях сучасних науковців можна простежити різні авторські бачення еволюції тлумачення «економічна безпека підприємства» (рис. 1.1 - рис.1.4).

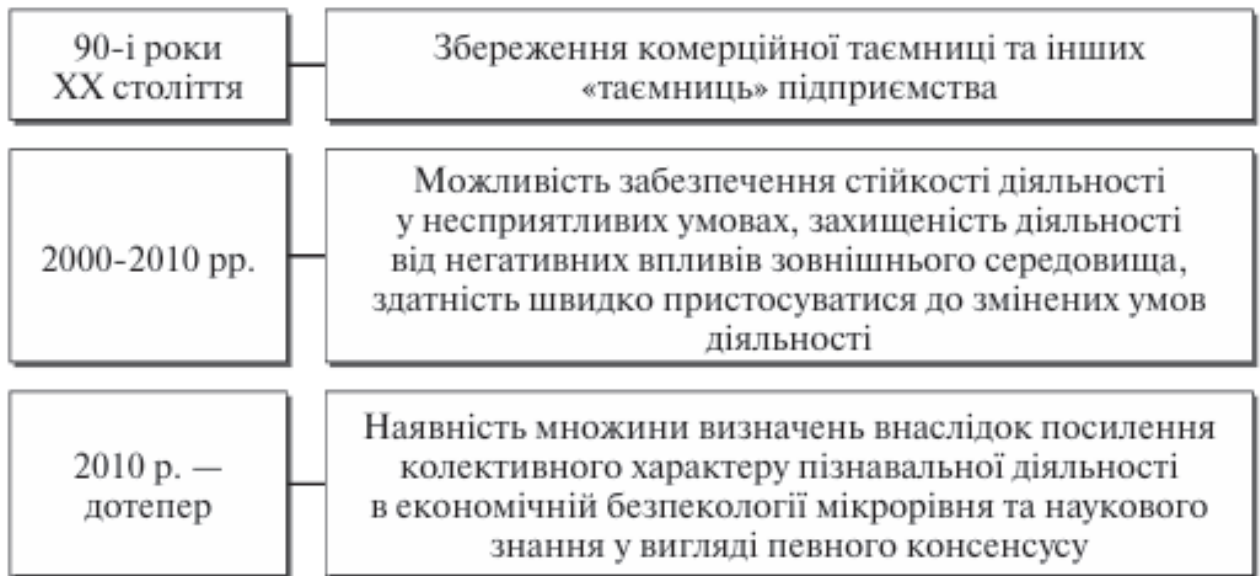


Рисунок 1.1 - Еволюція тлумачення ЕБП [11, С. 34]



Рисунок 1.2 - Еволюція тлумачення ЕБП [33, С.27]



Рисунок 1.3 - Сутність поняття «економічна безпека підприємства», його особливостей та характеристик в часовому вимірі [2, С.50]



Рисунок 1.4 - Розвиток сутності поняття ЕБП [25, С.155]

За наведеними еволюційними схемами запропонованими вітчизняними науковцями, можна констатувати, що еволюція тлумачення ЕБП, пройшла етапність від пасивного захисту (охорона наявних ресурсів) до активного управління (створення умов для сталого розвитку та впровадження інноваційних технологій).

З теоретичної точки зору, ЕБП має ієрархічний і системний характер. Її слід розглядати не як окремий елемент діяльності підприємства, а як систему елементів, що пов'язує організаційні, економічні, соціальні, юридичні та інформаційні напрями.

З методологічного погляду, ЕБП розглядають через призму трьох взаємопов'язаних аспектів, а саме стану, процесу, результату відповідно:

- як стабільність, що характеризується балансом між потенційними загрозами та можливостями підприємства;
- як безперервна робота, спрямована на забезпечення, підтримання та розвиток економічної безпеки;
- як встановлення такого рівня економічної ефективності, за якого підприємство здатне стабільно функціонувати навіть за умов невідворотних загроз зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що ЕБП є не сталою підсистемою з встановленими взаємозв'язками між відповідними напрямками функціонування підприємств, а являє собою динамічну управлінську підсистему, яка повинна перебувати у постійній рівновазі незважаючи на потенційні загрози. Оскільки, господарюючий суб'єкт постійно перебуває у взаємодії з кон'юктурним середовищем, економічна безпека повинна забезпечувати не як стійкість до потенційних ризиків, так і гнучкість до мінливого економічного середовища.

ЕБП є об'єднуючою категорією, яка синтезує ефективне антикризове управління, фінансово-економічну стійкість, конкурентоспроможність, стійкість до ризиків, інноваційно-інформаційну захищеність та стратегічну трансформаційність.

У сучасних науковій публікаціях вітчизняних вчених, з огляду на динаміку трансформації економічної системи, з'явилась значна кількість підходів до тлумачення «економічної безпеки підприємства», яка відображає різноманітність авторського бачення її сутності та можливості осучаснення сформованих стереотипних узагальнень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

№	Автор	Тлумачення
1	2	3
1	Дідик А., 2019 р. [10, С. 32]	стан системи взаємодії із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому підприємство спільно з державними інституціями з використанням власних ресурсів, спроможне виявляти загрози, уникати їх, нівелювати їх вплив, долати наслідки реалізації загроз
2	Жадько К., 2020 р. [15, С. 172]	можливість здійснювати діяльність, підтримувати нормальні умови праці, розвиток, а у випадках виникнення зовнішніх та внутрішніх викликів, загроз, ризиків, небезпеки протистояти і відновлювати свою діяльність
3	Ткачук Г., 2020 р. [37, С.38]	стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз в економічному просторі підприємства, які викликані причинами різного походження, щодо реалізації його економічних корпоративних інтересів.
4	Зубко Т., 2020 р. [22, С.38]	стан підприємства, що характеризується статичною і динамічною складовими, а також враховує результуючу ознаку (конкурентоспроможність) та ресурсно-функціональну складову
5	Гаркуша В., 2021 р. [8]	стан, вільний від загроз його економічним інтересам, обумовлений узгодженням в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним стейкхолдерів через зони можливостей в системі «господарюючий суб'єкт–середовище»

Продовження табл. 1.1

1	2	3
6	Загородня А. 2022 р. [17, С. 19]	система, що забезпечує можливість попередження і в результаті нейтралізації різних загроз, що захищає економічні інтереси підприємства, не допускає збитків у розмірах, що вищі за критичну межу
7	Асамоах-Черемех Д. 2023 р. [2, С.50]	комплексна характеристика, що відображає стан підприємства, який сприяє стабільному та максимально ефективному його функціонуванню та розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, характеризується захищеністю та сприяє зменшенню негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на потенціал підприємства в умовах глобальних викликів, та забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу.
8	Андріїв Н. 2024 р. [1, С.56]	діяльність, спрямована на підтримання стійкості й формування умов для розвитку шляхом реалізації захисних заходів та/або адаптації стосовно впливу внутрішніх та зовнішніх загроз задля досягнення корпоративних інтересів, зокрема і через гармонічну взаємодію із системами вищого та нижчого порядку
9	Штангрет І. 2024 р. [43, С.37]	забезпечення стабільного функціонування підприємства із формуванням безпечних умов для його розвитку шляхом реалізації заходів з виявлення, протидії та/або адаптації до внутрішніх і зовнішніх ВРЗ
10	Захарчук Н. 2024р., [19, С.310]	комплексна характеристика стану захищеності та інтегрованої здатності підприємства своєчасно виявляти та протидіяти загрозам і ризикам, забезпечувати стабільне та ефективне функціонування, динамічний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи інноваційні технології, цифрові рішення та інструменти штучного інтелекту з метою досягнення цілей бізнесу та забезпечення стратегічного зростання

Продовження табл. 1.1

1	2	3
11	Горбач С., 2024 р. [9, С.52]	сукупність заходів та стратегій, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та небезпек, що можуть порушити його стабільну діяльність і конкурентоспроможність.
12	Єпіфанова, І., 2025 р. [14, С. 575]	здатність підприємства протидіяти загрозам, адаптуватися до динамічних і випадкових змін та забезпечувати фінансову стійкість.
13	Карвацка Н., 2025 р. [25, С.157]	стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує досягнення конкурентних переваг та сталий розвиток на основі інноваційних підходів впровадження циклічних моделей використання ресурсів, гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін і збереження достатньої міри економічної свободи для адаптації до змінних умов зовнішнього середовища

Джерело: Сформоване автором на основі [1, 2, 7, 9, 10, 14, 15, 17, 19, 22, 25, 37, 43]

Запропоновані, науковцями підходи щодо сутності ЕБП (табл. 1.1) доцільно було систематизувати з метою узагальнення та універсалізації визначення. На нашу думку, Зубко Т.Л., у її дисертаційних дослідженнях, присвячених економічній безпеці підприємств торгівлі в умовах процесів євроінтеграції, вдалося, найбільш ґрунтовно систематизувала існуючі підходи тлумачення ЕБП (рис.1.5). Вона виділила 4 ключових ознаки групування, а саме: за об'єктом дослідження, за підходом до управління, за акцентом поелементного складу і за чинниками функціонування, що у підсумку, дозволяє виокремити відповідні угруповання наукових поглядів. Користуючись запропонованою класифікацією (рис. 1.5), можна сформувати категорійний поділ за ознаками, сучасних авторських підходів поданих у таблиці 1.1, що дає можливість гармонізувати традиційні визначення ЕБП до

2020 року з новими поглядами сучасних авторів, сформованими під впливом трансформаційних процесів економіки, обумовлених як глобальною цифровізацією економічних процесів, так і зростанням рівня загроз зовнішнього середовища, викликаних загостренням геополітичних стосунків між країнами.



Рисунок 1.5 - Узагальнення сутнісних підходів тлумачення «економічної безпеки підприємств» [22, С.29]

Для прикладу, за об'єктом дослідження, ЕБП розглядається науковцями, як стан, за якого всі системи підприємства виконують свої функції в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків.

З позиції домінуючого підходу до управління, до якого відноситься ресурсно-функціональний підхід, розуміють як здатність господарюючого суб'єкта, ефективно створювати, використовувати та відтворювати наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні).

За акцентом поелементного складу, ЕБП розглядається як результат ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (державою, партнерами, ринком, суспільством).

За чинниками функціонування, науковці роблять наголос на тому, що ЕБП являє собою інтегральну властивість усієї організаційно-управлінської

системи, у якій порушення одного елемента може зруйнувати рівновагу всієї структури.

У поточному науковому дискурсі ЕБП трактують, як динамічний стан, у якому підприємство має достатньо ресурсів та відповідні механізми щодо запобігання, нейтралізації або компенсації впливу негативних чинників, а також можливість втілити стратегію економічного розвитку.

З огляду на сучасні погляди науковців, сутність ЕБП можна узагальнити як, такий стан суб'єкта господарювання, за якого забезпечується його безпосередня стійкість до загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, здатність ефективно використати наявні ресурси, утримання конкурентних позицій, фінансової незалежності та реалізації стратегічних цілей в умовах підвищених ризиків. Таке тлумачення пов'язує захисну функцію і функцію подальшого розвитку. Важливо те, що ЕБП, в сучасному контексті, не означає ізоляцію від потенційних ризиків а, навпаки, відображає здатність суб'єкта господарювання управляти потенційними ризиками та розглядати їх як вікно нових можливостей.

1.2. Механізми управління економічною безпекою підприємств

Від обґрунтованого управління ЕБП залежить його стабільне функціонування в складних умовах сьогодення. Управління ЕБП розглядають як комплекс заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та нейтралізацію потенційних загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть порушити стабільність функціонування і становити загрозу стратегічному розвитку підприємства. Цей комплекс заходів складається з управлінських, організаційних, кадрових, фінансових, юридичних та інформаційних заходів, які покликані стабілізувати діяльність підприємства та забезпечити його економічний захист.

З огляду на багатовекторність підходів до сутності та функціоналу ЕБП, деякі науковці розглядають її одночасно і як підсистему, і як надсистему загальної системи управління підприємством (рис. 1.6), залежно від

пріоритетності стратегічних цілей і масштабу підприємницької діяльності. Але більшість поглядів науковців зводяться до того, що система ЕБП є підсистемою загальної управлінської структури (рис.1.7), аргументуючи свою позицію тим, що з практичного підходу, ЕБП є функцією управління, яка втілюється через систему планування, контролю, аналізу та регулювання, що має за мету забезпечення захисту суб'єкта господарювання від потенційних загроз, а також створення сприятливих умов його подальшого розвитку.



Рисунок 1.6. - СЕБП як підсистема і надсистема СУ підприємством [11, С. 181]



Рисунок 1.7 - ЕБП в загальній системі управління [37, С. 35]

Крім того, більшість науковців відмічають, що система управління ЕБП повинна бути інтегрованою у загальну управлінську систему, тобто управлінські рішення, пов'язані з забезпеченням економічної безпеки, мають узгоджуватися з усіма напрямками діяльності підприємства, як то – фінансово-економічною, кадровою, виробничо-технологічною, маркетинговою та інноваційною. Причому важливо усвідомлювати, що питання економічної безпеки не повинні сприйматись як допоміжні або підтримуючі, вони повинні бути невід'ємною складовою комплексного стратегічного управління підприємством.

Проблемам управління ЕБП присвятили свої дослідження Винник Т., Дашко І., Дідик А., Єпіфанова І., Загородня А., Заїнчковський А., Захарчук Н. Іванова, Н. Карвацка Н. Кривдик М., Слюсаренко А., Химич І., Шашина М. [4,5, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 24, 25, 26, 33, 39, 40, 41]. Проведений аналіз наукових праць науковців, дозволяє констатувати, що система управління ЕБП містить:

- суб'єкт, в особі керівництва підприємства та спеціальних структурних підрозділів безпеки;
- об'єкт, яким є економічні інтереси підприємства, його фінансово-господарська діяльність, ресурсна база та репутація;
- мету, яка полягає у забезпеченні стабільного рівня функціонування та розвитку підприємства, навіть за умов підвищених ризиків та складається з підцілей (рис. 1.8).

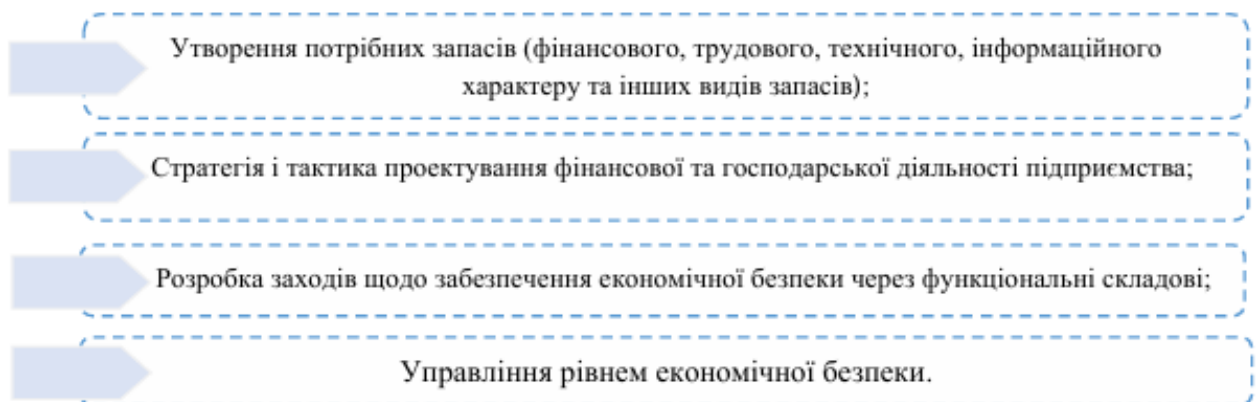


Рисунок 1.8 - Цілі управління ЕБП [33, С. 202]

З огляду на поетапність управління ЕБП можна виділити:

- систематичне проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінювання потенційних ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування системи оперативного реагування на потенційні загрози;
- розробка превентивних безпекових заходів щодо запобігання можливим ризикам;
- остаточне коригування управлінських рішень як реакція на можливі загрози.

Базовою характеристикою сучасної системи ЕБП є її проактивність тобто не лише фокусування зусиль на реагуванні на відповідні загрози, а й на прогнозування виникнення потенційних економічних небезпек. Зрозуміло, що складання прогнозів економічних небезпек для підприємства, передбачає наявності висококваліфікованого кадрового забезпечення, але у сучасних умовах жорсткої конкуренції, це швидше стає запорукою успіху – правилом, ніж винятком у формуванні управлінського складу.

Тому ефективна система управління ЕБП має базуватися на детальній аналітичній роботі фахівців, використанні провідних інформаційних технологій та наукових підходів до моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій під впливом потенційних загроз (рис. 1.9).

Механізми управління ЕБП створюють базу практичного забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання, що полягає у формування відповідної системи захисту, яка спроможна зрівноважувати ризики та можливості, витрат на безпеку та очікувані результати.

Серед загальновідомих, за фінансовим менеджментом, механізмів управління ЕБП можна виокремити наступні:

- організаційно-управлінський механізм, що полягає у створенні управлінських структур, розподілі повноважень та відповідальності, а також розробці безпекової політики та плануванні дій у кризових ситуаціях;



Рисунок 1.9 - Типова система управління ЕБП [10, С. 68]

- фінансово-економічний механізм, який реалізується в керуванні грошовими потоками, формуванні фінансових резервів, оптимізації усіх господарських витрат, контролі за динамікою фінансових показників;
- інформаційно-аналітичний механізм, який ґрунтується на збиранні та аналізі інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовищ, потенційних ризиків, ринкової кон'юнктури та конкурентів;
- правовий механізм, який забезпечує дотримання існуючих норм державного законодавства, укладання безпечних договорів, мінімізацію ризиків юридичного характеру;
- мотиваційний механізм, який формує корпоративну культуру економічної безпеки та спонукає персонал відповідально відноситись до захисту економічних цілей підприємства.

Наявні механізми управління ЕБП, як набули поширення на підприємствах, які функціонували у мирний час, потребують удосконалення у напрямку прискорення реакцій на загрози воєнного часу.

1.3. Економічна безпека підприємств в умовах війни

Беззаперечним є той факт, що війна являється одним з найпотужніших дестабілізуючих чинників усталеної економічної системи держави. Для господарюючих суб'єктів це означає не тільки втрату напрацьованих ринків, матеріальних ресурсів чи кваліфікованого персоналу, але й сувору реальність функціонування в умовах постійної невизначеності, руйнування господарських, зокрема, логістичних зв'язків та масштабування ризиків різнопланового впливу. ЕБП у таких надзвичайних умовах, стає запорукою виживання підприємства.

Вплив триваючої повномасштабної війни на економічну стійкість вітчизняних підприємств та викликана війною масова міграція населення призводить до:

- повного або часткового руйнування матеріально-технічної бази (виробничих приміщень, технологічного обладнання, об'єктів інфраструктури);
- руйнування логістичних ланцюгів постачання;
- руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури, що призводить до зупинки діяльності підприємств;
- різкого падіння кількості платоспроможних споживачів, обумовленого масовим виїздом населення;
- гострого дефіциту висококваліфікованих працівників, у зв'язку з мобілізацією до лав ЗСУ та виїздом за межі країни;
- нестача капіталу та відсутність зовнішніх інвестицій, недоступність поміркованих кредитів;
- посиленням інфляції та неконтрольованих валютних коливань, які призводять до дестабілізації фінансової системи країни;
- різкий ріст цін на сировину, матеріали і комплектуючі, зростання тарифів на енергоносії;
- непередбачуваність урядових заходів у фіскальній, митній та регуляторній політиці тощо.

Можна узагальнити, що війна призводить до появи нових загроз, які не були критичними до її початку, і які можна розділити на три умовні групи.

До загроз першої групи можна віднести безпосередній фізичний вплив військових дій на майно підприємства, що призводить до руйнування матеріально-технічної бази і знищення товарно-матеріальних цінностей тощо. Такі загрози, вимагають прийняття оперативних управлінських рішень, оскільки виникають миттєво.

До другої групи загроз доцільно включити фінансово-економічні впливи війни, які викликають процеси інфляції та девальвацію, падіння ліквідності підприємств, відсутність інвестицій, зменшення об'ємів експортно-імпортних операцій. Загрози цієї групи призводять до дестабілізації фінансового стану підприємства, дефіциту капіталу і зростанням кредитних зобов'язань.

Загрози третьої групи викликані змінами в національній економіці, нормативному законодавстві та негативною кон'юктурою ринкового середовища. Вони призводять до втрати підприємницьких угод, падіння попиту на продукцію та послуги, порушення системи управління, погіршення морально-психологічного клімату.

Особливо актуальною загрозою в сучасних умовах війни стає загроза кібератак на інформаційну базу підприємства, внаслідок якої можуть бути знищена або вкрадена інформації, яка складає комерційну таємницю, заблокована робота інформаційних систем управління, зламана програма бухгалтерського обліку.

Масоване руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури країни – це також загроза сучасності, яка призводить до перебоїв з електро-, водо- та газопостачанням, а це в свою чергу, веде до зупинки виробничих процесів на підприємствах. Виходом з такої ситуації для підприємств, може стати придбання автономних генераторів, однак це призведе до збільшення виробничих витрат.

В умовах війни, ЕБП стає індикатором стійкості та адаптивності до непередбачуваних ризиків. Підприємства, які змогли оперативно змінити існуючу стратегію функціонування, релокуватись з небезпечних регіонів, відновити виробництво та логістичні ланцюги постачання, вийти на нові ринки збуту, демонструють ефективну систему ЕБП. Така ефективність ЕБП стала реальною завдяки адаптивності системи управління, накопиченим фінансовим та матеріальним резервам, впровадженню цифрових технологій та он-лайнної роботи та обслуговування клієнтських запитів, диверсифікації статей доходів.

Стабілізація роботи підприємств в умовах війни напряду залежить від можливості адаптації системи управління ЕБП до нових умов сьогодення. У практичній площині можна виділити декілька адаптаційних моделей управління ЕБП, які виходять з обраних адаптаційних стратегій розвитку.

Для стратегії стабілізації діяльності підприємства підходить модель ЕБП, мета якої полягатиме у забезпеченні короткострокової фінансово-економічної рівноваги. Її можна реалізувати шляхом скорочення поточних витрат, оптимізації персоналу, реструктуризації дебіторської заборгованості, диверсифікації на прибуткову продукцію. Визначальним чинником за умов реалізації такої моделі є збереження ліквідності.

За умов прийняття стратегії оперативної адаптації, реалізується модель ЕБП, яка полягає на швидкій реакції у відповідь на миттєві загрози шляхом оперативної релокації підприємства, забезпечення дистанційного керування та запровадження інформаційних технологій поточного контролю виробництва. Фокус уваги цієї моделі спрямований на забезпеченні безперервності господарсько-виробничих процесів підприємства.

У випадку обрання санаційної стратегії, реалізація моделі ЕБП полягатиме у формуванні фінансових, матеріальних і кадрових резервів з метою оздоровлення підприємства. В цьому випадку, на підприємстві організовують збереження виробничих активів, фінансових ресурсів, кадрового персоналу та клієнтської бази.

Для стратегії розвитку втілюють модель ЕБП, що передбачає зміну концепції існуючого бізнес-процесу, впровадження інноваційних технологій управління та виробництва, виробництво інноваційних товарів. Зовнішні загрози в цьому випадку виступають каталізатором оновлення існуючої стратегії розвитку.

Отже, в умовах війни, вибір адаптаційна стратегії та відповідної моделі ЕБП повинен базуватись на засадах управлінської гнучкості, оперативного реагування, автономності забезпечення ресурсами та енергією і впровадженні інноваційних процесів. Підприємства, в яких функціонуватиме ефективна система управління ЕБП можуть значно мінімізувати наслідки впливу війни на стабільність функціонування підприємства.

Хоча підприємницька діяльність передбачає ініціативно-самостійне функціонування опираючись на власні ресурси, під час війни, держава повинна взяти на себе частину ризиків підприємства та забезпечити підтримку їх економічної безпеки, оскільки воєнні ризики значно перевищують можливості окремих підприємств. Серед головних напрямків державної підтримки ЕБП треба виділити ті, які формують макроекономічні, законодавчо-нормативні та субсидійні умови, які будуть сприяти стабілізації функціонування підприємств в умовах війни. Спираючись на умови забезпечення державної підтримки ЕБП можна виділити наступні заходи з боку вітчизняного уряду:

- забезпечення макроекономічної стабільності, контроль інфляції, підтримка національної грошової одиниці та стійкість банківської системи є ключовими завданнями держави, як гаранта економічної безпеки національної економіки. реалізація цих заходів сприяє зміцненню довіри до фінансового сектору та створює умови для ефективного функціонування підприємств;

- формування гнучкого податкового та регуляторного середовища, спрямованого на полегшення умов ведення підприємницької діяльності в умовах війни. До таких заходів можуть належати запровадження податкових пільг, відтермінування сплати за зобов'язаннями, спрощення бюрократичних

процедур звітності, а також сприяння релокації підприємств до безпечніших регіонів;

- забезпечення належного інституційного захисту підприємств від недобросовісних дій контрагентів та проявів корупційних ризиків. Формування ефективного правового середовища є ключовим чинником ЕБП, оскільки воно дає змогу підприємствам зосереджувати зусилля на відновленні діяльності, а не на подоланні адміністративних перешкод;

- здійснення фінансової підтримки вітчизняних підприємств, що може реалізовуватися через державні програми кредитування, надання грантів, механізми компенсації втрат, стимулювання експорту та надання гарантій для залучення інвестицій. Застосування таких заходів сприяє збереженню робочих місць і підтриманню ЕБП;

- активна цифровізації економічної системи шляхом стимулювати створення безпечної цифрової інфраструктури, розвиток системи кіберзахисту та підвищення рівня інформаційної безпеки, що дасть можливість підприємствам безперервно функціонувати під час воєнних дій.

Отже, держава повинна виконувати не лише регуляторну функцію, але й виступати партнером у забезпеченні економічної безпеки вітчизняних підприємств. Результативна взаємодія між державними інституціями та підприємницьким сектором в умовах воєнного стану є ключовим чинником комплексної стабілізації економічного потенціалу країни.

1.4. Методичні підходи оцінки економічної безпеки підприємств

Оцінювання ефективності ЕБП є результуючою складовою системи управління, яка дає можливість виявляти слабкі місця у захисті підприємства та застосовувати адаптивні стратегії у випадку виникнення потенційних загроз, особливо в умовах воєнного стану.

Серед найпоширеніших методичних підходів оцінки ЕБП, у науковій практиці розглядають кілька базових: функціональний (комплексний), індикаторний, експертний та матричний (рис. 1.10) підходи.



Рисунок 1.10 - Методичні підходи аналізу ЕБ підприємства [11, С. 316]

Функціональний підхід до оцінювання ЕБП ґрунтується на положенні, згідно з яким рівень безпеки зумовлюється ефективністю використання наявних ресурсів та здатністю суб'єкта господарювання їх відтворювати. У межах цього підходу аналізу піддаються базові функціональні напрямки діяльності підприємства – фінансово-економічна, кадрова, виробнича, інноваційна, правова та інформаційна. Відповідно для кожного з функціональних напрямків підбирається оціночна система показників, які відображають ефективність роботи підприємства за тим чи іншим напрямом. Зокрема, рівень фінансово-економічної безпеки можна визначати за показниками коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності; кадрову безпеку — за показниками плинності персоналу, рівня його кваліфікації та мотивації; виробничу — за часткою оновленого обладнання, рівнем автоматизації виробничих процесів та показниками споживання електроенергії тощо.

Перевагою цього підходу є системність та можливість проведення ґрунтовного аналізу базових напрямів діяльності підприємства. Водночас основним недоліком такого методичного підходу є складність інтеграції отриманих часткових результатів у комплексний показник, який характеризує загальний рівень ЕБП.

Індикаторний підхід до оцінювання ЕБП базується на використанні системи кількісних показників, для яких установлюються граничні обмеження. Порівняння фактичних параметрів діяльності підприємства з встановленими нормативними обмеженнями, дозволяє визначити рівень потенційних загроз та ступінь ризику дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання. Перевищення показником допустимого граничного рівня інтерпретується як ознака зниження рівня економічної безпеки. Для прикладу, збільшення частки короткострокових зобов'язань у структурі пасивів балансу може свідчити про втрату фінансової стійкості підприємства.

Перевага індикаторного підходу полягає у його відносній простоті розрахунків, а також можливостями здійснення порівняльного аналізу різних підприємств, що зумовлює практичну зручність і широке застосування в аналітичній діяльності. Водночас існують обмеження використання цього підходу, зокрема складність визначення нормативних граничних значень, релевантних для різних галузей економіки. В умовах воєнного стану, коли фінансові та виробничі показники підприємств зазнають суттєвих коливань, традиційні нормативні граничні обмеження оцінювальних показників можуть втрачати свою аналітичну значущість.

Сутність експертного підходу оцінки ЕБП базується на залученні експертного кола фахівців з метою створення суб'єктивної бази оціночних показників шляхом опитування, анкетування, ранжування, попарного порівняння або методу Делфі для визначення значущості оціночних показників, ризиків та загроз. Узагальнення отриманих експертних оцінок дозволяє сформулювати комплексну характеристику стану ЕБП.

Перевага експертного підходу полягає в оперативності отримання оцінок, адаптивності до специфіки оцінювального підприємства та отримання оцінки за відсутності повної інформаційної бази. У той же час, недоліки підходу виявляються у зниженні достовірності оцінки, залежності від досвіду експертного кола фахівців та складності організації їх формування.

Матричний підхід оцінки ЕБП полягає у побудові аналітичної матриці, в якій різні елементи системи економічної безпеки підставляються з рівнями їх впливу (ризiku, небезпеки, загроз). Побудована, таким чином матриця, дає можливість визначити рівень взаємозв'язків між елементами системи економічної безпеки та дослідити можливі сценарії реакції на загрози. Перевагами цього підходу є наочність представлення інформації, одночасність аналізу кількох взаємопов'язаних чинників, зручність для втілення управлінських рішень. Серед недоліків матричного підходу можна виділити забезпечення достовірних вхідних даних, які зазвичай захищені комерційною таємницею, складність кількісного обчислення взаємодії між елементами матриці та спрощенням реальних процесів.

Існують методичні підходи оцінки ЕБП, які поділяються за масштабом проведення аналізу – системи ЕБП, бізнес-процесів підприємства та самих загроз (рис. 1.11).

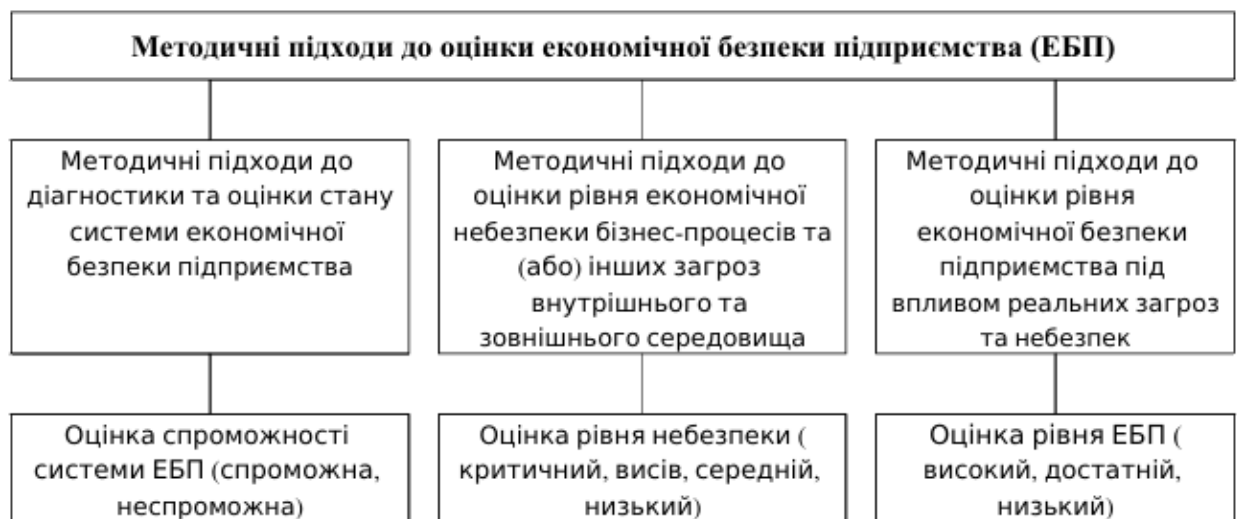


Рисунок 1.11 - Методичні підходи аналізу ЕБ [11, С. 206]

Сучасні цифрові технології дозволяють проводити аналіз великих обсягів даних, і в цьому контексті, складає інтерес проведення поетапної оцінки ЕБП за технологією Data Mining (рис. 1.12) висвітленої в дисертаційних дослідженнях Мирошніченко О.В. [29]. Використання технології Data Mining для оцінки ЕБП дозволить провести ґрунтовний аналіз великого масиву

показників ЕБП, що в підсумку дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо захисту від загроз.



Рисунок 1.12 – Етапи оцінки ЕБП за технологією Data Mining [29, С. 59]

На нашу думку, з точки зору практичної доцільності, в обранні показників аналізу ЕБП, можна використовувати, запропоновану Н. Івановою методику [24] поділу показників за фінансово-економічними блоками (рис.1.13). Запропонований підхід, дозволяє оцінити стабільність функціонування підприємства, з точки зору його економічної безпеки та відкоригувати або обрати альтернативну стратегію розвитку, залежно від можливих ризиків економічного характеру.

Блок	Показники
Блок «Ліквідність»	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)
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)
Блок «Рентабельність»	рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу
Блок «Майновий стан»	коефіцієнт зношення основних засобів, фондовіддача, фондоозброєність, матеріалоємність

Рисунок 1.13 – Структуризація показників ЕБП [24, С. 113]

Слід відзначити, що в умовах війни, класичні методи оцінювання ЕБП потребують адаптації до нової реальності, з урахуванням чинників воєнної економіки та специфіки загроз залежно від зонального районування, що обумовлюється ймовірністю фізичного руйнування чи пошкодження підприємств в регіонах, наближених до бойових дій.

Висновки до розділу 1.

1. Загалом, ЕБП є багатоаспектною категорією, яка поєднує у собі економічний, управлінський, юридичний, інформаційний та соціальний напрямки діяльності. Її зміст полягає у формуванні стабільної, гнучкої до кон'юнктурних перетворень та саморегульованої системи, що забезпечує відтворення та розвиток суб'єкта господарювання за умов будь-яких загроз.

2. ЕБП повинна інтегруватись в усі рівні управління господарюючим суб'єктом, а саме:

- забезпечувати повсякденну стабільність виробничих і фінансово-економічних процесів на операційному рівні;

- реагувати на кон'юнктуру зовнішнього середовища та управляти ризиками на тактичному рівні;
- формувати стратегічні передумови стабільності та конкурентні переваги на стратегічному рівні.

3. Під час війни, зміст категорії ЕБП зазнає суттєвих трансформацій. Якщо в умовах мирного розвитку основна увага зосереджується на ризиках ринкової кон'юнктури, фінансових коливаннях та змінах у структурі споживчого попиту, то в умовах війни, домінуючими стають екстремальні загрози, зокрема фізичне знищення виробничих потужностей, втрати кадрового потенціалу, обмеження доступу до ресурсів, блокування логістичних ланцюгів постачання і руйнування інформаційно-комунікаційної інфраструктури. У такій ситуації ЕБП набуває кризового характеру, коли її пріоритетною метою виступає не стільки забезпечення сталого розвитку, скільки збереження життєздатності та відновлення потенціалу суб'єкта господарювання.

4. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємств мають поєднувати наукову обґрунтованість із практичною адаптивністю, з урахуванням особливостей сучасних економічних передумов. Формування комплексної, ризик-орієнтованої та цифрово-підтримуваної системи оцінювання ЕБП сприятиме забезпеченню стійкого функціонування підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та відновленню національного економічного потенціалу.

АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» започаткувало свою діяльність у 2022 році, але безпосереднє становлення Товариства, щодо здійснення основної економічної діяльності, відбулось роком пізніше. Товариство зареєстроване 07 вересня 2022, за адресою Україна, 81110, Львівська область, Львівський район, село Зимна Вода, вулиця Яворівська, будинок 30. Згідно штатного розпису керівником підприємства являється Солтис Надія Василівна.

За даними аналітичної системи YouControl [22], Товариство має статутний капітал у розмірі 1 мільйон гривень, розподілений між трьома основними засновниками Новаком В.І. (розмір внеску до статутного фонду: 300000 грн., частка: 30%), Панасом АМ. (розмір внеску до статутного фонду: 300000 грн., частка: 30%), Паськовичем Р.С. (розмір внеску до статутного фонду: 300000 грн., частка: 30%). Ще 10% статутного капіталу, належить Акціонерному Товариству "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд "ЕНЕРГО-ХАБ" (Код ЄДРПОУ засновника: 42288683), розмір відповідного внеску до статутного фонду складає 100000 грн.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є суб'єктом господарювання, що має статус юридичної особи, який функціонує на основі самостійного балансу, володіє відкритими рахунками в банківських установах, власною печаткою, кутовим штампом із найменуванням, фірмовими бланками, та іншими реквізитами, передбаченими законодавством України. Товариство має право від свого імені укладати цивільно-правові та господарські угоди, набувати майнові та немайнові права, нести відповідні обов'язки, а також виступати стороною у судових та господарських провадженнях як позивач або відповідач.

Місією створення Товариства є отримання прибутку шляхом здійснення торговельної, посередницької діяльності, виконання робіт, надання послуг, а також реалізації зовнішньоекономічних операцій.

ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України. Зміст і напрями цієї діяльності визначаються статутними положеннями та спрямовані на досягнення цілей, закріплених у засновницьких документах товариства. Товариство зареєстроване як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності у встановленому законодавством порядку та користується всіма правами й повноваженнями, передбаченими для таких учасників господарських відносин. Зв'язки з партнерами, Товариство підтримує у межах чинного правового поля України.

Згідно КВЕД, основним видом діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є 46.34 Оптова торгівля напоями. Крім основної діяльності, Товариство займається також широким колом інших видів діяльності (табл. 2.1).

Як бачимо з таблиці 2.1, коло підприємницьких інтересів досліджуваного Товариства, доволі широке і не обмежується специфікою основної діяльності - торгівлею. У сферу інтересів ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» також входять види діяльності, пов'язані з логістикою, маркетингом, нерухомістю, інформаційними технологіями, консультаційними послугами та ін. Це пояснюється тим, що досліджуване Товариство є структурним підрозділом Корпоративної Групи «ПРОТЕК».

За даними українського сервісу, який надає доступ до відкритих державних даних про компанії - Опендатабот [38], ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» посідає 4 місце у десятці компаній за класом «Оптова торгівля напоями» та найбільшим виторгом, поступаючись ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК», ТОВ «ОПТ-СИСТЕМС» та ТОВ «ЛОЦМЕН».

Основною сферою інтересів Товариства є комерційна діяльність, пов'язана з презентацією та реалізацією більше семидесяти провідних українських та іноземних виробників на ринку України. Товарну

номенклатуру ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» складають такі групи: напої (пиво, соки; алкогольні, безалкогольні та енергетичні напої різних виробників); молокопродукція (молоко, сметана, йогурти та кефір різних виробників), соняшникові олії, макаронні вироби, кава та чай, тютюнова продукція тощо.

Таблиця 2.1

Інші види діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

№	Шифр за КВЕД	Вид діяльності
1	46.11	Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
2	46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
3	46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
4	46.77	Оптова торгівля відходами та брухтом
5	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
6	47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
7	47.42	Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
8	47.43	Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
9	49.41	Вантажний автомобільний транспорт
10	52.10	Складське господарство
11	52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
12	62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
13	63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
14	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
15	68.31	Агентства нерухомості
16	68.32	Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
17	73.11	Рекламні агентства
18	73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
19	78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
20	82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у

Джерело: побудовано автором за даними [22]

Завдяки партнерським угодам з ТОВ «КОМПАНІЯ НІКА ЗАХІД», досліджуване Товариство здійснює дистрибуцію деяких непродовольчих категорій продукції (побутова хімія; засоби гігієни, канцелярські товари).

Основними конкурентами ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» на ринку, є ТОВ «ТРЕЙД ГРАНІТ ІНВЕСТ», ТОВ «ОЛГА-ЛОГІСТИК», ДПЗП «ПЕРНО РІКАР УКРАЇНА», ТОВ «РОМА», ТОВ «ДК „ГЛОБАЛ-СЕРВІС“» та ТОВ «ХД Трейд».

Однією з найбільших загроз, окрім загроз ракетно-дронових обстрілів, керівники називають гострий дефіцит кадрів, якій росте під впливом об'єктивних чинників, пов'язаних з війною та законодавчими актами, прийнятими під час війни. Зокрема, порівняно з 2025 році, кількість працівників Товариства скоротилась з 1078 до 847, падіння 21,4%. І це, незважаючи на зростання середньорічної заробітної плати на 25%.

2.2. Аналіз логістичної складової економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Відповідно до інформації системи YouControl [22], у власності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» перебуває 102 транспортні засоби, що надає йому широкі можливості у забезпеченні власних потреб транспортування товарів та наданні послуг з перевезень на сторону. За даними керівництва Товариства утримувати лідируючі позиції на ринку гуртової торгівлі напоями. Наявність власного автопарку, з одного боку, насправді полегшує ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», доставку продукції замовникам, а з іншого боку, додає масив робіт, пов'язаних з логістичними процесами, ремонтом і обслуговуванням транспортних засобів, а також необхідність утримання гаражного господарства.

З початком повномасштабної війни, в досліджуваного Товариства, як і в багатьох вітчизняних логістичних компаніях були порушені логістичні ланцюги постачання товарів, що напряду вплинуло економічну безпеку, оскільки саме якісна логістика надає Товариству конкурентні переваги.

Логістичні процеси ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», ґрунтуються на інтеграції інтересів постачальників і споживачів товарів, тобто виконанні посередницької функції, побудованої на ефективній логістиці (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Етапи логістичних процесів ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Джерело: складено автором на основі [3]

Важливість та необхідність врахування логістичного управління в забезпеченні ЕБП доведено в працях Босої І., Гавенко М., Вівчар О., Перерви П., Судакової О., Шатарського А. [3, 4, 7, 31, 32, 44]. Зазначені автори, відмічають, що логістичне управління, слід розглядати як одну з ключових складових у забезпеченні ЕБП.

За результатами проведених теоретичних досліджень наукових публікацій та аналізу логістичних процесів ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», побудовано узагальнену схему ролі логістичного управління в економічній безпеці Товариства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Роль логістичного управління у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Джерело: власна розробка автора

Від якісного логістичного управління ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», залежить мінімізація ризиків пов'язаних як із неефективним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, так і з впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану в Україні. В умовах збройної агресії особливого значення набуває здатність Товариства оперативно адаптувати логістичні процеси до змін у транспортній інфраструктурі, забезпечувати безперебійність постачання, диверсифікувати маршрути перевезень, підтримувати стійкість логістичних ланцюгів постачання та гарантувати економічну безпеку діяльності навіть за умов підвищених ризиків і невизначеності.

ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» має власну службу економічної безпеки, яка у своїй діяльності керується відповідними принципами, що забезпечують ефективне запобігання більшості економічних загроз, окрім тих, які мають загальнодержавну негативну тенденцію і які хаотично, без прив'язки до

теоретико-практичних постулатів функціонування ринкового середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Принципи роботи служби економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

№	Принципи	Опис
1	Професіоналізм	Висока компетентність персоналу щодо розробки пропозицій управлінського характеру із запобігання можливим ризикам та аналізу проблем мікросередовища Товариства
2	Планування	діяльність служби скоординує власні плани економічного захисту з стратегічними планами Товариства.
3	Інноваційність	активно застосовується професійне програмне забезпечення щодо складання прогнозів щодо потенційних ризиків
4	Законність	функціонування служби безпеки Товариства відбувається в межах чинного законодавства
5	Співпраця	взаємодія з усіма структурними підрозділами Товариства, а також сторонніми установами, причетними до охоронних заходів
6	Своєчасність	оперативне реагування на потенційні загрози та запобігання їм
7	Аналіз контроль	та всі прийняті рішення економічного захисту Товариства опрацьовуються та піддаються контролю

Джерело: складено автором на основі [16]

Серед головних проблем, які характеризують ускладнення логістики досліджуваного Товариства є загрози пов'язані з триваючою війною та зменшенням споживчого попиту (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Сучасні загрози ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

№	Загроза	Опис
1	гострий дефіцит кадрового забезпечення	мобілізація до лав ЗСУ та виїзд за кордон логістів, водіїв та складських працівників
2	порушення логістичних ланцюгів	товариству не вдалось відновити договори з постачальниками у повному обсязі
3	падіння попиту на товари	зменшення кількості споживачів, обумовлене масовим виїздом українців за межі країни
4	непередбачуваність дій уряду	можливі зміни в митному, податковому або торговельному законодавстві, що створюватимуть нові обмеження та посилять жорсткість вимог
5	посилення конкуренції	збільшення кількості логістичних операторів призвело до зменшення тарифів на перевезення
6	ріст цін на паливо	суттєво підвищуються операційні витрати
7	кібератаки	зовнішні атаки на інформаційну систему Товариства можуть призводити до витоку конференційних даних, збоїв у роботі корпоративної інформаційної системи
8	військові дії	- можливе фізичне знищення матеріально-технічної бази (транспорту, складів, товарів); - відключення електропостачання внаслідок масованих обстрілів об'єктів енергоструктури; - необхідність організації або будівництва укриттів для персоналу
9	блокада кордонів	систематичне блокування прикордонних пунктів пропуску польськими перевізниками і фермерами
10	жорсткі екологічні стандарти	необхідність придбання нового високовартісного транспорту, який відповідає екологічним вимогам

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Проведений аналіз логістичної складової економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» дозволив виявити сукупність внутрішніх і зовнішніх загроз, що зумовлені воєнними діями, економічною нестабільністю та регуляторною непередбачуваністю. Найбільш критичними є дефіцит кадрів, порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на паливо, кібератаки та ризики фізичного знищення матеріально-технічної бази. Для забезпечення економічної стійкості Товариству слід впровадити комплексну систему управління логістичними ризиками, орієнтовану на адаптивність, гнучкість і підвищення безпеки операційної діяльності.

Також, фахівці Товариства відзначають, часткову застарілість наявного автопарку вантажних автомобілів, які перебувають на балансі, зокрема, призначених для міжнародних перевезень (імпорту товарів). За даними представників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», лише кілька, з наявних вантажівок, відповідають європейським екологічним стандартам, що дозволяє їх експлуатацію на території країн Європейського Союзу (ЄС). Оскільки стратегія Товариства передбачає збільшення імпорту товарів, керівництвом компанії розглядається можливість оновлення автопарку, шляхом закупівлі кількох вантажівок, які відповідають екологічним стандартам Євро 6 і, які дозволять покращити логістику постачання імпорту.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Ефективність діяльності будь якого суб'єкта господарювання оцінюють за тенденцією у динаміці фінансово-економічних показників, як правило, за трьох або п'ятирічний період. Для досліджуваного Товариства, яке було засноване у 2022 році, аналізу піддаємо доступні дані фінансової звітності за 2022-2024 повні роки, та частково за 3 квартали 2025 року загальнодоступних на інформаційних ресурсах баз даних YouControl [30] та Opendatabot [38]. Доступні числові, зведено у табл. 2.4, а їх динаміка відображена на діаграмах (рис. 2.3 -рис. 2.4).

На першому етапі проаналізуємо зміну показників балансу ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників балансу ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абс.	Відн, %.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2,4	76	255	179	235,5
Первісна вартість	2,4	123	390	267	217,1
Накопичена амортизація	-	47	135	88	187,2
Незавершені капітальні інвестиції	9387	-	-	-	-
Основні засоби	68788.0	64778	60125	4653	-7
Первісна вартість	68801,8	86304	102007	15703	18,2
Знос	13.8	21526	41882	20356	94,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	60	-	-	-
Усього за розділом I	78177	64914	60380	-4534	-7
II. Оборотні активи					
Запаси	106662	548965	513365	35600	-6,5
Виробничі запаси		1792	3071	1279	71,4
Товари		547173	510294		-6,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2601	219641	311151	36879	42
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36711.5	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	181761	18158	163603	-90

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Поточні фінансові інвестиції	-	28069	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1465	53088	67176	14088	27
Готівка	-	660	492	-168	-25,5
Рахунки в банках		52428	66684	4256	27,2
Витрати майбутніх періодів	375	387	623	236	64,8
Інші оборотні активи		57673	14838	-42835	-74,3
Усього за розділом II	147814	1089584	925311	-164273	-15
Баланс (Усього активів)	225991	1154498	985691	-168807	-14,6
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	1000	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28,1	19377	35609	16232	79,7
Усього за розділом I	1028	20377	36609	16232	80
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	-	78127	69186	8941	-11
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	-	78127	69186	-8941	-11,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточ. кредит. заборгованість за:					
Товари, роботи, послуги	197453,9	157691	237743	80052	50,8
Розрахунками з бюджетом		6950	6091	-859	-12,4
Розрахунками зі страхування	8	811	1545	734	90,5
Розрахунками з оплати праці	12	3263	12466	9203	282
Поточні забезпечення	-	2465	12338	9873	400,5
Інші поточні зобов'язання	27489	884814	609713	-275101	-31,1
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	224962,9	1055994	879896	-176098	-16,7
Баланс (Усього пасивів)	225991	1154498	985691	-168807	-14,6

У 2024 році спостерігається скорочення загальної вартості активів підприємства на 14,6%, що зумовлено насамперед зниженням обсягів оборотних активів (-15,1 %) через падіння попиту та порушення логістичних ланцюгів (рис. 2.3).

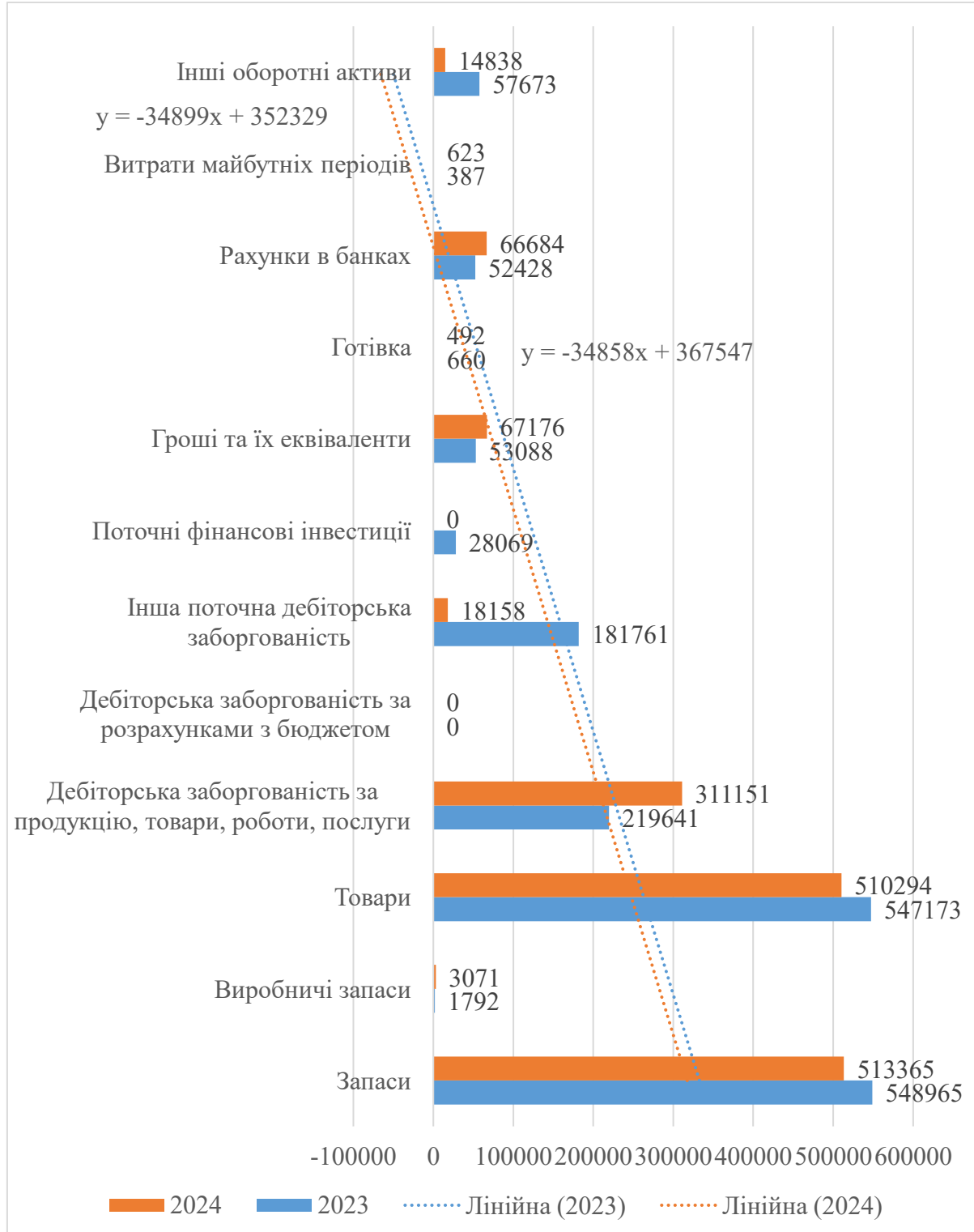


Рисунок 2.3 – Динаміка елементів оборотних активів ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Необоротні активи зменшилися на 7%, що може свідчити про часткову відсутність основних засобів або відсутність нових інвестицій у матеріально-технічну базу, на що також звертали увагу представники досліджуваного Товариства (рис. 2.4).

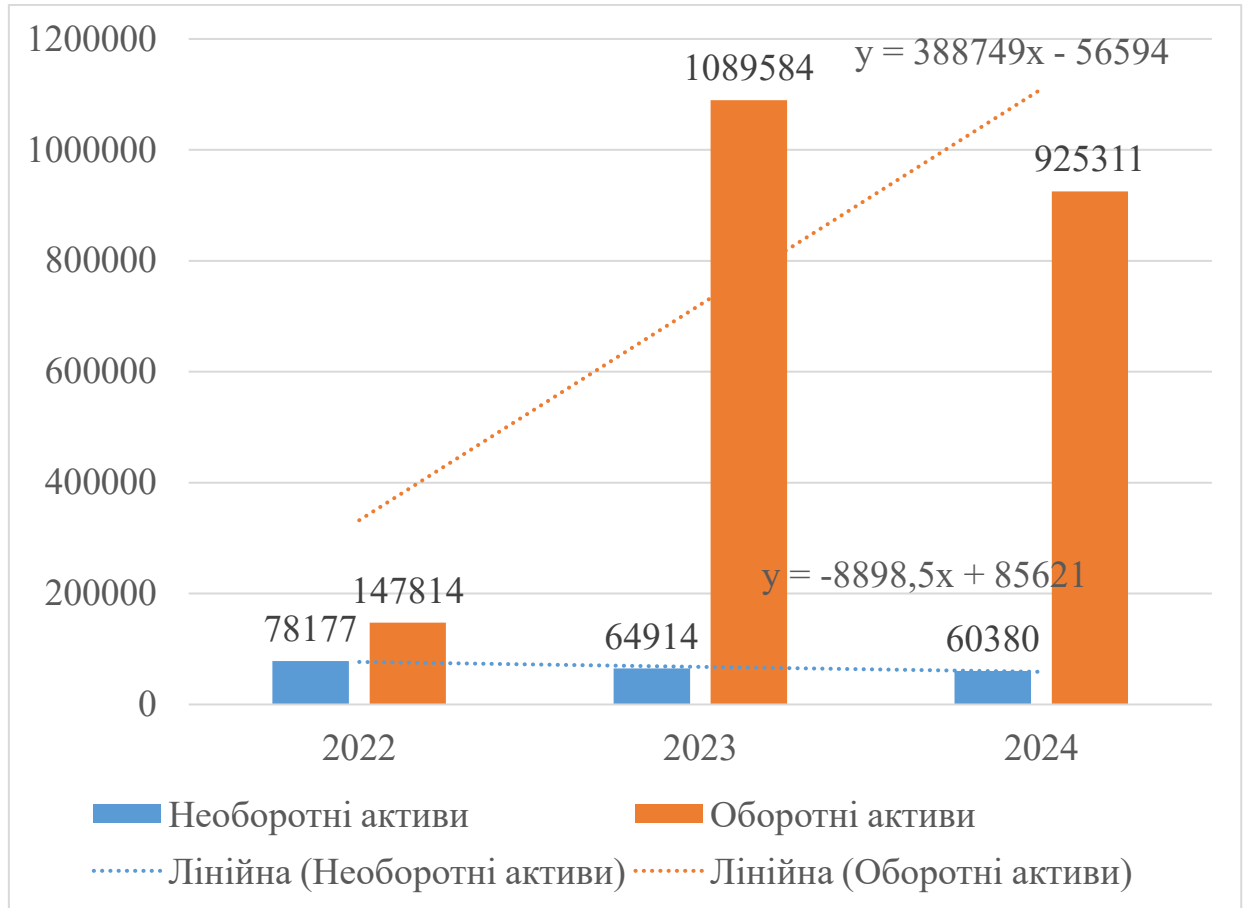


Рисунок 2.4 – Динаміка необоротних і оборотних активів ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Незважаючи на загальне скорочення активів, власний капітал зріс майже на 80%, що свідчить про поліпшення фінансової автономії підприємства, зменшення залежності від позикових ресурсів та підвищення ефективності використання прибутку.

Зниження довгострокових і поточних зобов'язань (на 11,4% і 16,7% відповідно) свідчить про зменшення боргового навантаження, однак може водночас відображати скорочення масштабів операційної діяльності в умовах воєнної економіки (рис. 2.5).

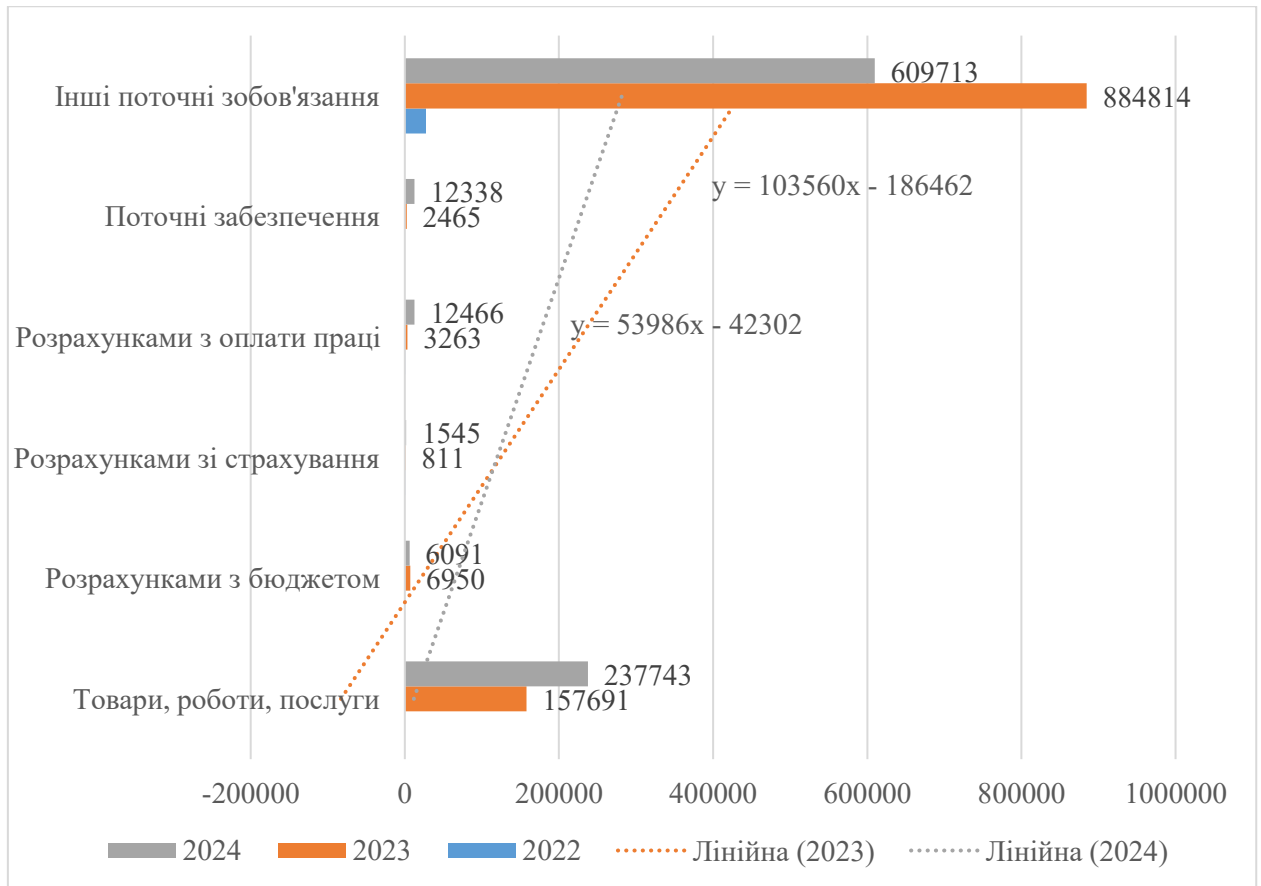


Рисунок 2.5 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	Абс.	Відн, %.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3026	3026818	3392765	365947	+12
Валовий прибуток	3026	478205	603276	125071	26,2
Інші операційні доходи	-	59299	231976	172677	291,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	2548613	2789489	240876	+9%
Адміністративні витрати	-	92964	228360	135396	145,6
Витрати на збут	-	235020	455613	220593	48,4

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	2886	62418	12214	-50204	-80,4
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	139	147102	139065	-8037	-5,5
Інші фінансові доходи	-	13838	19616	5778	41,8
Інші доходи		361	406	45	12,5
Фінансові витрати		136071	138845	2774	2,04
Фінансовий результат до оподаткування					
Прибуток	34.3	25230	20242	4988	19,8
Податок на прибуток	-6.2	-5881	-4010	1871	31,8
Чистий прибуток (збиток)	28.1	19349	16232	3117	16,1
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	-	88863	283252	194389	218,8
Витрати на оплату праці	-	81725	179933	98208	120,2
Відрахування на соціальні заходи	-	18108	25376	7268	40,1
Амортизація	-	22002	20577	1425	6,5
Інші операційні витрати	-	179704	321156	41452	78,7
Разом	-	390402	830294	439892	112,7

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг зріс на 365,9 тис. грн (12%), що свідчить про підвищення обсягів реалізації та збереження ринкових позицій підприємства у конкурентному середовищі. Разом з тим, собівартість реалізованої продукції зросла на 240,9 тис. грн (9%), що відображає вплив інфляційних процесів, підвищення цін на паливо, матеріали й оплату праці. Позитивною тенденцією є те, що темп приросту доходів перевищує темп приросту витрат, що забезпечило зростання валового прибутку на 26,2%, або на 125,1 тис. грн. (рис. 2.6).

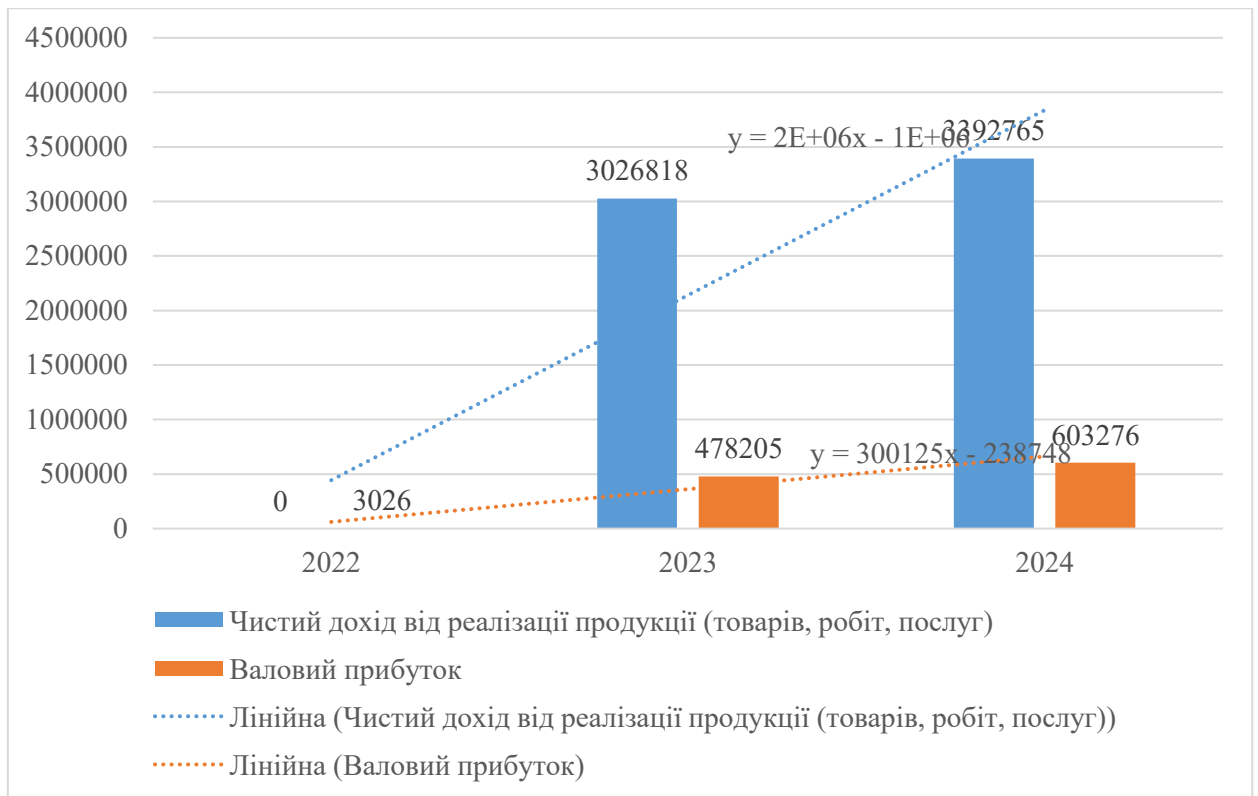


Рисунок 2.6 – Динаміка показників чистого доходу і валового прибутку ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

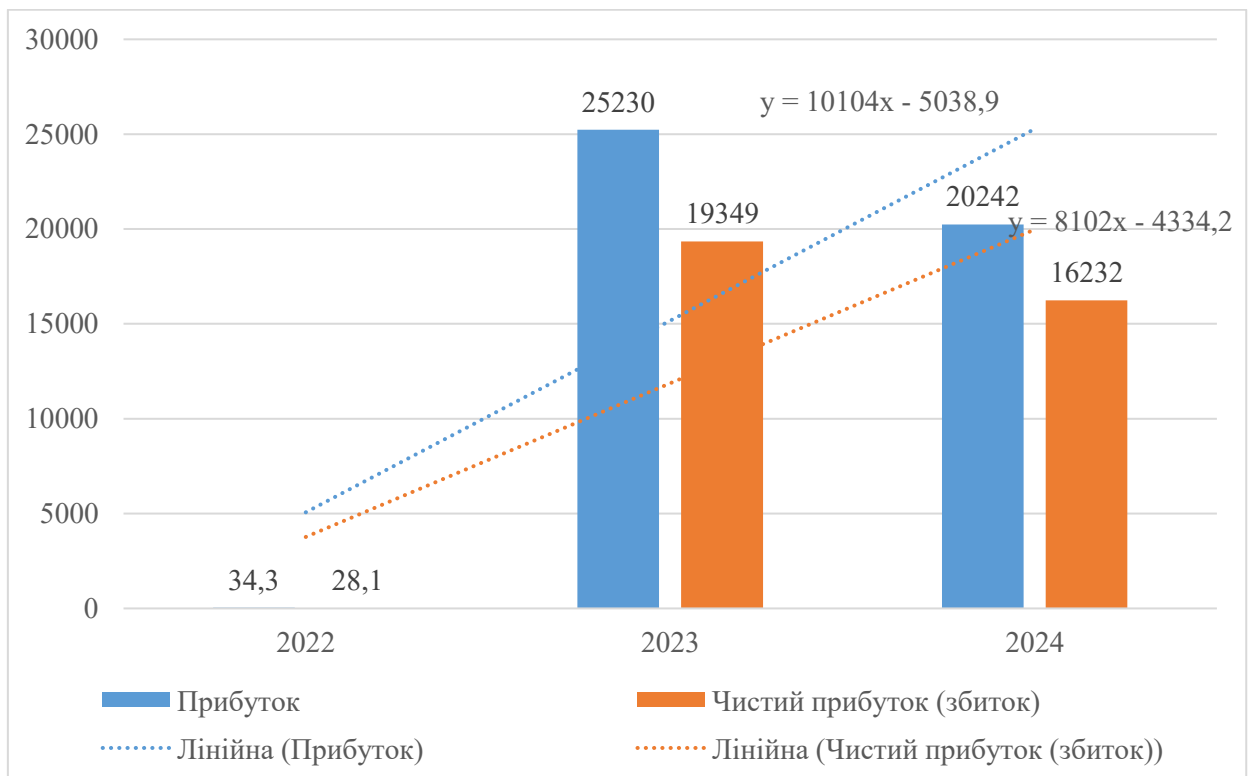


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Підсумковий прибуток до оподаткування зменшився на 19,8%, проте після сплати податку на прибуток підприємство зберегло чистий прибуток у сумі 16,2 тис. грн, що на 16,1% менше, ніж торік (рис. 2.7).

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2023–2024 роки свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства, незважаючи на складні зовнішні умови господарювання, зумовлені воєнним станом, логістичними обмеженнями та зростанням вартості ресурсів.

Вагомим чинником покращення фінансових результатів стало істотне зростання інших операційних доходів (на 291,2%), що може бути зумовлене отриманням компенсацій, орендних надходжень чи курсових різниць. Водночас інвестиції у збут і маркетинг зросли майже на 48,4%, що свідчить про розширення клієнтської бази та зміцнення позицій підприємства на ринку. Зростання адміністративних витрат на 145,6% пояснюється збільшенням витрат на управлінський персонал, цифровізацію логістичних процесів і заходи безпеки в умовах воєнного стану.

Разом із тим, фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 5,5%, що вказує на певне зниження операційної ефективності. Це зниження компенсується зростанням фінансових доходів на 41,8%, що свідчить про активніше управління фінансовими ресурсами.

Детальний аналіз структури операційних витрат показує значне зростання матеріальних затрат (на 218,8%) і витрат на оплату праці (на 120,2%), що зумовлено як підвищенням цін на ресурси, так і необхідністю підвищення рівня заробітної плати для збереження кваліфікованих працівників. Такі зміни є характерними для логістичних підприємств у воєнний період, коли забезпечення персоналу та ресурсів стає критичним фактором стабільності.

Загалом можна констатувати, що ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» демонструє ознаки фінансової стійкості, зберігаючи позитивну динаміку доходів і прибутковості, незважаючи на підвищення витратної частини.

Підприємство продовжує ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, підтримуючи оптимальний баланс між доходами, витратами та прибутком. Водночас для підвищення рентабельності у майбутньому доцільно зосередити увагу на оптимізації адміністративних витрат, підвищенні енергоефективності логістичних процесів, розширенні диверсифікованих джерел доходу та впровадженні цифрових рішень для контролю фінансових потоків.

Отже, підсумовуючи, фінансовий стан ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» у 2024 році можна охарактеризувати як стабільний і керований, із позитивними перспективами зростання за умови продовження стратегії адаптивного розвитку, підвищення операційної ефективності та ефективного управління ресурсами в умовах воєнного часу.

З метою комплексної оцінки ефективності діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» розраховано результуючі фінансово-аналітичні показники на основі даних за 2023–2024 роки (табл. 2.6).

Розраховані коефіцієнти підтверджують, що досліджуване ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» у 2024 році зберігає загальну фінансову стабільність, демонструючи зростання доходів і валового прибутку, проте стикається зі зниженням чистої рентабельності через стрімке збільшення витрат. Підприємство активно інвестує у розвиток збутових і адміністративних структур, що тимчасово підвищує витратність, але водночас створює потенціал для майбутнього розширення ринку (табл. 2.6).

Зростання частки матеріальних і трудових витрат зумовлене як інфляційними процесами, так і необхідністю підтримки безперебійної логістики в умовах війни. Незважаючи на це, позитивна динаміка валового прибутку та стабільний рівень операційного результату свідчать про високу адаптивність бізнес-моделі Товариства.

З огляду на проведений аналіз, ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» можна охарактеризувати як підприємство зі стійким фінансовим станом, що ефективно реагує на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Результуючі фінансово-аналітичні показники ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2023–2024

№	Показник	Роки		Відхилення	Висновок
		2023	2024		
1	Рентабельність реалізації (%): (Чистий прибуток / Дохід від реалізації) × 100	0,64%	0,48%	-0,16 п.п.	Незначне зниження прибутковості, що свідчить про підвищення витратного тиску.
2	Валовий прибуток у структурі доходу (%): (Валовий прибуток / Дохід від реалізації) × 100	15,8%	17,8%	+2,0 п.п.	Позитивна тенденція, що відображає покращення ефективності основної діяльності.
3	Рентабельність операційної діяльності (%): (Операційний прибуток / Дохід від реалізації) × 100	4,9%	4,1%	-0,8 п.п.	Зменшення пов'язане зі зростанням адміністративних і збутових витрат.
4	Частка адміністративних витрат у доході (%): (Адмін. витрати / Дохід) × 100	3,1%	6,7%	+3,6 п.п.	Значне зростання управлінських витрат, що потребує оптимізації.
5	Частка витрат на збут у доході (%): (Витрати на збут / Дохід) × 100	7,8%	13,4%	+5,6 п.п.	Підвищення витрат, пов'язане з розширенням ринків і маркетингом.
6	Темп приросту чистого прибутку (%)		—	-16,1%	Зниження чистого прибутку свідчить про скорочення маржі.
7	Темп приросту валового прибутку (%):			+26,2%	Позитивна динаміка — результат зростання доходу при відносно помірному підвищенні собівартості.
8	Частка матеріальних витрат у загальних операційних витратах (%): (Матеріальні витрати / Разом витрат) × 100	22,8%	34,1%	+11,3 п.п.	Зростання матеріалоемності логістичних процесів.

Для підвищення прибутковості в подальшому доцільно:

- оптимізувати адміністративні та збутові витрати;
- удосконалити систему управління фінансовими потоками;
- впровадити цифрові інструменти контролю витрат і планування;
- розширити спектр логістичних послуг для диверсифікації доходів.

За доступними, на ресурсі Opendatabot [38] фінансово-економічними показниками діяльності Товариства, які відображають стан у 2025 році (табл. 2-7 -2.8), можна зробити висновки, щодо тенденцій та актуального стану ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК».

Таблиця 2.7

Фінансові показники ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2025 роки, грн. [38]

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	3 кварт. 2025
Дохід	3026000	3026818000	3392765000	2101443000
Чистий прибуток	28100	19349000	16232000	8517000
Активи	225991000	1154498000	985460000	1206901000
Зобов'язання	224962900	1055994000	878670000	1117474000

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» демонструвало загальну тенденцію до зростання основних фінансових показників, що свідчить про розширення масштабу діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, спостерігається суттєве збільшення доходу: від відносно низького його рівня у 2022 році до пікового значення у 2024 році, що підтверджується висхідною лінійною тенденцією. Паралельно зростали й активи компанії, що вказує на нарощування ресурсної бази та інвестиційну активність. Хоча зобов'язання також збільшувалися, їхні темпи зростання є помірними порівняно з доходом і активами, що свідчить про контрольовану боргову політику.

Дані за 3 квартал 2025 року демонструють певне зниження доходу порівняно з 2024 роком, однак активи та зобов'язання продовжують зростати. Це може вказувати на тимчасове коливання операційної результативності або вплив зовнішніх факторів, за умов збереження загальної позитивної динаміки розвитку компанії (рис. 2.8).

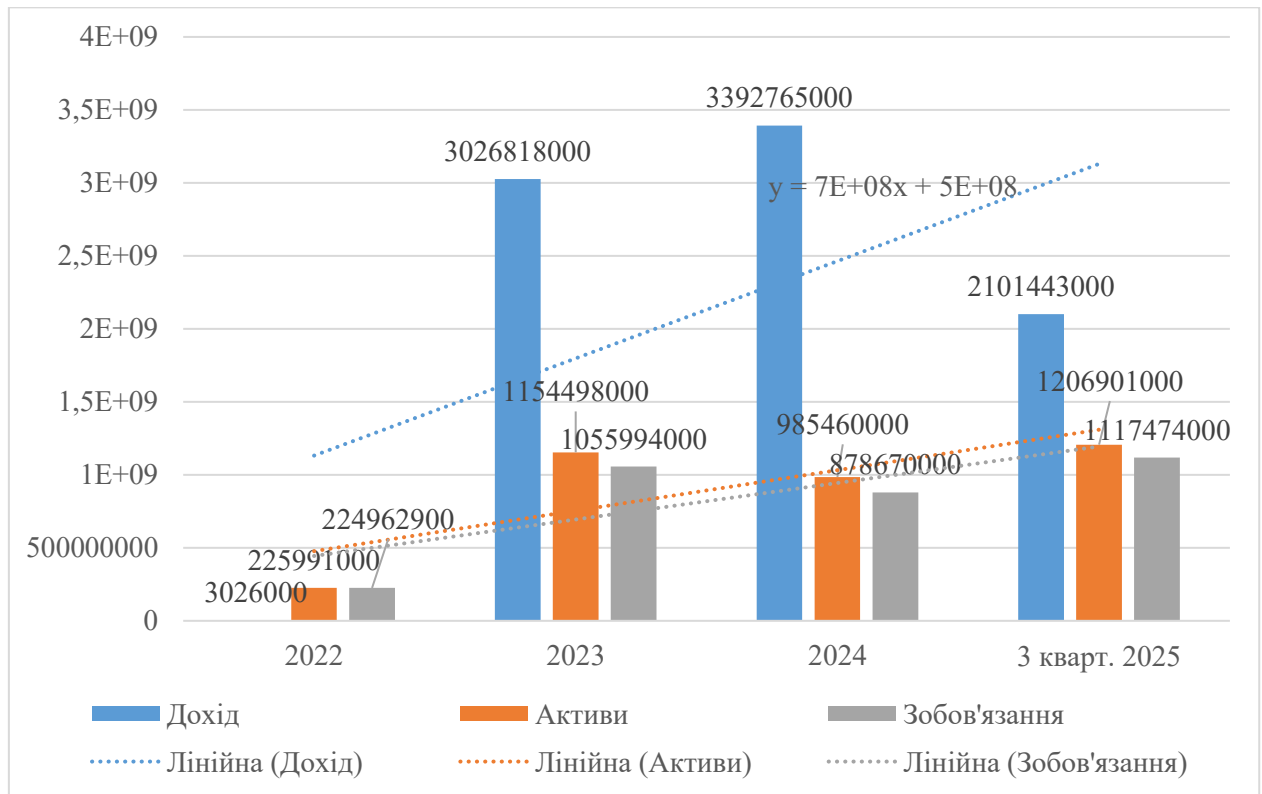


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2025 роки, грн.

Рентабельність продукції на рівні 18,76 % свідчить про достатню ефективність основної діяльності Товариства та здатність формувати прибуток із кожної гривні витрат. Попри позитивний показник прибутковості, структура активів підприємства характеризується низькою часткою основних засобів (6,1%), що може вказувати на обмеженість матеріально-технічної бази та переважання оборотних активів у загальній структурі (табл. 2.8).

Коефіцієнт поточної ліквідності 1,05 перебуває на межевому рівні нормативного значення (1,0–2,0), що означає здатність Товариства у 2025 році,

покривати поточні зобов'язання обсягом оборотних активів, хоча запас ліквідності залишається мінімальним.

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2025 рік

[36]

№	Група	Показник	Значення
1	Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	18,76 %
2	Показники оцінки стану основних засобів підприємства	Частка основних засобів в активах підприємства	6.1 %
3	Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,05
4	Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	26.92
		Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	25,92
		Поточна платоспроможність	-881682

Показники фінансової стійкості демонструють значну залежність підприємства від залучених коштів: коефіцієнт фінансової залежності становить 26,92, а співвідношення позикових і власних коштів — 25,92, що є надзвичайно високими значеннями та свідчить про критичний рівень боргового навантаження. Додатково негативний показник поточної платоспроможності (–881682 грн.) підтверджує наявність фінансових труднощів у короткостроковому періоді та ризик недостатності ресурсів для виконання поточних зобов'язань.

Таким чином, незважаючи на прийнятний рівень рентабельності, загальний фінансовий стан ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» у 2025 році характеризується високою борговою залежністю, мінімальним рівнем ліквідності та ознаками короткострокової неплатоспроможності, що вимагає посилення контролю за структурою капіталу та оптимізації фінансових потоків.

2.4. Оцінка показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Аналіз ЕБП, у більшості існуючих методик, що описані у першому розділі роботи (див. п.п. 1.4), ґрунтуються на розділенні на блоки оцінювальних показників. Для досліджуваного Товариства показники оцінки рівня економічної безпеки розділимо на блоки: «Ліквідність», «Фінансова стійкість та ділова активність», «Рентабельність» та «Майновий стан» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ЕБП ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022-2024 роки.

Показники	Роки			Відхилення 2023/2024	
	2022	2023	2024	Абс.	Відн, %.
Ліквідність					
1	2	3	4	5	6
Абсолютна ліквідність, ((Готівка+Фінінв.)/Поточні зобов)×100, %	0,6	7,7	7,6	-0,1	-1,3
Проміжна ліквідність = ((Обор.активи–Запаси)/Поточні зоб.)×100%	18,3	51,2	46,8	-4,4	-8,6
Поточна ліквідність = (Обор.активи/Поточні зоб.) ×100, %	65,7	103,2	105,2	2	1,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	18,1	45,7	45,1	-0,6	-1,3
Відношення грошових коштів до активів, %	0,6	4,6	6,8	2,2	47,8
Проміжний коефіцієнт покриття, %	18,1	45,7	45,1	-0,6	-1,3
Фінансова стійкість та ділова активність					
Коефіцієнт автономії, (власний капітал / активи))×100, %	0,4	1,8	3,7	1,9	105,6
Коеф. заборгованості ((зобов'язання/активи))×100, %	99,6	98,24	96,3	-1,94	-1,97
Відношення чистого боргу до EBITDA	603,3	6,4	5,5	0,9	14,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	1,3	31,4	60,6	29,2	92,9
Оборотність активів (Виручка/Активи)	0	2.62	3.44	-1,2	-27,3

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Оборотність робочого капіталу	-0,1	-139	85,9	224,9	98,4
Оборотність дебіторської заборгованості(Виручка / ДЗ)	0,2	13,8	10,9	-2,9	-21
Період погашення ДЗ (дні)	0,31	26,49	33,49	7	6,4
Оборотність кредиторської (Собівартість / КЗ)	0	16,16	11,74	-4,86	-29,3
Період погашення КЗ (дні)	-	22,6	31,1	8,5	37,6
Оборотність запасів (Собівартість/Запаси)	0.00	4,64	5,43	0,79	17
Період обороту запасів (дні)	-	78,7	67,2	-11,5	-14,6
Рентабельність					
ROA - Рентабельність активів, %	0,0	1,7	1,6	-0,1	-5,6
Рентабельність власного капіталу	-	1882,2	79,7	-1802	-957,8
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	0	1,8	1,8	-	-
Рентабельність продажів (ROS)	0,009	0,6	0,5	-0,1	-16,7
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	0,0	14	16,1	2,1	15%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2,733	94,95	44,4	-50,55	-53,2
Валова рентабельність собівартості,%	-	18,8	21,6	2,8	14,9
Рентабельність операційних витрат, %	104,8	122,5	86,6	-35,9	-29,3
Чиста рентабельність витрат, %	4,8	5	4	-1	-20
Майновий стан					
Коеф. зношення ОЗ = Накопич.амор. / Первісна вартість	0,000201	0,25	0,41	0,16	64
Фондовіддача (Виручка / Основні засоби (net))	43,99	46,74	56,43	9,69	20,7
Фондоозброєність (Основні засоби / працівник)	13757,6	60,49	55,78	-4,72	-7,8
Матеріалоємність (Матер. витрати / Виручка)	0	0,029	0,08	0,051	75,9

Аналіз динаміки показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022–2024 роки свідчить про поступове покращення окремих фінансових параметрів підприємства, одночасно з наявністю суттєвих ризиків, пов'язаних передусім із ліквідністю, борговим навантаженням і нестабільністю рентабельності.

У 2023–2024 роках підприємство покращило основні показники ліквідності порівняно з 2022 роком:

- проміжна й поточна ліквідність зросли і у 2024 році становлять відповідно 46,8 % та 105,2 %, що свідчить про мінімальний, але наявний запас у покритті поточних зобов'язань;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс більш ніж у 10 разів від 2022 до 2023 року, але у 2024 році знизився на 1,3 %, що вказує на нестійкість грошових потоків;

- частка грошових коштів у активах продовжує зростати (до 6,8 % у 2024 році).

Попри позитивні зміни, значення ліквідності залишаються нижчими за рекомендовані нормативи, що створює ризики для поточної платоспроможності.

У 2022–2024 роках спостерігається покращення фінансової незалежності:

- коефіцієнт автономії зріс з 0,4 % до 3,7 %, однак залишається критично низьким;

- коефіцієнт заборгованості знизився до 96,3 %, що все ще свідчить про домінування позикового капіталу;

- відношення чистого боргу до EBITDA значно покращилося — з 603,3 у 2022 році до 5,5 у 2024 році, що є позитивним сигналом для боргової стійкості.

Покриття необоротних активів власним капіталом зросло майже вдвічі за рік, однак значення 60,6 % усе ще нижче бажаного рівня повного покриття (100 %).

Динаміка оборотності свідчить про неоднозначні тенденції:

- оборотність активів зросла до 3,44, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів;

- оборотність робочого капіталу у 2024 році різко покращилась (до 85,9) після аномально негативного значення 2023 року;

- оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості знизилася, а періоди їх погашення збільшилися, що свідчить про зростання ризиків блокування оборотного капіталу;

- оборотність запасів покращилася, а період їх обороту скоротився.

Рентабельні показники демонструють нестабільність:

- ROA незначно знизився до 1,6 %, що свідчить про низьку ефективність активів;

- рентабельність власного капіталу (ROE) різко зменшилася (–53,2 %), що може бути наслідком коливань у структурі капіталу;

- рентабельність продажів зменшилася до 0,5 %, сигналізуючи про погіршення маржинальності;

- валова рентабельність собівартості та рентабельність загальних активів (ROTA) демонструють позитивну динаміку.

Спостерігається збільшення зношеності основних засобів (до 41 %), що може підвищувати технологічні та виробничі ризики.

Фондовіддача зросла на 20,7 %, однак фондоозбросність зменшується, що може свідчити про недостатність технічних ресурсів на одного працівника.

Комплексний показник економічної безпеки E_B обчислимо з врахуванням вагомості ключових чинників впливу на економічну безпеку, за залежністю:

$$E_B = 0,2a_1 + 0,25a_2 + 0,25a_3 + 0,15a_4 + 0,15a_5$$

де 0,2; 0,25; 0,25; 0,15 та 0,15 вагомості для ЕБП ключових чинників - «Фінансова стійкість», «Операційна стійкість», «Ризик-менеджмент», «Кібербезпека» і «Відповідальність»;

a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – експертна оцінка представників Товариства (табл. 2.10).

Отже, остаточно отримаємо:

$$E_B = 0,2 \times 0,4 + 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 0,3 + 0,15 \times 0,2 + 0,15 \times 0,4 = 0,37$$

Таблиця 2.10

Експертна оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Чинник	Сильні сторони	Слабкі сторони	Експертна оцінка a (0-1)
Фінансова стійкість	✓ Статутний капітал добрий для нового підприємства. ✓ Різні види діяльності (транспорт, склад, оптова торгівля) можуть диверсифікувати доходи.	⚠ Відсутні відкриті дані про прибутки, грошові потоки, ліквідність, собівартість; як компанія відносно молода (з 2022 р.) — можливо, слабший запас фінансової "подушки". ⚠ Війна: ризики зростання затрат (паливо, логістика, страхування), можлива недоступність маршрутів.	~0,4
Операційна стійкість	✓ У наявності є автопарк та склади; наявність моделі обліку запасів — це плюс для ефективного управління запасами. ✓ Розташування у Львівській обл., відносно заходу, може дати перевагу щодо стабільнішої логістики в умовах війни.	⚠ Немає даних про КРІ: вчасність доставки, точність замовлень, простої, перебої маршрутів. ⚠ Війна може спричиняти вимушені простої, транспортування ризиків, дефіцит ресурсів. ⚠ Модель запасів може бути не адаптована до воєнного стану — потрясіння, змін попиту, форс-мажорів.	~0,5
Ризик-менеджмент	✓ Компанія працює з різними КВЕДами, можлива диверсифікація; модель обліку запасів допомагає знизити ризики дефіциту чи надлишків.	⚠ Немає інформації про страхування, реагування на інциденти, план дій у форс-мажорі. ⚠ В умовах війни — ризик руйнування інфраструктури, логістичних маршрутів, порушення постачання, зміна законів, блокування кордонів. ⚠ Відсутність публічної інформації про системи контролю, моніторингу ризиків чи кризове управління.	~0,3
Кібербезпека	✓ Не відомо про великі ІТ-інфраструктури, можливо менше вразливостей, якщо компанія не має великих цифрових залежностей.	⚠ Ймовірно, ІТ-системи, якщо є, менш захищені; ризик кібератак, втрати даних, збою комунікацій. ⚠ Військові дії часто супроводжуються кіберризиками — беззахисність може бути критичною. ⚠ Немає публічної інформації про заходи безпеки ІТ.	~0,2
Відповідальність	✓ Зареєстрована компанія, платник ПДВ, згідно відкритих реєстрів. ✓ Регулярна участь в закупівлях	⚠ В умовах війни — необхідність виконання вимог безпеки, захист персоналу, адаптація нормативів; відсутність інформації про це.	~0,4

Обчислений комплексний показник ЕБП склав 0.37, що характеризує недостатній рівень економічної безпеки. ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» має значні вразливості, і в умовах війни ці ризики особливо актуальні.

Найуразливіші блоки: кібербезпека, ризик-менеджмент. Також фінансова безпека та відповідність потребують зміцнення. Сильними є операційні можливості й частково фінансові.

2.5 Аналіз ризиків банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Оцінка економічної безпеки підприємств передбачає дослідження ймовірності їх банкрутства за аналізом тенденцій змін фінансово-економічних показників за позитивними чи негативними сценаріями. Найбільш поширеними методами оцінки ймовірності банкрутства, які застосовують на практиці є наступні: оцінка за п'ятифакторною моделлю Альтмана, за моделлю Спрінгейта та за моделлю Терещенка. Тому, з метою ґрунтовного аналізу ймовірності настання банкрутства досліджуваного Товариства, за наявними фінансово-економічними даними ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», по чергово проводимо обчислення ймовірнісних показників.

Формула моделі Альтмана (Z'):

$$Z' = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.107X_3 + 0.420X_4 + 0.998X_5$$

$$\text{де } X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}};$$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}};$$

$$X_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}};$$

$$X_5 = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}}$$

Таблиця 2.11

Вихідні дані аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	3 кварт. 2025
Дохід	3026000	3026818000	3392765000	2101443000
Чистий прибуток	28100	19349000	16232000	8517000
Активи	225991000	1154498000	985460000	1206901000
Зобов'язання	224962900	1055994000	878670000	1117474000
Власний капітал	1028100	98504000	106790000	89427000

Таблиця 2.12

Коефіцієнти моделі Альтмана ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	3 кварт. 2025
X_1	0,0045	0,085	0,108	0,074
X_2	0,0001	0,017	0,016	0,007
X_3	0,0001	0,017	0,016	0,007
X_4	0,0046	0,093	0,122	0,080
X_5	0,013	2,62	3,44	1,74

Таблиця 2.13

Результати обчислення моделі Альтмана ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

№	Рік	Розрахунок	Z'-score
1	2022	$0.717 \times 0.0045 + 0.847 \times 0.0001 + 3.107 \times 0.0001 + 0.420 \times 0.0046 + 0.998 \times 0.013$	0,020
2	2023	$0.717 \times 0.085 + 0.847 \times 0.017 + 3.107 \times 0.017 + 0.420 \times 0.093 + 0.998 \times 2.62$	2,98
3	2024	$0.717 \times 0.108 + 0.847 \times 0.016 + 3.107 \times 0.016 + 0.420 \times 0.122 + 0.998 \times 3.44$	3,67
4	3 кв. 2025	$0.717 \times 0.074 + 0.847 \times 0.007 + 3.107 \times 0.007 + 0.420 \times 0.080 + 0.998 \times 1.74$	1,95

Враховуючи, що значення показника моделі Альтмана характеризують відповідну ймовірність, а саме: $Z' < 1,23$ - Високий ризик банкрутства; $1,23 \leq Z' \leq 2,90$ - “Сіра зона” — потенційна загроза; $Z' > 2,90$ - Фінансова стабільність, низька ймовірність банкрутства, можемо зробити висновок ймовірного банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» (табл. 2.14)

Таблиця 2.13

Ймовірність банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за п’ятифакторною моделлю Альтмана

№	Рік	Z'-score	Стан
1	2022	0,02	Критичний стан, надвисокий ризик банкрутств
2	2023	2,98	Межовий стан — перехід до стабільності
3	2024	3.67	Фінансово стабільне становище, низький ризик банкрутства
4	3 кв. 2025	1,95	Середній ризик, тенденція до зниження стійкості

Згідно з результатами моделі Альтмана, підприємство ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» демонструє суттєве покращення економічної безпеки у 2023–2024 роках порівняно з кризовим 2022 роком, що свідчить про ефективну адаптацію до воєнних умов.

Однак показник за 3 квартал 2025 року знижується до «сірої зони» ($Z' = 1,95$), що може бути наслідком падіння обсягів доходу та збільшення зобов’язань.

З метою збереження стійкості доцільно:

- підвищити рентабельність активів;
- зменшити боргове навантаження;
- посилити фінансові резерви та диверсифікувати джерела доходів.

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за моделлю Спрінгейта (Springate S-score) — це класична багатофакторна модель оцінювання фінансової стійкості підприємств, адаптована для практичного застосування до приватних компаній.

Формула моделі Спрінгейта (Z' -score) має наступний вигляд:

$$S = 1.037X_1 + 3.07X_2 + 0.66X_3 + 0.4X_4$$

$$\text{де } X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}};$$

$$X_2 = \frac{\text{Прибуток до сплати відсотків і податків}}{\text{Активи}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Короткострокові зобов'язання}};$$

$$X_4 = \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}};$$

Результати проведених обчислень наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок S -показника моделі Спрінгейта для ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

№	Рік	Розрахунок	S -score
1	2022	$1,03 \times 0,0045 + 3,07 \times 0,0001 + 0,66 \times 0,0001 + 0,4 \times 0,013$	0,011
2	2023	$1,03 \times 0,085 + 3,07 \times 0,017 + 0,66 \times 0,018 + 0,4 \times 2,62$	1,28
3	2024	$1,03 \times 0,108 + 3,07 \times 0,016 + 0,66 \times 0,018 + 0,4 \times 3,44$	1,54
4	3 кв. 2025	$1,03 \times 0,074 + 3,07 \times 0,007 + 0,66 \times 0,008 + 0,4 \times 1,74$	0.79

Враховуючи, що у моделі Спрінгейта, встановлено наступні обмеження щодо розрахованого S -показника: якщо $S < 0.862 \rightarrow$ висока ймовірність банкрутства, а якщо $S \geq 0.862 \rightarrow$ підприємство фінансово стабільне, можна скласти висновок щодо ймовірності настання банкрутства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ймовірність банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за чотирифакторною моделлю Спрінгейта

№	Рік	S -score	Стан
1	2022	0.011	Критичний фінансовий стан, загроза банкрутства
2	2023	1.28	Стабільний стан, низький ризик банкрутства
3	2024	1.54	Стійке фінансове становище
4	3 кв. 2025	0.79	Зниження стійкості, підвищений ризик банкрутства

Згідно з моделлю Спрінгейта, фінансовий стан ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» мав критичний рівень ризику банкрутства у 2022 році, що було очікуваним у зв'язку з воєнним станом та низькою рентабельністю активів.

У 2023–2024 роках Товариство демонструє суттєве покращення — $S > 0.86$, що свідчить про відновлення фінансової стабільності та зростання ефективності операційної діяльності.

Однак у 3 кварталі 2025 року показник знижується до 0,79, тобто знову входить до зони ризику, що може бути зумовлено падінням доходів і збільшенням зобов'язань.

На третьому етапі проведемо обчислення ймовірності банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» з використанням 6-факторної моделі О.О.Терещенка за залежністю:

$$T = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де $X_1 = \frac{\text{Прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Зобов'язання}};$

$$X_2 = \frac{\text{Валюта балансу (активи)}}{\text{Зобов'язання}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}};$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}};$$

$$X_5 = \frac{\text{Запаси}}{\text{Виручка}};$$

$$X_6 = \frac{\text{Виручка}}{\text{Основні засоби}};$$

Розрахунок проміжних показників X_i а 2022-2024 роки для ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» складе:

для 2022 року:

$$X_1 = (28,1 + 13,8) / 224\,963 = 0,0001863$$

$$X_2 = 225\,991 / 224\,963 = 1,0046$$

$$X_3 = 28,1 / 225\,991 = 0,000124$$

$$X_4 = 28,1 / 3\,026 = 0,00928$$

$$X_5 = 106\,662 / 3\,026 = 35,26$$

$$X_6 = 3\,026 / 68\,788 = 0,04398$$

для 2023 року:

$$X_1 = (19\,349 + 22\,002) / 1\,134\,121 = 0,03645$$

$$X_2 = 1\,154\,498 / 1\,134\,121 = 1,0179$$

$$X_3 = 19\,349 / 1\,154\,498 = 0,01676$$

$$X_4 = 19\,349 / 3\,026\,818 = 0,00639$$

$$X_5 = 548\,965 / 3\,026\,818 = 0,1814$$

$$X_6 = 3\,026\,818 / 64\,778 = 46,73$$

для 2024 року:

$$X_1 = (16\,232 + 20\,577) / 949\,082 = 0,03878$$

$$X_2 = 985\,691 / 949\,082 = 1,0381$$

$$X_3 = 16\,232 / 985\,691 = 0,01647$$

$$X_4 = 16\,232 / 3\,392\,765 = 0,00478$$

$$X_5 = 513\,365 / 3\,392\,765 = 0,1514$$

$$X_6 = 3\,392\,765 / 60\,125 = 56,43$$

для 2025 року:

$$X_1 = 28,517 / 1117,474 = 0,02552$$

$$X_2 = 1206901000 / 1117474000 = 1,0806$$

$$X_3 = 8517000 / 1206901000 = 0,00706$$

$$X_4 = 8517000 / 2101443000 = 0,00405$$

$$X_5 = 210144300 / 2101443000 = 0,1$$

$$X_6 = 2101443000 / 100000000 = 21,014$$

Відповідно, інтегральний показник моделі Терещенка T за роками:

для 2022 року:

$$T \approx 1,5 \times 0,0001863 + 0,08 \times 1,0046 + 10 \times 0,000124 + 5 \times 0,00928 + 0,3 \times 35,26 + 0,1 \times 0,04398 \approx 1,71$$

для 2023 року:

$$T \approx 1,5 \times 0,03645 + 0,08 \times 1,0179 + 10 \times 0,01676 + 5 \times 0,00639 + 0,3 \times 0,1814 + 0,1 \times 46,73 \approx 5,06$$

для 2024 року:

$$T \approx 1,5 \times 0,03878 + 0,08 \times 1,0381 + 10 \times 0,01647 + 5 \times 0,00478 + 0,3 \times 0,1514 + 0,1 \times 56,43 \\ \approx 6,02$$

для 2025 року:

$$T \approx 1,5 \times 0,02552 + 0,08 \times 1,0806 + 10 \times 0,00706 + 5 \times 0,00405 + 0,3 \times 0,1000 + 0,1 \times 21,01 \\ 4 \approx 2,75.$$

У моделі Терещенка О.О. використовують наступні обмеження:

$T < 1,8$ — дуже висока ймовірність банкрутства;

$T = 1,81 \div 2,701$ — висока;

$T = 2,71 \div 2,992$ — можлива;

$T \geq 3,0$ — дуже низька ймовірність банкрутства.

За цими межами отримаємо:

2022: $T \approx 1,71 \rightarrow$ категорія «дуже висока ймовірність банкрутства»;

2023: $T \rightarrow$ «дуже низька ймовірність»;

2024 $T \rightarrow$ «дуже низька ймовірність»;

2025: $T \rightarrow$ «дуже низька ймовірність».

Аналіз динаміки показників за моделями Альтмана, Спрінгейта та Терещенка за період 2022–3 кв. 2025 рр. дозволяє зробити комплексний висновок щодо рівня фінансової стійкості та ризику неплатоспроможності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Співставлення індексів ймовірності банкрутства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за моделями Альтмана, Спрінгейта, Терещенка.

№	Рік	Альтман Z'	Спрінгейт S	Терещенко T	Інтерпретація
1	2022	0,02	0,011	10,71	Критичний фінансовий стан
2	2023	2,98	1,28	5,06	Перехід до стабільності
3	2024	3,67	1,54	6,02	Фінансова стійкість
4	3 кв. 2025	1,95	0,79	2,75	Зона ризику, потреба в антикризових заходах

1. Модель Альтмана Z' :

2022 р.: 0,02 — зона високого ризику банкрутства, показник значно нижчий за критичний поріг (1,23).

2023 р.: 2,98, 2024 р.: 3,67 — стійка зона безпеки ($Z' > 2,9$), підприємство демонструє фінансову стабільність.

3 кв. 2025 р.: 1,95 — перехід до «сірої зони», що сигналізує про погіршення фінансової ситуації та потенційне наближення до ризикового стану.

2. Модель Спрінгейта (S-рахунок).

2022 р.: 0,011 — зона дуже високої ймовірності банкрутства.

2023 р.: 1,28, 2024 р.: 1,54 — значення перевищують поріг 0,862, що вказує на зростання фінансової стабільності та мінімальний ризик неплатоспроможності.

3 кв. 2025 р.: 0,79 — падіння нижче критичного порогу, що знову повертає підприємство до зони ризику.

3. Модель Терещенка (коефіцієнт T).

2022 р.: 10,71 — зона небезпеки (ризикова межа $T < 8$).

2023 р.: 5,06, 2024 р.: 6,02 — значення залишаються нижчими за норматив, що свідчить про збереження вразливості фінансового стану попри позитивну динаміку.

3 кв. 2025 р.: 2,75 — подальше погіршення ситуації, значний рух у бік критичної зони.

Висновок до розділу 2

Аналіз динаміки показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за 2022–три квартали 2025 років засвідчили поступове покращення окремих фінансових параметрів Товариства, одночасно з наявністю суттєвих ризиків, пов'язаних передусім із ліквідністю, борговим навантаженням і нестабільністю рентабельності.

Економічна безпека ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» у 2022–2024 роках характеризується поєднанням позитивних ознак і значних загроз.

Підприємству вдалося покращити ліквідність, підвищити ефективність використання активів та зменшити боргове навантаження. Проте надзвичайно низькі коефіцієнти автономії, зростання строків погашення заборгованостей, нестабільність рентабельності та високий рівень зношеності основних засобів продовжують формувати ризики для стійкості його функціонування.

Отже, рівень економічної безпеки підприємства можна охарактеризувати як задовільний, але вразливий, що вимагає:

- зміцнення власного капіталу,
- оптимізації структури боргу,
- підвищення маржинальності діяльності,
- оновлення матеріально-технічної бази.

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» упродовж 2023–2024 рр. демонструвало помітне зміцнення фінансової стійкості, що підтверджується переходом більшості показників у безпечну зону. Проте дані 3 кварталу 2025 року засвідчують негативний розворот тенденції, що проявляється:

- зниженням Z' -рахунку Альтмана до межі «сірої зони»;
- падінням індексу Спрінгейта нижче критичного рівня;
- суттєвим погіршенням показника Терещенка.

Такі зміни дають підстави говорити про зростання ймовірності фінансових труднощів у середньостроковій перспективі. Водночас моделі не свідчать про неминуче банкрутство, але вказують на необхідність оперативного коригування фінансової політики, оптимізації витрат, зменшення боргового навантаження та посилення контролю за ліквідністю.

Таким чином, у 2025 році ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» переходить у зону підвищеного ризику, що вимагає впровадження антикризових фінансових заходів для недопущення розвитку кризових процесів у наступні періоди.

Рекомендації для покращення

1. Фінансова подушка / резервні фонди:

- зібрати фінансові резерви на випадки форс-мажору (перебої маршрутів, зростання витрат, втрати доходів).

- провести аналіз ліквідності, визначити ключові критичні витрати.

2. Операційні KPI та система моніторингу:

- встановити та відслідковувати показники: час доставки, запаси (optimum), обіг запасів, простої.

- адаптувати модель запасів з урахуванням можливого зупинення поставок або ланцюгів.

3. ризик-менеджмент

- розробити план реагування на форс-мажор, включно з сценаріями: блокування шляхів, логістичні перешкоди, перебої з постачаннями.

- переглянути страхування майна, вантажів, транспорту.

4. Інформаційна безпека

- оцінити ІТ-системи: наскільки вони захищені, чи є резервні канали зв'язку, резервне копіювання.

- ввести політику кібербезпеки, регулярні аудити безпеки, навчання персоналу.

5. Відповідність:

- перевірити нормативно-правові вимоги, сертифікацію (якщо потрібно), контракти з форс-мажорними умовами.

- забезпечити прозорість, внутрішні аудити, контроль контрактів з партнерами.

6. Стратегічне планування:

- чітка стратегія розвитку на період війни і післявоєнного відновлення.

- визначення цілей, KPI, відповідальних осіб.

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

3.1. Прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Кореляційно-регресійний аналіз є одним із ключових інструментів економетричного моделювання, що дає змогу виявити закономірності розвитку підприємства на основі динаміки його економічних показників. У контексті оцінювання економічної безпеки регресійний аналіз дозволяє не лише встановити тенденції зміни показників, а й сформулювати прогнозні значення для майбутніх періодів, що створює наукове підґрунтя для стратегічного планування діяльності підприємства.

Метою прогнозування ключових показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є побудова лінійних трендових моделей розвитку на основі фактичних даних за 2022–2024 роки, а також формування прогнозу на п'ятирічний період (2025–2029 р).

Перевага лінійної моделі полягає у її простоті, універсальності та можливості застосування навіть у випадках обмеженої інформаційної бази. Оскільки вихідний часовий ряд складається з трьох періодів, саме лінійний тренд є математично коректною моделлю, здатною забезпечити стійкість та інтерпретованість результатів.

Базове рівняння лінійної регресії має вигляд:

$$y_t = a + bt \quad (3.1)$$

де $t=0$ для 2022,

$t=1$ для 2023,

$t=2$ для 2024;

$t=3..7$ - прогноз для 2025–2029.

З метою проведення подальших обчислень, згрупуємо у таблицю 3.1, відповідні фінансово-економічні показники ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», які використовуються для визначення показників економічної безпеки Товариства, а результати обчислень у таблицю 3.2.

Таблиця 3.1

Вихідні дані прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Баланс (Усього пасивів)	225991	1154498	985691
Оборотні активи	147814	1089584	925311
Поточні зобов'язання і забезпечення	224962.9	1055994	879896
Власний капітал	1028	20377	36609
Необоротні активи	78177	64914	60380
Запаси	106662	548965	513365
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2601	219641	311151
Гроші та їх еквіваленти	1465	53088	67176
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3026	3026818	3392765
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	2548613	2789489
Валовий прибуток	3026	478205	603276
Операційний прибуток	139	147102	139065
Амортизація	-	22002	20577
Чистий прибуток (збиток)	28.1	19349	16232
Кредиторська заборгованість	197453,9	157691	237743

Всі обчислення зроблені з точними проміжними розрахунками, у таблицях подано округлені значення.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Показник	Формула	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Абсолютна ліквідність	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0.0065	0.0503	0.0763

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Проміжна ліквідність	Гроші + Деб. заборг. + Корт. фін. інв.	0.0181	0.2584	0.4301
Поточна ліквідність	<u>Поточні зобов'язання</u> Оборотні активи	0.657	1.0319	1.0516
Коефіцієнт автономії	<u>Власний капітал</u> Усього активів	0.00455	0.01765	0.03715
Коефіцієнт заборгованості	<u>Усього зобов'язань</u> Усього активів	0.99545	0.98235	0.96285
Відношення чистого боргу до EBITDA	<u>(Зобов'язання – Гроші)</u> EBITDA	0.01315	0.3139	0.6064
Покриття необ. активів вл. кап.	<u>Власний капітал</u> Необоротні активи	0.0134	2.6229	3.4436
Оборотність активів	<u>Дохід від реалізації</u> Усього активів	1.164	13.784	10.902
Оборотність деб. заборгованості	<u>Дохід</u> Дебіторська заборгованість	314 дн	26.5 дн	33.5 дн
Період погашення дебіторської заборгованості	<u>365</u> Дебіторська заборгованість	—	16.162	11.74
Оборотність кред. заборгованості	<u>Собівартість реалізованої продукції</u> Кредиторська заборгованість	—	22.6 дн	31.1 дн
Період погашення кредиторської	<u>365</u> Оборотність кредит. заборг.	—	4.641	5.434
Оборотність запасів	<u>Собівартість реалізованої продукції</u> Запаси	—	78.6 дн	67.2 дн
ROA	<u>Чистий прибуток</u> Усього активів	0.012%	1.676%	1.647%
ROE	<u>Чистий прибуток</u> Власний капітал	2.73%	94.96%	44.36%
ROS	<u>Чистий прибуток</u> Дохід	0.928%	0.639%	0.479%
Валова рентабельність	<u>Валовий прибуток</u> Дохід	-	15.81%	17.79%
ROTA	<u>EBIT</u> Усього активів	0.0615 %	12.745 %	14.108 %

Прогнозні значення показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» визначаємо за залежність (3.1), у якій для 2025 року $t=3$, ... , для 2029 року $t=7$, отримані значення обчислень зводимо у таблицю 3.3

Таблиця 3.3

Прогнозні значення показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» за блоками

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Ліквідність					
Абсолютна ліквідність	0.1155	0.1807	0.3112	0.7041	н/д
Проміжна ліквідність	0.6877	1.1175	1.9768	4.564	н/д
Поточна ліквідність	1.0813	1.1310	1.2298	1.5284	н/д
Коеф. автономії	6.47%	10.66%	17.80%	32.69%	83.16%
Коеф. заборгованості	93.53%	89.34%	82.20%	67.31%	16.84%
Фінансова стійкість та ділова активність					
Покриття необоротних активів власним капіталом	94.67%	134.60%	182.38 %	240.34%	312.31 %
Відношення чистого боргу до EBITDA	4.545	3.436	2.168	0.701	-1.013
Оборотність активів	4,599	6.366	9.373	15.645	36.866
Оборотність дебіторської	9.336	8,350	7.667	7.173	6.792
Період погашення дебіторської заборгованості	39.1 дн	43.7 дн	47.6 дн	50.9 дн	53.7 дн
Оборотність кредиторки	9,537	8,229	7.350	6.727	6.263
Період погашення кредиторської	38,3 дн	44.3 дн	49.6 дн	54.2 дн	58.3 дн
Оборотність запасів	6.343	7.400	8.636	10.11	11.91
Дні запасів	57.5 дн	49.3 дн	42.3 дн	36.1 дн	30.6 дн
Рентабельність					
ROA	1,606	1,543	1,435	1,212	0,046
ROE	24,83	14,47	8,07	3,71	0,55
ROS	0,349	0,242	0,153	0,078	0,013
Валова рентабельність	19,39	20,68	21,79	22,67	23,53
ROTA	16,04	18,99	23,97	34,44	69,86
Майновий стан					
Зношення	52,89%	61.88%	69.04%	н/д	н/д

Прогноз побудований без 2022 року: використано лише 2023 ($t=0$) і 2024 ($t=1$). Тренд — річна лінійна зміна (тобто прогноз 2025 = 2024 + (2024–2023), 2026 = 2024 + 2×(2024–2023) і т.д.).

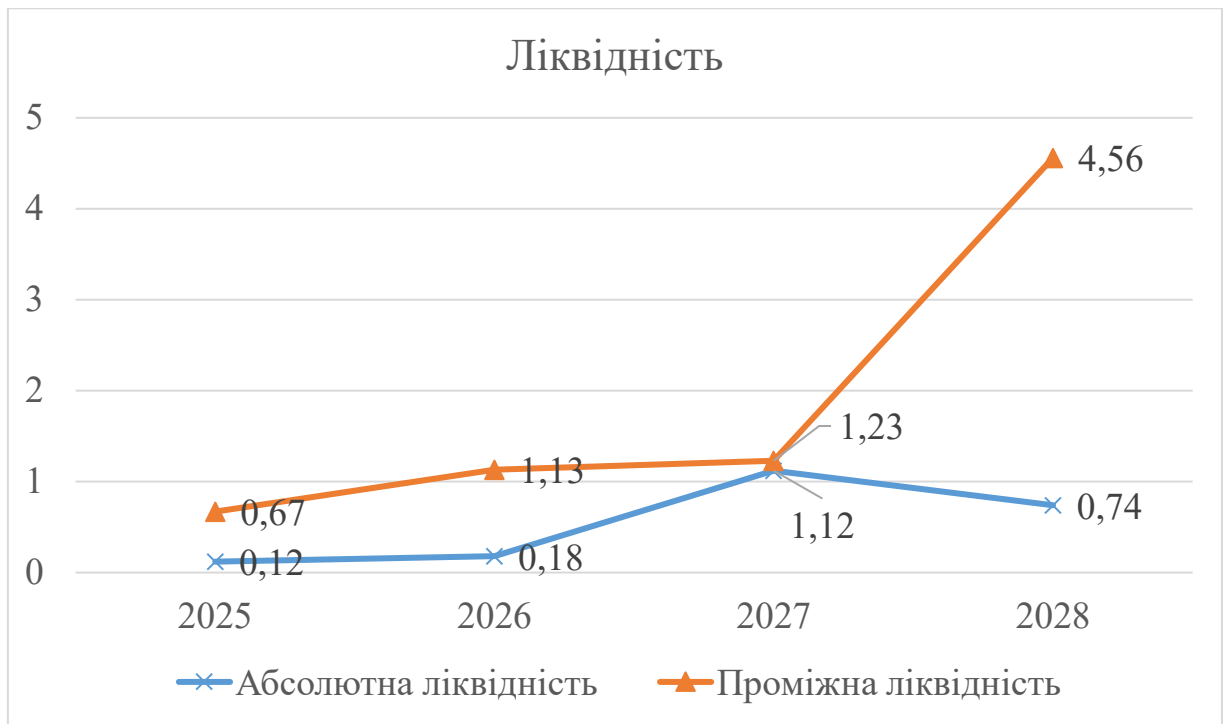


Рисунок 3.1 – Прогноз ліквідності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Ліквідність за прогностною моделлю покращується (рис. 3.1), але через те, що поточні зобов'язання прогностно скорочуються (лінійно) дуже швидко, в 2029 модель дає від'ємні поточні зобов'язання — це явна ознака того, що лінійна екстраполяція перестала бути адекватною. Отже, можемо трактувати результати лише до 2027–2028; для 2029 потрібна більш складна модель або сценарне моделювання.

За консервативним припущенням Відношення чистого боргу до прибутку до відрахування податків у 2025 ≈ 4.55 (помірно високий ризик), але знижується далі і в 2028 модель дає <1 — «погашення боргу». У 2029 — негативне значення (компанія має чисті грошові кошти), але це слід читати як побічний ефект агресивної лінійної екстраполяції.

Оборотність активів зростає (частково через падіння активів за прогнозом) (рис. 3.2). Період погашення дебіторської заборгованості повільно зростає (гірше — більше днів дебіторки), в той же час період погашення кредиторської теж зростає - отже операційний цикл може не погіршуватись гостро, адже Товариство нарощує період платежів і скорочує запаси.

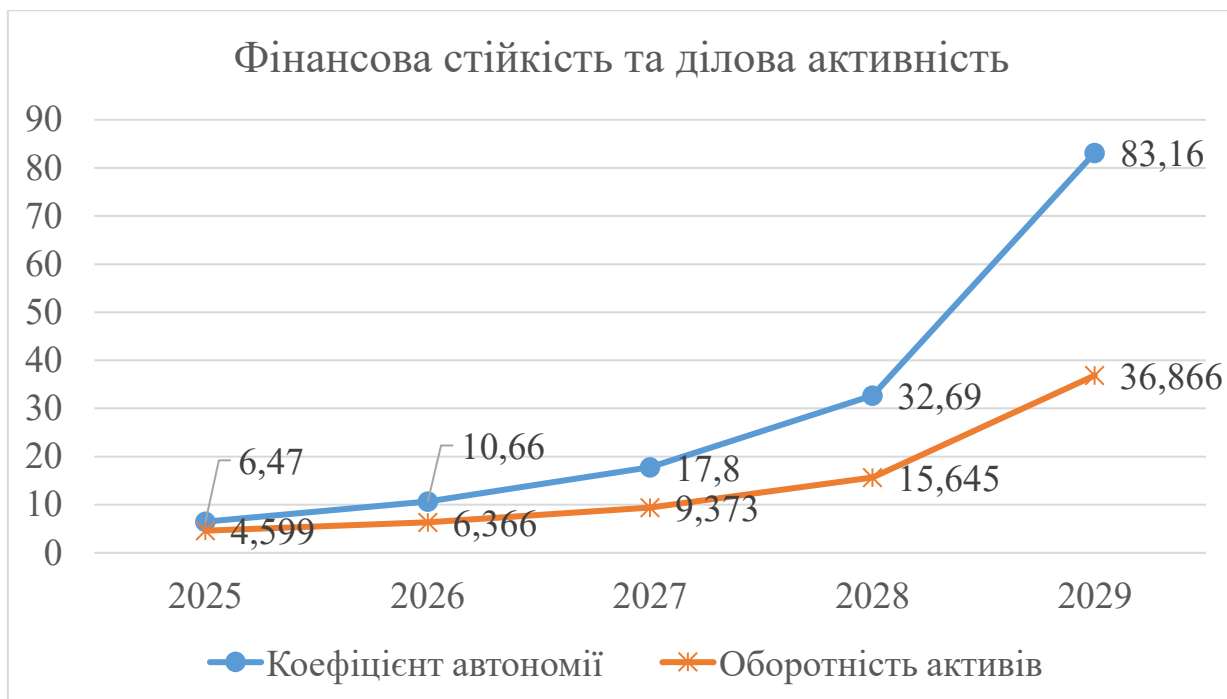


Рисунок 3.2 – Прогноз фінансова стійкість та ділова активність ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

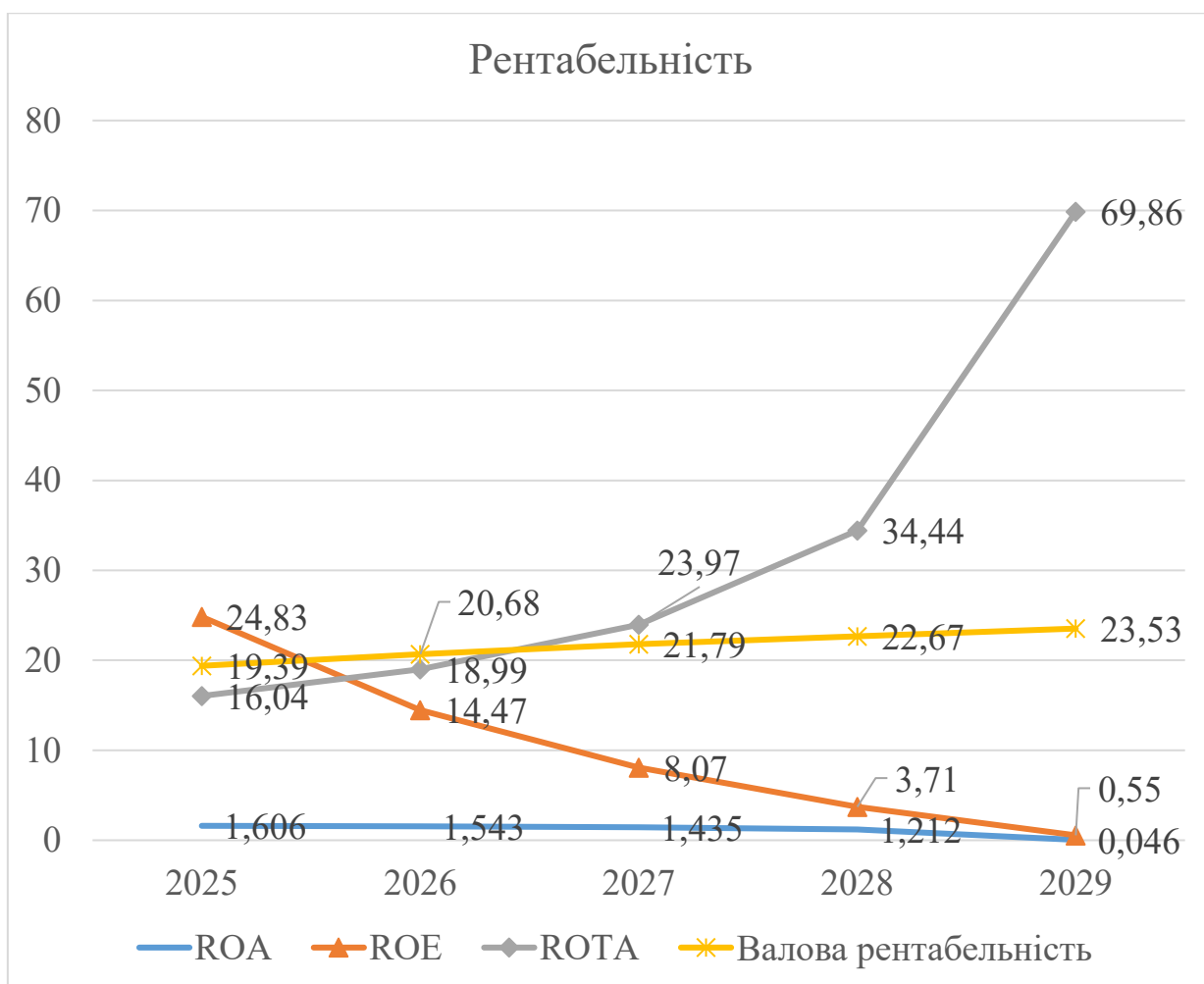


Рисунок 3.3 – Прогноз рентабельності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Валова рентабельність злегка зростає за прогнозом (бо собівартість реалізації росте менше, ніж виручка пропорційно), але рентабельність продажів падає — це означає, що інші витрати з'їдають прибуток (рис.3.3) Рентабельність активів виглядає дуже високою (особливо у 2028–2029) — знову ж, це ефект значного скорочення бази активів у прогнозі, і тому цей показник треба інтерпретувати обережно.

За суто лінійною екстраполяцією зношення швидко росте — це може означати, що без інвестицій у оновлення основних засобів їх ефективність та відновлення капіталу зменшаться.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів з підвищення економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Як зазначалось представниками ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», однією з проблем логістичного постачання з Європи, є відсутність належного автопарку транспортних засобів, які відповідають екологічним нормам ЄС. Тому, для досліджуваного Товариства, можна рекомендувати інвестиційний проєкт з придбання п'яти вантажівок, які відповідають європейським екологічним стандартам Євро 6. Це дозволить ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» покращити логістичну складову економічної безпеки, зокрема збільшити потужність логістики постачання імпортованих товарів.

Під час оцінювання інвестиційних проєктів застосування методів дисконтування грошових потоків є визначальним чинником прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця методика передбачає обчислення показників чистої теперішньої вартості NPV , внутрішньої норми рентабельності IRR та терміну окупності T_{OK} , це зумовлено високою аналітичною значущістю, універсальністю та здатністю відбивати реальну економічну цінність інвестиційних проєктів у контексті часової вартості грошей цими показниками.

Головною перевагою методики аналізу чистої теперішньої вартості NPV , є її здатність поєднувати вплив усіх майбутніх грошових потоків із

врахуванням їх дисконтування, що дає можливість забезпечити об'єктивність оцінки та здатності визначення приросту вартості проєкту в абсолютному вимірі. Застосування внутрішньої норми рентабельності IRR дає змогу встановити критичну ставку доходності, за якої проєкт залишається беззбитковим, що робить цей показник важливим мотиватором для потенційних інвесторів під час порівняння альтернативних варіантів вкладання інвестицій. Значення терміну окупності T_{OK} особливо важливе у випадках визначення інвестиційного горизонту планування, особливо за умов невизначеності.

Поєднання аналізу показників NPV , IRR та T_{OK} дає можливість не лише комплексної оцінки економічної ефективності інвестицій, а й забезпечує високу точність прогнозування інвестиційних передумов, зокрема і ставки дисконтування. Саме завдяки цим перевагам зазначена методика поширена у сучасних інвестиційних дослідженнях та практиці економічно-обґрунтованого управління.

Розглянемо можливість реалізації інвестиційного проєкту, що передбачає придбання п'яти вантажних автомобілів VOLVO FH 12 2022 року виробництва, сумарною вартістю 21000000 грн (4200000 грн. $\times$ 5 одиниць).

Очікується, що внаслідок упровадження зазначеного заходу Товариство отримуватиме протягом чотирьох років чисті грошові надходження в обсязі 6200000, 7400000, 8200000, 8500000 грн. відповідно.

З метою оцінювання економічної ефективності інвестиційного проєкту використаємо стандартну методику проєктного аналізу, який передбачає визначення наступної системи показників:

- чисту теперішню вартість (NPV);
- внутрішню норму рентабельності (IRR);
- індекс рентабельності (PI);
- термін окупності (T_o).

З метою комплексної інтерпретації інвестиційного рішення побудуємо графічні залежності чистої теперішньої вартості проєкту від часу його

реалізації та від значення ставки дисконту. Показник NPV застосовано як інтегральну характеристику економічного ефекту, що відображає приріст вартості Товариства в абсолютному вираженні у випадку реалізації проєкту.

Чиста теперішня вартість NPV обчислюється як сума дисконтованих грошових потоків за весь строк життя проєкту:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де T – тривалість інвестиційного циклу;

CF_t – грошовий потік у періоді t ;

r – ставка дисконтування;

Якщо NPV має додатне значення, інвестиційний проєкт збільшує ринкову вартість Товариства та є доцільним для реалізації. Значення $NPV=0$ свідчить про нейтральний ефект від упровадження, тоді як від’ємний результат вказує на збитковість. Показник широко застосовується як критерій ранжування альтернативних інвестиційних рішень.

Індекс рентабельності (PI) визначається як відношення теперішньої вартості грошових надходжень до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}$$

Цей показник дає змогу оцінити, скільки одиниць теперішньої вартості генерує кожна інвестована гривня. За умов $PI > 1$ інвестиційний проєкт забезпечує позитивний NPV і вважається прийнятним для впровадження; при то сучасна $PI < 1$ проєкт відхиляється.

Внутрішня норма рентабельності проєкту (IRR) визначається як ставка дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю. За економічним змістом IRR характеризує максимально допустиму вартість капіталу, що забезпечує беззбитковість проєкту. Якщо IRR перевищує нормативну ставку доходності інвестора, проєкт може бути реалізований.

Період окупності проекту (T_0) відображає час, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок генерованих грошових потоків.

Обчислення зазначених економічних показників здійснимо в табличному процесорі Microsoft Excel. Для обчислення NPV та IRR застосовано фінансові функції ЧПС та ВСД, що дає змогу автоматизувати визначення дисконтованих величин.

На 3.4 - 3.10 наведено результати обчислень, включаючи табличні значення та формульні залежності, а також графічні інтерпретації зміни чистої теперішньої вартості проекту залежно від часу та ставки дисконту.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Відсоткова ставка	t	I_0	CF_t	$(1+r)^t$	$PV=CF_t/(1+r)^t$	$NPV=\sum PV_t-I_0$
2	15%	0	-21000000		1	-21000000	-21000000
3		1		6200000	1,15	5391304,35	-15608695,65
4		2		7400000	1,3225	5595463,14	-10013232,51
5		3		8200000	1,520875	5391633,11	-4621599,41
6		4		8500000	1,7490063	4859902,59	238303,18
7							
8							
9							
10			-21000000	30300000		21238303,18	238303,18

Рисунок 3.4 - Розрахунок NPV проекту у табличному процесорі MS Excel

	A	B	C	D	E	F	G
1	Відсоткова ставка	t	I_0	CF_t	$(1+r)^t$	$PV=CF_t/(1+r)^t$	$NPV=\sum PV_t-I_0$
2	0,15	0	-21000000		=(1+A\$2)^B2	=C2	=C2
3		1		6200000	=(1+A\$2)^B3	=D3/E3	=F3+C2
4		2		7400000	=(1+A\$2)^B4	=D4/E4	=F3+F4+C2
5		3		8200000	=(1+A\$2)^B5	=D5/E5	=F3+F4+F5+C2
6		4		8500000	=(1+A\$2)^B6	=D6/E6	=F3+F4+F5+F6+C2
7							
8							
9							
10			=SUM(C2:	=SUM(D3		=SUM(F3:F6)	=G6

Рисунок 3.5 - Розрахунок NPV проекту – режим відображення формул у табличному процесорі MS Excel

	A	B
1		Розрахунок <i>NPV</i>
2		
3	Ставка, <i>r</i>	15%
4		
5	Дата платежу	Сума
6	01.12.2026	-21000000
7	01.12.2027	6200000
8	01.12.2028	7400000
9	01.12.2029	8200000
10	01.12.2030	8500000
11		
12		
13	<i>NPV</i> =	238303,18
14	<i>NPV</i> _{точне} =	232236,38
15	<i>NPI</i> =	-21000000
16	<i>PI</i> =	1,01
17	<i>PI</i> =	1,01
18	<i>IRR</i> =	15,53%
19	<i>IRR</i> _{точне} =	15,52%
20	<i>MIRR</i> =	15,32%

Рисунок 3.6 - Основні показники інвестиційного проекту у табличному процесорі MS Excel

	A	B
1		Розрахунок <i>NPV</i>
2		
3	Ставка, <i>r</i>	0,15
4		
5	Дата платежу	Сума
6	46357	-21000000
7	46722	6200000
8	47088	7400000
9	47453	8200000
10	47818	8500000
11		
12		
13	<i>NPV</i> =	=B6+NPV(B\$3;B7:B10)
14	<i>NPV</i> _{точне} =	=XNPV(B\$3;B6:B10;A6:A10)
15	<i>NPI</i> =	=XNPV(B\$3;B6;\$A\$6)
16	<i>PI</i> =	=1+(-B13/B6)
17	<i>PI</i> =	=1+ABS(B14/B15)
18	<i>IRR</i> =	=IRR(B6:B10)
19	<i>IRR</i> _{точне} =	=XIRR(B6:B10;A6:A10)
20	<i>MIRR</i> =	=MIRR(B6:B10;B\$3;\$B\$3)

Рисунок 3.7 - Основні показники інвестиційного проекту – режим відображення формул у табличному процесорі MS Excel

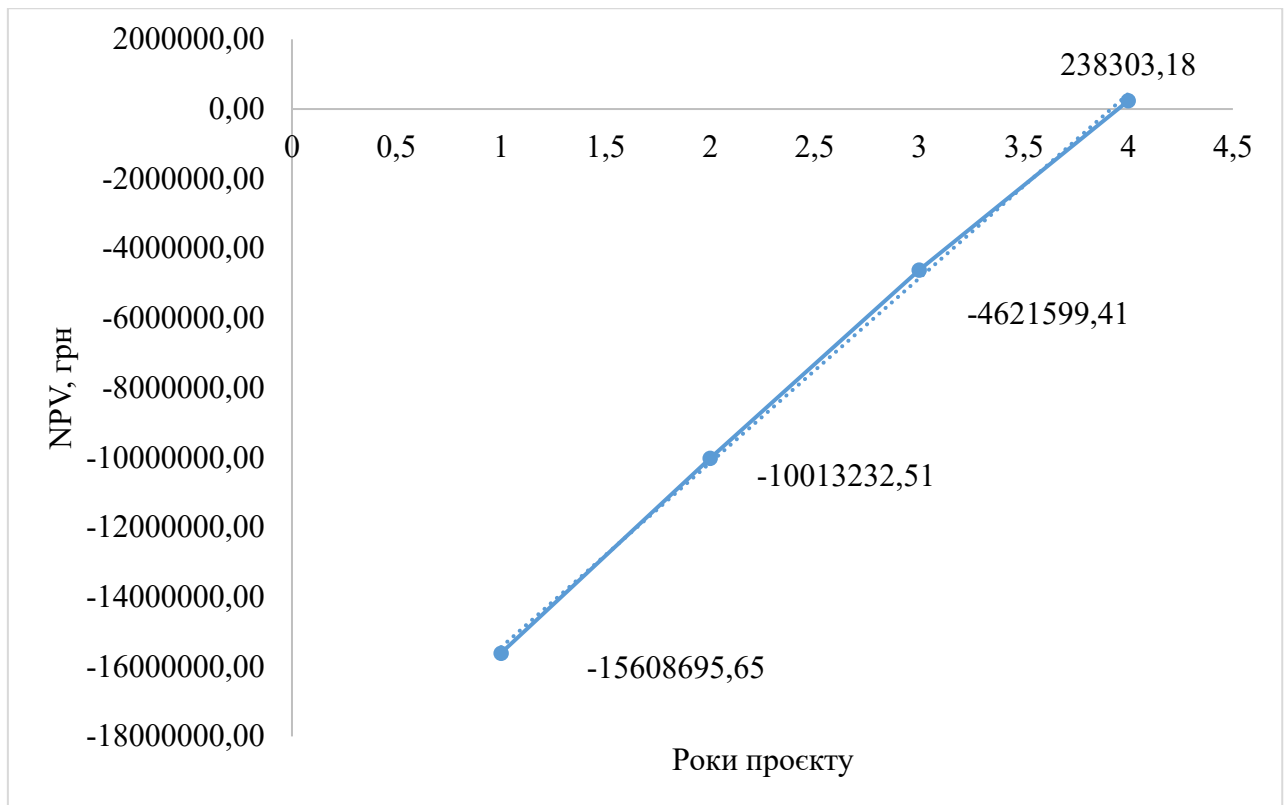


Рисунок 3.8 - Графік NPV проекту залежно від років

Графік на 3.8 демонструє, що точка перетину кривої NPV з віссю часу відповідає періоду окупності проекту, який становить 4 роки.

Подальший аналіз залежності NPV від ставки дисконту (рис. 3.9-3.10) дав змогу визначити значення IRR , за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю.

В	С	Д	Е	Г	Ж	З	И	Й
Структура сценарію								
Поточні значення:			1	2	3	4	5	
Змінювані клітинки:								
%, ставка			15%	13%	14%	15%	15,5%	16%
Результат:								
NPV			238303,18	1178231,64	700104,99	238303,16	13295,69	-207899,69

Рис. 3.9. Показники чистої теперішньої вартості грошових потоків NPV залежно від відсоткової ставки на четвертий рік інвестиційного проекту.

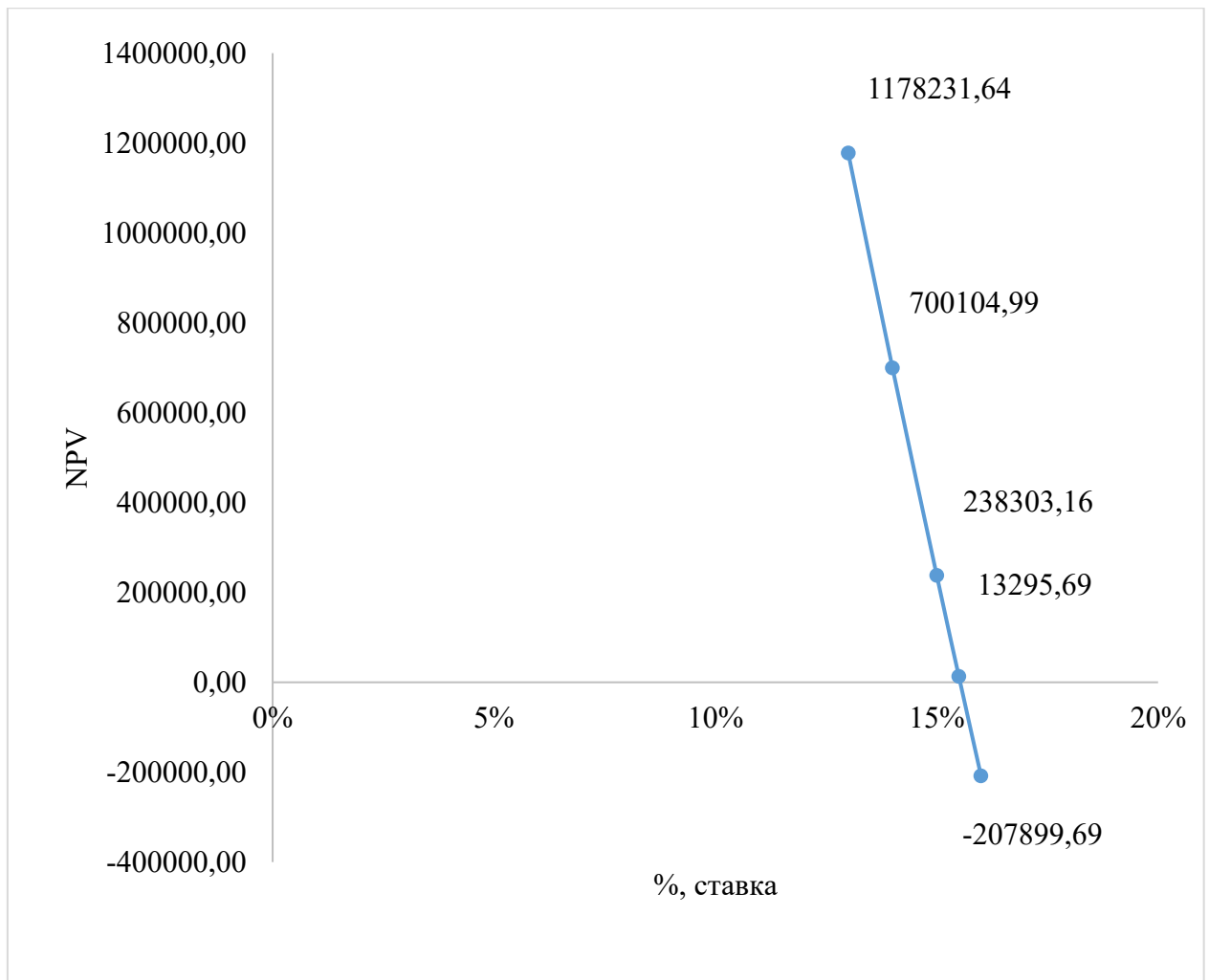


Рис. 3.10. Графік залежності чистої теперішньої вартості NPV від зміни процентної ставки за четвертий рік проекту

Узагальнені розрахункові дані подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інтегральні показники інвестиційного проекту

Назва показника	Значення показника
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), грн	238303,18
Внутрішня норма рентабельності проекту (IRR)	15,53 %
Індекс рентабельності (PI)	1,01
Період окупності (T), роки	4

Отримані результати дають підстави стверджувати, що проєкт є економічно ефективним. Проведений аналіз залежності чистої теперішньої вартості від зміни ставки дисконтування засвідчив ефективність застосованої

методики оцінювання інвестиційних рішень. Графічне відображення кривої NPV у взаємозв'язку зі ставкою дисконту дозволило точно визначити точку, у якій NPV набуває нульового значення, що відповідає внутрішній нормі рентабельності проєкту.

Чиста теперішня вартість $NPV = 238303,18 > 0$, що свідчить про формування додаткового прибутку понад початкові інвестиційні витрати.

Індекс рентабельності $PI = 1,01 > 1$, підтверджує, що кожна вкладена гривня генерує приріст теперішньої вартості, а отже інвестиція є доцільною.

Отримане значення IRR слугує важливим інтегральним показником, який визначає межовий рівень доходності, за якого інвестиції залишаються економічно доцільними. Порівняння IRR із нормативною вартістю капіталу підприємства або очікуваною доходністю інвестора дає можливість об'єктивно оцінювати доцільність реалізації проєкту навіть за умов нестабільності економічного середовища. Внутрішня норма рентабельності $IRR = 15,53\%$ перевищує прийняту для Товариства ставку доходності, що додатково підтверджує привабливість проєкту.

Період окупності 4 року відповідає прийнятим критеріям інвестиційної політики Товариства.

Висновок до 3 розділу:

Відношення чистого боргу до EBITDA за консервативним припущенням у 2025 ≈ 4.55 — це вказує на помірний кредитний ризик; потрібно дізнатись структуру боргу (які позиції — банківські кредити з відсотками). Якщо значна частка зобов'язань — операційні (кредиторка постачальників), тоді співвідношення завищене.

Чистий прибуток та рентабельність продажів падають у прогнозі — навіть при зростанні виручки. Слід звернути увагу на управлінський контроль витрат на збут та адміністративних витрат.

За результатами проведеного інвестиційного аналізу доведено, що застосування методів дисконтування грошових потоків — зокрема

оцінювання NPV і визначення IRR — забезпечує високий рівень точності, аналітичної глибини та наукової обґрунтованості при ухваленні інвестиційних рішень. Проведений економічний аналіз свідчить, що інвестиційний проєкт придбання вантажних автомобілів може бути рекомендований до реалізації, оскільки забезпечує приріст вартості Товариства та відповідає вимогам фінансової ефективності. Отримані дані слугують надійною основою для подальшої оцінки ризиків, формування інвестиційної політики та стратегічного планування фінансово-господарської діяльності Товариства

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці на ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Для логістичного підприємства, яким є ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», питання охорони праці набуває особливого значення, оскільки діяльність компанії пов'язана з транспортними операціями, вантажно-розвантажувальними роботами, експлуатацією складської техніки, а також функціонуванням інформаційних систем, що потребують чіткої координації та безпеки.

В умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій охорона праці стає ключовим елементом управління ризиками й економічної стійкості підприємства. Її належна організація дозволяє не лише запобігти травматизму, а й підтримати ефективність персоналу, знизити втрати від простоїв, зберегти матеріальні ресурси.

Система охорони праці в Україні регулюється низкою законодавчих і нормативних документів, серед яких ключовими є:

- Закон України «Про охорону праці» (1992 р., із змінами);
- Кодекс законів про працю України (КЗпП);

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;

- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- підзаконні акти, зокрема Типове положення про службу охорони праці, Положення про навчання з питань охорони праці, Норми безпечної експлуатації вантажопідіймальних механізмів, Правила безпеки на автомобільному транспорті, Санітарні норми і правила.

Відповідно до ст. 13 Закону «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на кожному робочому місці умови праці, що відповідають нормативно-правовим актам з охорони праці, забезпечити додержання вимог безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» реалізує політику охорони праці, спрямовану на нульовий рівень виробничого травматизму. Основними принципами є:

- пріоритет життя та здоров'я працівників над результатами виробництва;
- системний підхід до управління ризиками;
- відповідальність керівництва за створення безпечних умов праці;
- участь кожного працівника в питаннях безпеки;
- постійне вдосконалення системи управління охороною праці (СУОП).

На ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» створено службу охорони праці, що безпосередньо підпорядковується директору. До її складу входять інженер з охорони праці, фахівець із пожежної безпеки, спеціаліст з медичного забезпечення та уповноважені особи на складах і транспортних дільницях.

Служба охорони праці виконує такі функції:

- розробка інструкцій з охорони праці;
- проведення вступного, первинного та періодичного інструктажів;
- організація медичних оглядів;
- контроль за технічним станом транспортних засобів, складського обладнання;
- розслідування нещасних випадків;
- ведення звітності з охорони праці та взаємодія з Держпраці.

Відповідальність та повноваження

Керівник ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» несе персональну відповідальність за створення безпечних умов праці.

Керівники підрозділів — за організацію безпеки на своїх ділянках.

Працівники — за дотримання вимог інструкцій і правил.

Підприємство застосовує принцип триступеневого контролю:

- щоденний контроль безпосереднім керівником;
- щотижневий контроль служби охорони праці;
- щомісячний аналіз стану охорони праці керівництвом.

На ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» діють:

- положення про службу охорони праці;
- інструкції для кожного виду робіт;
- журнал реєстрації інструктажів;
- акти перевірки устаткування;
- колективний договір, що містить розділ «Охорона праці»;
- плани-графіки навчання з безпеки праці.

Працівники ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» працюють у трьох основних середовищах:

Складські приміщення — де виконуються вантажно-розвантажувальні роботи, використовується техніка (навантажувачі, рохлі, стрічкові транспортери).

Транспортна логістика — водії та експедитори працюють у мобільних умовах, часто на далеких маршрутах.

Офісний сектор — диспетчери, менеджери, ІТ-фахівці, що працюють із програмними комплексами.

Серед шкідливих факторів на ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» можна виділити:

- Фізичні фактори: шум, вібрація, мікроклімат, освітлення, підвищене фізичне навантаження.
- Хімічні фактори: вихлопні гази, мастильні матеріали, пил при навантаженні товарів.
- Психофізіологічні фактори: монотонність, стрес, нервово-емоційна напруга через часові обмеження та воєнний стан.
- Механічні фактори: падіння предметів, наїзд транспортних засобів, травмування під час навантаження.

- Електробезпека — ризики у зв'язку з використанням зарядних пристроїв для навантажувачів.

Використовується методика ідентифікації та оцінки ризиків, рекомендована Мінекономіки. Для кожного процесу визначається ймовірність і тяжкість наслідків.

Рівень ризику класифікується як:

- низький (офісна робота),
- середній (складські операції),
- високий (транспортні перевезення).

Розроблено карти ризиків і плани зниження небезпек — застосування засобів індивідуального захисту, технічне обслуговування, зонування складів, автоматизація вантажопідйомних операцій.

Заходи щодо удосконалення системи охорони праці ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»:

1) Технічні заходи:

- регулярна перевірка технічного стану транспортних засобів;
- встановлення систем контролю втоми водіїв (сенсори, відеоспостереження);
- поліпшення мікроклімату на складах (вентиляція, освітлення, обігрів);
- обладнання робочих місць ергономічними меблями;
- створення безпечних маршрутів руху техніки на складах.

2) Організаційно-управлінські заходи:

- проведення навчань і тренувань із надання домедичної допомоги;
- запровадження системи мотивації безпечної поведінки (премії, рейтинги безпеки);
- створення комісії з охорони праці, що аналізує кожен випадок травматизму;
- забезпечення доступу до засобів індивідуального захисту (каска, жилети, рукавиці, аптечки).

3) Соціально-психологічні заходи:

- проведення психологічних тренінгів для персоналу, який працює в умовах воєнного стресу;
- створення системи підтримки працівників (консультації, гнучкі графіки);
- формування культури «нульової толерантності» до порушень безпеки.

4) Особливості охорони праці в умовах воєнного стану:

В умовах війни підприємство додатково впровадило:

- укриття для персоналу, обладнані водою, аптечками, засобами зв'язку;
- план евакуації з урахуванням можливих обстрілів або загрози ракетних ударів;
- систему оповіщення через корпоративні месенджери;
- резервні джерела живлення (генератори, батареї);
- інструкції з поведінки під час повітряної тривоги.

Такі заходи забезпечують збереження життя працівників і безперервність діяльності навіть під час надзвичайних ситуацій.

Ефективність охорони праці на ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» оцінюється за показниками:

- кількість нещасних випадків — тенденція до зниження;
- відсутність смертельних травм;
- скорочення лікарняних днів, пов'язаних із виробничими факторами;
- позитивна динаміка задоволеності персоналу умовами праці;
- відповідність підприємства вимогам ДСТУ ISO 45001:2019 «Системи управління охороною праці».

У 2024 р. компанія провела внутрішній аудит СУОП, за результатами якого рекомендовано подальше цифрове вдосконалення обліку інструктажів та створення електронного журналу ризиків.

Охорона праці в діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Проведений аналіз показує, що компанія дотримується вимог національного законодавства, має

розвинену систему управління охороною праці, яка охоплює технічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

Водночас умови воєнного часу зумовлюють необхідність додаткових заходів щодо забезпечення безпеки персоналу — укриттів, евакуаційних планів, резервного енергопостачання та стійких комунікацій. Сучасна тенденція розвитку охорони праці полягає у переході від реактивної моделі (реагування на нещасні випадки) до проактивної культури безпеки, де основний акцент робиться на запобіганні ризикам і відповідальності кожного працівника.

Таким чином, ефективна система охорони праці не лише забезпечує дотримання законодавчих вимог, а й підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємства в кризових умовах.

4.2. Підвищення надійності і оперативності управління діяльністю ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» під час НС воєнного часу.

У сучасних умовах воєнної агресії на території України багато підприємств, зокрема логістичні оператори, вимушені функціонувати в середовищі підвищених ризиків, коли нормальні процеси управління, ланцюги постачання, кадрове забезпечення, інформаційні системи та інфраструктура можуть зазнавати серйозних порушень. Для підприємства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК», яке здійснює логістичну діяльність в таких складних умовах, актуальним стає питання створення та реалізації системи управління, що забезпечує надійність (стійкість, безвідмовність) та оперативність (швидкість реагування, адаптивність) у надзвичайних ситуаціях (НС). Надзвичайні ситуації воєнного характеру — це, зокрема, бойові дії, порушення транспортної та енергетичної інфраструктури, раптові зміни в логістичних маршрутах, блокади, кібератаки та інші форми кризових перешкод. В таких умовах управління діяльністю підприємства має враховувати комбінований вплив технічних, організаційних, інформаційних та кадрових факторів.

Логістичні підприємства в Україні зазнають значних викликів у постачанні, маршрутизації та інформаційній системі в умовах воєнного стану.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру для логістичного підприємства визначаються як події або ланцюги подій, що радикально порушують нормальні умови діяльності: руйнування транспортної, складської або енергетичної інфраструктури; блокування кордонів або перевізників; мобілізація працівників; кібератаки на інформаційні системи; раптові законодавчі чи регуляторні зміни. Наприклад, у дослідженні відзначено, що підприємства-логістики в Україні зіштовхуються зі значними викликами в ланцюгах постачання під час повномасштабного вторгнення.

На основі практичної таблиці загроз для ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» можна виокремити такі ключові групи:

- Кадровий дефіцит та мобілізація: виїзд або призив логістів, водіїв, складських працівників створює дефіцит персоналу.
- Порушення логістичних ланцюгів: нездатність вчасно відновити договори з постачальниками, зміна маршрутів, блокування кордонів.
- Падіння попиту: масовий виїзд населення, зниження обсягу діяльності.
- Регуляторна непередбачуваність: зміни в митному, податковому чи торговельному законодавстві.
- Посилення конкуренції та зростання витрат: зменшення тарифів, збільшення цін на паливо.
- Кібератаки та інформаційні ризики: загрози втрати даних, збоїв в інформаційних системах.
- Безпосередні військові дії: руйнування бази, відключення електропостачання, необхідність укриттів.
- Блокада кордонів: систематичне блокування пунктів пропуску.

Посилення екологічних стандартів: потреба в новому високовартісному транспорті.

Ці загрози взаємопов'язані та множать ризики, що ставлять під загрозу безперебійну діяльність і економічний захист підприємства.

Вплив ризиків на надійність і оперативність управління

Надійність (результативність, стійкість) знижується, коли підприємство не може гарантувати безперервність функцій — наприклад через брак кадрів, руйнування складів або втрату інформаційної системи.

Оперативність (швидкість реакції, гнучкість) страждає, коли зміни у середовищі (маршрути, законодавство, енергопостачання) не дозволяють швидко адаптуватись.

Дослідження підкреслюють, що в умовах війни логістичні системи повинні переходити на моделі з високою адаптивністю і цифровою підтримкою.

До заходів підвищення надійності та оперативності управління діяльністю можна віднести:

1 Організаційно-управлінські заходи:

- Створення кризового штабу підприємства, відповідального за координацію дій у разі НС: кадрові зміни, перенаправлення ресурсів, комунікація з партнерами, державними органами.

- Визначення аварійних маршрутів та альтернативних складських майданчиків, що дозволяють підтримувати логістичний ланцюг навіть при руйнуванні основної інфраструктури.

- Розробка критичних нормативів (SLA) на випадок НС, включаючи запас кадрів, резервного обладнання, альтернативні джерела живлення тощо.

- Впровадження системи навчання та тренувань персоналу щодо дій у НС, включно з евакуацією, укриттями, альтернативними процесами.

- Забезпечення інтеграції з державними структурами цивільного захисту, аби гарантувати оперативну координацію у разі бойових дій, аварій чи надзвичайних ситуацій. Наприклад, дослідження з оцінки ефективності управління силами цивільного захисту підкреслюють важливість чіткого управління, організованості та безперервної роботи.

2. Інформаційно-технологічні заходи:

- Впровадження єдиної інформаційної системи управління логістичними процесами, що дозволяє у режимі реального часу відслідковувати транспорт, складські запаси, маршрути, стан укриттів, ситуацію на кордонах.
- Використання цифрових платформ та хмарних рішень для забезпечення дублікації даних, резервного доступу і здатності оперативно перемикатись на резервну інфраструктуру, що є критично важливим під час кібератак або мережевих збоїв.
- Автоматизоване прогнозування ризиків і сценаріїв НС (наприклад, закриття кордонів, перебої пального, нові регуляторні обмеження), що дозволяє підготувати альтернативні плани дій.
- Забезпечення кібербезпеки: захист корпоративних інформаційних систем від зовнішніх атак, резервування даних, навчання персоналу щодо дотримання кібергігієни.
- Впровадження системи моніторингу стану інфраструктури (транспорт, складські приміщення, укриття, енергопостачання) із використанням IoT-рішень та датчиків, щоб оперативно реагувати на пошкодження чи загрозу.

3 Ресурсне забезпечення та резервування:

- Формування резервного кадрового пулу, включно із залученням тимчасових працівників, партнерських компаній, зовнішніх агентств, що дозволяє компенсувати мобілізацію або втрати персоналу.
- Забезпечення мінімального критичного запасу пального, матеріалів, комплектуючих, проміжних запасів на випадок порушення постачань чи блокади кордонів.
- Організація резервних складів і транспортних засобів, розташованих у безпечніших районах, із автономним енергопостачанням (генератори, сонячні панелі) та укриттями для персоналу.

- Вибудовування диверсифікації маршрутів та постачальників, аби зменшити залежність від однієї траси чи одного партнера, що важливо в умовах блокад чи бойових дій.

- Фінансове резервування: створення резервного фонду для покриття надзвичайних витрат, пов'язаних з логістичними ризиками, ремонтами чи втратами майна.

Встановлення індикаторів ризику (наприклад: стан маршрутів, відсоток кадрів у резерві, рівень запасів пального, кількість альтернативних маршрутів, стан ІТ-систем) з регулярним звітуванням до кризового штабу.

Використання системи раннього попередження — підключення до державних систем оповіщення, інтеграція з даними по бойовим діям, ракетним обстрілам, ситуації на кордонах, інформацією від партнерів.

Запровадження регулярних тренінгів і відпрацювань сценаріїв НС — наприклад, моделювання блокади маршруту, відключення енергопостачання, масова мобілізація кадрів, кібератака. Це підвищує готовність і скорочує час реагування.

Проведення аудитів систем безпеки та логістичних резервів з метою перевірки працездатності альтернативних маршрутів, укриттів, резервних систем інформації та енергозабезпечення.

У випадку настання НС Наказом кризового штабу переходить підприємство на режим оперативного управління: пріоритетні маршрути, активація резервів, інформаційна координація, оповіщення персоналу.

Виконання плану дій при НС: перехід на резервні системи живлення, переміщення складів/транспорту, активація альтернативних маршрутів, забезпечення безпеки персоналу (укриття, евакуація, медичне забезпечення).

Забезпечення безперервності комунікацій: резервні канали зв'язку, мобільні засоби, супутниковий зв'язок, щоб інформація надходила навіть за відсутності основної мережі.

Взаємодія із зовнішніми структурами: держслужби цивільного захисту, військові адміністрації, логістичні партнери, щоб узгоджувати дії, отримувати дані, запити підтримки.

Після стабілізації ситуації проводиться оцінка шкоди та втрат (транспорт, склади, запаси, кадри, інформаційні системи).

Формується план відновлення: ремонт або заміна обладнання, перевірка і поновлення інформаційних систем, ре-планування маршрутів, перевірка та поповнення резервів.

Аналізується ефективність реагування: скільки часу зайняло відновлення, які вузькі місця виявлено, що слід покращити. На основі цього оновлюється система управління ризиками.

Впроваджується лідерство та культура навчання — аналіз помилок, введення нових процедур, тренінги, щоб підприємство стало стійкішим до майбутніх НС.

Підвищення надійності і оперативності управління діяльністю підприємства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру є стратегічною необхідністю, зумовленою підвищеним рівнем ризиків, з якими стикаються логістичні оператори. Класифіковані загрози — кадровий дефіцит, порушення логістичних ланцюгів, падіння попиту, блокади, кібератаки, руйнування інфраструктури — вимагають комплексного підходу до управління. У впровадженні заходів-відповідей ключове значення мають організаційно-управлінські рішення (кризовий штаб, альтернативні маршрути, резерви кадрів), інформаційно-технологічна підтримка (єдина інформаційна система, хмарні рішення, система раннього попередження, кібербезпека) та ресурсне резервування (резервні склади, транспорт, паливо, фінанси). Система моніторингу, план реагування і план відновлення забезпечують циклічність і стійкість управління в умовах змінного бойового середовища. Таким чином, трансформація управлінської моделі підприємства до парадигми логістики, орієнтованої на кризове

середовище, дозволяє зберегти операційну діяльність, знизити втрати і підвищити економічну безпеку підприємства.

Висновки до розділу 4

Проведений аналіз засвідчує, що система охорони праці та безпеки діяльності ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є комплексним та багаторівневим механізмом, спрямованим на забезпечення безпечних умов праці, підвищення стійкості підприємства та мінімізацію виробничих і надзвичайних ризиків. Розглянуті заходи, процедури та регламенти свідчать про сформовану корпоративну політику, яка відповідає вимогам чинного законодавства України і сучасним підходам до управління ризиками у сфері логістики.

Встановлено, що ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» реалізує системний підхід до охорони праці, який охоплює організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та соціально-психологічні елементи. Створення служби охорони праці, впровадження триступеневого контролю, проведення навчань, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та регулярний моніторинг небезпечних виробничих факторів забезпечують відповідність діяльності підприємства нормативним вимогам, підвищують рівень безпеки та сприяють зменшенню виробничого травматизму. Особливу роль відіграє адаптація процедур охорони праці до умов воєнного стану: облаштування укриттів, формування планів евакуації, резервне енергозабезпечення та створення системи оперативного оповіщення значно зміцнюють здатність підприємства діяти в умовах підвищеного ризику.

Для ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» функціонування в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру потребує розвитку спеціалізованої системи кризового управління. Виявлені загрози — кадрові, інфраструктурні, інформаційні, економічні та безпосередньо воєнні — визначають необхідність упровадження стійкої організаційно-управлінської моделі, здатної забезпечити безперервність логістичних процесів. Запропоновані організаційні, технічні, інформаційно-технологічні й ресурсні заходи

формують інтегровану систему забезпечення надійності та оперативності управління. Зокрема, створення кризового штабу, диверсифікація маршрутів, впровадження хмарних систем та резервування ІТ-інфраструктури, формування кадрового резерву й системи раннього попередження суттєво підвищують адаптивність підприємства.

Сформульовані механізми реагування та відновлення, які включають планові тренування, аудит ризиків, активізацію резервних ресурсів та аналіз ефективності дій після завершення НС, забезпечують циклічність і безперервність процесу управління безпекою. У результаті підприємство отримує здатність не лише протидіяти кризам, а й швидко відновлювати операційну діяльність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Воєнний стан в Україні призвів до появи нових загроз для вітчизняних підприємств, що у свою чергу підвищують вимоги до системи економічної безпеки. Отже, у даній кваліфікаційній роботі а прикладі діючого підприємства ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» проведені поетапні дослідження системи економічної безпеки та розроблено ряд дієвих рекомендацій, які у комплексі формують механізм управління економічною безпекою підприємств (ЕБП).

У теоретико-методологічному розділі проведено комплексні дослідження сутності економічної безпеки підприємств, існуючих механізмів управління економічною безпекою підприємств та методичних підходів оцінки економічної безпеки підприємств. Окремо доведено важливість забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах війни. ЕБП є багатовекторною категорією, яка інтегрує управлінський, економічний, правовий, інформаційний та соціальний напрямки їх діяльності. В умовах війни, сутність ЕБП піддається значним трансформаціям, оскільки домінуючими стають непередбачувані загрози, пов'язані з безпосереднім фізичним знищенням виробничих потужностей та продукції, руйнуванням логістичних ланцюгів постачання тощо.

ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є багатопрофільним суб'єктом господарювання з чітко визначеною місією та широким спектром діяльності, що виходить за межі основного КВЕД 46.34 «Оптова торгівля напоями». Значна диверсифікація видів діяльності пояснюється приналежністю підприємства до корпоративної групи «ПРОТЕК» та орієнтацією на розширення ринкової присутності в умовах високої конкуренції. Товариство входить до ТОП-5 найбільших операторів гуртової торгівлі напоями за виторгом, що підтверджує його конкурентоспроможність і ринкову стійкість.

Водночас Товариство функціонує в умовах сукупності зовнішніх загроз, пов'язаних із воєнними діями, нестачею кадрів та порушенням

міжнародних логістичних каналів, що формує додатковий тиск на його операційну діяльність.

Товариство володіє значним транспортним парком (102 одиниці), що створює конкурентну перевагу у сфері товарної дистрибуції. Разом із тим, застарілість частини автопарку, особливо у сегменті міжнародних перевезень, становить суттєву загрозу для стійкості логістичних операцій.

Систематизовані дані дозволяють виділити ключові загрози логістичній безпеці: порушення ланцюгів постачання; дефіцит кваліфікованих кадрів; зростання вартості пального; ризики фізичного знищення матеріально-технічної бази; непередбачуваність державної регуляторної політики.

Узагальнена модель ролі логістичного управління показує, що саме логістика є критично важливою ланкою забезпечення економічної безпеки Товариства. Від ефективності управління логістичними процесами залежить здатність підприємства підтримувати операційну стійкість, мінімізувати витрати та адаптуватися до стратегічних ризиків зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових показників за 2022–2025 роки показує, що ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» демонструє здатність підтримувати рентабельну діяльність навіть у періоди зовнішньої нестабільності. Серед ключових тенденцій:

Зростання чистого доходу за 2023–2024 роки на 12%, що свідчить про нарощування клієнтської бази та збільшення обсягів продажів. Валовий прибуток збільшився на 26,2%, що підтверджує ефективність основної діяльності. Зростання власного капіталу майже на 80% у 2024 році демонструє поліпшення фінансової автономії.

У 2025 році рентабельність продукції досягає 18,76%, що є високим показником для логістично-дистрибуційних компаній.

- собівартість реалізації зростає швидше, ніж операційні прибутки;
- витрати на адміністративні та збутові потреби суттєво зросли (відповідно на +145% та +48%);

- у структурі активів надмірна частка оборотного капіталу та низька частка основних засобів (6,1%);
- у 2025 році коефіцієнт фінансової залежності 26,92, що є критичним показником;
- поточна ліквідність на рівні 1,05 — мінімальна та нестійка;
- негативна поточна платоспроможність (–881 682 грн) свідчить про ризики короткострокової неплатоспроможності.

Таким чином, Товариство одночасно демонструє стійку операційну діяльність та підвищену фінансову вразливість, пов'язану зі значною борговою залежністю.

Аналіз складових економічної безпеки засвідчив:

- ліквідність Товариства у 2024 році знаходиться в межах нормативних значень, проте тенденція до зниження проміжної ліквідності (-8,6%) свідчить про зростання короткострокових фінансових ризиків;
- ділова активність зберігається на стабільному рівні, що відображає здатність підприємства забезпечувати оборотність ресурсів;
- показники рентабельності демонструють змішані тенденції: зростання валового прибутку, але зменшення чистої рентабельності;
- майновий стан характеризується недостатньою інвестиційною активністю та перевагою оборотних активів над необоротними.

Загалом комплексний аналіз складових ЕБП свідчить, що рівень економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» у 2022–2024 роках перебуває на середньому рівні, а у 2025 році має ознаки погіршення через боргову залежність і зниження платоспроможності.

Комплексне дослідження дає можливість сформулювати такі інтегральні висновки щодо фактичного стану ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК»:

- підприємство демонструє стійкість і адаптивність, незважаючи на значні зовнішні виклики, пов'язані з війною, змінами логістичних маршрутів і кадровими проблемами.

- логістична система є ключовою детермінантою економічної безпеки: від її ефективності залежить здатність компанії забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

- фінансово-економічний стан у 2024 році можна охарактеризувати як стабільний, проте вже у 2025 році проявляються ознаки структурного фінансового дисбалансу, пов'язаного з борговим навантаженням.

Незважаючи на збереження рентабельності, зменшення чистого прибутку та зростання витрат свідчать про необхідність оптимізації бізнес-процесів.

Система економічної безпеки потребує посилення, особливо у частині управління ризиками ліквідності, боргової політики, оновлення матеріально-технічної бази та захисту логістичних каналів.

Товариство має достатній потенціал для зростання, особливо за умови: модернізації автопарку; цифровізації логістичних процесів; оптимізації витрат; диверсифікації ринків і товарного портфеля.

Аналітичний розділ засвідчує, що ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» залишається фінансово стійким і операційно ефективним підприємством, здатним адаптуватися до сучасних викликів. Однак у 2025 році намітилася тенденція до погіршення фінансової рівноваги, що потребує розробки заходів щодо зміцнення економічної безпеки, оптимізації логістичних процесів та реструктуризації боргового навантаження.

Проведене, у проєктно-рекомендаційному розділі роботи, прогнозування показників економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» на основі кореляційно-регресійного аналізу та лінійного трендового моделювання дало змогу оцінити ключові тенденції у фінансовому стані, ліквідності, фінансового стану, діловій активності та рентабельності Товариства. Використання лінійної моделі було обґрунтованим з огляду на обмежений часовий ряд вихідних даних (2022–2024 роки), що забезпечило математичну коректність та стабільність отриманих результатів.

Розраховані трендові моделі свідчать про загалом позитивну динаміку ліквідності, зокрема зростання абсолютної, проміжної та поточної ліквідності упродовж прогнозного горизонту. Водночас у кінці прогнозного періоду (2029 р.) лінійна екстраполяція демонструє неадекватні значення — зокрема штучне формування від’ємних поточних зобов’язань. Це дає підстави вважати, що модель є надійною лише в межах коротко- та середньострокового прогнозу (до 2027–2028 рр.), тоді як для довгострокового передбачення необхідно застосовувати більш складні сценарні або нелінійні моделі.

Показники фінансової стійкості та ділової активності демонструють змішану тенденцію: покращення коефіцієнтів покриття необоротних активів та зменшення боргового навантаження поєднується зі збільшенням періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що вказує на певне подовження операційного циклу. Позитивною є тенденція до зростання оборотності активів, проте зростання частково зумовлене зниженням прогнозованої вартості активів, що потребує обережної інтерпретації.

Прогноз рентабельності показує поступове зниження показників рентабельності продажів (ROS) і власного капіталу (ROE), водночас валова рентабельність дещо зростає. Підвищення показника ROTA в останні роки прогнозу також значною мірою зумовлене зниженням бази активів, а не покращенням операційної ефективності. У свою чергу, аналіз майнового стану виявляє тенденцію підвищення рівня зношення основних засобів, що створює додаткові ризики для економічної безпеки підприємства.

У цілому результати прогнозування підтверджують, що ключовими загрозами економічній безпеці ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» є висока залежність від зобов’язань, зниження прибутковості операційної діяльності та зростання фізичного та технологічного зносу основних засобів. Саме ці чинники створюють передумови для необхідності інвестиційного оновлення технічної бази підприємства.

У цьому контексті проведене економічне обґрунтування інвестиційного проекту з придбання п’яти вантажних автомобілів VOLVO FH

12, що відповідають екологічним стандартам Євро 6, є логічно пов'язаним із результатами прогнозу. Реалізація проекту сприятиме зміцненню логістичної складової економічної безпеки, підвищенню надійності транспортного забезпечення імпорتنих поставок та зниженню технологічних ризиків.

Оцінка інвестиційного проекту за показниками NPV , IRR , PI та T_{OK} показала його економічну доцільність та прийнятність для реалізації. Додатна чиста теперішня вартість ($NPV=238303,18$ грн), індекс рентабельності $PI=1,01$, внутрішня норма рентабельності на рівні $IRR=15,53\%$ та T_{OK} у 4 роки підтверджують, що проєкт забезпечує приріст вартості підприємства та відповідає стратегічним цілям підвищення його економічної безпеки. Графічний аналіз залежності NPV від часу і ставки дисконту продемонстрував стійкість результатів та адекватність застосованої методики оцінювання.

Таким чином, інтегрований аналіз прогнозних фінансово-економічних показників та ефективності інвестиційного проекту дозволяє стверджувати, що оновлення транспортного парку є обґрунтованим і стратегічно необхідним заходом підвищення економічної безпеки ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК». З одного боку, прогнозні дані підтверджують потребу у зменшенні ризиків, пов'язаних із зношеністю активів і коливанням ліквідності. З іншого — запропонований інвестиційний проєкт демонструє здатність забезпечити стійкий приріст вартості компанії та формує основу для подальшого розвитку логістичного потенціалу Товариства.

Інтеграція системи охорони праці та системи кризового управління створює для ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» цілісний каркас безпеки, який підвищує стійкість бізнес-процесів, мінімізує втрати та сприяє підтриманню конкурентоспроможності навіть за умов воєнної нестабільності. Формування проактивної культури безпеки, підкріпленої сучасними технологічними рішеннями та регламентованими процедурами реагування, є ключовим чинником забезпечення ефективності та економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації ринку праці: дис. док. екон. наук 21.04.02 / Андріїв Наталія Миколаївна. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2024. - 493 с.
2. Асамоах-Черемех Д. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства» / Д. Асамоах-Черемех, Є. М. Рудніченко // Development Service Industry Management. - 2023. - № 3. – Р. 47-55.
3. Боса, І., & Мельник, А. (2024). Управління логістичними процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. modeling the development of the economic systems, (3), 202–208. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-28>
4. Боса І.Ю. Структурологія механізму управління логістикою у підвищенні економічної безпеки підприємства: науковий підхід [Електронний ресурс] / І.Ю. Боса, М.С. Гавенко // Економічний простір. - 2025. - № 203. - С. 12-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_203_4
5. Винник Т.М. Фінансово-кредитні інструменти підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану / Тетяна Михайлівна Винник // Колективна монографія. — Т. : :ФОП Паляниця В.А., 2024. — С. 160–172.
6. Винник Т. М. Інформаційні процеси в сфері управління фінансами підприємств в умовах невизначеності / Винник Тетяна, Константюк Наталія // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. — Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. — С. 99–103.
7. Вівчар О. Логістична стратегія у системі забезпечення економічної безпеки підприємства / Оксана Вівчар, Марія Федорівна Зяйлик, Руслан Горин // ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. — Т.: ФОП Паляниця В.А., 2022. — С. 33–35.
8. Гаркуша, В., & Єршова, Н. (2021). Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека

підприємства». Економіка та суспільство, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>

9. Горбач, С., Щебель, А., Сидоренко, Ю., Куриленко, О., & Білич, В. (2024). Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. Київський економічний науковий журнал, (7), 51-55. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>

10. Дашко, І., & Михайліченко, Л. (2024). Управління фінансо-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Mechanism of an Economic Regulation, (2 (104), 66-71. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.09>

11. Економічна безпека підприємства: [підручник] / [А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, О.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О. В. Ілляшенко, та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. - Львів: НУ "Львівська політехніка", ТзОВ "Видавнича група "Бухгалтери України", 2019, - 624с.

12. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / О.С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. – Харків: Право, 2022. – 246 с.

13. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник до виконання практичних занять та реферату [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. денної та заочної форм навчання першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. В. Шашина. С. О. Тульчинська Електронні текстові данні (1 файл: 208 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.

14. Єпіфанова, І., & Джеджула, В. (2025). Сучасні технології управління економічною безпекою підприємств в умовах невизначеності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 574-577. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-84>

15. Жадько, К., & Остапчук, О. (2025). Економічна безпека інноваційних підприємств: результати оцінки та напрями посилення. Herald of

Khmelnyskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1), 323-329. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-46)

16. Загородня, А. (2023). Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. Економіка та суспільство, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>.

17. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2>.

18. Заїнчковський, А.О. Оцінка ефективності системи фінансово-економічної безпеки підприємств харчової промисловості та обґрунтування управління можливими наслідками загроз і використання можливостей / А. О. Заїнчковський, Т.М. Іванюта // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2016. – Вип. 12 (177). – С. 47–51.

19. Захарчук Н. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи [Електронний ресурс] / Н.Захарчук // Development Service Industry Management. – 2024. – № 3. – С. 308–313. – Режим доступу: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/337?utm_source.

20. Зибарева, О.В., & Бурачок, Я.Є. (2025). Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10>

21. Злотенко О. Б. Економічна безпека інвестиційної діяльності: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Б. Злотенко. - Хмельницький: ХНУ, 2019. - 240 с.

22. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції: дис. док. екон. наук: 08.00.02, 08.00.04 / Т.Л. Зубко: Державний торговельно- економічний університет. – Київ: Держ. торг.-екон. ун-т., 2023. – 639 с.

23. Зубко Т. 2022. Економічна безпека виробничо-торговельного підприємства. *Scientia fructuosa*. 141, 1 (Лют 2022), 79–91. DOI:[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)06).
24. Іванова, Н. (2024). Розробка аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства в цифровому середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (20), 109-119. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.12>
25. Карвацка Н. С. Управління економічною безпекою підприємства в умовах циркулярної економіки / Н. С. Карвацка, В.І. Габай, Н. Ю. Глабчастий // *Development Service Industry Management*. – 2025. – № 1. – Р. 154-159.
26. Кривдик М., Рудніченко Є. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням процесів управління ресурсами в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 3. С. 542–548.
27. Лесніков П.В. Організація логістичного управління ланцюгами постачань підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Б. Злотенко. - Дніпро: УМСФ, 2025. - 204 с.
28. Лезіна, А. (2025). Шляхи розвитку методології економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, (8), 66-73. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-9>
29. Мирошніченко О.В. Оцінювання економічної безпеки інноваційних підприємств: дис... д-ра філософії : 051 «Економіка» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2025. 220 с.
30. Огляд досьє контрагента ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК». YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
31. Перерва П.Г., Череп А.В., Романчик Т.В., Дьякова Н.М. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI"*

(economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2022. – № 2. – С. 81-87.

32. Судакова О.І., Миськов О.О., Зимогляд Ю.С. Впровадження логістичної системи до механізму управління економічною безпекою підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 628-633.

33. Слюсаренко А.В., Балицька Д.О. Управління економічною безпекою підприємства / Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» Науковий хаб НТУ "Дніпровська політехніка", 2023 С. 202-203.

34. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., –156 с. Отримано з <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

35. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. ЧАСТИНА «Цивільна безпека»» / Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., – 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

36. Ткаченко, Т.П. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств / Ткаченко Т.П., Гречко А.В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2022. – № 22. – С. 79-82.

37. Ткачук, Г.О. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних перетворень: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 / Г.О. Ткачук. — Одеса : ОНАХТ, 2020. — 367 с.

38. ТОВ «ПРОТЕК ЛОГІСТИК» URL: <https://opendatabot.ua/c/44777672>

39. Химич І.Г., Винник Т.М., Константюк Н.І., Тимошик Н.С., Юрик Н.Є. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №25. 2021. С. 153-159. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>

40. Химич І. Г. Фінансово-економічне оцінювання діяльності підприємств в умовах нестабільності / Ірина Химич, Наталія Константюк,

Тетяна Винник // Галицький економічний вісник. — Т.: ТНТУ, 2020. — Том 64. — № 3. — С. 116–127

41. Химич І. Г., Винник Т. М., Тимошик Н. С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 30-41. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23kihdpp.pdf>

42. Шмалій Л.М. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення / Л.М. Шмалій // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 1. - С. 123-129.

43. Штангрет І.А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – «Менеджмент» / Штангрет Ірина Андріївна. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 248 с.

44. Шатарський Артур. "Конфлікт цілей в системі безпекового управління суб'єктів логістичної діяльності: практичний механізм реалізації". The journal "Актуальні проблеми інноваційної економіки та права". 23.08.2024. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-6>