

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

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Толстобова Валерія Євгенівна

КУРСОВА РОБОТА

Організація та управління системою економічної безпеки підприємства

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

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

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.

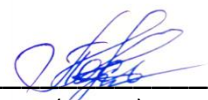
Здобувач



Толстобова Валерія Євгенівна

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

Толстобова Валерія Євгенівна

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна
дисципліна

Фінансово-економічна безпека організації

назва навчальної дисципліни

Тема роботи

Організація та управління системою економічної
безпеки підприємства

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



(підпис) **Наталія ПОСТОЛЬНА**

Завдання отримав

Здобувач

 **Валерія ТОЛСТОБОВА**

«02» лютого 2026 р.

«02» лютого 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та складові системи економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Принципи та методи управління економічною безпекою.....	9
1.3. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «УКРТЕХБУД»	13
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка фінансово-економічного стану.....	13
2.2. Аналіз загроз та оцінка рівня економічної безпеки підприємства.....	15
2.3. Напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою....	18
ВИСНОВКИ.....	21
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	23
ДОДАТКИ.....	26

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних ринкових відносин, глобалізації економіки та загострення конкурентної боротьби проблема забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливого значення. В Україні, де підприємницьке середовище ускладнене воєнним конфліктом, нестабільністю валютного курсу та постійними змінами законодавства, питання організації ефективної системи захисту господарської діяльності є особливо гострими.

Економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності його ресурсного потенціалу від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання. Від якості організації та управління системою економічної безпеки безпосередньо залежить здатність підприємства зберігати конкурентні позиції, адаптуватися до мінливих умов середовища та досягати стратегічних цілей.

Проблематику економічної безпеки підприємств досліджували такі вчені, як В. Геєць, М. Єрмошенко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мунтіян, Я. Жаліло та інші. Водночас питання практичної організації та вдосконалення систем управління безпекою на рівні конкретних суб'єктів господарювання залишаються недостатньо розробленими.

Мета курсової роботи – дослідити теоретичні засади та проаналізувати практику організації й управління системою економічної безпеки підприємства, а також розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, складові та функції системи економічної безпеки підприємства;
- вивчити принципи та методи управління економічною безпекою;
- проаналізувати нормативно-правову базу у сфері економічної безпеки в Україні;
- дати загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та оцінити його фінансово-економічний стан;

- виявити загрози та оцінити рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою.

Об'єкт дослідження – система економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження – організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі формування та функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, синтез та узагальнення.

Структура роботи: курсова робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків (додаток А – структура системи економічної безпеки; додаток Б – алгоритм управління економічною безпекою підприємства). Загальний обсяг роботи становить 28 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові системи економічної безпеки підприємства

Поняття «економічна безпека підприємства» є порівняно новою категорією у вітчизняній науці, яка набула широкого вжитку на початку 2000-х років у зв'язку з розвитком ринкових відносин та ускладненням умов господарювання. У науковій літературі існують різноманітні підходи до трактування цього поняття, однак більшість авторів акцентує увагу на захищеності інтересів підприємства від різного роду загроз.

Так, Козаченко Г.В. визначає економічну безпеку підприємства як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства у теперішньому часі та стійкого розвитку в майбутньому [3]. Єрмошенко М.М. розглядає економічну безпеку як захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов [5].

На нашу думку, найбільш комплексним є визначення, за яким економічна безпека підприємства – це такий стан його діяльності, при якому досягається захист всіх видів ресурсів від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечується стабільна прибутковість, конкурентоспроможність та здатність до саморозвитку.

Система економічної безпеки підприємства (СЕБП) являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів – суб'єктів, об'єктів, механізмів, інструментів та заходів, які забезпечують захист підприємства від загроз та ризиків. До основних складових СЕБП відносять:

1) Фінансова складова – забезпечення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ефективного використання фінансових ресурсів. Вона є

однією з ключових, оскільки фінансові проблеми здатні знищити підприємство навіть за відсутності інших загроз.

2) Виробничо-технологічна складова – захист виробничих потужностей, технологій і ноу-хау від несанкціонованого доступу, копіювання або знищення. Включає збереження техніко-технологічної бази та безперебійність виробничого процесу.

3) Кадрова складова – формування кваліфікованого персоналу, захист від несанкціонованого доступу сторонніх осіб, попередження навмисних дій власних співробітників на шкоду підприємству.

4) Інформаційна складова – захист комерційної таємниці, конфіденційних даних, корпоративних інформаційних систем від кіберзагроз та витоків інформації.

5) Правова складова – забезпечення правового захисту інтересів підприємства, дотримання законодавства, захист від рейдерства та несправедливої конкуренції.

6) Ринкова (комерційна) складова – збереження ринкових позицій, захист від недобросовісної конкуренції та втрати клієнтської бази.

7) Екологічна складова – мінімізація ризиків екологічних порушень, дотримання природоохоронного законодавства.

Між усіма складовими існує тісний взаємозв'язок: проблема в одній із них негативно позначається на стані інших. Так, погіршення фінансової складової веде до скорочення витрат на кадрову та інформаційну безпеку, що, своєю чергою, підвищує ризики в цих сферах.

Для наочного представлення складових економічної безпеки підприємства та їх характеристик складемо таблицю 1.1 (узагальнену схему структури СЕБП наведено у додатку А).

Таблиця 1.1 – Складові системи економічної безпеки підприємства

Складова	Об'єкт захисту	Основні загрози
Фінансова	Фінансові ресурси, активи,	Неплатоспроможність,

	грошові потоки	втрата ліквідності
Виробнича	Виробничі потужності, технології	Знос обладнання, аварії, диверсії
Кадрова	Персонал, корпоративні знання	Витік кадрів, корупція, саботаж
Інформаційна	Дані, ІТ-системи, комерційна таємниця	Кіберзлочинність, шпигунство, витік
Правова	Права та інтереси підприємства	Рейдерство, порушення контрактів
Ринкова	Ринкові позиції, клієнтська база	Недобросовісна конкуренція, демпінг

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 7]

Таким чином, СЕБП є багатокомпонентною структурою, ефективність якої залежить від збалансованого захисту всіх її складових [3, 7]. Виключення чи недооцінка будь-якої з них може стати вразливим місцем, яке використовують зловмисники або конкуренти.

1.2. Принципи та методи управління економічною безпекою

Управління системою економічної безпеки підприємства – це цілеспрямований процес формування, підтримки та вдосконалення механізмів захисту підприємства від загроз з метою забезпечення його стабільного функціонування і розвитку. Ефективне управління ґрунтується на дотриманні ключових принципів [11, 13].

До основних принципів управління економічною безпекою відносять:

Принцип комплексності – передбачає, що захист підприємства має охоплювати всі складові економічної безпеки та всі рівні управління. Неможливо забезпечити безпеку, зосередившись лише на одному напрямі.

Принцип безперервності – система безпеки має функціонувати постійно, без перерв і прогалин, оскільки загрози можуть виникати в будь-який момент.

Принцип законності – всі заходи із забезпечення безпеки повинні здійснюватися виключно в межах чинного законодавства.

Принцип превентивності – акцент робиться на попередженні загроз, а не на ліквідації їх наслідків. Профілактика є значно ефективнішою та менш витратною, ніж відновлення після інциденту.

Принцип адаптивності – система безпеки повинна гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип економічної доцільності – витрати на забезпечення безпеки мають бути співмірними з реальними ризиками та можливими збитками.

В управлінні економічною безпекою застосовуються різноманітні методи, які можна класифікувати за декількома ознаками. За характером впливу виділяють: адміністративні (накази, інструкції, регламенти); економічні (страхування ризиків, резервування коштів); правові (договірне закріплення відносин, судовий захист); соціально-психологічні (мотивація персоналу, корпоративна культура) [20, 21].

За стадіями управлінського процесу методи поділяють на: методи виявлення та ідентифікації загроз (моніторинг, аудит, аналіз ризиків); методи оцінки рівня безпеки (рейтингові системи, індикаторний підхід, метод інтегральної оцінки); методи нейтралізації загроз (диверсифікація, хеджування, страхування, аутсорсинг); методи контролю ефективності (KPI безпеки, внутрішній аудит) [19].

Особливе місце серед методів оцінки займає індикаторний підхід, який передбачає порівняння фактичних значень показників (індикаторів) з їх граничними (пороговими) значеннями. Якщо реальне значення показника наближається до порогового або виходить за його межі – фіксується загроза безпеці [8].

Організаційна структура управління економічною безпекою, як правило, включає: службу безпеки (або відділ ризик-менеджменту); юридичний відділ;

фінансово-аналітичний підрозділ; ІТ-службу та підрозділ інформаційного захисту; відділ кадрів (у частині перевірки персоналу). На малих підприємствах ці функції можуть виконуватися одним-двома спеціалістами або передаватися на аутсорсинг.

Таким чином, управління економічною безпекою є складним і багатогранним процесом, що поєднує стратегічний та оперативний рівні, а також потребує постійного вдосконалення відповідно до мінливих умов середовища.

1.3. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні

Нормативно-правова база забезпечення економічної безпеки підприємств в Україні формується на декількох рівнях: конституційному, законодавчому, підзаконному та локальному. Правова основа економічної безпеки вітчизняних підприємств включає широкий спектр нормативних актів різних рівнів.

На конституційному рівні основу складає Конституція України, яка гарантує право на підприємницьку діяльність, захист власності та конкуренцію (ст. 41, 42) [1].

На законодавчому рівні ключовими є: Господарський кодекс України (2003), який визначає загальні засади господарської діяльності [2]; Закон України «Про основи національної безпеки України» (2018) – встановлює засади державної політики у сфері безпеки [4]; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996) [6]; Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2001) [18]; Закон України «Про охорону комерційної таємниці» (у складі ЦКУ та ГКУ); Закон України «Про інформацію» (1992, зі змінами); Закон України «Про кібербезпеку» (2017) – регулює відносини у

сфері захисту інформаційних систем [9]; Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» (2001).

На підзаконному рівні значущими є: Стратегія економічної безпеки України на 2021–2025 роки (затверджена Указом Президента № 347/2021) [10]; постанови Кабінету Міністрів України з питань захисту критичної інфраструктури; накази профільних міністерств щодо галузевих стандартів безпеки.

На локальному рівні підприємства самостійно розробляють: Положення про комерційну таємницю; Інструкції з інформаційної безпеки; Положення про службу безпеки; Кодекс корпоративної етики; Антикорупційну програму [12].

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану (з 2022 року) в Україні введено ряд спеціальних норм, які суттєво впливають на умови ведення бізнесу: заборону на відчуження окремих активів, обмеження валютних операцій, особливий порядок мобілізації ресурсів. Все це вимагає від підприємств адаптації систем безпеки до нових правових реалій.

Слід підкреслити, що жоден нормативний акт не встановлює єдиного обов'язкового стандарту організації системи економічної безпеки на підприємстві – ця сфера значною мірою залишається в компетенції самого суб'єкта господарювання. Це, з одного боку, надає гнучкість, а з іншого – вимагає від керівництва самостійного формування та підтримки дієвої системи захисту.

Аналіз нормативно-правового забезпечення свідчить про те, що в Україні сформовано певну правову основу для захисту економічних інтересів підприємств, однак ця база потребує подальшого вдосконалення – насамперед у частині механізмів реального правозастосування та спрощення доступу підприємств до інструментів правового захисту.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка фінансово-економічного стану

ТОВ «Нова Пошта» – товариство з обмеженою відповідальністю, що є беззаперечним лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанію засновано у 2001 році в м. Харкові підприємцями Вячеславом Климовим та Володимиром Поперешнюком. Основний вид діяльності – послуги експрес-доставки документів, посилок і палетованих великогабаритних вантажів для фізичних та юридичних осіб по всій Україні та за кордоном.

До групи компаній «Нова Пошта» входять: ТОВ «Нова Пошта» (головна операційна компанія), «НоваПей» (платіжна система), «НП Логістик», «НП Діджитал», «Nova Digital», «Новобокс» (мережа поштоматів), а також дочірні підприємства у понад 18 країнах Європи під брендом Nova Post.

Станом на кінець 2024 року мережа «Нової Пошти» налічує понад 37 000 точок обслуговування (відділення, поштомати, PUDO), розташованих у більш ніж 10 000 населених пунктів України. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2024 році становила 27 509 осіб. Компанія є емітентом облігацій та публікує фінансову звітність відповідно до вимог НКЦПФР у відкритій базі даних SMIDA, що забезпечує прозорість діяльності.

З початку повномасштабного вторгнення у 2022 році «Нова Пошта» продовжила безперебійну роботу попри обстріли терміналів і відділень, адаптувавши логістичні маршрути та посиливши заходи фізичної безпеки об'єктів. У 2022–2024 роках компанія активно інвестувала в розширення мережі та автоматизацію сортувальних центрів.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Нова Пошта» проаналізуємо основні показники за 2022–2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, млрд грн	23,69	36,47	44,77
Чистий прибуток, млрд грн	2,14	3,97	2,50
Рентабельність продажів, %	9,0	10,9	5,6
EBITDA, млрд грн	4,30	6,80	7,30
Кількість відправлень, млн шт.	317	412	480
Кількість відділень та поштоматів, тис. шт.	~22,0	27,1	37,0
Чисельність персоналу, осіб	~23 000	26 327	27 509
Інвестиції в розвиток, млрд грн	~1,2	5,3	7,3

Джерело: складено автором на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта», опублікованої в системі SMIDA та у відкритих джерелах [22, 23, 24]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійке зростання операційних показників компанії. Дохід від реалізації зріс з 23,69 млрд грн у 2022 році до 44,77 млрд грн у 2024 році, що становить приріст 88,9% за три роки. Кількість відправлень збільшилась на 51% – з 317 до 480 млн посилок і вантажів на рік. Мережа обслуговування виросла більш ніж удвічі за аналізований період.

Разом з тим, у 2024 році чистий прибуток суттєво скоротився – на 36,9%, до 2,5 млрд грн порівняно з 3,97 млрд грн у 2023 році. Це пов'язано передусім із зростанням операційних витрат (пальне, електроенергія, оренда та будівництво терміналів, витрати на безпеку), а також зі значним збільшенням інвестиційних видатків – до 7,3 млрд грн у 2024 році. Водночас EBITDA продовжила зростати, що свідчить про операційну ефективність компанії.

Позитивним є стабільне зростання чисельності персоналу (+4,5% у 2024 р.) та збереження високого індексу споживчої лояльності NPS на рівні 80,8%, що відображає стійкі ринкові позиції компанії.

2.2. Аналіз загроз та оцінка рівня економічної безпеки підприємства

Для комплексного аналізу системи економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» застосуємо індикаторний підхід, який передбачає порівняння фактичних значень ключових показників з їх граничними значеннями. Граничні значення – це критичні рівні, перевищення яких (або зниження нижче яких) свідчить про наявність загрози безпеці.

Зовнішні загрози для ТОВ «Нова Пошта» включають: воєнні ризики та обстріли відділень і терміналів у зонах бойових дій; зростання операційних витрат внаслідок подорожчання пального, електроенергії та будівельних матеріалів; мобілізація кваліфікованого персоналу; посилення конкуренції з боку «Укрпошти» та Meest; кібератаки на ІТ-інфраструктуру; нестабільність валютного курсу, що впливає на міжнародний напрям діяльності.

Внутрішні загрози включають: надмірна концентрація доходів на українському ринку; висока частка офісного персоналу (підтверджено реформою IDEA 2024 р.); залежність від надійності фізичної мережі відділень і терміналів; ризики управлінських помилок в умовах форсованого міжнародного розширення.

Таблиця 2.2 – Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» за індикаторним підходом (2024 р.)

Індикатор	Порогове значення	Фактичне значення (2024)	Відхилення	Оцінка
Рентабельність	>5%	5,6%	+0,6%	Гранично

продажів, %				
Приріст доходу, % (рік до року)	>10%	+22%	+12%	Безпечно
Темп зростання кількості відправлень, %	>5%	+16%	+11%	Безпечно
Частка інвестицій у доходах, %	>5%	16,3%	+11,3%	Безпечно
Зростання чисельності персоналу, %	>0%	+4,5%	+4,5%	Безпечно
Індекс NPS (лояльність клієнтів), %	>70%	80,8%	+10,8%	Безпечно
Зниження чистого прибутку, % (рік до року)	<20%	-36,9%	-16,9%	Небезпечно

Джерело: розраховано автором на основі офіційних даних ТОВ «Нова Пошта» [22, 23, 24]

Результати індикаторного аналізу свідчать про неоднозначний стан економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році. Більшість операційних показників знаходяться в безпечній зоні: зростання доходу (+22%), кількості відправлень (+16%), персоналу (+4,5%) та інвестицій свідчать про динамічний розвиток. Проте падіння чистого прибутку на 36,9% є тривожним сигналом і виходить за допустимі межі.

Слід зазначити, що зниження прибутковості не є симптомом структурної кризи – воно обумовлене переважно інвестиційним циклом та зростанням витрат на безпеку в умовах воєнного стану. EBITDA при цьому продовжує зростати, що підтверджує операційну стійкість бізнес-моделі.

Проведемо SWOT-аналіз системи економічної безпеки підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S): – Лідер ринку логістики України – Потужна мережа (37 тис. точок) – Стійке зростання доходів (+22% у 2024) – Висока лояльність клієнтів (NPS 80,8%) – Розвинена ІТ-інфраструктура та власний R&D	СЛАБКІ СТОРОНИ (W): – Падіння чистого прибутку (-36,9% у 2024) – Залежність від фізичної інфраструктури (вразливість відділень до обстрілів) – Висока частка офісних працівників (реформа IDEA) – Концентрація операцій в Україні в умовах воєнного ризику
МОЖЛИВОСТІ (O): – Участь у відновленні інфраструктури України – Розширення на ринки ЄС (Nova Post Europe) – Цифровізація та автоматизація доставки – Зростання ринку e-commerce в Україні	ЗАГРОЗИ (T): – Воєнні ризики та обстріли відділень – Мобілізація ключового персоналу – Зростання операційних витрат (пальне, логістика) – Посилення конкуренції (Meest, Укрпошта) – Кібератаки на ІТ-інфраструктуру

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз виявив, що компанія має потужні сильні сторони та широкі можливості для розвитку. Разом з тим, кілька суттєвих загроз та слабкостей потребують системного реагування в рамках програми управління економічною безпекою.

Загальний рівень економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» оцінюється як «достатній» – операційні та ринкові показники знаходяться у безпечних межах, однак фінансова безпека у 2024 році потребує посиленої уваги з огляду на суттєве скорочення рентабельності [25].

2.3. Напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою

На основі проведеного аналізу виявлено низку проблем у системі управління економічною безпекою ТОВ «Нова Пошта», для усунення яких пропонується комплекс заходів за такими напрямами:

Напрям 1. Реформа організаційної ефективності (IDEA). Компанія вже ініціювала реструктуризацію з метою скорочення частки офісних працівників з ~30% до 10–15%. Рекомендується прискорити реалізацію цієї реформи із залученням сучасних HR-технологій для оптимізації процесів, що дозволить суттєво знизити операційні витрати та відновити рентабельність до рівня 8–10%.

Напрям 2. Посилення кібербезпеки. З огляду на масштаб IT-інфраструктури («Нова Пошта» обробляє понад 480 млн відправлень на рік, а власна IT-компанія Nova Digital налічує понад 930 спеціалістів), компанії рекомендується: впровадити систему SIEM (Security Information and Event Management); регулярно проводити незалежний аудит кібербезпеки; посилити захист клієнтських даних відповідно до стандартів GDPR (для міжнародного бізнесу) та українського законодавства.

Напрям 3. Диверсифікація та міжнародна експансія. Розвиток Nova Post Europe є стратегічно важливим з точки зору зниження залежності від єдиного ринку. Рекомендується дотримуватись планів виходу на ринки 18 країн ЄС, паралельно оцінюючи ризики та локальну конкурентну специфіку кожного нового ринку.

Напрям 4. Управління фізичною безпекою об'єктів. Враховуючи воєнні ризики, рекомендується: страхувати майно відділень і терміналів у зонах підвищеного ризику; формувати резервні логістичні маршрути та плани безперервності бізнесу (BCP); розробити чіткі протоколи евакуації і відновлення роботи після надзвичайних ситуацій.

Напрям 5. Кадрова безпека та соціальна відповідальність. Для зниження ризиків мобілізаційних втрат та підвищення лояльності персоналу

рекомендується: документувати ключові бізнес-процеси; розвивати програми наставництва та перехресного навчання; продовжувати реалізацію програм адаптації ветеранів (реабілітаційний центр у Клевани), що покращує репутацію роботодавця та знижує кадрові ризики.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Очікувані результати від впровадження заходів з підвищення економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Орієнтовні витрати	Очікуваний ефект
Реформа організаційної структури (IDEA)	Внутрішні ресурси	Зниження операційних витрат, підвищення рентабельності
Посилення захисту IT-інфраструктури від кібератак	500–800 млн грн/рік	Стійкість до кіберзагроз, захист даних клієнтів
Диверсифікація джерел доходу (Nova Post Europe)	До €10 млн інвестицій	Зниження залежності від українського ринку
Страхування майна та вантажів у зоні ризику	200–350 млн грн/рік	Мінімізація збитків від воєнних ризиків
Програми утримання та адаптації персоналу (ветерани)	50+ млн грн	Зниження кадрових ризиків, корпоративна соціальна відповідальність
РАЗОМ	~800 млн – 1,2 млрд грн/рік	Перехід до «надійного» рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише відновити рентабельність до рівня 8–10%, але й суттєво підвищити стійкість до зовнішніх загроз – насамперед воєнних і кіберризиків. Комплексний підхід до управління економічною безпекою

(алгоритм наведено у додатку Б) забезпечить збереження лідерських позицій компанії на ринку логістики України та сприятиме успішній міжнародній експансії.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної курсової роботи можна сформулювати такі теоретичні та практичні висновки:

1. Економічна безпека підприємства являє собою комплексний стан захищеності його ресурсного потенціалу від зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання. Система економічної безпеки включає фінансову, виробничо-технологічну, кадрову, інформаційну, правову та ринкову складові, між якими існує тісний взаємозв'язок.

2. Управління системою економічної безпеки ґрунтується на принципах комплексності, безперервності, законності, превентивності, адаптивності та економічної доцільності. До основних методів управління відносять адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні, а також спеціалізовані методи оцінки рівня безпеки – індикаторний підхід, рейтингові системи, метод інтегральної оцінки.

3. Нормативно-правова база у сфері економічної безпеки підприємств в Україні є багаторівневою та включає Конституцію України, Господарський кодекс, ряд спеціальних законів (про захист конкуренції, кібербезпеку, комерційну таємницю), Стратегію економічної безпеки України на 2021–2025 роки. Водночас законодавство не встановлює єдиного обов'язкового стандарту для підприємств, що вимагає від них самостійного формування локальної нормативної бази.

4. ТОВ «Нова Пошта» – лідер ринку логістики України з понад 37 000 точок обслуговування та 27 509 штатними працівниками. У 2022–2024 роках компанія демонструє стійке операційне зростання: дохід збільшився на 88,9%, кількість відправлень – на 51%. Водночас у 2024 році зафіксовано скорочення чистого прибутку на 36,9%, що зумовлено форсованими інвестиціями (7,3 млрд грн) та зростанням витрат у воєнних умовах.

5. Індикаторний аналіз виявив, що більшість операційних та ринкових показників ТОВ «Нова Пошта» перебувають у безпечній зоні. Критичним є падіння рентабельності продажів у 2024 р. до 5,6%, що виходить за рамки бажаного діапазону. SWOT-аналіз підтвердив наявність серйозних зовнішніх загроз – воєнних ризиків, кібератак та кадрових втрат через мобілізацію.

6. Для підвищення рівня економічної безпеки ТОВ «Нова Пошта» запропоновано п'ять взаємодоповнюючих напрямів вдосконалення: реформа організаційної ефективності (IDEA), посилення кіберзахисту, диверсифікація через міжнародну експансію, управління фізичною безпекою об'єктів та розвиток кадрових програм.

7. Реалізація запропонованих заходів дозволить відновити рентабельність до рівня 8–10%, підвищити стійкість до воєнних та кіберризиків і зберегти лідерські позиції компанії. Практичне значення результатів полягає в тому, що запропонований методичний інструментарій може бути адаптований для аналізу безпеки інших великих підприємств сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
4. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: КНТЕУ, 2001. 309 с.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.10.2025).
7. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
8. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. Київ: КВІЦ, 1999. 464 с.
9. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 02.10.2025).
10. Стратегія економічної безпеки України на 2021–2025 роки: затв. Указом Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021> (дата звернення: 03.10.2025).
11. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2000. 344 с.

12. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
13. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика. Київ: НІСД, 2003. 368 с.
14. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економіка і держава. 2008. № 8. С. 6–8.
15. Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8. С. 172–181.
16. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2010. 476 с.
17. Міщенко С.П. Проблеми економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 3. С. 45–57.
18. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 04.10.2025).
19. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
20. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове видавництво НАУ, 2007. 436 с.
21. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ельга, 2009. 776 с.
22. Нова пошта. Офіційний сайт для інвесторів. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/index.html> (дата звернення: 01.04.2026).
23. ТОВ «Нова пошта» у 2023 р. збільшила консолідовану виручку на 53,3%. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/985612.html> (дата звернення: 01.04.2026).
24. «Нова пошта» в 2024р. збільшила дохід на 22%, прибуток скоротила на 36,9%. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1068391.html> (дата звернення: 02.04.2026).

25. Назаренко О.В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства в сучасних умовах. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 2. С. 112–119.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура системи економічної безпеки підприємства

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
--

Фінансова складова	Виробнича складова	Кадрова складова	Інформаційна складова	Правова складова	Ринкова складова
-----------------------	-----------------------	---------------------	--------------------------	---------------------	---------------------

Джерело: складено автором на основі опрацьованої літератури

Додаток Б

Алгоритм управління економічною безпекою підприємства

Крок 1: Ідентифікація та класифікація загроз (зовнішні / внутрішні)

Крок 2: Оцінка ймовірності та можливих наслідків реалізації загроз

Крок 3: Визначення пріоритетних ризиків (ризик-карта)

Крок 4: Розробка заходів реагування (попередження / мінімізація / передача / прийняття)

Крок 5: Реалізація заходів та розподіл відповідальності

Крок 6: Моніторинг ефективності та коригування системи