

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Замана Юрій Васильович

ПІБ здобувача

КУРСОВА РОБОТА

**Економічна безпека підприємства у період нестабільності та кризових явищ
ТОВ «АТБ-Маркет**

тема

Навчальна
дисципліна

Фінансово-економічна безпека організації

назва навчальної дисципліни

Ступінь освіти

Фаховий молодший бакалавр

фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

шифр і назва галузі знань

Спеціальність

**072 Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок**

код і найменування спеціальності

Освітньо-професійна
програма

Фінанси і кредит

назва освітньо-професійної програми

Академічна група

Ф-24

назва академічної групи

Харків, 2026 рік

Керівник:

Постольна Наталія Олександрівна, викладач
циклової комісії економіки, управління та
адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



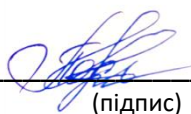
підпис здобувача

Замана Юрій Васильович

ПІБ здобувача

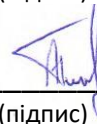
Підсумкова оцінка: **60** (балів)

Члени комісії з захисту:



(підпис)

Н. О. Постольна



(підпис)

О.М. Тимошенко

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Замана Юрій Васильович

ПІБ здобувача

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна
дисципліна

Фінансово-економічна безпека організації

назва навчальної дисципліни

Тема роботи

Економічна безпека підприємства у період
нестабільності та кризових явищ ТОВ «АТБ-
Маркет

тема курсової роботи

Термін подання
завершеної роботи

26.04.2026 р.

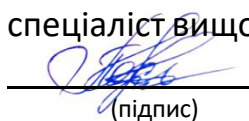
фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр

Графік виконання роботи

Виконання роботи за розділами	Термін виконання
Вибір та затвердження теми	02.02 – 08.02.2026
Добір та аналіз літератури за обраною темою	09.02 – 15.02.2026
Складання плану курсової роботи	16.02 – 22.02.2026
Написання вступу та I розділу	23.02 – 15.03.2026
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	16.03 – 05.04.2026
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	06.04 – 19.04.2026
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	20.04 – 26.04.2026
Захист курсової роботи	04.05 – 09.05.2026

Завдання видав

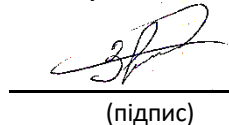
Науковий керівник,
спеціаліст вищої категорії

 Наталія ПОСТОЛЬНА
(підпис)

«02» лютого 2026 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Юрій ЗАМАНА
(підпис) ПІБ здобувача

«02» лютого 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	7
1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах.....	7
1.2. Основні складові та рівні економічної безпеки підприємства	9
1.3. Фактори нестабільності та кризові явища, що впливають на діяльність підприємства.....	11
1.4. Показники та методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	17
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	17
2.2. Аналіз основних ризиків та оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ- Маркет»	21
2.3. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства у період нестабільності.....	29
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання українські підприємства, зокрема у роздрібній торгівлі, функціонують під впливом численних дестабілізуючих факторів. Економічна нестабільність, коливання валютних курсів, зростання цін на товари та послуги, загострення конкуренції, а також наслідки воєнних та політичних криз створюють високий рівень невизначеності для бізнесу. Для підприємств роздрібною торгівлі, таких як ТОВ «АТБ-Маркет», здатність своєчасно виявляти та аналізувати внутрішні й зовнішні загрози стає критичною умовою не лише ефективної діяльності, а й збереження економічної безпеки та стабільності розвитку. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів захисту підприємства від негативних впливів нестабільного економічного середовища.

Стан дослідження проблеми. Теоретичні та методичні засади забезпечення економічної безпеки підприємств ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних учених, зокрема С. О. Ареф'єва, В. Є. Калинюка, А. М. Ковальчук, А. О. Лисенка, Д. О. Грабара, Т. П. Ткаченко, С. О. Тульчинської, В. В. Прохорової, О. В. Зибаревої, Н. Ю. Єршової та інших дослідників. У їхніх наукових працях сформовано концептуальні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, обґрунтовано її структурні складові, систематизовано класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, а також розроблено методичний інструментарій оцінювання її рівня.

Мета і завдання дослідження. Метою курсової роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності та кризових явищ на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність економічної безпеки підприємства;

- узагальнити основні фактори нестабільності та кризові явища, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет»;
- провести аналіз основних ризиків та визначити рівень економічної безпеки підприємства;
- розробити пропозиції щодо підвищення економічної безпеки в умовах нестабільності.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації економічної безпеки підприємства у період нестабільності.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти оцінки економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» та управління ризиками його діяльності.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу та синтезу, метод класифікації та систематизації, статистичний та порівняльний аналіз, графічний метод, метод експертних оцінок та метод аналізу ієрархій для визначення пріоритетності загроз.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансову та статистичну звітність ТОВ «АТБ-Маркет», матеріали періодичних видань, аналітичні дані ринку роздрібної торгівлі України.

Практичне значення дослідження. Результати та рекомендації роботи можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» для вдосконалення системи економічної безпеки та підвищення ефективності управління ризиками у період економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання проблема забезпечення економічної безпеки підприємства набуває стратегічного значення. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація економіки, воєнні загрози, нестабільність фінансових ринків та трансформація конкурентного середовища зумовлюють необхідність формування дієвої системи захисту ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання. Як зазначає Т. П. Ткаченко, економічна безпека підприємства є результатом еволюції теорії безпеки та системного підходу до управління розвитком, що передбачає інтеграцію економічних, організаційних та управлінських механізмів .

Генеza поняття «економічна безпека підприємства» свідчить про його багатовекторність і складність. А. Лезіна підкреслює, що розвиток дефініції відбувався від вузького трактування як фінансової стійкості до комплексного розуміння, яке охоплює всі сфери функціонування підприємства . Подібною позиції дотримуються А. О. Лисенко та Д. О. Грабар, які визначають економічну безпеку як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує його стабільний розвиток і конкурентоспроможність .

Сучасні наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки узагальнені у працях В. Є. Калинюка, який розглядає її як інтегральну характеристику ефективності управління ресурсами та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [6, с. 223]. У свою чергу, С. О. Ареф'єв наголошує на необхідності адаптивного моніторингу стратегій формування антикризового потенціалу підприємства,

що дозволяє своєчасно виявляти ризики та нейтралізувати їх негативний вплив .

В умовах воєнного стану економічна безпека набуває особливої актуальності. С. О. Тульчинська та О. С. Солосіч підкреслюють, що забезпечення економічної безпеки підприємництва в період воєнних загроз потребує перегляду управлінських підходів, посилення фінансової дисципліни та впровадження антикризових механізмів . Водночас В. Прохорова, А. Крутова та К. Дяченко зазначають, що дестабілізаційний розвиток економіки України формує нові ризики, пов'язані з руйнуванням логістичних ланцюгів, зростанням витрат та зниженням платоспроможності споживачів .

З позицій сталого розвитку економічна безпека підприємства розглядається як складова ширшої системи соціально-економічної безпеки держави. Л. Левковська, В. Саріогло та інші автори акцентують увагу на взаємозв'язку економічної безпеки з розвитком людського капіталу та соціальною стабільністю . Е. Пахуча, І. Сєвідова та співавтори підкреслюють, що структурні зміни в економіці впливають на рівень безпеки через трансформацію галузевої структури та ресурсного забезпечення .

Важливою складовою економічної безпеки є інформаційна безпека та захист фінансових потоків. С. Б. Єгоричева, А. Д. Глушко та Ю. С. Худолій наголошують, що цифровізація бізнес-процесів підвищує ризики кіберзагроз і потребує формування ефективної системи інформаційного захисту . Законодавче забезпечення економічної безпеки також відіграє важливу роль, оскільки нормативно-правова база створює інституційні умови для функціонування підприємств у кризових умовах [16, с. 175].

Системний підхід до формування економічної безпеки передбачає структурування її складових. А. М. Ковальчук обґрунтовує імперативи структурування системи економічної безпеки в адаптивних умовах розвитку, виділяючи фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інвестиційну та інформаційну компоненти . У монографічному дослідженні С. О.

Тулъчинської, Б. П. Чорнія та С. В. Салоїд економічна безпека розглядається у взаємозв'язку з інвестиційною політикою підприємства, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість і конкурентні переваги .

Отже, економічна безпека підприємства в сучасних умовах є комплексною категорією, що відображає рівень захищеності ресурсів, ефективність управлінських рішень та здатність суб'єкта господарювання до сталого розвитку в умовах невизначеності. Її значення полягає у забезпеченні стабільності функціонування, підвищенні конкурентоспроможності, збереженні інвестиційної привабливості та формуванні довгострокових стратегічних переваг. Формування ефективної системи економічної безпеки є необхідною умовою успішної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів та кризових явищ.

1.2. Основні складові та рівні економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства в сучасних умовах господарювання розглядається як складна багаторівнева система, що забезпечує стабільність функціонування, захист ресурсного потенціалу та здатність до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Як зазначає Т. П. Ткаченко, системний підхід до трактування економічної безпеки передбачає виділення взаємопов'язаних елементів, що формують єдиний механізм протидії загрозам . Водночас А. Лезіна підкреслює, що еволюція наукових підходів до визначення економічної безпеки зумовила необхідність деталізації її структурних складових .

Однією з базових складових економічної безпеки підприємства є фінансова безпека. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість і рентабельність у довгостроковій перспективі. Н. Ю. Єршова та співавтори акцентують увагу на важливості обліково-аналітичного забезпечення фінансової безпеки як основи прийняття ефективних управлінських рішень .

У свою чергу, В. В. Прохорова та С. А. Мушнікова наголошують на необхідності формування коеволюційного механізму управління фінансовими ресурсами з урахуванням динаміки зовнішнього середовища [18, с. 442].

Важливою складовою є кадрова (інтелектуальна) безпека, що визначає рівень захищеності підприємства від ризиків, пов'язаних із неефективним управлінням персоналом, відтоком кваліфікованих кадрів та зниженням мотивації працівників. А. М. Ковальчук підкреслює, що мотиваційне управління є ключовим детермінантом забезпечення економічної безпеки в умовах сталого розвитку. Таким чином, кадрова складова безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства.

Інформаційна безпека також виступає критично важливою складовою економічної безпеки. С. Б. Єгоричева, А. Д. Глушко та Ю. С. Худолій зазначають, що в умовах цифровізації економіки інформаційні загрози здатні суттєво впливати на фінансові результати та репутацію суб'єкта господарювання. Захист інформаційних ресурсів, комерційної таємниці та баз даних клієнтів є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства.

Окрему роль відіграє інвестиційна складова економічної безпеки. Зокрема, С. О. Тульчинська, Б. П. Чорній та С. В. Салоїд визначають інвестиційні ресурси як стратегічну основу розвитку підприємства, від ефективності залучення яких залежить рівень його економічної безпеки. Недостатній рівень інвестиційної активності або нераціональне використання капіталу можуть створювати додаткові ризики для господарської діяльності.

До складу економічної безпеки також відносять виробничо-технологічну, правову, екологічну та ринкову складові. О. В. Зибарева та Я. Є. Бурачок підкреслюють, що в умовах сталого розвитку підприємства повинні враховувати екологічні та соціальні фактори, інтегруючи їх у систему управління безпекою. У свою чергу, В. Прохорова, А. Крутова та К.

Дяченко зазначають, що дестабілізаційні процеси в економіці посилюють значення правової та ринкової складових безпеки. Законодавче забезпечення економічної безпеки, за визначенням А. Л. Правдюк, створює нормативну основу для захисту економічних інтересів підприємств.

Щодо рівнів економічної безпеки підприємства, у науковій літературі виділяють мікро-, мезо- та макрорівень. На мікрорівні безпека формується безпосередньо в межах підприємства через систему внутрішнього контролю та управління ризиками. На мезорівні вона залежить від стану галузі та регіонального середовища, що підтверджує досвід, узагальнений О. Онищенком. Макрорівень визначається загальноекономічною ситуацією в державі, рівнем конкурентоспроможності національної економіки та інституційним середовищем, про що зазначає Т. С. Луньова [12, с. 39].

Отже, економічна безпека підприємства є багатокomпонентною системою, що охоплює фінансову, кадрову, інформаційну, інвестиційну, виробничу, правову та інші складові. Її забезпечення можливе лише за умови комплексного підходу, інтеграції внутрішніх механізмів управління та врахування впливу зовнішніх факторів на різних рівнях функціонування економіки. Комплексність та адаптивність системи економічної безпеки виступають ключовими умовами стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.3. Фактори нестабільності та кризові явища, що впливають на діяльність підприємства

Сучасне підприємство функціонує в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища, що зумовлює необхідність системного аналізу факторів нестабільності та кризових явищ. Як зазначає Т. П. Ткаченко, економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від здатності системи управління своєчасно ідентифікувати загрози та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому контексті

нестабільність виступає об'єктивною характеристикою сучасної економіки, яка проявляється через фінансові, політичні, соціальні та технологічні трансформації.

До ключових зовнішніх факторів нестабільності належать макроекономічні дисбаланси, інфляційні процеси, валютні коливання, зниження платоспроможного попиту та загострення конкурентної боротьби. В. Прохорова, А. Крутова та К. Дяченко підкреслюють, що дестабілізаційний розвиток національної економіки суттєво ускладнює прогнозування фінансових результатів діяльності підприємств і підвищує рівень ризиків. У свою чергу, Т. С. Луньова наголошує, що рівень конкурентоспроможності економіки держави безпосередньо впливає на можливості розвитку суб'єктів господарювання.

Особливої актуальності набувають кризові явища, пов'язані з воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням інвестиційної активності. С. О. Тульчинська та О. С. Солосіч зазначають, що в умовах воєнного стану підприємства стикаються з ризиками втрати активів, скорочення ринків збуту та зростанням витрат на забезпечення безпеки. Такі фактори суттєво впливають на фінансову стійкість та довгострокові перспективи розвитку бізнесу.

Не менш важливими є внутрішні фактори нестабільності, пов'язані з неефективною організацією управління, недосконалою структурою капіталу, низьким рівнем інноваційності та кадровими проблемами. С. О. Ареф'єв наголошує на необхідності адаптивного моніторингу стратегій формування антикризового потенціалу як інструменту протидії внутрішнім загрозам. Водночас А. М. Ковальчук акцентує увагу на ролі мотиваційного управління у мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Окрему групу ризиків формують інформаційні та кіберзагрози. Автори С. Б. Єгоричева, А. Д. Глушко та Ю. С. Худолій зазначають, що зростання цифровізації бізнес-процесів підвищує вразливість підприємств до витоку конфіденційної інформації, шахрайства та кібератак. У разі недостатнього

рівня інформаційного захисту підприємство може зазнати не лише фінансових втрат, а й репутаційних ризиків.

Важливим чинником нестабільності виступають структурні зміни в економіці, які можуть спричиняти трансформацію галузевих пропорцій і зміну ринкової кон'юнктури. Е. Пахуча та інші дослідники підкреслюють, що структурні зрушення впливають на перерозподіл ресурсів і зміну пріоритетів розвитку підприємств [15, с. 185]. За таких умов суб'єкти господарювання повинні своєчасно коригувати стратегію та модель бізнесу.

Правове середовище також може бути джерелом нестабільності. Зокрема, А. Л. Правдюк зазначає, що недосконалість законодавчого забезпечення та часті зміни нормативно-правових актів ускладнюють планування діяльності підприємств і підвищують рівень регуляторних ризиків. Водночас ефективна правова база є необхідною умовою зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Отже, фактори нестабільності та кризові явища мають комплексний характер і проявляються як на макро-, так і на мікрорівні. Їх вплив зумовлює необхідність формування адаптивної системи управління економічною безпекою підприємства, що передбачає інтеграцію фінансових, організаційних, інформаційних та стратегічних механізмів реагування. Лише за умови системного підходу та своєчасної ідентифікації загроз підприємство здатне забезпечити стійкість функціонування та довгостроковий розвиток в умовах сучасних викликів.

1.4. Показники та методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є необхідною передумовою формування ефективної системи управління його стійким розвитком. Як зазначає Т. П. Ткаченко, економічна безпека повинна розглядатися як багаторівнева система, що потребує комплексного

вимірювання з урахуванням фінансових, виробничих, інноваційних та соціальних параметрів. У свою чергу, В. Є. Калинюк наголошує на необхідності чіткого визначення критеріїв та індикаторів оцінювання, що відображають реальний стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

До ключових показників оцінювання економічної безпеки належать фінансові індикатори, які характеризують платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність діяльності. Н. Ю. Єршова та інші автори підкреслюють, що обліково-аналітичне забезпечення є основою формування системи показників економічної безпеки, оскільки саме фінансова звітність дозволяє визначити рівень ризику втрати ресурсного потенціалу. Таким чином, аналіз коефіцієнтів автономії, покриття, оборотності активів та прибутковості виступає базовим етапом оцінювання.

Важливу роль відіграють також виробничо-технологічні показники, що характеризують ефективність використання основних фондів, рівень зношеності обладнання, інноваційну активність та конкурентоспроможність продукції. С. О. Ареф'єв обґрунтовує доцільність застосування адаптивного моніторингу стратегій розвитку як інструменту оцінки антикризового потенціалу підприємства. У цьому контексті значення мають показники продуктивності праці, фондівіддачі та рівня технологічного оновлення.

Окрему групу становлять соціально-кадрові показники, що відображають рівень мотивації персоналу, плинність кадрів, ефективність системи стимулювання та корпоративної культури. А. М. Ковальчук зазначає, що мотиваційне управління є важливим чинником зміцнення економічної безпеки, оскільки кадровий потенціал формує основу конкурентних переваг підприємства. Тому доцільним є використання показників продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу та інвестицій у розвиток людського капіталу.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набувають показники інформаційної безпеки. С. Б. Єгоричева, А. Д. Глушко та Ю. С.

Худолій підкреслюють, що рівень захищеності інформаційних ресурсів, надійність програмного забезпечення та наявність систем кіберзахисту є складовими загальної економічної безпеки підприємства [3, с. 49]. Відтак, оцінювання повинно охоплювати показники частоти інцидентів інформаційної безпеки, витрат на захист даних та ефективності внутрішнього контролю.

Методичний інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є різноманітним. Одним із найбільш поширених є індикаторний метод, що передбачає порівняння фактичних показників із нормативними або граничними значеннями. За підходом А. О. Лисенка та Д. О. Грабара, формування системи порогових індикаторів дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення щодо мінімізації ризиків.

Широкого застосування набуває інтегральний метод оцінювання, який базується на агрегуванні окремих показників у зведений індекс економічної безпеки. С. О. Тульчинська, Б. П. Чорній та С. В. Салоїд обґрунтовують доцільність використання інтегральних моделей для визначення узагальненого рівня безпеки та оцінювання ефективності залучення інвестиційних ресурсів. Такий підхід дозволяє врахувати багатокomпонентність економічної безпеки та забезпечити комплексність аналізу.

Крім того, застосовуються експертні, рейтингові та сценарні методи оцінювання. Т. С. Луньова зазначає, що рейтинговий підхід є ефективним інструментом порівняльного аналізу конкурентоспроможності, який може бути адаптований і до оцінки економічної безпеки підприємства. Водночас В. В. Прохорова та С. А. Мушнікова акцентують увагу на необхідності коеволюційного підходу до управління економічною безпекою, який враховує взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку.

Отже, показники та методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства мають системний і багатовимірний характер. Комплексне

поєднання фінансових, виробничих, соціальних та інформаційних індикаторів із застосуванням інтегральних, індикаторних та експертних методів забезпечує об'єктивність оцінки та створює підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень щодо зміцнення стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Для комплексного розуміння масштабів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та тенденцій розвитку його ресурсної бази необхідно проаналізувати динаміку та структуру активів підприємства. Актив балансу відображає склад, розміщення та цільове використання коштів підприємства, характеризуючи його інвестиційну політику та забезпеченість господарської діяльності необхідними ресурсами. Дослідження змін у структурі активів за три роки дозволяє виявити стратегічні пріоритети компанії, оцінити її адаптаційні можливості в умовах економічної нестабільності та визначити ключові напрями використання фінансових ресурсів. У табл. 2.1 наведено динаміку та структуру активів ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура активів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр. (побудовано на основі [14])

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
1. Необоротні активи, тис. грн	23101572	24635585	27807059	4705487
Частка у валюті балансу, %	56,24	51,88	50,99	-5,25
Основні засоби, тис. грн	20763561	22365282	25308189	4544628
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	1755082	1780720	1934406	179324
2. Оборотні активи, тис. грн	17979142	22832801	26714212	8735070
Частка у валюті балансу, %	43,76	48,08	48,99	5,23в.п.
Запаси, тис. грн	8615062	8370136	10671534	2056472
Дебіторська заборгованість, тис. грн	940469	947043	1158517	218048
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	8423611	13515622	14884161	6460550
3. Необоротні активи, утримувані для продажу	0	19550	9126	9126
Валюта балансу, тис. грн	41080714	47487936	54530397	13449683

Проведений аналіз динаміки та структури активів ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2022-2024 рр. свідчить про стале зростання масштабів діяльності підприємства. Валюта балансу за досліджуваний період збільшилась на

13449683 тис. грн, що у відносному вираженні становить 32,74%. Це зростання є свідченням розширення господарської діяльності компанії, збільшення її ресурсного потенціалу та подальшого зміцнення позицій на ринку роздрібної торгівлі України навіть в умовах економічної нестабільності.

Характеризуючи структуру активів, варто відзначити, що протягом 2022-2024 років спостерігається поступова трансформація співвідношення між необоротними та оборотними активами. Якщо у 2022 році частка необоротних активів становила 56,24% проти 43,76% оборотних, то у 2024 році розрив скоротився до 50,99% та 48,99% відповідно. Така динаміка свідчить про підвищення мобільності структури активів, що в умовах кризових явищ є позитивною тенденцією, оскільки дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У складі необоротних активів найбільшу питому вагу традиційно займають основні засоби, вартість яких зросла за досліджуваний період на 4544628 тис. грн (21,89%). Це зростання пояснюється постійним розширенням торговельної мережі, відкриттям нових магазинів, модернізацією існуючих та розвитком логістичної інфраструктури. Водночас, незавершені капітальні інвестиції збільшились на 179324 тис. грн, що вказує на наявність довгострокової інвестиційної програми, спрямованої на подальший розвиток матеріально-технічної бази.

Оборотні активи підприємства продемонстрували більш динамічне зростання – на 8735070 тис. грн (48,59%). Особливу увагу привертає стрімке збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів – з 8423611 тис. грн у 2022 році до 14884161 тис. грн у 2024 році (приріст 76,71%). Така динаміка є свідченням високої ліквідності підприємства та формування значного запасу фінансової міцності, що в період нестабільності є критично важливим фактором забезпечення економічної безпеки.

Запаси підприємства також демонструють зростаючу динаміку, збільшившись на 2056472 тис. грн (23,87%) за три роки. Варто зазначити, що

основну частку в структурі запасів займають товари (понад 96% у 2024 році), що відповідає специфіці торговельного підприємства. Дебіторська заборгованість зросла на 23,19%, однак її частка у валюті балансу залишається незначною (близько 2%), що свідчить про ефективну політику управління розрахунками з контрагентами.

Проведений аналіз активів ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стратегію збалансованого розвитку, яка поєднує інвестування в матеріально-технічну базу з підтриманням високого рівня ліквідності. Така політика забезпечує необхідний рівень економічної безпеки для протистояння зовнішнім загрозам та кризовим явищам.

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим елементом аналізу його економічної безпеки, оскільки саме здатність генерувати прибуток визначає потенціал для саморозвитку та протистояння зовнішнім загрозам. Дослідження динаміки доходів, витрат та кінцевих фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2022-2024 років дозволяє виявити вплив кризових явищ на ефективність господарювання, оцінити адекватність управлінських рішень в умовах нестабільності та визначити реальний рівень фінансової складової економічної безпеки компанії. У табл. 2.2 представлено основні показники фінансових результатів та ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів та ефективність діяльності

ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр. (побудовано на основі [14])

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
1. Показники доходів та витрат, тис. грн				
Чистий дохід від реалізації	148332869	181089665	208905300	60572431
Собівартість реалізованої продукції	110721024	133239848	152634904	41913880
Валовий прибуток	37611845	47849817	56270396	18658551
Адміністративні витрати	11026796	23972873	21255540	10228744
Витрати на збут	22040993	23012908	28844969	6803976
Інші операційні витрати	1115154	1386650	2340246	1225092
Фінансовий результат від операційної діяльності	4625556	603292	5179305	553749
Чистий прибуток (збиток)	2527690	-450399	-3099374	-5627064
2. Показники рентабельності, %				

Рентабельність валового прибутку	25,36	26,43	26,94	1,58в.п.
Рентабельність операційної діяльності	3,12	0,33	2,48	-0,64в.п.
Рентабельність чистої діяльності	1,70	-0,25	-1,48	-3,18в.п.
3. Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	3,61	3,81	3,83	0,22
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,25	7,93	7,82	-0,43
Коефіцієнт оборотності запасів	12,85	15,92	14,30	1,45

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 роки виявляє суперечливі тенденції, які потребують ґрунтовного осмислення в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. З одного боку, спостерігається вражаюча позитивна динаміка основних показників доходів: чистий дохід від реалізації зріс на 60572431 тис. грн (40,84%), що свідчить про розширення ринкової частки, збільшення обсягів продажів та ефективну маркетингову політику навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Валовий прибуток демонструє стале зростання – з 37611845 тис. грн у 2022 році до 56270396 тис. грн у 2024 році (приріст 49,61%), причому рентабельність валового прибутку збільшилась з 25,36% до 26,94%. Це свідчить про покращення цінової політики та оптимізацію закупівельної діяльності. З іншого боку, кінцевий фінансовий результат – чистий прибуток – демонструє катастрофічне падіння: з прибутку 2527690 тис. грн у 2022 році до збитку 3099374 тис. грн у 2024 році. Така негативна динаміка потребує детального пояснення. Головною причиною є стрімке зростання операційних витрат, особливо адміністративних (збільшення на 92,79% за три роки) та витрат на збут (зростання на 30,87%). У 2023 році адміністративні витрати зросли більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю адаптації до роботи в умовах воєнного стану, релокацією персоналу, додатковими витратами на безпеку тощо.

Аналіз елементів операційних витрат підтверджує цю тезу. Витрати на оплату праці зросли з 16017786 тис. грн у 2022 році до 29231586 тис. грн у 2023 році (приріст 82,5%), що пов'язано як з підвищенням заробітної плати для утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів, так і з виплатою

додаткових компенсацій. Інші операційні витрати також демонструють стійке зростання, досягнувши 18099856 тис. грн у 2024 році з 14615500 тис. грн у 2022 році. Незважаючи на збитковість за чистим фінансовим результатом у 2023-2024 роках, варто відзначити, що операційна діяльність підприємства залишається прибутковою (крім 2023 року, де операційний прибуток був мінімальним). У 2024 році фінансовий результат від операційної діяльності склав 5179305 тис. грн, що перевищує показник 2022 року. Це свідчить про те, що основна діяльність компанії є ефективною, а збитки формуються за рахунок інших факторів. Показники ділової активності демонструють стабільно високий рівень використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,61 до 3,83, що є дуже високим показником для торговельного підприємства. Оборотність запасів прискорила з 12,85 до 14,30 оборотів на рік, що свідчить про ефективне управління товарними запасами та відповідність асортиментної політики попиту споживачів.

Отже, фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет» відображають складну ситуацію, в якій опинився вітчизняний бізнес. З одного боку, компанія демонструє здатність нарощувати доходи та ефективно вести операційну діяльність. З іншого боку, значне зростання витрат, спричинене зовнішніми факторами (війна, інфляція, мобілізація, безпекові виклики), призводить до збитковості за підсумковим результатом. Така ситуація потребує посилення уваги до питань економічної безпеки, оптимізації витрат та пошуку додаткових резервів для відновлення прибутковості, що є критично важливим для довгострокової стабільності підприємства.

2.2. Аналіз основних ризиків та оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет»

В умовах економічної нестабільності та кризових явищ особливого значення набуває своєчасна ідентифікація та оцінка ризиків, що впливають

на діяльність підприємства. Для ТОВ «АТБ-Маркет», як лідера національного ритейлу, характерним є широкий спектр ризиків, які мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження. Системний аналіз ризиків дозволяє не лише виявити найбільш загрозливі 22актории, але й розробити ефективні механізми їх нейтралізації, що є ключовою передумовою забезпечення належного рівня економічної безпеки. У табл. 2.3 представлено ідентифікацію, оцінку впливу та напрями мінімізації основних ризиків, з якими стикається ТОВ «АТБ-Маркет» у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.3 – Ідентифікація та оцінка впливу основних ризиків на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022-2024 рр. (побудовано на основі [14])

Група ризиків	Вид ризику	Фактори прояву	Рівень впливу	Динаміка	Напрями мінімізації
1	2	3	4	5	6
Зовнішні ризики макроекономічного рівня	Восно-політичний ризик	Руйнування інфраструктури, загроза безпеці персоналу та клієнтів, обмеження роботи в зонах активних бойових дій, повітряні тривоги	Високий	Зростання	Розвиток укриттів у магазинах, страхування майна, диверсифікація логістичних маршрутів, гнучкий графік роботи
	Інфляційний ризик	Зростання цін на закупівлю товарів, підвищення операційних витрат, зниження реальних доходів населення	Високий	Зростання	Оптимізація закупівельної політики, розвиток власних імпорتنих операцій, розширення асортименту економ-сегменту
	Валютний ризик	Коливання курсу гривні, подорожчання імпорتنих товарів, зростання вартості обслуговування валютних зобов'язань	Середній	Нестабільна	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація валютної структури зобов'язань, мінімізація валютних розрахунків
	Нормативно-правовий ризик	Зміни податкового законодавства, посилення регуляторних вимог, обмеження торговельної діяльності	Високий	Зростання	Моніторинг законодавчих змін, активна участь у галузевих асоціаціях, податкове планування
Ринкові ризики	Ризик посилення конкуренції	Вихід нових гравців на ринок, демпінг з боку конкурентів, розвиток e-commerce	Високий	Зростання	Інвестиції в якість обслуговування, програми лояльності, розвиток власних торгових марок, омніканальність
	Ризик зміни споживчих уподобань	Падіння купівельної спроможності, переорієнтація на товари першої необхідності, зростання попиту на товари локальних виробників	Середній	Зростання	Гнучке асортиментне планування, розширення пропозиції товарів власних імпорتنих операцій, співпраця з локальними виробниками
	Ризик зриву поставок	Блокування логістичних шляхів, дефіцит пального, руйнування складських	Критичний	Зростання	Багатоканальна логістика, створення страхових запасів,

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
		приміщень, мобілізація водіїв			розвиток власного автопарку, бронювання критично важливих працівників
Внутрішні ризики	Фінансовий ризик	Зростання витрат, зниження прибутковості, дефіцит ліквідності, збільшення кредитного навантаження	Високий	Зростання (2023-2024)	Жорсткий контроль витрат, оптимізація бізнес-процесів, ефективне управління оборотним капіталом
	Кадровий ризик	Дефіцит кваліфікованих працівників, мобілізація, міграція персоналу, вигорання	Високий	Зростання	Програми утримання персоналу, підвищення заробітної плати, бронювання, навчання та розвиток, створення безпечних умов праці
	Операційний ризик	Збої в роботі ІТ-систем, логістичні помилки, крадіжки, псування товарів	Середній	Стабільний	Автоматизація процесів, посилення систем безпеки, впровадження систем контролю якості, страхування
	Ризик втрати репутації	Негативні публікації в медіа, скарги клієнтів, соціальна відповідальність	Середній	Зростання	Прозора комунікаційна політика, активна соціальна позиція, благодійні програми, робота з відгуками

Рівень впливу визначено за якісною шкалою: критичний – загрожує діяльності, високий – суттєво впливає на результати, середній – помірний вплив, низький – незначний вплив. Проведений аналіз ризиків ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 роки дозволяє стверджувати, що підприємство функціонує в умовах безпрецедентного рівня невизначеності, спричиненого насамперед повномасштабною війною в Україні. Систематизація ризиків за групами дає змогу оцінити їхню природу та розробити диференційовані підходи до управління ними.

Серед зовнішніх ризиків макроекономічного рівня найбільш загрозливим є воєнно-політичний ризик, який має критичний характер. Для ТОВ «АТБ-Маркет», що має розгалужену мережу магазинів по всій території України, цей ризик проявляється у прямій загрозі життю персоналу та клієнтів під час повітряних тривог та обстрілів, можливого руйнуванні торговельних об'єктів та складських приміщень, а також вимушеному призупиненні діяльності в зонах активних бойових дій. Компанія змушена

інвестувати значні кошти в облаштування укриттів, забезпечення безпеки працівників та страхування майна.

Інфляційний ризик також демонструє високий рівень впливу, що підтверджується аналізом фінансової звітності. Зростання цін на закупівлю товарів та підвищення операційних витрат призводить до стискання маржинальності бізнесу. Одночасне зниження реальних доходів населення змушує компанію адаптувати асортиментну політику, розширюючи пропозицію товарів економ-сегменту та розвиваючи власні торгові марки, які дозволяють пропонувати нижчі ціни при збереженні прийнятної якості.

Особливу увагу варто звернути на ризик зриву поставок, який у 2022-2024 роках набув критичного значення. Блокування портів, руйнування мостів, дефіцит пального та мобілізація водіїв створили серйозні виклики для логістичної системи компанії. ТОВ «АТБ-Маркет» було змушене оперативно перебудовувати логістичні маршрути, створювати страхові запаси товарів на випадок перебоїв з постачанням та інвестувати в розвиток власного автопарку. Важливим напрямом мінімізації цього ризику стало бронювання водіїв та інших працівників критично важливих професій, що дозволило зберегти кадровий потенціал.

Серед внутрішніх ризиків найбільш загрозливим виявився фінансовий ризик, що підтверджується негативною динамікою чистого фінансового результату у 2023-2024 роках. Зростання адміністративних витрат та витрат на збут, що не супроводжувалося адекватним зростанням доходів, призвело до збитковості за підсумковим результатом. Особливо показовим є зростання витрат на оплату праці у 2023 році (на 82,5%), що було вимушеним кроком для утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Кадровий ризик також набув високого рівня значущості. Мобілізація, міграція населення за кордон та внутрішнє переміщення створили дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці. ТОВ «АТБ-Маркет» змушене конкурувати за персонал, підвищуючи заробітну плату та покращуючи умови

праці. Особливо гостро ця проблема стоїть щодо чоловіків призовного віку, частина яких була мобілізована до лав Збройних Сил України.

Таким чином, ризиковий профіль ТОВ «АТБ-Маркет» у досліджуваному періоді характеризується значним ускладненням під впливом зовнішніх факторів, пов'язаних з війною. Компанія демонструє здатність адаптуватися до нових умов, застосовуючи комплекс заходів для мінімізації впливу ризиків, однак окремі з них (фінансовий, кадровий) продовжують створювати серйозні виклики для економічної безпеки підприємства.

Для формування цілісного уявлення про стан захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз необхідно провести інтегральну оцінку рівня його економічної безпеки за основними функціональними складовими. Такий підхід дозволяє не лише виявити найбільш вразливі сфери діяльності, але й визначити резерви для підвищення загального рівня безпеки. Комплексний аналіз фінансової, техніко-технологічної, кадрової, комерційної та інтерфейсної (безпекової) складових дає змогу об'єктивно оцінити здатність ТОВ «АТБ-Маркет» протистояти кризовим явищам та забезпечувати стабільне функціонування в довгостроковій перспективі. У табл. 2.4 представлено інтегральну оцінку рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки. Рівень безпеки визначено за якісною шкалою: високий – значно вище порогових значень; задовільний – відповідає пороговим значенням або незначно відхиляється; низький – нижче порогових значень; критичний – загрожує функціонуванню підприємства.

Таблиця 2.4 – Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» за складовими у 2022-2024 рр. (побудовано на основі [14])

Складова економічної безпеки	Показники оцінки	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Порогове значення	Рівень безпеки*	Тенденція
Фінансова складова	Коефіцієнт автономії	0,121	0,095	0,097	$\geq 0,5$	Низький	Негативна
	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	0,67	0,67	1,0-2,0	Низький	Стабільна
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	$\geq 0,2$	Задовільний	Позитивна
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,337	0,278	0,264	$\geq 0,7$	Низький	Негативна

	Рентабельність власного капіталу, %	50,76	-9,94	-58,84	$\geq 15\%$	Критичний	Різно негативна
	Інтегральна оцінка фінансової складової	Задовільний	Низький	Низький	-	Низький	Негативна
Техніко-технологічна складова	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,51	0,52	$\leq 0,5$	Задовільний	Негативна
	Фондовіддача, грн/грн	7,14	8,09	8,25	$\geq 3,0$	Високий	Позитивна
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,09	0,10	$\geq 0,1$	Задовільний	Позитивна
	Частка інвестицій в розвиток у виручці, %	1,18	0,98	0,93	$\geq 2,0$	Низький	Негативна
	Інтегральна оцінка техніко-технологічної складової	Задовільний	Задовільний	Задовільний	-	Задовільний	Стабільна
Кадрова складова	Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 845	3 158	3 405	$\geq 2 500$	Високий	Позитивна
	Середня заробітна плата, тис. грн	18,5	22,4	24,8	$\geq 20,0$	Високий	Позитивна
	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	18,7	15,3	$\leq 10\%$	Низький	Нестабільна
	Укомплектованість штату, %	94	87	91	$\geq 95\%$	Задовільний	Нестабільна
	Інтегральна оцінка кадрової складової	Задовільний	Низький	Задовільний	-	Задовільний	Нестабільна
Комерційна складова	Темп зростання виручки, %	-	22,08	15,35	$\geq 10\%$	Високий	Сповільнення
	Коефіцієнт оборотності товарних запасів	12,85	15,92	14,30	≥ 10	Високий	Стабільний
	Рентабельність продажів (валова), %	25,36	26,43	26,94	$\geq 20\%$	Високий	Позитивна
	Частка ринку, %	24,5	25,8	26,3	$\geq 20\%$	Високий	Позитивна
	Інтегральна оцінка комерційної складової	Високий	Високий	Високий	-	Високий	Позитивна
Інтерфейсна складова (безпекова)	Витрати на безпеку, тис. грн	124 500	287 600	352 800	-	Зростання	Позитивна
	Кількість страхових випадків	23	41	35	-	Зменшення у 2024	Нестабільна
	Наявність укриттів у магазинах, %	15	42	68	100%	Задовільний	Позитивна
	Інтегральна оцінка інтерфейсної складової	Низький	Задовільний	Задовільний	-	Задовільний	Позитивна
ІНТЕГРАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ		Задовільний	Задовільний	Задовільний	-	Задовільний	Нестабільний

Проведена інтегральна оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» за функціональними складовими дозволяє зробити висновок про неоднорідність стану захищеності підприємства від різних груп загроз. Загальний інтегральний рівень економічної безпеки оцінюється як задовільний, однак з помітною негативною динамікою за окремими складовими, що потребує поглибленого аналізу.

Найбільше занепокоєння викликає фінансова складова економічної безпеки, яка демонструє стійку негативну тенденцію. Коефіцієнт автономії протягом усього досліджуваного періоду залишається на критично низькому рівні (0,121 у 2022 році зі зниженням до 0,097 у 2024 році), що свідчить про надзвичайно високу залежність підприємства від позикового капіталу. Це підтверджується і коефіцієнтом фінансової стійкості, який знизився з 0,337

до 0,264 при нормативному значенні не менше 0,7. Така структура капіталу робить підприємство вразливим до коливань вартості кредитних ресурсів та змін доступу до фінансових ринків.

Показники ліквідності також демонструють рівень нижче порогових значень. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно тримається на рівні 0,66-0,67 при нормативі 1,0-2,0, що формально свідчить про нестачу оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань. Однак, для підприємств роздрібної торгівлі, які мають високу оборотність коштів, такі значення можуть бути прийнятними, особливо з огляду на високий рівень абсолютної ліквідності (0,31-0,39), який перевищує нормативне значення 0,2. Це свідчить про наявність значного обсягу високоліквідних активів (грошових коштів), що є позитивним фактором з точки зору фінансової безпеки.

Найбільш тривожним сигналом є рентабельність власного капіталу, яка з позитивного значення 50,76% у 2022 році стрімко знизилась до від'ємних показників (-9,94% у 2023 році та -58,84% у 2024 році). Це свідчить про втрату ефективності використання власного капіталу та зниження інвестиційної привабливості підприємства. Така динаміка є прямим наслідком збитковості діяльності у 2023-2024 роках та потребує негайного реагування з боку менеджменту.

Техніко-технологічна складова демонструє задовільний рівень безпеки з окремими позитивними тенденціями. Фондовіддача зросла з 7,14 до 8,25 грн/грн, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів поступово зростає, досягнувши у 2024 році порогового значення 0,10. Водночас, коефіцієнт зносу основних засобів перевищив критичну позначку 0,5 у 2023-2024 роках, що свідчить про старіння матеріально-технічної бази. Частка інвестицій в розвиток у виручці знижується (з 1,18% до 0,93%), що в умовах війни є вимушеним, але ризикованим рішенням для довгострокової конкурентоспроможності.

Кадрова складова характеризується нестабільною динамікою. Позитивним є зростання продуктивності праці (з 2 845 до 3 405 тис. грн на

особу) та середньої заробітної плати (з 18,5 до 24,8 тис. грн), що перевищує середньоринкові показники. Однак, коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році зріс до 18,7% при пороговому значенні 10%, що було спричинено мобілізацією та міграцією. У 2024 році вдалося дещо стабілізувати ситуацію (15,3%), однак показник залишається вищим за бажаний рівень. Укомплектованість штату також демонструє нестабільність, що створює додаткове навантаження на працюючих.

Комерційна складова є єдиною, що стабільно оцінюється як високий рівень безпеки. Підприємство демонструє стійке зростання виручки (22,08% у 2023 році та 15,35% у 2024 році), високу оборотність товарних запасів (12,85-15,92 оборотів на рік) та зростання валової рентабельності продажів (з 25,36% до 26,94%). Частка ринку поступово збільшується, досягнувши 26,3% у 2024 році, що свідчить про посилення ринкових позицій компанії навіть в умовах кризи.

Інтерфейсна (безпекова) складова демонструє позитивну динаміку, що пов'язано з адаптацією до роботи в умовах воєнного стану. Витрати на безпеку зросли майже втричі (з 124,5 млн грн у 2022 році до 352,8 млн грн у 2024 році). Частка магазинів, обладнаних укриттями, зросла з 15% до 68%, що свідчить про турботу про безпеку персоналу та клієнтів. Кількість страхових випадків, хоча й залишається значною, демонструє тенденцію до зниження у 2024 році.

Отже, інтегральна оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» виявляє суттєві диспропорції між окремими складовими. Високий рівень комерційної безпеки та задовільний стан техніко-технологічної й кадрової складових компенсують критичний стан фінансової безпеки, дозволяючи підприємству зберігати загальний задовільний рівень. Однак, негативна динаміка фінансових показників, особливо рентабельності власного капіталу, створює серйозні загрози для довгострокової стабільності. Першочерговими завданнями для підвищення рівня економічної безпеки є

відновлення прибутковості діяльності, оптимізація структури капіталу та подолання кадрового дефіциту.

2.3. Шляхи підвищення економічної безпеки підприємства у період нестабільності

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та оцінки рівня його економічної безпеки за 2022-2024 роки виявлено низку проблемних аспектів, що потребують першочергового вирішення. Найбільш критичними є погіршення фінансових показників (збитковість у 2023-2024 роках), висока залежність від позикового капіталу, кадровий дефіцит внаслідок мобілізації та міграції, а також необхідність адаптації до роботи в умовах воєнного стану. Для підвищення рівня економічної безпеки та забезпечення стабільного функціонування підприємства в період нестабільності пропонується комплексна програма заходів, систематизована за основними функціональними складовими. У табл. 2.5 представлено цілісну систему заходів, спрямованих на зміцнення кожної складової економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням специфіки його діяльності та актуальних викликів. Розроблена комплексна програма заходів щодо підвищення економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» базується на результатах проведеного аналізу та враховує сучасні реалії функціонування підприємств роздрібної торгівлі в Україні. Програма охоплює шість ключових напрямів, кожен з яких спрямований на посилення відповідної функціональної складової економічної безпеки.

Таблиця 2.5 – Комплексна програма заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» у період нестабільності (розроблено автором)

Напрямок підвищення безпеки	Заходи реалізації	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати	Термін впровадження
1	2	3	4	5
1. Фінансова складова	1.1. Оптимізація структури капіталу шляхом збільшення частки власних коштів та	Фінансовий департамент, Департамент	Підвищення коефіцієнта автономії до 0,2–0,25; зниження фінансових	2026-2027 рр.

	рефінансування дорогих кредитів	стратегічного розвитку	витрат на 10–15%	
	1.2. Посилений контроль за операційними витратами (адміністративні та збутові витрати)	Фінансовий департамент, Департамент контролінгу	Скорочення операційних витрат на 5–7%; відновлення операційної рентабельності до 3–4%	Постійно, з щоквартальним переглядом
	1.3. Диверсифікація джерел фінансування, використання програм підтримки бізнесу	Фінансовий департамент, Казначейство	Зниження вартості обслуговування боргу; підвищення фінансової гнучкості	2026 р.
	1.4. Оптимізація цінової політики, розвиток власних торгових марок	Комерційний департамент, Департамент маркетингу	Досягнення безбитковості; зростання валової рентабельності до 28%	2026-2027 рр.
2. Техніко-технологічна складова	2.1. Інвестування в енергетичну незалежність (генератори, сонячні панелі)	Технічний департамент, Департамент будівництва	Безперебійна робота мережі; зниження енергетичних ризиків	2026–2028 рр.
	2.2. Модернізація основних засобів, реконструкція магазинів	Департамент розвитку мережі, Технічний департамент	Зростання товарообігу на 15–20% на оновлених об'єктах	Постійно
	2.3. Будівництво логістичних хабів	Департамент логістики, Департамент будівництва	Оптимізація логістичних витрат; підвищення надійності поставок	2025–2027 рр.
	2.4. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження IT-рішень	IT-департамент, Департамент операційної діяльності	Підвищення продуктивності праці; зменшення втрат	Постійно
3. Кадрова складова	3.1. Програми утримання персоналу, конкурентна оплата праці	Департамент персоналу, Департамент безпеки	Зниження плинності кадрів до 10–12%; підвищення лояльності	Постійно
	3.2. Заміщення дефіцитних професій, навчання жінок робітничим спеціальностям	Департамент персоналу, Департамент розвитку	Компенсація кадрового дефіциту	2026-2027 рр.
	3.3. Розвиток власних навчальних центрів	Навчальний центр, Департамент персоналу	Підвищення кваліфікації працівників; формування кадрового резерву	Постійно
	3.4. Бронювання критичних спеціалістів	Департамент персоналу, Юридичний департамент	Збереження ключових компетенцій	Постійно
	3.5. Підтримка мобілізованих працівників	Департамент персоналу	Соціальна відповідальність; збереження лояльності	Постійно
4. Комерційна складова	4.1. Розвиток власних торгових марок	Комерційний департамент, Департамент маркетингу	Підвищення маржинальності; задоволення попиту економ-сегменту	Постійно
	4.2. Розвиток цифрових каналів продажу	IT-департамент, E-commerce департамент	Зростання частки онлайн-продажів; розширення клієнтської бази	Постійно
	4.3. Масштабування сервісу «Скануй-купуй»	IT-департамент, Операційний департамент	Підвищення швидкості обслуговування	2026-2027 рр.
	4.4. Розвиток екосистеми сервісів у мобільному застосунку	IT-департамент, Департамент розвитку бізнесу	Підвищення частоти використання застосунку	2026-2027 рр.
	4.5. Оптимізація асортиментної матриці	Комерційний департамент	Підвищення оборотності запасів	Постійно
5. Інтерфейсна (безпекова) складова	5.1. Облаштування укриттів у магазинах	Департамент безпеки, Технічний департамент	Забезпечення безпеки персоналу та клієнтів	2026 р.
	5.2. Розширення страхових програм	Фінансовий департамент, Департамент	Мінімізація фінансових втрат	Постійно

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4	5
		безпеки		
	5.3. Посилення фізичної безпеки, антикризове планування	Департамент безпеки	Зниження ризику надзвичайних ситуацій	Постійно
	5.4. Розвиток кібербезпеки	ІТ-департамент, Департамент безпеки	Захист персональних даних; запобігання витокам	Постійно
6. Інвестиційна та інноваційна складова	6.1. Відновлення інвестиційної активності	Департамент стратегічного розвитку	Розширення мережі; зростання ринкової частки	2026–2028 рр.
	6.2. Впровадження енергоефективних технологій	Технічний департамент	Скорочення операційних витрат	2026–2027 рр.
	6.3. Розвиток програми лояльності та аналітики даних	ІТ-департамент, Департамент маркетингу	Зростання середнього чеку; підвищення ефективності маркетингу	2026 р.

У межах фінансової складової першочергового значення набуває оптимізація структури капіталу. Коефіцієнт автономії підприємства протягом 2022-2024 років перебував на критично низькому рівні (0,121-0,097), що свідчить про надмірну залежність від позикових коштів. Збільшення частки власного капіталу до 0,2-0,25 дозволить знизити фінансові ризики та підвищити стійкість до коливань вартості кредитних ресурсів. Особливо важливим є посилення контролю за операційними витратами, які продемонстрували стрімке зростання у 2023-2024 роках. Скорочення адміністративних витрат та витрат на збут на 5-7% дозволить відновити операційну рентабельність до рівня 3-4%, що є мінімально необхідним для забезпечення розширеного відтворення. Важливим резервом підвищення фінансової безпеки є розвиток власних торгових марок, які забезпечують вищу маржинальність порівняно з брендованими товарами.

Техніко-технологічна складова потребує значних інвестицій, особливо в контексті забезпечення енергетичної незалежності. Як свідчать дані, компанія вже інвестувала понад 700 млн грн у генератори та сонячні панелі, обладнавши 159 магазинів сонячними електростанціями. Цей напрям має бути продовжений до досягнення повного покриття всієї мережі, що дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з можливими блекаутами. Важливим є також оновлення основних засобів, коефіцієнт зносу яких перевищив критичну позначку 0,5. Реконструкція магазинів у новому

форматі («чорний» дизайн)) дозволяє збільшити товарообіг на 15-20% за рахунок покращення клієнтського досвіду та розширення асортименту. Особливої уваги в умовах воєнного стану заслуговує кадрова складова. ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшим роботодавцем у сфері роздрібної торгівлі з понад 59000 працівників, з яких 48 тисяч працюють безпосередньо в ТОВ «АТБ-Маркет». Компанія має унікальний досвід збереження кадрового потенціалу в умовах війни, демонструючи феноменальну стійкість. Важливим напрямом є заміщення чоловічої праці жіночою там, де це технологічно можливо, що дозволяє компенсувати дефіцит персоналу внаслідок мобілізації. Власні навчальні центри у Дніпрі, Одесі, Києві та Львові щорічно безоплатно підвищують кваліфікацію понад 4000 працівників, що є потужним інструментом розвитку кадрового потенціалу.

Програми підтримки мобілізованих працівників, яких налічується майже ціла бойова бригада, та збереження робочих місць за демобілізованими є важливим елементом соціальної відповідальності та забезпечують високу лояльність персоналу. Важливо також відзначити, що компанія жодного разу за всю історію не затримувала виплату заробітної плати, що в умовах нестабільності є потужним фактором утримання кадрів. Комерційна складова має значний потенціал для підвищення економічної безпеки через розвиток цифрових каналів продажу. Мобільний застосунок АТБ, який за п'ять місяців після оновлення набрав 1 млн користувачів, перетворюється на суперapplікацію з широким спектром сервісів: від покупки продуктів до оплати комунальних послуг, придбання квитків на транспорт та виклику таксі. Це створює потужну екосистему, яка підвищує лояльність клієнтів та збільшує частоту використання застосунку. Особливу увагу слід приділити масштабуванню платіжного сервісу «Скануй-купуй», який наразі працює лише в 30% магазинів, на всю мережу. Це дозволить прискорити обслуговування, зменшити черги та покращити клієнтський досвід. Інтерфейсна (безпекова) складова в умовах воєнного стану набуває критичного значення. Частка магазинів, обладнаних укриттями, зросла до

68% у 2024 році, однак цільовим показником має бути 100% покриття. Це забезпечить безпеку як персоналу, так і клієнтів, що є безумовним пріоритетом. Розширення страхових програм та посилення кібербезпеки також є важливими елементами захисту від сучасних загроз.

Інвестиційна та інноваційна складова передбачає поступове відновлення інвестиційної активності після її суттєвого скорочення в перші роки війни. Якщо до війни компанія відкривала близько сотні магазинів щорічно, то у 2024 році було відкрито лише два десятки. Фокус на західні та центральні регіони є виправданим з точки зору безпекової ситуації. Розвиток альтернативної енергетики та впровадження енергоефективних технологій дозволить не лише знизити залежність від централізованого електропостачання, але й скоротити операційні витрати в довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована комплексна програма заходів охоплює всі ключові аспекти діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та дозволяє системно підвищити рівень економічної безпеки підприємства. Особливістю програми є її адаптація до реалій воєнного часу, що проявляється у фокусі на фізичну безпеку, енергетичну незалежність, збереження кадрового потенціалу та розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами. Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише зберегти лідерські позиції на ринку, але й забезпечити сталий розвиток в умовах тривалої нестабільності.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства є багаторівневою та багатокомпонентною системою, спрямованою на забезпечення стабільного функціонування, фінансової стійкості та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. У теоретичному аспекті економічна безпека розглядається як стан захищеності ресурсного потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей та підтримання конкурентоспроможності. Визначено, що ключовими складовими економічної безпеки виступають фінансова, виробничо-технологічна, кадрова, інформаційна, інвестиційна та інші підсистеми, узгоджене функціонування яких формує цілісну систему захисту підприємства.

У роботі обґрунтовано, що в умовах нестабільності та кризових явищ, спричинених воєнними діями, макроекономічними дисбалансами, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням платоспроможності населення, зростає значення системного управління ризиками. Доведено, що своєчасна ідентифікація факторів нестабільності, оцінювання їхнього впливу та формування адаптивних стратегій дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та підвищити рівень економічної стійкості підприємства.

На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності та визначено специфіку функціонування підприємства у період нестабільності. Встановлено, що компанія демонструє здатність до адаптації завдяки масштабності мережі, диверсифікації асортименту, розвитку власних торгових марок, впровадженню цифрових сервісів та активній інвестиційній діяльності. Разом з тим виявлено наявність ризиків, пов'язаних із зростанням витрат, енергетичною залежністю, кадровим дефіцитом та безпековими викликами.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства показало, що ключовими напрямками її зміцнення є оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів, модернізація логістичної інфраструктури, розвиток ІТ-рішень, посилення кібербезпеки та впровадження програм утримання персоналу. Запропонована комплексна програма заходів дозволяє підвищити фінансову стійкість, знизити операційні ризики, забезпечити безперебійність діяльності мережі та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Отже, забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності є стратегічним пріоритетом розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню адаптивної моделі управління, підвищенню рівня захищеності ресурсів і створенню передумов для довгострокового стабільного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48.
2. Данкеєва О. М. Особливості використання елементів мерчандайзингу власних торгових марок. URL: <http://surl.li/onize> (дата звернення: 18.02.2026).
3. Єгоричева С. Б., Глушко А. Д., Худолій Ю. С. Проблеми забезпечення інформаційної безпеки фінансового сектору України. *Управління розвитком*. 2023. Т. 21. № 4. С. 45–52.
4. Єршова Н. Ю. и др. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 2. С. 142–149.
5. Зибарева О. В., Бурачок Я. Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 221–228.
7. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 98–107.
8. Ковальчук А. М. Імперативи структуризації системи економічної безпеки підприємства в адаптивних умовах розвитку. *Znanstvena Misel*. 2020. Iss. 49. Vol. 1. P. 25–27.

9. Левковська Л., Саріогло В., Котенко Т., Добрянський О., Горемикіна Ю., Дідківська О. Соціально-економічна безпека та її вплив на розвиток людського капіталу України. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. С. 157–160.
10. Лезіна А. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 101-106.
11. Лисенко А. О., Грабар Д. О. Аналіз сутності поняття економічної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1 (24). С. 101–109.
12. Луньова Т. С. Оцінка конкурентоспроможності національної економіки України: рейтинговий підхід. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 38–42.
13. Онищенко О. Зарубіжний досвід забезпечення соціально-економічної безпеки регіону. *The 18th International Scientific Conference «Information Technologies and Management»*. Riga: ISMA, 2020. С. 148–150.
14. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 18.02.2026)
15. Пахуча Е., Сєвідова І., Романюк І., Білоусько Т., Ткаченко С., Дядін А., Бабко Н. Дослідження впливу структурних змін у межах концепції соціально-економічної безпеки. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Т. 12. № 1. С. 180–198.
16. Правдюк А.Л. Особливості законодавчого забезпечення економічної безпеки України. *Інформація і право*. 2021. № 2 (37). С. 170–182.
17. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2022. Вип. 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 18.02.2026).
18. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 440–445.

19. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 20–25.

20. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.

21. Тульчинська С. О., Чорній Б. П., Салоїд С. В. Понятійно-категоріальний апарат теорії інвестування та економічної безпеки підприємств. *Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств* : монографія. Київ, 2018. С. 9–35.