

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

Возруд Вікторія Миколаївна

УДК 005.922.1

Дипломна робота

«Управління економічною безпекою підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Управління портфелем нерухомості»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.М. Возруд
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник
Радіонова Ірина Федорівна
Доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст та принципи управління економічною безпекою підприємства	6
1.2. Підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства	14
1.3. Національна економічна безпека як середовище економічної безпеки підприємства	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2	37
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «АРНІКА»	37
2.1. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства	37
2.2. Система показників та індикаторів економічної безпеки підприємства	51
2.3. Аналіз системи управління економічною безпекою підприємства	60
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3	70
МОДЕРНІЗАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «АРНІКА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	70
3.1. Нові ризики економічної безпеки підприємства в умовах війни .	70
3.2. Управлінські інструменти реагування на ризики економічної безпеки підприємства	77
3.3. Оцінювання витрат та вигід, пов'язаних з модернізацією системи управління економічною безпекою підприємства	79
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

У сучасних умовах проблема економічної безпеки є актуальною, оскільки підприємства працюють в умовах різних зовнішніх і внутрішніх ризиків, в умовах війни, а конкурентне економічне середовище приховує численні загрози. Ця обставина вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, підприємства останнім часом набула особливої значущості. Однак, незважаючи на великий інтерес до неї вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, слід зазначити, що існуючі розробки в основному присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і в значно меншій мірі - питань економічної безпеки підприємств.

Узагальнюючи думку багатьох авторів, серед проблем економічної безпеки підприємства, які потребують невідкладного вирішення, можна виділити:

- відсутність визначеності у виборі складових економічної безпеки підприємства;
- наявність значних труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з точки зору забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- труднощі з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки;
- відсутність загальновизнаних вітчизняних методик оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, які отримали визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах української економіки.

Таким чином, проблема економічної безпеки підприємства вимагає комплексного підходу, а його реалізація є складним і трудомістким завданням. Теоретичні основи розроблення механізмів управління економічною безпекою підприємства відображені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як

Корбутяк А.Г., Романчик Т.В., Резнікова, О. О., Горбулін, В. П., Качинський, А. Б., Лугова В.М. та ін.

Попри вагомий внесок закордонних та вітчизняних науковців, питання удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємства залишаються ще недостатньо вивченими, зокрема відсутнє необхідне методичне забезпечення. Низка питань, пов'язаних із моделюванням механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства на основі аналізу структурних взаємозв'язків зовнішніх і внутрішніх загроз, не знайшли належного відображення в наукових працях.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного підходу до здійснення забезпечення економічної безпеки, що дозволить розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, використати можливості, які створюються цими середовищами, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі завдання:

- дослідити сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства та визначити основні методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві;
- проаналізувати особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах невизначеності;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є особливості механізму управління економічною безпекою в умовах зростаючого рівня економічної невизначеності українського підприємства ПАТ «Трикотажна фабрика «Арніка».

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. В магістерській роботі застосовані методи статистичного аналізу, а саме: балансові та звичайні таблиці, графіки та схеми. Здійснювались розрахунки з використанням формул для визначення конкретних показників діяльності підприємства, які використовуються в економічному та фінансовому аналізі підприємства. Використано методику бального оцінювання стану економічної безпеки підприємства

Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми управління економічною безпекою підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами.

Обсяг та структура роботи: дипломна робота містить 112 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», 7 грудня 2022 року, Університет «КРОК», м. Київ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та принципи управління економічною безпекою підприємства

Поняття «економічна безпека» виникло не зненацька, його виникнення зумовлено історичними подіями у світовій економічній практиці. [1]

Вважається, що це поняття виникло у часи «великої депресії» (синонім світової економічної кризи 1929-1939 рр., яка найсильніше позначилася на економіці США, Канади, Великої Британії, Німеччини та Франції, де більшою мірою постраждали великі промислові міста і практично зупинилося будівництво). У 1934 р. Указом президента США Ф. Д. Рузвельта створений Федеральний комітет з економічної безпеки, Консультативна рада при ньому та прийнято перші закони про економічну безпеку й соціальний захист населення. Федеральний комітет з економічної безпеки займався економічною безпекою окремих осіб (individuals), в першу чергу, боротьбою з безробіттям. [11] Дотепер поняття «економічна безпека» в англomовних країнах використовується переважно у первинному сенсі — як заходи щодо захисту приватних осіб і домогосподарств від різкого погіршення фінансового становища.

Офіційного статусу термін «економічна безпека» набув у 1985 р. на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН, де було прийнято резолюцію «Міжнародна економічна безпека». У резолюції визначено необхідність сприяти забезпеченню економічної безпеки національних економік з метою створення умов для соціально-економічного розвитку та прогресу кожної країни. На 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН було зроблено наступний крок – прийнято Концепцію міжнародної економічної безпеки. Цю подію можна вважати знаковою не лише з точки зору започаткування офіційного розгляду питань

економічної безпеки, а й із точки зору активного поширення проблематики цих питань у різні сфери діяльності та на щаблі ієрархій видів безпеки.[8]

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як створення умов для збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства. Трохи пізніше взяв гору інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне - зміна економічних функцій держави, яке вже не було основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно з цим поглядом економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, в тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних вчених-економістів. У сучасній економічній науці універсальним визначенням економічної безпеки підприємства є наступне:

Економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому.

Роль системи економічної безпеки слід розділити на три рівні: рівень виживання підприємства, рівень ефективності, що означає наявність економічного потенціалу та його ефективне використання, рівень конкурентоспроможності, включаючи оцінку можливості забезпечення розвитку підприємств. Зазначені вище шари складають основу вертикального виміру економічної безпеки, при цьому слід зазначити, що кожен наступний шар містить попередній і доповнюється певними параметрами. При цьому кожен рівень має свій горизонтальний вимір, в якому оцінка здійснюється за певними компонентами.[15]

Звідси можна виділити три підсистеми оцінки економічної безпеки підприємства: перша підсистема оцінюється з точки зору забезпечення стійкості.

З цієї точки зору це запорука виживання, не зважаючи на майбутні зміни в роботі підприємства. По-друге, вищий рівень оцінки економічної безпеки підприємств полягає в оцінці стану підприємств з точки зору наявності та ефективного використання потенціалу підприємства. Метою оцінки цієї підсистеми є виявлення негативних тенденцій: втрати ресурсної незалежності та зниження ефективності використання ресурсів. З точки зору цього підходу, оцінка включає виділення компонентів економічної безпеки з функціональної точки зору. Третя підсистема оцінки економічної безпеки базується на оцінці майбутньої ринкової позиції підприємства та загроз, що випливають з цього. Таким чином, третім за рівнем оцінки економічної безпеки є оцінка можливих прибутків і втрат.

За визначеним рівнем може бути сформована індексна система оцінки економічної безпеки підприємств. Перший рівень оцінки характеризує відстань від підприємства до можливого банкрутства, тобто зону припинення діяльності підприємства. Оцінки на другому і третьому рівнях повинні проводитися відповідно до галузевих особливостей і встановлених цілей діяльності компанії. Рекомендується стандартизоване порівняння вторинних і третинних показників із середніми по галузі.

Оскільки економічна безпека є досить складною характеристикою, яка залежить від багатьох факторів і може бути виражена кількісними та якісними параметрами, а визначення рівня економічної безпеки підприємства здійснюється за наявності обмеженої та неповної інформації.[18]

Економічна безпека — складна багатогранна економічна категорія, що має досить непросту внутрішню структуру. Аналіз реальних процесів і осмислення досвіду вирішення цієї проблеми дозволяють виділити три її найважливіших елементи:

- економічна незалежність, що означає насамперед можливість здійснення державного контролю над національними ресурсами, спроможність використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення рівноправної участі у міжнародній торгівлі;

- стійкість і стабільність національної економіки, що передбачає міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для ефективною підприємницької діяльності, стримування дестабілізуючих факторів;

- здатність до саморозвитку і прогресу, тобто спроможність самостійно реалізовувати і захищати національні економічні інтереси, здійснювати постійну модернізацію виробництва, ефективну інвестиційну та інноваційну політику, розвивати інтелектуальний і трудовий потенціал країни.

Існує декілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства:

- як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.). Без сумніву, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства тільки до цього не можна. Це поняття ширше і більш ємне [1];

- як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство - це в першу чергу - об'єкт економічних відносин. Власник підприємства, хоче щоб результатом діяльності підприємства було досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи будуть виникати в процесі будь-які загрози, чи буде вестися з ними боротьба, як вона буде вестися - власнику, швидше за все, все одно. Боротьба з погрозами, як така, часто не є метою створення та володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами напевно викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш неочевидним [2];

- як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом.

– як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [3]. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки;

– як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, заснований на реалізації та захисту економічних інтересів підприємства, визначає її як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, яка забезпечується системою заходів 15 спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру [4].

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання підприємства в майбутньому.

Результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність (надійність) його функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності (прибутковість), особиста безпека персоналу.

До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства відносять: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

З урахуванням цього діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

За оцінками експертів, витрати на створення системи безпеки підприємства та її оптимальне функціонування можуть досягати 25% витрат від загального забезпечення процесу виробництва.

Ефективність систем управління з точки зору їх здатності своєчасного розпізнавання і вирішення проблем є визначальним чинником успішного функціонування підприємств. Це обумовлено тим, що практично кожен учасник виробничого процесу в своїй діяльності в тій чи іншій мірі стикається з питаннями управління.

Політика економічної безпеки визначається на основі певних принципів, які створюють політичну і правову базу для оцінювання зовнішніх і внутрішніх загроз, формування національних економічних інтересів і стратегії економічної безпеки.

До основних принципів побудови системи економічної безпеки підприємства можна віднести:

- усі прийняті управлінські рішення з розробки системи економічної безпеки не повинні суперечити чинному законодавству (принцип законності);
- елементи системи управління економічною безпекою підприємства повинні бути взаємопов'язані та узгоджені (принцип системності побудови);
- ефективність роботи системи безпеки повинна бути вище її вартості (принцип економічної доцільності);
- витрати на заходи з ліквідації, нейтралізації або мінімізації загроз економічним інтересам підприємства повинні бути менше, ніж можливі збитки від їх реалізації (принцип ефективності управлінських рішень);
- своєчасне попередження та/або ефективне подолання негативного впливу загроз, при цьому забезпечуючи розвиток підприємства (принцип результативності);
- витрати на попередження та/або подолання загроз повинні бути адекватними за їх рівнем та обсягом (принцип оптимізації витрат);

- всі заходи безпеки повинні проводитися з використанням сучасних досягнень науки і техніки, надавати надійний захист на певних рівнях безпеки (принцип обґрунтованості);
- вирішення питань економічної безпеки із залученням усіх суб'єктів і активів підприємства (принцип комплексності);
- забезпечення збалансованості економічних інтересів підприємства, окремих його підрозділів, персоналу (принцип збалансованості);
- своєчасність розробки і прийняття заходів щодо нейтралізації загроз економічної безпеки і економічним інтересам підприємства (принцип своєчасності);
- процес управління економічною безпекою підприємства повинен проходити безперервно (принцип безперервності);
- постійний системний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою своєчасного виявлення та ідентифікації загроз економічним інтересам підприємства (принцип постійного моніторингу);
- реалізація активних дій і заходів захисту економічних інтересів підприємства з використанням нестандартних форм і способів захисту (принцип активності);
- координація заходів щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві; організація взаємодії заходів зі всіма підрозділами підприємства і здійснення єдиного управління процесом безпеки підприємства, організація взаємодії з державними та правоохоронними органами (принцип координації і взаємодії);
- єдиний підхід до виконання своїх функцій учасниками процесу забезпечення безпеки при координуючій ролі і методичному керівництві з боку підрозділу економічної безпеки підприємства (принцип централізації);
- система управління економічною безпекою підприємства повинна бути органічно інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства (принцип інтегрованості);

– всі прийняті управлінські рішення не повинні суперечити загальній стратегії економічного розвитку підприємства (принцип спрямованості на стратегічні цілі);

– управлінські рішення повинні розроблятися з урахуванням об'єктивних економічних законів, на основі глибокого аналізу ситуації із застосуванням наукових методів пізнання (принцип об'єктивності);

– система управління економічною безпекою повинна забезпечувати швидку реакцію підприємства на появу реальних і потенційних загроз і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень (принцип оперативності і динамічності);

– кожне управлінське рішення в сфері економічної безпеки має розроблятися в декількох альтернативних варіантах, враховуючи певні критерії (принцип варіативності);

– заходи по реагуванню на погрози економічним інтересам підприємства повинні розроблятися у відповідності з визначеними критеріями (принцип адекватності реагування);

– система управління економічною безпекою підприємства, її елементи повинні адаптуватися до зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства (принцип адаптивності);

– розроблені або прийняті управлінські рішення повинні швидко коригуватися, якщо цього вимагають зміни зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства (принцип гнучкості управління);

– здатність системи економічної безпеки підприємства до розвитку та вдосконалення (принцип розвитку і вдосконалення);

– повинна бути розроблена дієва і ефективна система стимулів і відповідальності посадових осіб за стан економічної безпеки підприємства (принцип стимулювання і відповідальності).

Під економічною безпекою підприємства розуміють стан найбільш ефективного використання його ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування як у теперішній час, так і в

майбутньому. Важливими умовами та елементами у забезпеченні нормального функціонування підприємства є: оцінювання та управління економічними ризиками, загальний стан економіки.[3]

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства базується на відповідному механізмі її управління, під яким розглядають сукупність станів та процесів, з яких складається управління щодо протидії небезпекам, загрозам та ризикам. До складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства можна віднести такі складові елементи, як: об'єкти та суб'єкти управління, сукупність фінансових інтересів підприємства, функції, принципи і методи управління, організаційну структуру, нормативно-правове забезпечення, інформаційне забезпечення тощо. Усі перелічені складові елементи управління в сукупності складають механізм управління фінансово-економічною безпекою [3].

Управління фінансово-економічною безпекою має здійснюватися у разі дотримання ряду основних принципів управління фінансово-економічною безпекою підприємства: принцип законності; системності побудови; економічної доцільності; результативності; оптимізації витрат; збалансованості; постійного моніторингу тощо. Суб'єктами управління фінансовою безпекою є власники, керівництво підприємства та фінансові менеджери, які шляхом проведення аналітичних досліджень, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, розробляють відповідні пропозиції щодо запобігання фінансовим проблемам, а також впливають на об'єкти управлінського впливу за допомогою певних методів управління, які розкривають шляхи протидії реальним та потенційним загрозам, небезпекам та ризикам у конкретних умовах і відображають безпосередній стан захищеності підприємства.

1.2. Підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

Аналіз наукових праць, присвячених економічній безпеці підприємства та оцінці рівня цієї безпеки, дозволяє стверджувати, що провідними у визначенні основних показників економічної безпеки господарюючого суб'єкта вбачають ресурсний (інвестиційний), циклічний, системний, інфраструктурний (кластерний) та процесний підходи.

При ресурсному підході економічна безпека підприємства визначається на основі аналізу достатності і доступності фінансових затрат, які необхідні для здійснення виробничого процесу, а також віддачі від вкладених ресурсів. При циклічному підході особлива увага приділяється загрозам економічної безпеки, що виникають на перетині хвиль економічного розвитку і реалізуються або у формі переходу до нового циклу розвитку, або втратою конкурентних переваг. У межах системного підходу акцент робиться на економічній безпеці елементів, що складають структуру економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства визначається значимістю виробничого, кадрового, організаційного, науково-технічного, інтелектуального, інвестиційного, фінансового потенціалу та кількісним вимірюванням стану складових. При кластерному (інфраструктурному) підході рівень економічної безпеки окреслюється спроможністю системи досягати зада них цілей (підвищення якості продукції, конкурентних переваг, зменшення витрат та ін.) за рахунок факторів, що її забезпечують. При процесному підході оцінка потенціалу економічної безпеки проводиться за допомогою методу аналізу динаміки показників, що дозволяє своєчасно реагувати на прояви різноманітних загроз і зберігати позитивну динаміку зростання [1; 2; 4].

У той же час у науковій періодиці зустрічаються публікації з викладенням оригінальних (авторських) підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Так, у розробці моделі оцінки економічної безпеки підприємства Васильців Т. Г. досліджує можливість застосування таких багатовимірних статистичних методів, як канонічний аналіз, класична таксономія, модифікована таксономія, об'єднана таксономія та регресія кластерів. Оцінюючи економічну безпеку агро- промислових підприємств, авторка робить висновок, що, не

зважаючи на високий рівень кореляції, моделі побудовані за даними результатів як класичної, так і інших видів таксономії, не мають практичної значущості, оскільки результати оцінки мало відрізнятися між собою, утруднюючи ідентифікацію рівня економічної безпеки.

На основі канонічного аналізу Васильців Т. Г. подає восьмифакторну модель оцінки ефективності системи економічної безпеки, а за даними канонічного аналізу — семифакторну. Основними показниками виступають: загальна ліквідність, фінансова незалежність (автономія), фінансова стійкість; обіговість капіталу підприємства, валова рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, придатність основних засобів, фондвіддача [20].

Під час оцінювання економічної безпеки підприємства Корбутяк А.Г. [28] доводить необхідність використання комплексного критерію, що базується на профіцитній (затратно-прибутковою) схемі та розраховується за основними економічними показниками підприємства, з використанням сучасних економіко-математичних методів. Застосування такого критерію обумовлено, по-перше, тим, що економічна безпека об'єктів на практиці зазвичай визначається показниками прибутковості, а заходи щодо її забезпечення — витратами. По-друге, практично всі індикатори економічної безпеки відображаються в економічних показниках, які формують зазначені критерії.

На думку Корбутяк А.Г., прогнозування рівня системи економічної безпеки підприємства та створення адекватної моделі вимагає, по-перше, виявлення факторів, які найбільше впливають на її інтегральний показник. По-друге, визначення залежності інтегрального показника економічної безпеки від конкретних показників на основі факторного аналізу статистичних даних, що відображають різні сфери функціонування підприємства [28].

Оскільки за допомогою теоретичного аналізу не можливо встановити кількісний зв'язок між результативним та факторними показниками, а також визначити доцільність включення в остаточну математичну модель того чи іншого факторного показника, необхідно провести кореляційно-регресійний

аналіз, який дозволить вибрати найбільш вагомі фактори і, застосувавши методику множинного регресійного аналізу, кількісно описати зв'язок між інтегральним показником економічної безпеки і релевантними чинниками [28].

Актуальними для оцінювання рівня економічної безпеки є питання дослідження впливу окремих факторів на економічну безпеку та визначення кількісних і якісних критеріїв оцінки рівня економічної безпеки підприємства, як особливого об'єкта економічної безпеки. Складність вирішення цих питань окреслюється низкою причин, серед яких головною є істотна невизначеність станів і основних параметрів систем, що важко моделюються і є складними для дослідження.

На думку Н.О. Бабіної, в процесі аналізу економічної безпеки та розробки рекомендацій щодо підвищення її рівня велике значення належить сучасним економікоматематичним методам дослідження, за допомогою яких розробляється комплексний метод оцінки економічної безпеки підприємства в трансформаційній економіці України. Серед основних економікоматематичних методів дослідження складних систем провідними є: метод експертних оцінок, методи регресійного і дисперсійного аналізу, методи експоненціального згладжування, методи теорії нечітких систем (зокрема, методи кластерного і дискримінантного аналізу), методи багатofакторного статистичного аналізу [17]. В свою чергу, на основі застосування економіко-математичних методів, що використовуються для оцінки економічної безпеки, розробляється єдиний кількісний критерій економічної безпеки та методики оцінки і прогнозу економічної безпеки підприємства.

Метод експертних оцінок, в якому зараз широко застосовується апарат математичної статистики, використовується для обробки результатів експертного аналізу.

Методи регресійного і дисперсійного аналізу застосовуються для встановлення зв'язків між окремими економічними показниками. Регресійний метод і метод експоненціального згладжування використовується при прогнозуванні часових змін індикаторів і загального критерію безпеки. За умов

нестабільності економічних процесів в країні, зростання ризиків метод експоненціального згладжування дає можливість отримувати більш точні результати за рахунок урахування останніх статистичних даних. Методи дослідження нечітких систем, кластерний та дискримінантний аналіз використовуються для проведення точних розрахунків параметрів, що утворюють критерій економічної безпеки, а також при створенні та дослідженні критеріальної функції.

Матвеев М.В. на основі регресійної моделі проводить розрахунки та оцінку індикаторів економічної безпеки підприємства; здійснює прогнозну оцінку основних економічних показників підприємства за допомогою методу експоненційного згладжування; послуговується методом дисперсійного аналізу для оцінки впливу якісних факторів на економічну безпеку підприємства. Автор на основі дискримінантного аналізу пропонує комплексне дослідження економічної безпеки, використовуючи сукупне застосування експертних оцінок, спеціально організованих статистичних випробувань та апарату дискримінантного аналізу [2].

Алгоритмічна модель аналізу та оцінки економічної безпеки підприємства на основі її основних складових передбачає декілька основних етапів:

- 1) проведення фінансового аналізу стану підприємства;
- 2) формування інформаційного поля дослідження (аналіз основних показників і їх граничних значень);
- 3) розробка множинної економетричної моделі аналізу впливу предикаторів на інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства та прогнозування її стану;
- 4) ідентифікація стану фінансово-економічної системи за допомогою методу нечітких множин, який використовується для визначення комплексного показника оцінки стану підприємства.

У результаті багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу встановлюються фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства, та будується адекватна і великою мірою достовірна економіко-математична

модель, яка описує зв'язок між інтегральним показником економічної безпеки та встановленими формалізованими факторами.

Можна погодитися з тим, що на основі такої моделі підприємство з великою долею вірогідності здатне прогнозувати рівень своєї економічної безпеки, ефективно управляти ним на основі вчасної розробки і реалізації заходів, спрямованих на коригування відповідних факторів, профілактики загроз тощо.

Для оцінки рівня економічної безпеки в сучасних ринкових умовах деякі автори пропонують використовувати поняття "потенціал економічної безпеки". Так, Олексюк Т. В. потенціал економічної безпеки підприємства визначає як різницю між добутком коефіцієнту кореляції між показниками росту конкурентних переваг та добутком коефіцієнту кореляції між показниками пристосуванням до зовнішнього середовища [37].

Для характеристики комплексного стану потенціалу економічної безпеки автор пропонує використовувати багатофакторні моделі, оптимальне і критичне значення яких визначається за допомогою емпіричних вагових коефіцієнтів. Авторська методика Олексюк Т. В. є синтезом рейтингової методики і методики розрахунку багаторфакторних коефіцієнтів. Кількість моделей автор визначає на основі складових потенціалу економічної безпеки суб'єкта діяльності: виробничої, фінансової, соціальної, інвестиційної. В кожній моделі виділяються чотири фактори та визначається величина граничних значень у чотирьох зонах: ідеальній, допустимій, задовільній, критичній. Вагові коефіцієнти характеризують значимість показника, а значення кожної моделі варіюється в залежності від значення факторів в межах від нуля до чотирьох [37].

Розрахунок кожної чотирьохфакторної моделі є сумою добутків класу (зони) та вагового коефіцієнту кожного фактору. В графічному зображенні результатів розрахунків зона оптимальних значень відповідає області, обмеженій границею оптимальної зони. При цьому розрахована площа оптимальної зони є граничним значенням показника, що відповідає ідеальним і оптимальним параметрам економічної безпеки.

У разі відсутності (або запізнення) реакції на економічні загрози виникає економічна небезпека як практична її реалізація. Наростання економічних небезпек може призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства, його банкрутства і навіть ліквідації. Від спорадичних і регулярних небезпек не застраховане жодне підприємство. Вони виникають внаслідок об'єктивних обставин, планових інноваційно-інвестиційних заходів, сезонних коливань операційного циклу та ін. Головне, щоб їх значення не перевищували граничних норм кваліфікаційних нормативів, а економічний агент був здатен у визначений період виконати всі свої зобов'язання.

Стійка економічна небезпека характеризує стан, коли підприємство тільки поглинає ресурси або засоби контрагентів-кредиторів без погашення власної кредиторської заборгованості. Хронічна економічна небезпека означає, що підприємство поглинає без повернення ресурси інших економічних агентів, своїх працівників, акціонерів та інших суб'єктів ринку, нарощуючи податкові заборгованості. Підкреслимо, що використання вищим менеджментом неадекватних стилів економічного управління при прийнятті антикризових структурних, організаційних, фінансово-господарських та інших економічних стабілізаційних рішень є вагомим джерелом перетворення економічної загрози в економічну небезпеку.

Акцентуючи увагу на економічній важливості часового параметру в реакції на економічну небезпеку підприємства при прийнятті стабілізаційних рішень, С.М. Шкарлет вважає за потрібне ввести його до опорного переліку методичних критеріїв завчасного прогнозування економічної небезпеки підприємства [11].

У формалізованому вигляді цей критерій прогнозування можливості виникнення стану економічної небезпеки може бути відображений як певна цільова функція, що залежить від часу виявлення та подолання небезпечних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства (1.1):

$$K_i f(T) = (1.1),$$

де K_i — імовірна можливість виникнення стану економічної небезпеки;

T — загальний часовий інтервал діагностики економічних загроз і небезпек та формування керівної стабілізаційної реакції підприємства. При цьому загальний часовий інтервал діагностики економічних загроз і небезпек та формування керівної стабілізаційної реакції щодо формування економічної безпеки підприємства є множиною певних аргументів із сфери визначення функції імовірної можливості виникнення стану економічної безпеки і має такий вигляд [7] (1.2):

$$K = f(T_1, T_2, T_3, T_4, T_5), \quad (1.2),$$

де T_1 — часовий інтервал виявлення економічної загрози щодо виникнення кризового стану в діяльності підприємства;

T_2 — часовий інтервал запровадження заходів потенційного попередження перетворення економічної загрози в економічну небезпеку;

T_3 — часовий інтервал фактичної ідентифікації стану економічної небезпеки;

T_4 — часовий інтервал спізнення щодо початку прийняття стабілізаційних управлінських рішень для нейтралізації економічної небезпеки та виникнення кризового стану діяльності підприємства;

T_5 — часовий інтервал подолання економічної небезпеки.

А.Ю. Кретьова розробляє пропозиції щодо комплексного оцінювання рівня ефективності діяльності підприємства з урахуванням не тільки часового, але й видового аспектів і пропонує оцінювати рівень ефективності діяльності підприємства за допомогою тривимірної синтетично-перспективної моделі, що ґрунтується на оцінюванні рівня трьох складових: результативності діяльності, економічної безпеки підприємства, його потенціалу та з урахуванням трьох часових станів: ретроспективного, теперішнього і майбутнього [9]. При цьому основним показником теперішньої ефективності підприємства є економічна безпека, рівень якої визначається дельтою між бажаним та фактичним рівнями гармонізації інтересів суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наголосимо, що до сьогодні вченими остаточно не сформульовано поняття критерію економічної безпеки, яке можна покласти в основу кількісної/якісної

критеріальної оцінки. Тому в цьому питанні спостерігається значне розмаїття думок. Слід погодитися з думкою Донець Л.І., яка акцентує увагу на тому, що: система безпеки є унікальною для кожного підприємства, оскільки визначається рівнем розвитку, структурою і ефективністю використання виробничого потенціалу; спрямованістю виробничої діяльності і особливістю конкурентного середовища; кваліфікацією персоналу та ін.; система безпеки є цілісним і відносно самостійним утворенням на кожному рівні суспільної ієрархії; система безпеки є комплексною і складноструктурною та створюється з метою забезпечення ефективного функціонування усіх складових діяльності підприємства [9]. Оцінювання стану та рівня економічної безпеки утруднюється, по-перше, відсутністю єдиного переліку критеріїв; по-друге, складністю визначення бажаного рівня економічної безпеки. Друге обмеження значно палаталізується при дефініції економічної безпеки як міри гармонізації економічних інтересів. Тому можна погодитися з прихильниками підходу, які трактують економічну безпеку як міру взаємоузгодження (гармонізації) економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для протистояння загрозам через формування необхідного для такого протистояння ресурсного забезпечення [10; 11].

Для встановлення переліку критеріїв оцінювання стану економічної безпеки, спочатку визначають групи суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовищ, від гармонізації інтересів яких залежить захищеність економічних інтересів підприємства. Групи суб'єктів зовнішнього середовища — це, перш за все, головні контрагенти підприємства: постачальники, споживачі, акціонери, органи державного управління. Виділення груп суб'єктів внутрішнього середовища відбувається з урахуванням основних видів ресурсів підприємства.

Як інструмент оцінки міри гармонізації інтересів між різними групами суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища можна використати метод аналізу ієрархій, який ґрунтується на попарному порівнянні інтересів різних груп суб'єктів зовнішнього й внутрішнього середовища між собою та розрахунку середньоквадратичного відхилення, яке вказує на максимально можливе

коливання досліджуваного параметра від його середнього очікуваного значення. Пріоритетність інтересів певної групи суб'єктів визначається шляхом інтерв'ювання респондентів різних груп за реєстром питань стосовно площини середовища, в якому вони діють. На основі отриманих даних складається карта виявлення гармонізації (взаємоузгодження) інтересів груп суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовищ. При цьому величина відхилення і узгодженість інтересів знаходяться у обернено пропорційній залежності: чим більша величина відхилення, тим менше узгоджені інтереси, і навпаки [12].

Економічна безпека підприємства з позицій динаміки може бути визначена як безперервний процес: діагностики і оцінки її функціональних складових і критеріїв; попередження, захисту від та протидії негативним впливам за допомогою стабілізаційних заходів; формування банку стратегій прийняття оптимальних рішень з метою створення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання на всіх етапах його життєвого та операційного циклів.

Для відстеження в динаміці змін стану системи як у процесі створення, так і під час реалізації, С.В. Кавун пропонує використовувати формалізовану матричну модель системи економічної безпеки підприємства; впроваджувати новітню методику розробки системи економічної безпеки підприємства, що будується на основі концептуального системного підходу і дозволяє підтримувати систему в режимі найкращого функціонування [12].

В основі побудови оптимальної моделі системи економічної безпеки підприємства лежить моделювання — метод теоретичного та практичного опосередкованого пізнання, який дає можливість відтворити за допомогою моделі (відповідно до наукових завдань) ті чи інші істотні властивості складного об'єкта, що досліджується, взаємозв'язки і відносини між його елементами.

Моделювання дозволяє розкрити системний характер забезпечення економічної безпеки. Хоча при цьому варто пам'ятати, що будь-яка модель фіксує тільки етап розвитку об'єкта, відображає лише певні його властивості і є одним з декількох ймовірних варіантів розвитку об'єкта.

Аналіз літератури дозволяє стверджувати, що (1) серед дослідників немає єдиного підходу до створення теоретичної моделі системи забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства; (2) відмінність підходів до розробки такої моделі та систематизація її структурних елементів за різноманітними критеріями обумовлює наявність значної кількості теоретичних побудов, що істотно різняться між собою; (3) відсутність загальної моделі (утруднена необхідністю вибору між її специфічними варіаціями) часто призводить до неадекватної практичної реалізації системи економічної безпеки.

Під час побудови моделі системи економічної безпеки будь-якого підприємства необхідно дотримуватися певних концептуальних засад. На думку А.І. Пономаренка, система економічної безпеки визначається об'єктом захисту, функціональними завданнями та елементами організаційної структури, нормативною базою, що використовується для її здійснення [50].

Особливо зазначимо, що модель економічної безпеки господарюючого суб'єкта, яка базується на пріоритетності його структурних елементів, є достатньо вразливою, оскільки відсутність єдиного критерію ранжирування і виділення головних елементів системи економічної безпеки несе в собі ймовірні ризики. Так, недостатня кількість означених елементів може стати перешкодою на шляху досягнення підприємством цілей; зайва — утруднити функціонування підприємства і при- множити витрати.

Один із можливих варіантів структурно-логічної моделі системи економічної безпеки на мікро рівні включає: захист інтересів організації у взаємодії з громадськістю; підтримка інтересів організації у системі державного, регіонального та місцевого управління; захист організації від економічних загроз; управління ефективністю та безпекою інвестиційної діяльності; забезпечення нормативно-правового захисту економічних інтересів організації; забезпечення фізичної безпеки майна та співробітників організації; управління ефективністю експлуатації економічних ресурсів організації; організація захисту комерційної таємниці; управління ефективністю та безпекою фінансування організації [50].

У той же час необхідно враховувати новітні виклики і прояви економічного середовища, включаючи обмеження щодо розповсюдження інтелектуальної (конфіденційної) інформації, захисту комерційних даних, збереження інтелектуального капіталу тощо. В цьому контексті слід виділити розвідки Бабіна М.О., який розглядає систему забезпечення економічної безпеки організації у формі графічних зображень комплексних принципів моделей забезпечення безпеки персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, елементами яких є: об'єкт безпеки, об'єкт загроз, джерела загроз, загрози, засоби захисту та ін. [17]. Балацький Є.О. наводить цікаві узагальнення щодо формування та використання інтелектуального капіталу в системі підтримки економічної безпеки підприємства, справедливо наголошуючи на необхідності вжиття заходів із захисту інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності підприємства за допомогою економічних, правових, організаційно-адміністративних та фізичних інструментів підтримки безпеки [16].

У контексті складних трансформаційних процесів, які мають місце на сучасному етапі розвитку національної економіки і які характеризуються загостренням протиріч між суб'єктами господарювання, посиленням інших загроз, запорука стабільного функціонування діяльності підприємств є врахування негативного впливу екзогенних та ендогенних факторів та пошук шляхів адаптації та виживання в нестабільному економічному середовищі. Щоб уникнути переривання підприємства, особливу увагу необхідно приділити створенню економічної безпеки. Науково-теоретичний синтез існуючих підходів до визначення суб'єкта господарювання «економічна безпека підприємства» дозволяє визначити його як динамічнеякісна характеристика життєздатності підприємства, тобто здатність до системи для виживання та сталого розвитку перед обличчям дестабілізуючих впливів зовнішніх і внутрішніх факторів.

Дослідження впливу окремих факторів на загальний критерій економічної безпеки є досить складним завданням, у вирішенні якого можна разом із загальноприйнятим підходом до формування критерію економічної безпеки на

основі класифікації і застосування безпосередніх природних індикаторів, що впливають на економічну безпеку, використовувати економіко-математичні методи. Можемо констатувати, що останнім часом відбувається певна абсолютизація ролі цих методів в процесі пізнання. Тому при дослідженні економічної безпеки підприємства, що дедалі функціонує у невизначеному середовищі, необхідно мати на увазі, що одержання оцінок економічної безпеки тільки на основі економіко-математичних моделей і методів може призвести до суттєвих помилок. На кожному етапі варто також використовувати евристичні та експертні методи.

1.3. Національна економічна безпека як середовище економічної безпеки підприємства

Регулювання економічної безпеки України здійснюється за допомогою ряду нормативно-правових актів. Аналіз діючої нормативної бази дозволив виділити наступні рівні нормативного регулювання економічної безпеки в Україні.

Перший рівень регулювання формує основний закон нашої держави – Конституція України.

Відповідно до ст. 17 Конституції України захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу.

Другий рівень регулювання сформовано кодексами України, тобто кодифікованими збірниками нормативно-правових актів: Господарський, Цивільний, Кримінальний, Податковий, Адміністративний, Митний кодекси тощо.

Третій рівень регулювання формує Закон України “Про основи національної безпеки України”, який є базовим щодо досліджуваного питання

[26]. Зокрема, Законом визначено, що безпека у економічній сфері є основною складовою національної безпеки, а також вказано на основні реальні та потенційні загрози економічній безпеці України на сучасному етапі.

У 2013 р. було прийнята нова редакція Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Відтоді інтегральний індекс економічної безпеки розраховується на основі дев'яти субіндексів – складових економічної безпеки. Окрім того, документ доповнено переліком індикаторів та джерел вхідної інформації за складовими економічної безпеки [Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29 жовтня 2013 року]. Створення і використання Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України стало альтернативою і водночас доповненням рейтингу міжнародної конкурентоспроможності держав, який визначається Світовим економічним форумом (СЕФ) і ранжуванням країн за індексом глобальної конкурентоспроможності, вираховується на основі дванадцяти усталених параметрів [32].

Революція та російсько-українська війна виявили тригерні точки у розвитку української держави та її секторів безпеки і економічного зокрема. Для подолання проблем спочатку необхідно було провести економічний аудит. Такий шлях обирали Естонія, Польща, Китай, Туреччина. Завдяки єдності у роботі команди державних та громадських експертів у цих країнах були створені чіткі стратегії, втілення яких дали поштовх до значного збільшення ВВП. З 1991 року ВВП України зменшився на 28%, водночас, як ВВП Польщі зріс на 213%, а Туреччини – на 240% [19]. ВВП Туреччини на душу населення у 2019 році становив 15 069 дол. США, водночас, як в Україні – лише 3 106 дол. США. Україна за цей період перетворилась на ресурсний придаток світового ринку. Тому, завдяки проведеному Економічному аудиту України, над яким працювали понад 300 експертів, 20 експертних груп, 16 провідних think tanks, були визначені напрями розвитку, які гарантуватимуть зростання економіки [36]. За оцінками

фахівців, втрачений потенціал України за роки незалежності становить 1 трлн дол. США. Для проведення аудиту було вивчено найбільш прийнятний досвід застосування широкого спектру державних механізмів гарантування економічної безпеки країн Європейського Союзу.

На сучасному етапі основними реальними та потенційними загрозами національній безпеці України в економічній сфері в умовах війни є: істотне скорочення внутрішнього валового продукту, зниження інвестиційної та інноваційної активності і науково-технічного та технологічного потенціалу; ослаблення системи державного регулювання і контролю у сфері економіки; нестабільність у правовому регулюванні економічних відносин; критичний стан основних виробничих фондів у провідних галузях промисловості, АПК, системах життєзабезпечення; недостатні темпи відтворювальних процесів та подолання структурної деформації в економіці; критична залежність економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків; нераціональна структура експорту з переважно сировинним характером; велика боргова залежність держави; небезпечне для економічної незалежності України зростання частки іноземного капіталу у стратегічних галузях економіки; неефективність антимонопольної політики; критичний стан з продовольчим забезпеченням населення; неефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатні темпи диверсифікації джерел їх постачання та відсутність активної політики енергозбереження, що створює загрозу енергетичній безпеці; «тінізація» національної економіки; переважання в діяльності управлінських структур особистих, корпоративних, регіональних інтересів над загальнонаціональними тощо.

Четвертий рівень регулювання сформовано іншими законами з питань безпеки чи з питань діяльності суб'єктів забезпечення економічної безпеки: «Про прокуратуру», «Про Службу безпеки України», «Про захист від недобросовісної конкуренції»; «Про захист економічної конкуренції» тощо.

П'ятий рівень регулювання сформовано підзаконними нормативними документами, тобто нормативними актами, що видані на основі закону, відповідно до закону і спрямовані на його виконання шляхом конкретизації

законодавчих приписів або встановлення первинних норм. Чільне місце серед яких займає Стратегія національної безпеки України № 287/2015[29].

Шостий рівень регулювання сформовано локальними нормативними актами органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання тощо.

Нормативним документом, що дає офіційне визначення економічної безпеки є Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Економічна безпека - це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.

Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України мають статус підзаконного нормативно-правового акту, а отже, згідно з класифікацією нормативних документів, що подана раніше, даний документ знаходиться на п'ятому рівні нормативного регулювання. Отже, можна зробити висновок, що дане визначення має, так би мовити, рекомендаційний характер.

Термін «економічна безпека» має не досить тривалу історію, порівняно з іншими. Історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії, оскільки допомагає детальніше розкрити її сутність. Становлення економічної безпеки тривало у декілька етапів, які схематично представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів розвитку економічної безпеки

Етап	Характеристика
I етап	Негативні наслідки економічної кризи, що сталася у 1929-1933 роках, стали поштовхом до аналізу Ф. Рузвельтом внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У результаті чого у 1934 році було прийнято закон «Про національну безпеку» (перший нормативний документ, що регулював питання національної, а отже і економічної безпеки), а також створено Федеральний комітет з економічної безпеки. Але виділення «економічної безпеки» в особливу концепцію не відбулося. Створений Ф. Рузвельтом комітет був покликаний працювати з «економічною безпекою» окремих осіб.
II етап	В наслідок інтеграції провідних розвинених країн світу у 1940-60-х роках створено міжнародні організації для забезпечення

	міжнародної економічної безпеки, а саме: Міжнародний валютний фонд (1945р.), Міжнародний банк реконструкції та розвитку(1945р.), Міжнародна фінансова корпорація (1956р.), Міжнародна асоціація розвитку (1960р.), Організація країнВекспортерів нафти (1960р.), Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів (1966р.).
III етап	Країнами Західної Європи було розроблено стратегію економічного методу забезпечення національної безпеки. Це дало змогу сформувати механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.
IV етап	Кінець 80-х – початок 90-х років ХХ ст. був переломним для країн колишнього СРСР. У цей період, як відомо, відбулася зміна командноАдміністративної системи на ринкову систему господарювання. Підприємствам необхідно було перебудувати свою діяльність за ринковими законами. Економічна безпека цих держав, у першу чергу, була сфокусована на збереженні їх економічної незалежності.
V етап	Формування країнами пострадянського простору безпечних умов для здійснення підприємницької діяльності шляхом прийняття ряду державних нормативноВ правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки.

Джерело: створено автором на основі [12, 14]

Історія формування економічної безпеки України менш тривала і початок її було покладено з розпадом СРСР, і, як наслідок, зі здобуттям Україною незалежності. Утворення нових незалежних держав у 90Вх рр. ХХ ст. стало поштовхом до формування ними національної, а отже і економічної безпеки.

Перш за все, було сформовано Раду національної безпеки України згідно з Тимчасовим положенням про Раду національної безпеки України від 3 липня 1992 року №117. Рада була консультативноВдорадчим органом у системі державної виконавчої влади при Президентові України, головним завданням якого є підготовка пропозицій та проектів рішень Президента України щодо реалізації політики у сфері захисту національних інтересів та забезпечення національної безпеки України.

Указом Президента України від 30 серпня 1996 року № 772/96 [21], відповідно до статті 107 Конституції України, утворено Раду національної безпеки і оборони України В постійно діючий конституційний орган з питань координації та контролю діяльності органів виконавчої влади у сфері

національної безпеки і оборони. Раду національної безпеки і оборони України утворено замість Ради оборони України та Ради національної безпеки України, які працювали у період з 1991 до 1996 року.

У 1997р. в Україні була затверджена Концепція національної безпеки України. На сьогодні цей документ вже втратив чинність, але ним було визначено сутність поняття «національна безпека», її об'єкти та принципи, виділено пріоритетні національні інтереси країни, вказано на загрози національній безпеці, сформовано напрями державної політики щодо національної безпеки України. Формування законодавчої бази з питань діяльності РНБО України було завершено з прийняттям у 1998 р. Закону України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [21].

Не менш важливим кроком було прийняття Закону України «Про основи національної безпеки України» у 2003 р., який визначає основні засади державної політики у сфері національної безпеки нашої країни у цілому і економічної безпеки, як невід'ємної її складової. У Законі подано офіційне тлумачення термінів «національна безпека», «національні інтереси», «загрози національній безпеці»; визначено правову основу національної безпеки, означено коло її об'єктів та суб'єктів, функції та принципи.

Згодом було розроблено Стратегію національної безпеки України у 2007р., якою визначено принципи, завдання політики національної безпеки та шляхи їх реалізації, а також окреслено коло загроз національної безпеки; конкретизовано засади державної політики у сфері національної безпеки [12].

Серед ключових завдань політики національної безпеки у внутрішній сфері було виділено забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки, що неможливе без здійснення структурної перебудови і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Згодом стало зрозуміло, що ця Стратегія повною мірою не враховує усі виклики і загрози національної безпеки, що мали місце в Україні. Це стало причиною розробки і затвердження у 2015р. нової Стратегії національної безпеки України [21], яка діє і сьогодні.

Значну увагу вчених привертає і понятійний апарат, у якому термін «економічна безпека» визначається, виходячи із різних підходів. Економічна безпека, як економічна категорія, має досить складну внутрішню структуру, що підтверджується багатовекторністю поглядів щодо її визначення вченими.

В.І. Абрамов дає наступне визначення економічної безпеки: «В стан незалежності держави у формуванні й розвитку її економічної системи та комплекс заходів щодо її забезпечення» [14].

Ареф'єв В.О. та Бабіна М.О. у своїй монографії економічну безпеку розглядають як «стан національної економіки, який дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави» [17]. Автори виділяють три важливі складові економічної безпеки:

- економічна незалежність - можливість здійснення державного контролю над національними ресурсами, спроможність використовувати національні конкурентні переваги для рівноправної участі у міжнародній торгівлі; стійкість і

- стабільність національної економіки - міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для підприємницької діяльності, стримування дестабілізуючих факторів;

- здатність до саморозвитку і прогресу - спроможність самостійно реалізовувати і захищати національні економічні інтереси, здійснювати постійну модернізацію виробництва, ефективну інвестиційну та інноваційну політику, розвивати інтелектуальний і трудовий потенціал країни [14].

Економічна безпека, на думку О.С. Власюка, як соціальне явище і складова частина безпеки національної характеризується поліструктурністю: міжнародна (глобальна та регіональна); національна (державна та недержавна); корпоративна (підприємства, фірми, корпорації тощо); особиста (фізичних та юридичних осіб) [32].

Значна кількість досліджень присвячена визначенню сутності економічної безпеки, що розглядається на рівні підприємств. Систематизація визначень наукового поняття «економічна безпека підприємства» була здійснена рядом

науковців. Так, Н.П. Сисоліна виділяє наступні напрями трактування сутності «економічна безпека підприємства» [33]:

- 1) стан ефективного використання ресурсів;
- 2) стан виробничої системи;
- 3) наявність конкурентних переваг;
- 4) стан економічного розвитку;
- 5) гармонізація економічних інтересів;
- 6) стан захищеності діяльності підприємства;
- 7) стан захищеності інтересів.

Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К. [39] також виділяють основні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства», а саме: правовий; конкурентний; захист від негативних впливів зовнішнього середовища; захист економічних інтересів; ресурсно-функціональний.

Об'єктивне та своєчасне визначення рівня економічної безпеки є одним з головних завдань, що стоять перед державою в сучасному світі. Нерідко у різних джерелах поширюється інформація щодо кризового стану економіки держави, або її окремих складових. Проте, такі джерела не наводять жодних аналітичних обґрунтувань, що могли б підтвердити таку інформацію.

Саме тому, процес оцінки реального рівня безпеки економічного розвитку є одним з ключових етапів на шляху забезпечення належного рівня економічної безпеки як на макро- так і на мікроекономічному рівні.

Наразі, наука налічує безліч різноманітних підходів щодо оцінки рівня національної безпеки. Так, наприклад, існує позиція, що ефективність державних рішень з питань національної безпеки прямо залежить від наявного багатомірного кількісного аналізу процесів у системі "національні економічні інтереси – загрози". Це дає можливість своєчасно та без великих небажаних витрат вживати відповідні заходи на різних стадіях загострення ситуації разом із уникненням кризового стану в будь-якій сфері життєдіяльності об'єкту безпеки.

Існують різні методики визначення рівня національної економічної безпеки як ключової складової національної безпеки України. Оцінка переваг чи

недоліків застосовуваного методу може здійснюватися з огляду на певні чинники, що здійснюють вплив на достовірність отримання результатів.

Методи для здійснення оцінки рівня економічної безпеки держави:

Перший метод – індикативний. Цей метод передбачає розрахунок найважливіших макроекономічних показників та їхнє порівняння з визначеними пороговими рівнями;

Другий – метод динамічного аналізу, що передбачає здійснення оцінки темпів економічного зростання основних макроекономічних показників країни, враховуючи динаміку їхньої зміни;

Метод експертної оцінки, що використовується в процесі опису кількісних та якісних характеристик досліджуваних процесів;

Метод комплексного аналізу показників економічної безпеки з окресленням потенційних загроз економічній безпеці в Україні для інтегральної оцінки рівня її економічної безпеки;

Також, в цьому процесі варто використовують метод сценарного аналізу; метод оптимізації; метод теорії гри; метод розпізнавання образів; методи теорії латентних систем; методи багатомірного статистичного аналізу.

Висновки до розділу 1

Найбільш поширеним є визначення безпеки підприємства як стану ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.

Об'єктами безпеки є держава, суспільство і суспільні об'єднання, регіони, підприємства і окремі громадяни.

Необхідність постійного дотримання безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, система безпеки підприємства може бути побудована на основі наступних принципів:

1) Пріоритет заходів попередження. Зміст цього принципу полягає у своєчасному виявленні тенденцій та передумов, що сприяють розвитку загроз.

2) Законність. Заходи безпеки підприємства розробляються на основі та в межах діючих правових актів.

3) Комплексне застосування сил та коштів. Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства ресурси та кошти.

4) Координація та взаємодія ззовні та всередині підприємства. Тобто протидія загрозам здійснюється завдяки об'єднанню зусиль усіх підрозділів та служб підприємств.

6) Компетентність. Працівники повинні вирішувати питання безпеки на професійному рівні.

7) Економічна доцільність. Вартість фінансових витрат на забезпечення безпеки підприємства не повинна перевищувати оптимального рівня, при якому губиться економічний зміст їх застосування.

8) Планова основа діяльності. Діяльність по забезпеченню безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основним її видам та розроблених для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства.

9) Системність. Цей принцип припускає врахування усіх факторів, здійснюючих вплив на безпеку підприємства.

У розрахунку рівня економічної безпеки України передбачено такі етапи конструювання інтегральної оцінки економічної безпеки: формування множини індикаторів; визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних) значень індикаторів; нормалізація індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу.

На мою думку, слід виділити три рівні дії системи економічної безпеки: рівень виживання підприємства; рівень ефективності, передбачає наявність економічного потенціалу та ефективно його використання; рівень конкурентного розвитку, включає в себе оцінку можливостей забезпечення розвитку підприємства.

З урахуванням ситуації, що склалася в українській економіці, проблеми економічної безпеки, пошук методів і шляхів захисту економіки України як ніколи актуальні і потребують подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «АРНІКА»

2.1. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства

Підприємство є відкритою системою, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (також його називають великим середовищем, середовищем непрямого впливу або групою неконтрольованих факторів).

Визначимо та проаналізуємо зовнішні фактори, які мають прямий та опосередкований вплив на підприємство ПАТ «ТФ «Арніка». Виявлення факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку підприємств, дозволить підвищити ефективність управління організацій та спеціалістів щодо уникнення можливих загроз та ліквідації шкідливих наслідків негативних впливів.

Ми почнемо діагностику зовнішнього середовища підприємства з аналізу непрямого впливу зовнішнього середовища, включаючи економічні умови, законодавство та дії уряду, міжнародні чинники, технології та технології, систему цінностей та соціальний та культурний рівень, громадську думку, профспілки, населення, навколишнє середовище та інші фактори.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називають PEST-аналізом. PEST є аббревіатурою для різних назв середовищ:

P - political and legal environment (політико-правове середовище);

E - economic environment (економічне середовище);

S - sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T - technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз мав на меті виявити фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на ПАТ «ТФ Арніка» та спрогнозувати динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Як відомо, при застосування методу (інструментарію) PEST-аналізу виокремлюють такі елементи зовнішнього середовища діяльності (безпеки) підприємства:

- економічне середовище. В Україні воно характеризувалось до активної фази війни високим рівнем монополізації ринків, непередбачуваними змінами загального рівня цін, нестабільністю споживчого попиту, високою залежністю від імпорту стратегічної продукції, постійними проблемами з виконанням державного бюджету. Під час активної фази війни до впливових характеристик зовнішнього економічного середовища додалось катастрофічне руйнування виробничого потенціалу країни та скорочення на 50 % ВВП країни з відповідним зменшенням надходжень до державного бюджету;

- політико-правове середовище. В Україні до початку активної фази війни цей елемент середовища характеризувався незавершеністю політико-правових реформ, а саме: судової системи, системи правоохоронних органів, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Під час активної фази війни в умовах воєнного стану об'єктивно відбувається обмеження демократичних свобод громадян, що деформує політико-правову систему. Позитивним моментом змін політико-правового середовища може стати набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС. Це змусить прискорити реформи, за стандартами країн ЄС та НАТО;

- науково-технічне середовище. Цей сегмент середовища характеризується в Україні суперечливим поєднанням сучасних технологій в певних видах діяльності (до прикладу, в ІТ-сфері) з видами діяльності, в яких переважають технології з високою часткою ручної, некваліфікованої праці. Незаперечним позитивним фактором вдосконалення діяльності підприємств та зменшення загроз за рахунок науково-технічного середовища в Україні є такі обставини. Це

- а) висока схильність до сприйняття та використання українцями сучасних

цифрових технологій, що, зокрема, фіксується представниками НАТО, які надають у користування ЗСУ складну воєнну техніку; б) достатньо високий рівень цифровізації певних сфер, до прикладу, електронних розрахунків та банківського обслуговування, електронного врядування та документообігу тощо;

- демографічне середовище. Загалом, в Україні тривалий час спостерігалось явище «старіння нації» - зменшення частки населення в працездатному віці. До цієї негативної тенденції під час активної фази війни додалась масова міграція громадян. За різними оцінками, на кінець 2022 р., в Україну не повернеться 4 – 5 млн. громадян, які виїхали в пошуках безпеки в інші країни.[36]

Розрахунок зведеного індексу за вказаними субіндексами (складовими економічної безпеки) базується на оцінці понад 130 незалежних індикаторів на основі статистики та даних, отриманих від респондентів опитування.

Визначення комплексної оцінки економічної безпеки здійснюється в такому порядку:

1. Формування набору (переліку) показників;
2. Визначення характеристичного значення індексу;
3. Стандартизація показників;
4. Визначення вагових коефіцієнтів;
5. Розрахунок підпункту економічного зведеного індексу та загального зведеного індексу економічної безпеки.

Формування наборів (списків) показників здійснюється за принципами репрезентативності (включаючи найважливіші показники, що впливають на рівень національної економічної безпеки), достовірності (повне відображення стану складових безпеки) та інформаційної доступності (офіційна статистика та публічна інформація). експертна оцінка).

Формування переліку індикаторів здійснюється на основі відбору індикаторів, що найкраще характеризують кожний субіндекс, з урахуванням попередньо накопиченого досвіду оцінки, досягнень українських та зарубіжних

науковців у сфері економічної безпеки, визначених спеціалізованими міжнародними організаціями. Показники економічної безпеки, цільові напрями, визначені при формуванні державних планів

Набір показників, сформований за допомогою коефіцієнтів кореляції, необхідно перевіряти на ступінь щільності статистичного зв'язку між його рядами значень, щоб уникнути ефектів підкріплення при розрахунку інтегральних показників. У той же час, коли попарна кореляція числового ряду є значною, найважливішому показнику надається менша вага. [36]

Під час розрахунку інтегральних показників за період, у разі показників, які публікуються лише раз на рік або зі значними затримками, використовуються останні доступні значення цих показників.

Система показників та її характерні значення переглядатимуться за необхідності у світлі змін у національній та світовій економіці, але не рідше одного разу на п'ять років.

Для кожного показника складових ситуації економічної безпеки в Україні розроблено характерні значення для визначення рівня економічної безпеки. Характеристичне значення кожного показника (індикатора) коливається від 0 до 1 (або від 0 до 100%) і поділяється на п'ять інтервалів:

$[u_0, u_{\text{крит}})$, $[u_{\text{крит}}, u_{\text{небезп}})$, $[u_{\text{небезп}}, u_{\text{нездв}})$, $[u_{\text{нездв}}, u_{\text{здв}})$, $[u_{\text{здв}}, u_{\text{опт}}]$,

де u_0 – значення показника, що характеризується найнижчим або абсолютно небезпечним рівнем економічної безпеки, де рівень економічної безпеки дорівнює 0;

укрит - значення показника, що характеризує критичний рівень економічної безпеки, що дорівнює 0,2, або 20% від оптимального значення;

унебезп - значення показника, що характеризує небезпечний рівень економічної безпеки, що дорівнює 0,4, або 40% від оптимального значення;

унездв - значення показника, що характеризується незадовільним рівнем економічної безпеки, що дорівнює 0,6, що становить 60% оптимального значення;

узdv - значення показника, що характеризується задовільним рівнем економічної безпеки, що дорівнює 0,8, що становить 80 % від оптимального значення;

уопт - значення показника, що характеризує оптимальний рівень економічної безпеки, рівень економічної безпеки дорівнює 1, тобто дорівнює оптимальному значенню.

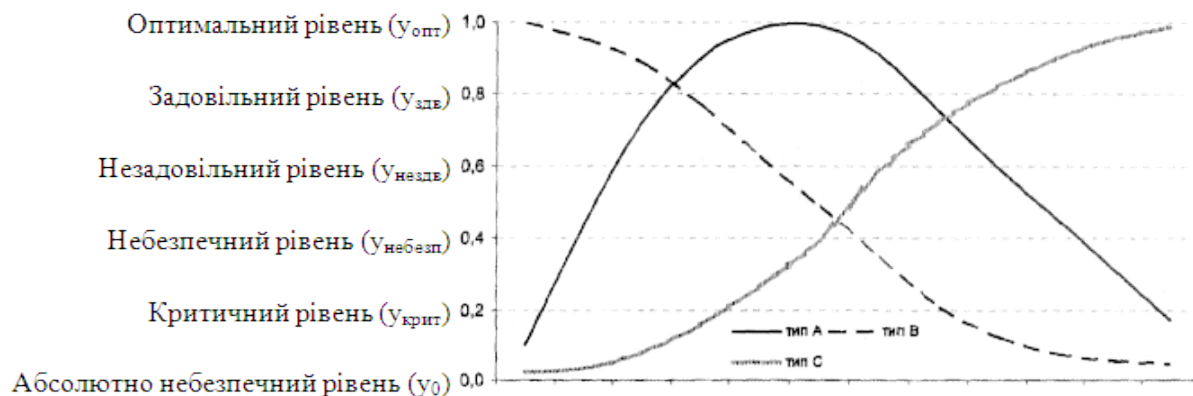


Рис 2.1. Характерний діапазон значень рівня економічної безпеки різних видів показників..

Джерело: створено автором на основі [3, 4].

Важливим у контексті нашого дослідження є такий факт. Оцінку інтегрального показника (індексу) національної економічної безпеки та його складових – субіндексів здійснює Міністерство економіки України. Стан цих показників в Україні за останні 10 років наведено в таблиці 2.1. Відповідно до чинної Офіційної методики 2013 року це єдиний відповідальний орган. За даними Міністерства економіки України, з 2010 по 2021 рр. інтегральний індекс та субіндекси перебували на незадовільному або критичному рівні. Наприклад, інтегральний індекс національної економічної безпеки коливався від найгіршого значення 44% (у 2015 р.) до найкращі 49% (у 2011, 2018 та 2019 роках). Тобто загальний рівень безпеки не досяг навіть 50%. Крім того, найгірші показники безпеки пов'язані з безпекою інвестицій та інновацій (від 30% до 36%).

Окрім руйнівних наслідків війни, найважливішою причиною зміни підходів до управління макрофінансовими дисбалансами стала більш реалістична перспектива отримання Україною статусу кандидата в ЄС та

членства в НАТО. Міністр економіки України, зокрема, наголосив на перспективі членства в ЄС як впливовому факторі у формуванні «дорожньої карти» відновлення України [20]. Природно, що новий статус України дозволить ближче наблизитися до вимог ЄС щодо макрофінансових дисбалансів. Не менш важливою для України є перспектива членства в НАТО. Зокрема, 18 травня 2022 року Єврокомісія схвалила план реконструкції «RebuildUkraine», розроблений за участю Національної ради повоєнної відбудови України. Серед іншого, план передбачає модернізацію системи державна влада та її окремі інститути забезпечують інтеграцію України до ЄС у різних галузях і сферах

Таблиця 2.1.

Динаміка показників рівня економічної безпеки та її складових в Україні за період 2007 – півріччя 2021 рр., %.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Н 2021
Інтегральний індекс економічної безпеки	46	49	46	47	45	44	48	48	49	49	48	48
<i>Середньозважені субіндекси економічної безпеки:</i>												
промислова безпека	50	55	49	49	51	47	58	59	58	57	53	55
демографічна безпека	47	56	45	46	45	43	46	40	41	39	40	39
енергетична безпека	35	32	34	39	47	45	58	54	53	49	51	52
зовнішньоекономічна безпека	35	31	24	29	32	33	35	36	36	40	45	46
безпека інвестицій та інновацій	33	34	36	35	30	33	30	30	31	30	31	32
макроекономічна безпека	38	48	39	39	33	30	38	37	40	45	43	40
продовольча безпека	90	92	93	86	94	92	92	91	90	89	86	85
соціальна безпека	57	59	64	62	57	55	56	59	59	60	62	57
фінансова забезпеченість	42	47	47	50	40	35	38	40	45	42	40	42

Джерело: створено автором на основі [5].

Все це щодо рівня економічної безпеки України є переконливим аргументом на користь зміни методів виявлення основних макрофінансових дисбалансів в українській економіці. Накопичення дисбалансів протягом десятиліття, незважаючи на реформи державних інститутів і зміни в економічній

політиці, демонструє необхідність нового бачення системи управління дисбалансами.

Загальний підхід до проведення PEST-аналізу передбачає виділення з чотирьох груп (п'яти груп тощо) найважливіших факторів з точки зору створення умов для ведення бізнесу. Кожен із цих часткових факторів оцінюється відповідно: відповідно до напрямку дій щодо компанії, балами, рейтингами тощо: (позитивний вплив «+», негативний вплив «-») та відповідно до їх впливу. Далі результати такого аналізу заносяться в спеціальну таблицю (табл. 2.2), предметом якої є фактори макросередовища, а предикатом – сила або напрямок їх впливу (позитивний, негативний).

Однак, оскільки кожен субфактор може мати не тільки протилежний ефект (позитивний або негативний), але й ступінь цього ефекту також різний, тому для кількісного визначення найкраще використовувати експертні методи, наприклад, використовувати бали як одиницю, і, нарешті, прийняти напрямок впливу та може використовувати наступні індивідуальні алгебраїчні визначення та визначення оцінок.

Крім того, фактори повинні бути кількісно оцінені з точки зору важливості того чи іншого фактора для галузі та ступеня впливу цих факторів на підприємство. Ці оцінки можуть збігатися або відрізнятися, а також суттєво відрізнятися залежно від характеру впливу факторів підприємства. Якщо рівень інфляції високий, оцінка підприємства та галузі буде виражена знаком «-».

Проте залежно від величини інфляції цей економічний параметр можна кількісно оцінити так: рівень інфляції перевищує 15%, оціночний бал 3, 10-15% (- 2), 5-10% (- 1)).

Інфляція до 5% оцінена зі знаком «+», тобто: до 2% (+3), 2-3,5% (+2), 3,5-5% (+1).

Загальна стабільність уряду оцінюється як позитивна (+).

Наприклад, недостатній професіоналізм (відсутність базової освіти, досвіду роботи в економічній сфері) экс-міністра економіки виправдовує оцінку

впливу цього чинника на економіку галузі, а не максимальну оцінку +3, але, скажімо, оцінка +2 .

Зайве говорити, що довіра до президента впливає на економіку держави в цілому, особливо на розвиток окремих галузей, але менше – на окремі підприємства. Якщо довіра до президента низька, скажімо, менше 25% населення, то напрямок оцінки негативний і рейтинг галузі може коливатися від -3 до -1 залежно від відсотка віри.

Податкове навантаження (законодавство) для товаровиробників у 2021 році є вигідним як для галузі в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання, тому в обох випадках максимальний бал за цим фактором можна оцінити як +3.

Безперечно, така оцінка може бути певною мірою суб'єктивною, оскільки, окрім того, що вони мають різну експертизу, експерти можуть також мати різні погляди на розвиток внутрішньополітичних подій та їх наслідки.

Однак це не применшує важливості PEST-аналізу, оскільки це важливий інструмент для розуміння ринку та позиції компанії на ньому, аналізу ризиків і розробки важелів для управління ризиками. Важливо, що під час проведення PEST-аналізу вище керівництво починає глибше розуміти природу процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, воно розвиває навички враховувати вплив сил, які знаходяться поза його контролем, і, отже, керувати внутрішньо в межах чітке та раціональне оточення підприємства. Наприклад, очікування приходу до влади опозиційної політичної сили може призвести до змін у поведінці бізнесу. Врахування цього фактора, ймовірно, зменшить економічну невизначеність для бізнесу. [46]

Що стосується наведеного прикладу, то за критерієм спрямованості дії окремих факторів у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі переважають негативні оцінки. Зазвичай це свідчить про те, що зовнішнє середовище підприємства несприятливе.

Демографічне середовище. Якщо оцінювати, наскільки демографічні зміни в Україні вплинули на ПАТ «ТФ «Арніка», то можна сказати, що цей фактор

мало вплинув на діяльність компанії. Це відбувається тому, що цей фактор тісно пов'язаний з економічним і має більш виражений вплив на досліджувані фірми. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність ПАТ «ТФ Арніка» наведені в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ПАТ
«ТФ «Арніка»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактору (+1-1)	Оцінка впливу фактору в балах	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозова ні тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогнозу змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	1. Розвиток економіки	-	3	-3	+	1	+1
	2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів	+	2	+2	-	1	-1
	3. Стан бюджету	+	2	+2	+	1	+1
	4. Темп інфляції	-	3	-3	-	1	-1
	5. Рівень безробіття	-	2	-2	-	1	-1
	6. Рівень податкових ставок	+	1	+1	+	1	+1
	7. Рівень доходів населення	-	3	-3	+	1	+1
Загалом:				-6			+1
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	2	-2	+	1	+1
	2. Сила лобістських груп	-	1	-1	+	1	+1
	3. Напрямок розвитку політичної системи	+	3	+3	-	1	-1
	4. Рівень підтримки державних планів розвитку	-	3	-3		+1	+1
Загалом:				-3			+2

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	-	2	-2	+	2	+2
	Загалом:			-2			+2
Демографічні	1. Чисельність населення	+	1	+1	+	1	+1
	2. Статеві-віковий склад населення	+	1	+1	-	1	-1
	3. Рівень народжуваності	-	1	-1	-	1	-1
Загалом:			+1			-1	
Науково-технічні	1. У сфері товарів	+	2	+2	+	1	+1
	2. У сфері технологій	+	1	+1	+	2	+2
	3. У сфері менеджменту	+	1	+1	+	1	+1
Загалом:			+4			+4	
Природні	1. Стан природних ресурсів	+	3	+3	+	1	+1
	2. Екологічний фактор	-	1	-1	+	1	+1
	3. Природні умови	+	1	+1	+	1	+1
Загалом:			+3			+3	
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	+	2	+2	+	1	+1
	2. Соціальні умови життя	+	2	+2	+	1	+1
	3. Рівень культури населення	-	1	-1	+	1	+1
Загалом:			+3			+2	

Джерело: створено автором на основі [13, 16].

Вплив на підприємство оцінюється за такою рейтинговою шкалою:

- +1 бал – позитивний вплив;
- 1 бал - негативний вплив.
- 3 бали - сильний вплив;
- 2 бали - помірний вплив;
- 1 бал - слабкий вплив;
- 0 балів - немає впливу.

На діяльність компанії суттєво впливають такі фактори:

- поглиблення інфляційного процесу;
- політична нестабільність, війна;
- нестабільність податкового законодавства;
- опора на законодавчі та економічні обмеження.

На підставі аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на господарську діяльність ПАТ «ТФ Арніка» можна зробити висновок про суттєву загрозу діяльності підприємства через економічні та політичні зміни в країні (-6 та – 3 бали), оскільки Україна шукає оптимальну та збалансовану податкову систему.

Також необхідно враховувати, що якщо держава проводить неефективну фіскальну політику щодо основного підприємства, буде порушено економічну безпеку підприємства, що виявиться у різкому падінні доходів підприємства, що може спричинити заборгованість підприємства перед державним бюджетом, що може завдати шкоди економічній безпеці всієї країни. Соціальна та технологічна сфери мають важливий вплив на розвиток підприємств, і, спираючись на ці сфери, підприємства можуть отримати від них значні вигоди, незважаючи на низький рівень впровадження нових технологій та нових продуктів. Середнє нормально.

Існують також фактори, які тісно пов'язані з діяльністю організації, але не є частиною її внутрішнього середовища. Ними називають фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають.

Факторами, що впливають на існування фірми та конкретні результати її діяльності, є ті, що безпосередньо впливають на зовнішнє середовище організації

(табл. 2.3.). Особливістю цих факторів є те, що кожен із них може призвести до банкрутства підприємства.

Споживачі (покупці) – це компанії та фізичні особи або їх групи, які готові придбати товари та послуги ПрАТ «ТФ Арніка». Основними клієнтами компанії є юридичні особи. Вони є найважливішою частиною мікросередовища підприємства, оскільки їх існування та можливість їх знаходження визначають існування підприємства та є умовами виживання та розвитку підприємства.

Постачальники – це підприємства та фізичні особи, які забезпечують ПАТ «ТФ Арніка» всіма видами ресурсів, необхідних для здійснення його виробничо-комерційної діяльності. При цьому в основному йдеться про постачальників матеріальних ресурсів, які безпосередньо використовуються для виробництва товарів і послуг. Основними постачальниками ПАТ «ТФ Арніка» є українські та іноземні компанії, які забезпечують основні ресурси для виробництва продукції підприємства. Головний конкурент ПАТ «ТФ Арніка» вперше вступив у цінову війну з компанією. Проте, продукція компанії бере участь у різноманітних виставках і конкурсах, можна сказати, що не тільки гнучка цінова політика, збалансована технічна підготовка та слідування сучасним тенденціям моди все частіше стають чинниками конкурентної переваги.

Конкуренти - організації, які конкурують з даним ПАТ «ТФ Арніка» з метою отримання переваги у покупців при реалізації своєї продукції на ринку аналогічних товарів. Основними конкурентами ПАТ «ТФ Арніка» є інші підприємства легкої промисловості України, основним видом діяльності яких є реалізація продукції фізичним та юридичним особам.

Аудиторії охоплення – це системи та соціальні групи, які виявляють щирий інтерес до діяльності компанії та можуть мати значний вплив на її результати.

Основна контактна особа ПАТ «Арніка ТФ»:

- незалежні ЗМІ: газети, радіо, телебачення;
- Державні органи: оподаткування, статистики, ліцензування, охорони здоров'я, екології та інші види нагляду;

Таблиця 2.3.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ПАТ «ГФ
«Арніка»

Група факторів	Фактор	Прогноз	Оцінка спрямованості впливу фактору	Оцінка впливу фактору в балах (0-3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогноз змін
	2	3	4	5	6	7	8	9
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Охоплює все ширше коло осіб	+	3	+3	+	1	+1
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Попит збільшується	+	1	+1	+	1	+1
	3. Торгова сила покупців	Зростає	-	1	-1	+	1	+1
	4. Ступінь прихильності покупців до підприємства	Постійно збільшується	-	2	-2	+	1	+1
	Загалом:				+1			+4
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	Збільшується	+	1	+1	+	1	+1
	2. Ступінь привабливості постачальників	Спостерігається позитивна тенденція	+	1	+1	+	2	+2
	3. Якість	Стабільно висока	+	2	+2	+	1	+2
	Загалом:				+4			+5

Продовження табл. 2.3.

	2	3	4	5	6	7	8	9
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Посилення конкуренції	-	3	-3	-	2	-2
	2. Сила конкурентного тиску	Постійно збільшується, багато конкурентів обрали стратегію виклику лідера	-	2	-2	-	1	1
	3. Кількість активних конкурентів	Зростає, але несуттєво	-	3	-3	-	-	2
	Загалом:				-8			5

Джерело: створено автором на основі [13, 16]

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на нього, можна зробити висновок, що постачальник є сильною стороною підприємства (показник +4 бали). Водночас, за результатами аналізу зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає, можна зробити висновок, що конкуренція всередині галузі (індекс -8 балів) є основним фактором, який може суттєво впливати на організаційну діяльність.

Систематизує та викладає результати, отримані в результаті аналізу факторів зовнішнього середовища з опосередкованим і прямим впливом та визначає основні фактори, які позитивно та негативно впливають на діяльність організації. Результати дослідження занесені в таблицю. 2.4.

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища для підприємства ПАТ
«ТФ «Арніка»

Фактори зовнішнього середовища	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Результуючий фактор прогнозованих змін в балах
Непрямого впливу		
Економічні	-6	+1
Політичні	-3	+2
Правові	-2	+2
Демографічні	+1	-1
Науково-технічні нововведення	+4	+4
Природні	+3	+3
Соціально-культурні	+3	+2
Прямого впливу		
Споживачі	+1	+4
Постачальники	+4	+5
Конкуренти	-8	-5

Джерело: створено автором на основі табл 2.2 та табл. 2.3.

Згідно з проведеним аналізом, економічні, політичні, правові та конкурентні чинники зовнішнього середовища можуть мати найбільш згубний вплив на діяльність ПАТ «ТФ Арніка». У зв'язку з цим, ці ж фактори матимуть значний вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Слід також зазначити, що економічні, політичні та правові фактори прогнозують зміни кінцевих факторів, які мають позитивну динаміку для майбутніх змін.

2.2. Система показників та індикаторів економічної безпеки підприємства

Основною частиною аналізу корпоративної діяльності є діагностика внутрішнього середовища. Провести діагностику внутрішнього середовища ПАТ ТФ «Арніка» за наступними етапами:

- Аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- Визначити сильні та слабкі сторони компанії;
- Визначити конкурентну перевагу.

Для кращого уявлення про те, як йде бізнес, ознайомимося з основними економічними показниками ПАТ «ТФ Арніка» за 2019-2021 роки. Зведені дані проведених досліджень представлені в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «ТФ
«Арніка» за 2019-2021 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	43457	115572	91248	72 115	-24 324	265,95	-21,05
Кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	218	218	232	0	-5	0,00	2,29
Фонд оплати праці, тис. грн..	4958	5 655	9 640	697	3 985	14,06	70,47
Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	22,74	25,94	45,26	3	19	14,06	-74,47
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	74	728	402	654	-326	883,78	-44,78
Чиста рентабельність виробництва, %	0,99	1,39	1,12	0,40	-0,27	40,04	-19,34

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б]

Отже, за результатами аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні три роки (2019-2021 рр.) загальний економічний стан підприємства покращився. Найкращим підтвердженням цього є стабільно високий рівень чистої рентабельності виробництва.

Позитивним показником якісних змін є зростання річної зарплати на душу населення. За цим показником ПрАТ «ТФ Арніка» змогло збільшити зростання більш ніж удвічі з 22,74 тис. грн. До 45260 грн з особи.

В цілому можна сказати, що показники виробничо-господарської діяльності підприємства мають позитивну динаміку, що свідчить про можливий подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.6.

Основні економічні коефіцієнти, що відображають стан виробничо-господарської діяльності ПАТ «ТФ «Арніка» за 2019-2021 роки

Показник	Формула	Орієнтовне позитивне значення показника	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
			2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K1 = (\text{ф.1(р.1160} + \text{р.1165)} / \text{ф.1 р.1695})$	>0,2	0,335	0,247	0,344	-0,088	0,097
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K2 = (\text{ф.1 р.1195} / \text{ф.1 р.1695})$	>1,0	1,651	1,859	1,655	0,208	-0,204
Коефіцієнт фінансової стійкості платоспроможності	$K3 = (\text{ф.1 р.1495} / \text{ф.1 р.1900})$	>0,5	0,423	0,439	0,360	0,016	-0,079
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	$K4 = (\text{ф.1 р.1595} + \text{р.1695} + \text{р.1700}) / \text{ф.1 р.1495}$	<1,0	1,363	1,280	1,775	-0,083	0,495
Коефіцієнт рентабельності активів	$K5 = (\text{ф.2 р.2350} \text{ або } \text{р.2355} / (\text{ф.1 р.1300 (гр.3)} + \text{р.1300 (гр.4)/2}))$	>0,0	0,001	0,007	0,003	0,006	-0,004

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Враховуючи, що більшість показників фінансового стану ПрАТ «ТФ Арніка» станом на 31.12.2021 знаходяться в межах нормативних значень, фінансовий стан підприємства можна оцінити як відносно стабільний. Компанія має перспективу подальшого зростання і, швидше за все, продовжуватиме працювати як комерційна організація щонайменше протягом наступних 12 місяців.

Група індексів ділової активності відображає ефективність використання активів підприємства, узгодженість політики управління виробничими запасами і запасами готової продукції тощо. Позитивною тенденцією є підвищення інтенсивності використання основних засобів, оскільки частина вивільнених фінансових ресурсів може бути використана в інших напрямках. Загалом вивчення цього комплексу показників є важливою частиною аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Основні показники господарської діяльності ПрАТ «ТФ Арніка» наведені в таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники ділової активності ПАТ «ТФ «Арніка» за 2019-2021 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,06	0,10	0,24	0,04	0,14	1,69	2,41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,11	-0,15	-0,41	-0,03	-0,27	1,29	2,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,33	0,79	0,15	0,46	1,84	2,42
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-0,19	-0,20	-0,57	-0,01	-0,37	1,04	2,83
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,16	0,29	0,74	0,13	0,45	1,77	2,54
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,13	0,23	0,61	0,10	0,38	1,75	2,63

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Оборотність активів показує, наскільки ефективно використовуються всі активи компанії. Величина цього показника стосується суми чистого доходу, отриманого на одну вкладену в підприємство гривню. Зростання значення динамічного коефіцієнта за останні три роки є однозначно позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає інтенсивність оборотності боржника перед підприємством. Високе значення цього показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Така низька сума боргу може свідчити про те, що компанія надає бізнес-позики лише надійним клієнтам, налагодила ефективні відносини з національними органами влади та оптимізувала сфери, у яких генерується інша дебіторська заборгованість. Збільшення значення показника позитивне. За досліджуваний період цей показник мав позитивну тенденцію до зростання, а частка кредиторської заборгованості зменшилася.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – висока оборотність готової продукції свідчить про ефективність збутової політики. Якщо компанія здатна продати товар за короткий проміжок часу, це свідчить про ефективну політику взаємодії з покупцями, завдяки чому мінімізуються витрати на зберігання готової продукції. Крім того, висока плинність кадрів може свідчити про великий попит на продукцію компанії. З метою збільшення товарообігу готової продукції можна, наприклад, реалізувати додаткові товари підприємства іноземним замовникам шляхом укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів. [32]

Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить про ефективність використання капіталу власника, свідчить про його продуктивність. Значення цього показника відноситься до кількості товарів і послуг (без ПДВ), які акціонери фінансують для виробництва та виробництва. Позитивною тенденцією є збільшення значень коефіцієнтів за досліджуваний період 2019-2021 рр.

Основні показники майнового стану ПрАТ «ТФ Арніка» за 2019-2021 роки представлені в таблиці. 2.8.

Показники майнового стану підприємства ПАТ «ТФ «Арніка» за 2019-2021 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Фондоозброєність	113,23	199,34	498,16	86,11	298,81	1,76	2,50
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,63	-0,61	0,03	-1,24	1,05	-0,97
Фондовіддача	0,66	1,17	2,96	0,51	1,79	1,77	2,54
Фондомісткість	1,52	0,86	0,34	-0,66	-0,52	0,57	0,39

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Показник фондоозброєності показує вартість основних засобів на одного працівника підприємства. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності працюючих або практиків.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує рівень фізичної втрати та духовної втрати основних засобів. Позитивним є те, що значення показника зменшується, а конкурентоспроможність підприємства зростає. У 2021 році цей показник зріс утричі порівняно з 2019 роком.

Фондовіддача – показник операційної діяльності підприємства, що відображає ефективність використання підприємствами основних засобів. Величина цього показника свідчить про те, скільки продукції вироблено та скільки послуг надано на одну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби. Сподіваємось на підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, що можна спостерігати в діяльності ПрАТ «ТФ Арніка» 2019-2021 рр. Фондомісткість (фінансова інтенсивність) — показник, протилежний рентабельності капіталу, що представляє вартість основних фондів на одиницю випущеної підприємством продукції.

Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Арніка» має лінійно- функціональну структуру управління виробництвом (рис. 2.2).

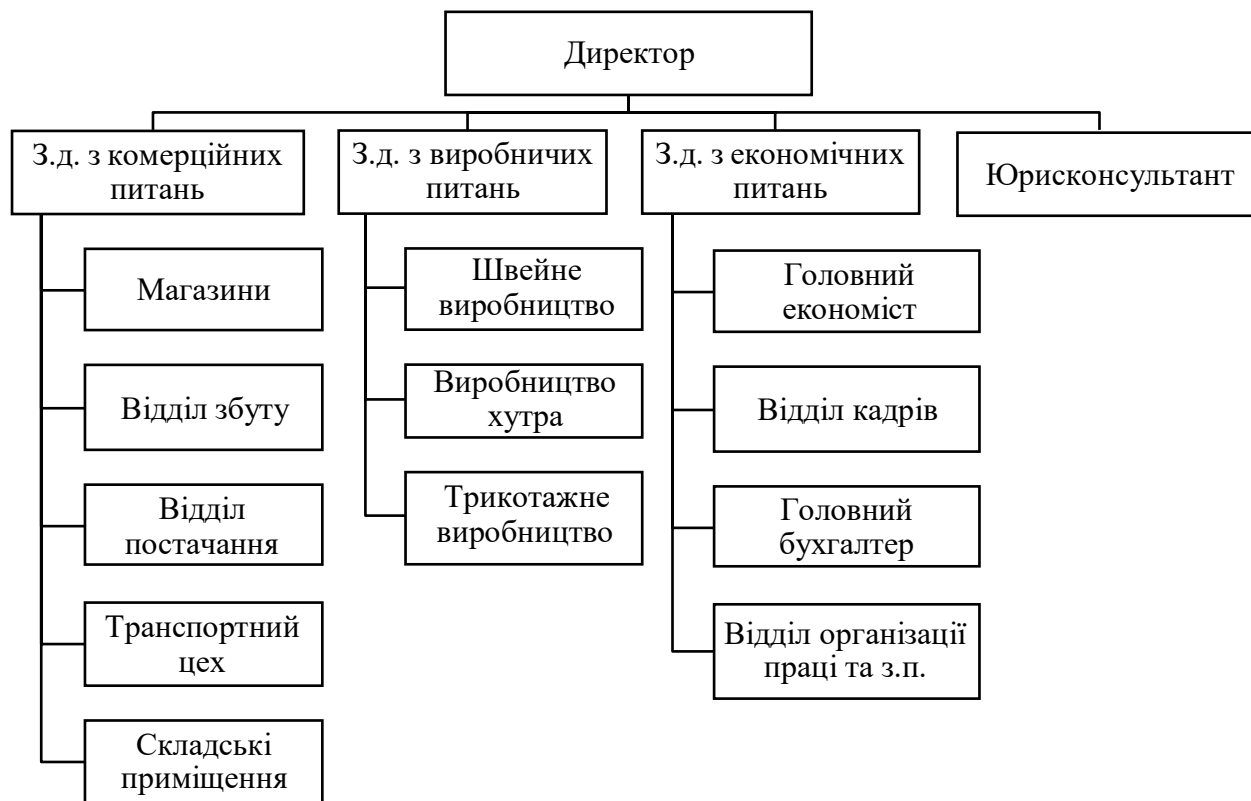


Рис. 2.2. Структура управління ПАТ «ТФ «Арніка»

Джерело: створено автором на основі [40]

Під час аналізу організації управління, ієрархії управління, основних вертикальних і горизонтальних зв'язків, визначено типи організаційних структур управління та оцінено їх сильні та слабкі сторони. Придатність організаційної структури управління залежить від її адаптованості до можливостей, компанії, напрямку діяльності, заявлених цілей і прийнятої стратегії розвитку компанії.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який має функціональні відділи та лінійних керівників, які підпорядковуються безпосередньо йому. До них належать:

- заступник директора з економічних питань (планування управління, організація праці та заробітної плати, облік і контроль, впровадження народного господарства, формування цін на нову продукцію та ін.);
- заступник директора з комерційних питань (керує господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у сфері матеріально-технічного постачання, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції, транспортного

обслуговування. Вживає заходів щодо розширення господарської самостійності підприємства) , своєчасно укладає і виконує договори з постачальниками і споживачами. Також організовує підпорядковані служби обслуговування для участі в складанні різноманітних планів, формує нормативи матеріально-технічного забезпечення якості продукції, організовує зберігання і транспортування сировини, збут готової продукції, контролює виконання планів, та припиняє виробництво продукції, яка не реалізована.);

- заступник директора з виробництва (керує виробничою діяльністю підприємства та відповідає за підтримання в нормальному стані виробничої якості продукції підприємства. Забезпечує відповідність матеріально-технічного стану виробничого обладнання потребам виробництва);

- юридичні консультанти (відповідають за дотримання законності діяльності компанії та захист її законних інтересів, передачу позовних матеріалів до судових та арбітражних органів, контроль за виконанням їх рішень, формування умов господарських договорів та контроль за їх діями) Реалізація, оформлення скарги працівників, подання декларацій про доходи, банківські вклади та цінні папери, фінансові зобов'язання). [40]

На підприємстві є відділи, які відповідають за певні частини діяльності підприємства. Кожен відділ має свого безпосереднього керівника, який відповідає за управління всіма аспектами відповідного структурного підрозділу підприємства.

З моменту заснування компанії понад 100 років тому в поєднанні з накопиченим досвідом її організаційна структура управління зазнала багато змін. Сучасна форма організаційної структури найбільш ефективна для цієї організації. В цілому організаційна структура управління відповідає цілям, місії, стратегії і тактиці, визначеним бізнесом.

Фонд оплати праці підприємства формується з урахуванням таких факторів, як результати виробничої діяльності, середній рівень заробітної плати по підприємству, індекс цін на споживчі товари та послуги. Підприємство самостійно визначає форму, систему та розмір оплати праці відповідно до

власних економічних можливостей. На підприємстві ПАТ «ТФ Арніка» використовується погодинна система оплати праці та відрядна оплата праці.

Оплата праці може виплачуватися незалежно від складності та умов роботи, стаж роботи залежить від ставки податку та окладу.

Керівникам, спеціалістам і службовцям встановлюються посадові оклади. Компанії самостійно встановлюють мінімальні ставки податку для окремих категорій працівників. Мінімальна гарантована місячна заробітна плата керівників, спеціалістів і службовців наведена в штатному розкладі підприємства. Основний оклад визначається відповідно до тарифної ставки та посадового окладу. Додаткова заробітна плата включає надбавки та надбавки.

На основі оцінки факторів внутрішнього середовища фірми складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваних фірм (табл. 2.9).

Аналіз і оцінка використання фірмою потенційних і поточних стратегій, а також аналіз конкурентів дозволяє нам визначити відносну перевагу фірми над конкурентами.

Таблиця 2.9.

Сильні та слабкі сторони ПАТ «ТФ «Арніка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	1. Рівень прибутку
2. Стиль правління	2. Система стимулювання покупців
3. Система контролю якості товару	3. Дослідження і розробки (НДДКР)
4. Широта асортименту	4. Фінансові можливості підприємства
5. Рівень сервісу	
6. Стан матеріально-технічної бази	
7. Кваліфікаційний склад кадрів	

Джерело: створено автором на основі [40]

Аналіз і оцінка використання фірмою потенційних і поточних стратегій, а також аналіз конкурентів дозволяє нам визначити відносну перевагу фірми над конкурентами.

Отже, виходячи з оцінки потенціалу ПАТ «ТФ Арніка», можна зробити висновок, що як наявний потенціал, так і прогнозований потенціал вище середнього.

Варто зазначити, що ПАТ «ТФ Арніка» не має системи довгострокової діагностики економічної безпеки підприємств. Після аналізу внутрішнього середовища підприємства та виявлення сильних і слабких сторін необхідна комплексна оцінка системи управління економічною безпекою підприємства.

2.3. Аналіз системи управління економічною безпекою підприємства

Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства передбачає вибір, аналіз та оцінку загроз кожному функціональному компоненту [46].

Поняття економічної безпеки включає:

- фінансову складову;
- ринкову складову;
- інтерфейсну складову;
- інтелектуальну складову;
- кадрову складову;
- технологічну складову;
- правову складову;
- силову складову;
- інформаційну складову;
- екологічну складову.

Кожен компонент є специфічним і відображає окрему частину діяльності підприємства. Є деякі загальні показники, які відображають поточний стан того чи іншого типу організації. Підприємства, які працюють у сфері легкої промисловості, мають свої особливості. Висококваліфіковані таланти відіграють дуже важливу роль у цих підприємствах. Не в останню чергу якість продукту

залежить від співробітників, які є основним фактором, що впливає на рівень продажів і прибутку бізнесу. Враховуючи високу залежність цих осіб від висококваліфікованого персоналу, було прийнято рішення оцінити систему економічної безпеки ПАТ «ТФ Арніка» як за кадровою, так і за фінансовою складовою.

Індикатори фінансової складової економічної безпеки є дуже ефективними та різнобічними. Іншими словами, використовуючи окремі фінансові показники корпоративної діяльності ПрАТ «ТФ Арніка», можна повною мірою оцінити загальний стан економічної безпеки. Такий підхід дозволяє виключити з процесу аналізу можливі неточності, пов'язані з неправильною оцінкою того чи іншого показника.

Використовуйте модель багатофакторного аналізу рівня економічної безпеки фірми, описану в пункті 1.2. Проведемо комплексну оцінку стану системи управління економічною безпекою ПАТ «ТФ «Арніка». За допомогою фінансових показників можна більш точно оцінити стан бізнесу, оскільки використовуються лише дані фінансової звітності підприємства за 2019-2021 роки (додатки А та Б).

Економічну безпеку фірми (І) можна оцінити за значеннями узагальненого набору показників (1.1):

$$i = fZ(Y1, Y2, Y3, Y4). \quad (2.1)$$

де Y_i – відповідна i -та група показників.

У таблиці 2.10 На підставі фінансової звітності ПрАТ «ТФ Арніка» за 2019-2021 роки наведено показники, розподілені за групами та відповідні формули їх розрахунку.

Основні фінансові показники економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка» за 2019-2021 рр.

Назва групи	Назва показника	Формула для обрахунку згідно із фінансовою звітністю	Рік		
			2019	2020	2021
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	$(\text{ф.1р.1595} + \text{р.1695} + \text{р.1700}) / \text{ф.1 р.1495}$	1.363	1.280	1.775
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1195} - \text{р.1100} - \text{р.1110}) / \text{ф.1р.1695}$	0.82	0.95	1.01
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1}(\text{р.1160} + \text{р.1165}) / \text{ф.1 р.1695}$	0.335	0.247	0.344
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\text{ф.1 р.1495} / \text{ф.1 р.1900}$	0.423	0.439	0.360
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	$\text{ф.1}(\text{р.1495} + \text{р.1520}) / \text{ф.1р.1900}$	0.47	0.42	0.44
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$\text{ф.1}(\text{р.1195} - \text{р.1695}) / \text{ф.1}(\text{р.1495} + \text{р.1520})$	0.38	0.75	0.83
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	ф.2 р.2350 або $\text{р.2355} / (\text{ф.1 р.1300} (\text{гр.3}) + \text{р.1300} (\text{гр.4}) / 2)$	0.001	0.007	0.003
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{ф.2р.2350} / (\text{ф.1р.1495гр.3} + \text{ф.1р.1495гр.4}) / 2)$	0.002	0.015	0.008
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\text{ф.2р.2350} / \text{ф.2р.2000}$	0.002	0.006	0.004
	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{ф.2р.2090} / \text{ф.2р.2050}$	0.39	0.12	0.16
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1р.1011гр.3} + \text{ф.1р.1011гр.4}) / 2)$	1.16	3.10	2.34
	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2р.2000} / \text{ф.1}((\text{р.1300гр.3} + \text{р.1300гр.4}) / 2)$	0.41	1.06	0.76
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1р.1495гр.3} + \text{ф.1р.1495гр.4}) / 2)$	0.93	2.45	1.91

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б]

Аналіз основних груп фінансових показників свідчить про загальне

підвищення рівня ліквідності та показників фінансової стійкості. У 2020 і 2021 роках рентабельність продукції істотно впаде.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2021 року дорівнює 0,344, що свідчить про те, що підприємство має можливість негайно розрахуватися за боргами та немає загрози порушення структури капіталу. Збільшення на 0,247 порівняно з попереднім періодом, який закінчився 31 грудня 2020 року, вказує на подальше покращення ліквідності компанії для негайного погашення боргу. Значення цього коефіцієнта вище індикативного позитивного значення.

Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець 2021 року становив 1,655, що вказує на те, що компанія має достатньо власних ресурсів для виконання своїх поточних зобов'язань. Зменшення на 1859 порівняно з попереднім періодом на кінець 31.12.2020 свідчило про подальше погіршення ліквідності компанії в частині негайного погашення поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнта вище індикативного позитивного значення.

Коефіцієнт фінансової стійкості (незалежності чи самостійності) на кінець 2021 року дорівнює 0,360, що свідчить про те, що фінансова стійкість підприємства є недостатньою, стабільною та незалежною від зовнішніх кредиторів. Порівняно з попереднім періодом (станом на 31 грудня 2020 року) відбулося зниження на 0,439, що свідчить про подальше погіршення забезпеченості власними оборотними коштами. Значення коефіцієнта нижче індикативного позитивного значення для категорії – 0,5.

На кінець 2021 року коефіцієнт покриття заборгованості (структура капіталу, або фінансування) власними коштами становив 1,775, що вказує на те, що власні кошти компанії залежать від позикових коштів. Це на 1280 більше порівняно з попереднім періодом на кінець 31 грудня 2020 року, що свідчить про подальше погіршення співвідношення власних та залучених коштів, інвестованих у господарську діяльність. Значення цього коефіцієнта менше приблизно позитивного значення, тобто >1 .

Коефіцієнт рентабельності активів на кінець 2021 року дорівнює -0,003, що свідчить про те, що підприємство генерує чистий прибуток на гривню, вкладену

в активи. Порівняно з попереднім періодом він зменшився на 0,007, що свідчить про недостатнє ефективне використання активів у цьому періоді.

Показники операційної діяльності компанії залишаються на високому рівні протягом останніх трьох років і мають тенденцію до зростання. У 2021 році, хоча ефективність використання ресурсів компанії покращилася, ефективність використання основних засобів та власного капіталу знизилася.

Використовуючи дані таблиці 2.10.Проведемо розрахунки - результати яких занесені в таблицю. 2.11.

Таблиця 2.11.

Обрахунок показників економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка» за 2019-2021рр.

Назва групи	Назва показника	Вага показника	А		
			2019	2020	2021
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0.107	0.146	0.137	0.190
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107	0.088	0.102	0.108
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107	0.036	0.026	0.037
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.08	0.034	0.047	0.039
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.08	0.038	0.045	0.047
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0.08	0.031	0.080	0.089
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0.04	0.00004	0.00075	0.00032
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.04	0.00006	0.00165	0.00090
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04	0.000	0.001	0.000
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0.04	0.016	0.013	0.017
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027	0.031	0.332	0.250
	Коефіцієнт оборотності активів	0.027	0.011	0.113	0.081
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027	0.025	0.263	0.205

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Хоча динаміка зміни показника рентабельності ПАТ «ТФ Арніка» протягом досліджуваного періоду мала негативний характер. Використовуючи важливість кожного фактора, визначену за Фішберном, розрахуємо індекс для кожної групи.

Для кожного моменту для всіх груп індикаторів ми отримаємо розбивку цих індикаторів у діапазоні групування за рівнями (2.2):

$$A^l = \sum_{j=1}^n X^l r_{ij}. \quad (2.2)$$

$$j \quad j=1 \quad j$$

Де l – нечіткий рівень відповідної групи показників, $l \in \{\text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»}\}$;

n – кількість показників відповідної групи;

X^l – показники відповідної групи;

r_{ij} – ваги показників відповідної групи.

Для оцінки інтегрального показника економічної безпеки підприємства було формалізовано вигляд показника, іншими словами було прописано логічні рівні і на його основі буде проводитись комплексна оцінка рейтингу підприємства (рис. 2.3).

Дуже низький				Середній						Дуже високий					
-0,27	-0,25	-0,123	-0,096	0,069	0,092	0,115	0,162	0,209	0,256	0,313	0,399	0,407	0,45	0,491	0,5128
Низький						Високий									

Рис. 2.3. Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: Складено на основі [51]

Відповідно до до заданого класифікатора рис. 2.3., можна визначити рівень економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка» (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12.

Рівень економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка»

Роки	Інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства	Стан
2019	0,3840	Високий
2020	0,3828	Високий
2021	0,4188	Дуже високий

Джерело: створено автором на основі [табл. 2.11 та рис. 2.3.]

Наступним етапом буде аналіз кадрової складової 3-річної динамічної економічної безпеки ПАТ «ТФ Арніка». За даними чисельності працівників і плинності кадрів розраховуються коефіцієнти плинності при прийнятті на роботу, плинності при звільненні, загальної плинності, плинності кадрів. Розрахункові дані та їх порівняння наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Характеристика руху кадрів на підприємстві ПАТ «ТФ «Арніка»

Показник	Роки			2020/2019		2021/2020	
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Средньоспискова чисельність працівників, чол.	218	218	232	0	0,00	14	6,03
Прийнято на роботу нових працівників, чол.	26	22	32	-4	-18,18	10	31,25
Вибуло працівників	15	22	18	7	31,82	-4	-22,22
- з власного бажання	10	15	12	5	33,33	-3	-25,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	5	7	5	2	28,57	-2	-40,00
Коефіцієнт обороту							
- з приймання, %	11,93	10,09	13,79	-	-1,83	-	3,70
- з звільнення, %	6,88	10,09	7,76	-	3,21	-	-2,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,59	6,88	5,17	-	2,29	-	-1,71
Коефіцієнт загального обороту, %	18,81	20,18	21,55	-	1,38	-	1,37

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Рівень захисту персоналу підприємства визначимо на основі аналізу

плинності кадрів. Дані таблиці будемо використовувати для визначення рівня безпеки персоналу ПАТ «ТФ Арніка». 2.14.

Таблиця 2.14.

Рівень кадрової безпеки підприємства

Значення коефіцієнта плинності кадрів	Стан
$K_{плн} < 3,5$	Дуже високий
$3,5 \leq K_{плн} < 5,5$	Високий
$5,5 \leq K_{плн} < 7,5$	Середній
$7,5 \leq K_{плн} < 10,5$	Низький
$10,5 \leq K_{плн}$	Дуже низький

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

Табличний аналіз даних. 2.13 і табл. 2.14, можна зробити висновок, що рух людей на підприємстві ПАТ «ТФ Арніка» відповідає економічним умовам, в яких знаходиться підприємство.

Висновки до розділу 2

У другій частині роботи досліджено характеристики управління економічною безпекою підприємства ПАТ «ТФ Арніка». По-перше, з точки зору економіки, політики, права, демографії, технологічних інновацій, природи та соціокультури. На основі аналізу факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства ПАТ «ТФ Арніка» зроблено висновок, що діяльність підприємства знаходиться під значною загрозою у зв'язку з економічними та політичними змінами в країні.

Враховуючи фактори зовнішнього середовища (споживачі, постачальники та конкуренти), які постраждали безпосередньо, можна зробити висновок, що постачальники є сильною стороною компанії (показник +4 бали). Водночас, за результатами аналізу зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає,

можна зробити висновок, що конкуренція всередині галузі (індекс -8 балів) є основним фактором, який може суттєво впливати на організаційну діяльність.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації показує, що компанія планує свою діяльність, використовуючи конструктивну довгострокову традиційну стратегію. Менеджмент організації зосереджується на реалізації стратегій і збалансовує внутрішній і зовнішній розвиток. Спроби прискорити зростання бізнесу за рахунок нових інвестицій. Шляхом аналізу внутрішнього середовища ПАТ «ТФ Арніка» проводиться діагностика стану системи управління економічною безпекою підприємства за такими етапами: поточна стратегічна оцінка, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних сторін підприємства та слабкі сторони, виявлення конкурентних переваг. Оцінка ступеня досягнення очікуваних цілей (6 балів) свідчить про те, що всі заявлені цілі ПАТ «ТФ «Арніка» досягнуті не в повному обсязі. Низький рівень досягнення маркетингових і загальних цілей зумовлений проблемами середовища, в якому працює організація, а саме економічними та політичними проблемами в Україні. За результатами аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні два роки (2019-2021) загальний економічний стан підприємства покращився. Найкращим підтвердженням цього є стабільно високий рівень чистої рентабельності виробництва.

Приватне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Арніка» має лінійно-функціональну структуру управління виробництвом (рис. 2.1). Загальне керівництво підприємством здійснює директор, який має безпосередньо підпорядковані йому функціональні підрозділи та лінійних керівників.

Проаналізовано плюси і мінуси ПАТ ТФ Арніка:

- Основною стратегічною проблемою компанії є слабка система заохочення покупців до купівлі нових товарів і низький рівень науково-дослідних розробок;

- Основним стратегічним вибором підприємства є розробка нових видів продукції для забезпечення цілорічної збалансованості попиту та

покращення матеріально-технічної бази підприємства.

На підприємстві ПАТ «ТФ Арніка» відсутня система постійного діагностування економічної безпеки підприємства. Після аналізу внутрішнього середовища підприємства та з'ясування переваг і недоліків проводиться комплексна оцінка системи управління економічною безпекою підприємства.

За результатами оцінки визначено стан економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка» на період 2019-2021 рр. Опитування свідчить, що протягом останніх трьох років показники фінансової безпеки підприємств залишаються на відносно високому та відносно високому рівні. Варто зазначити, що у 2021 році показники оцінки кадрової безпеки компанії будуть на відносно високому рівні, а показник плинності кадрів не перевищить 5,5%.

Таким чином, за результатами оцінки визначено стан економічної безпеки ПАТ «ТФ «Арніка» на 2019-2021 роки. Дослідження показує, що протягом останніх трьох років показники фінансової безпеки підприємств залишаються на високому та дуже високому рівні. Варто зазначити, що у 2021 році комплексний індекс оцінки фінансової безпеки компанії буде на дуже високому рівні, сягаючи 0,4188.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що стан безпеки персоналу підприємства у 2019 та 2021 роках знаходиться на високому рівні, у 2020 році – на середньому рівні. Отримані результати показують, що в бізнесі сформувався основний прошарок співробітників, які готові виконувати завдання, поставлені перед ними топ-менеджментом.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «АРНІКА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Нові ризики економічної безпеки підприємства в умовах війни

Незадовго до початку повномасштабної війни, яку розпочала Російська Федерація проти України 24 лютого 2022 р., у нашій державі було завершено підготовку галузевих безпекових стратегій у межах нового циклу стратегічного планування, започаткованого з прийняттям у 2020 р. нової редакції Стратегії національної безпеки України (Президент України, 2020). У документах було визначено широкий спектр загроз національній безпеці в різних сферах. Водночас результати поглибленого аналізу таких загроз дозволяють стверджувати, що джерел їх виникнення було не надто багато.

Найбільша група загроз національній безпеці України походила від агресивної зовнішньої і воєнної політики РФ. До таких загроз у галузевих безпекових стратегіях віднесено посягання на суверенітет і територіальну цілісність України, блокування руху нашої держави до набуття повноправного членства у ЄС та НАТО, можливість подальшої ескалації збройної агресії РФ проти України та повномасштабного застосування військової сили проти України, провокування збройного конфлікту на державному кордоні України, ведення розвідувально-підривної діяльності спеціальних служб РФ проти України, здійснення інформаційних спецоперацій, використання незаконних збройних формувань, поширення тероризму, який РФ фінансує та підтримує, атаки в кіберпросторі, блокування постачання необхідних ресурсів та обладнання для потреб економіки України тощо.[42]

На момент набуття чинності галузевими безпековими стратегіями Україна протягом восьми років зазнавала гібридної агресії РФ. Така агресія виходила

поза межі однієї держави, а її вияви й результати нині загальновідомі, зокрема: на рівні України – окупація в 2014 р. Автономної Республіки Крим і частини Луганської і Донецької областей, неодноразові спроби втручання у внутрішні справи України; на регіональному рівні – застосування енергетичної зброї (наприклад, у спосіб створення штучного дефіциту природного газу в Європі та підвищення його ринкової вартості), створення міграційної кризи на кордоні Білорусі (сателіта РФ) та держав ЄС; на міжнародному рівні – реалізація стратегії створення напруженості на Заході, поширення російської пропаганди й дезінформації тощо. Було зрозуміло, що керівництво РФ не планувало переглядати агресивну зовнішню і воєнну політику, надто щодо України. Водночас сценарій повномасштабного вторгнення РФ в Україну вже на початку 2022 р. та ведення агресором терористичної війни проти населення більшістю експертів не розглядався як найбільш ймовірний. [42]

Причини розгортання РФ війни проти незалежної України мають вочевидь не лише політичний, а й ідеологічний та історичний контексти. Відомий політолог, соціолог і державний діяч З. Бжезінський зазначав, що «...незалежність України кинула виклик самій суті претензії Росії на те, що вона є богонатхненною прапороносицею спільної всеслов'янської ідентичності», а також «...Росія не може існувати в Європі без України, яка теж належить до Європи, тоді як Україна може бути в Європі без Росії». [36]

Посягання РФ на суверенітет і територіальну цілісність сусідніх держав, передусім Грузії, Молдови та України, спостерігалися вже не один рік. Проте реакція з боку демократичних держав і міжнародних організацій, які відповідають за мир та безпеку, на відверті порушення РФ норм міжнародного права й маніпулювання демократичними цінностями до цього часу була вкрай слабкою. Політика умиротворення агресора та символічні санкції не стали на заваді агресивним планам Кремля, що згодом призвело до розширення формату гібридної агресії РФ і повномасштабного вторгнення в Україну.

Загалом, руйнування створеної після Другої світової війни системи міжнародної безпеки й послаблення впливу міжнародних організацій, що мають

забезпечувати дотримання норм міжнародного права, доцільно визначити джерелом окремої групи загроз національній безпеці України. Зазначені глобальні процеси знизили ефективність наявних інструментів кризового врегулювання, знецінили безпекові гарантії, надані різним державам, провокували нові міждержавні конфлікти і поширення міжнародної злочинності за відсутності системи ефективних стримувань і покарань.

Джерело загроз національній безпеці, пов'язане з неефективністю системи міжнародної безпеки, виявилось особливо небезпечним саме для України, оскільки чинні механізми захисту миру та безпекові гарантії, у т. ч. за Будапештським меморандумом, не завадили РФ роками здійснювати гібридну агресію проти України, а 24 лютого 2022 р. розпочати повномасштабну війну.

Серед інших джерел ризиків і загроз для національної безпеки України можна визначити такі: зміна клімату, відставання від світових трендів, спричинених розвитком науки і технологій, просування іншими державами інтересів, які суперечать національним інтересам України, тощо. Зазначені джерела ризиків і загроз є типовими для більшості держав, усунути їх повністю неможливо. Отже, під час формування державної політики у сфері забезпечення національної безпеки держави мають знаходити інструменти, які дозволятимуть адаптуватися до постійної дії таких загроз. Такий підхід передбачає посилення національної стійкості.

Крім аналізу ризиків і загроз національній безпеці, стратегічний аналіз безпекового середовища передбачає також визначення уразливостей, переваг і можливостей держави та суспільства у сфері захисту національних інтересів.

Що стосується уразливостей держави та суспільства, які є джерелом внутрішніх загроз, то їх досить детально описано в документах планування у сферах національної безпеки і оборони, ухвалених протягом останніх років на виконання пункту 66 Стратегії національної безпеки України. Серед основних уразливостей, визначених у цих документах, такі: непослідовність і незавершеність реформ, низька ефективність органів державної влади, корупція, системні вади у сфері інформаційної політики держави, слабкість системи

стратегічних комунікацій, вади системи управління державним кордоном, дисбаланси фінансової системи та макроекономічні диспропорції, дефіцит фінансових ресурсів, втрати державного бюджету, низька конкурентоспроможність національної економіки, недостатня захищеність національної економіки, недостатність і ресурсна орієнтованість інвестицій, втрата науково-технічного потенціалу, депопуляція, низький рівень добробуту населення, несприятливі умови для підтримки здорового способу життя, зниження культурного рівня й погіршення емоційного стану населення, системні вади у сфері охорони навколишнього природного середовища, недостатній контроль з боку держави за дотриманням біобезпеки, системні вади у сфері енергетичної безпеки тощо.

Зауважимо, що протистояння України у війні активізувало сильні сторони держави та суспільства, зокрема злагодженість і єдність щодо демократичних цінностей і національних інтересів. Це дозволило оперативно усунути деякі уразливості. Передусім ідеться про вади у сфері інформаційної політики держави й слабкість системи стратегічних комунікацій. Завдяки ефективному координуванню відповідної діяльності та об'єднанню зусиль держави, суспільства та бізнесу Україні вдалося отримати значні переваги в інформаційній війні та забезпечити поширення у світі правдивої інформації про події, що відбуваються нині в країні.

До інших сильних сторін Української держави та суспільства можна віднести сформованість законодавчої бази, яка передбачає механізми управління державою як у звичайних умовах, так і в умовах надзвичайного та воєнного стану. Це значною мірою гарантує безперервність урядування, що є одним із ключових напрямів забезпечення національної безпеки і стійкості. Крім того, ухвалений 2021 р. Закон України «Про основи національного спротиву» (Верховна Рада України, 2021) [21] заклав підвалини організації територіальної оборони, яка відіграла важливу роль у забезпеченні захисту держави у нинішній війні. Зокрема, у такий спосіб було реалізовано принцип субсидіарності, який є одним із ключових у сфері формування національної стійкості. Це дозволило

суттєво підвищити ефективність реагування на воєнні загрози на місцевому рівні й налагодити належне координування на всіх рівнях.

Повномасштабне вторгнення, як і гібридна війна РФ, що триває з 2014 р., виявили в Україні й інші переваги, такі як потужний волонтерський рух і значний потенціал самоорганізації суспільства. Активні навчання й тренування представників органів державної влади, сил безпеки та оборони, зокрема за участі іноземних держав та НАТО, щодо комплексного реагування на різні загрози, суттєво підвищили рівень готовності держави до збройної агресії РФ, що якісно відрізняє поточну ситуацію від тієї, яка склалася в 2014 р. Безумовною перевагою є також лідерство Президента України, що забезпечило не лише ефективне протистояння кількісно більшим силам ворога, а й дозволило організувати потужну міжнародну коаліцію демократичних держав на підтримку України.

Під час війни сформувалися й нові можливості для захисту національних інтересів і подальшого відновлення країни у післявоєнний період. Передусім ідеться про зміцнення двосторонніх відносин України з низкою держав світу, прогрес України на шляху європейської інтеграції та у захисті суверенних прав у міжнародних судових установах, зокрема Міжнародному суді ООН, широкий суспільний резонанс і підтримку України у світі тощо.

Беручи до уваги наведені вище характеристики безпекового середовища України й контекст поточної безпекової ситуації, проаналізуємо кілька припущень щодо джерел основних загроз національній безпеці України в післявоєнний період.

РФ залишатиметься основним джерелом загроз національній безпеці України на довгі роки. Хоча найгірші прогнози щодо розширення агресії РФ проти України вже справдилися, після завершення війни не варто очікувати на відмову керівництва РФ (навіть у разі заміни її очільників) від агресивних планів щодо продовження експансіоністської політики щодо України. Початок повномасштабних бойових дій РФ проти України на тлі низки помилок у розрахунках керівництва РФ щодо потенціалу стійкості Української держави і

суспільства унеможливили досягнення стратегічних цілей РФ щодо створення напруженості на Заході на глобальному та регіональному рівнях, призвели до запровадження потужних міжнародних санкцій проти РФ, що спричинило значні економічні, фінансові, політичні, технічні, іміджеві та інші втрати. Зазнаючи збитків, РФ прагнучиме відновитися передусім у спосіб захоплення у ході війни нових територій України й отримання доступу до ресурсів нашої держави. Чинник вимушених переселенців з України до країн ЄС вже зараз використовується РФ як інструмент політичного та економічного тиску на Захід. Але й по завершенню війни малоімовірним є те, що РФ відмовиться від спроб у різний спосіб завдати шкоди інтересам України, а також втручання у її внутрішні справи, використовуючи цей шлях як продовження тиску на Захід з метою скасування санкцій.

Архітектура глобальної безпеки зазнає змін, проте цей процес буде складним і тривалим. Ескалація ситуації довкола України напередодні війни дала РФ можливість підвищити рівень воєнно-політичної напруженості в країнах Заходу, але формально не виходити за межі міжнародного права. Зокрема, і накопичення російських військ уздовж кордонів України, і вимоги до США та НАТО щодо «гарантій безпеки» багатьма державами були інтерпретовані як законні з погляду суверенних прав РФ як незалежної держави та суб'єкта міжнародних відносин. Цьому сприяла й запущена РФ інформаційна кампанія, яка акцентувала увагу урядів і громадськості країн Заходу на тім, що РФ – актор, на якого варто зважати, навіть якщо це офіційно не визнається. Не виключено, що саме така ситуація пояснює вичікувальну позицію переважної більшості держав світу та їхніх лідерів у перші дні війни та значну обережність у подальших діях і рішеннях цих держав.

Війна в Україні виявила неефективність низки міжнародних організацій та їхніх структурних підрозділів (зокрема, РБ ООН, Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, ЮНІСЕФ, ОБСЄ, МАГАТЕ та ін.), які не змогли ані вирішувати складні питання щодо забезпечення безпеки і миру, ані оперативно зорієнтуватися в міжнародному безпековому середовищі та

ідентифікувати події, зокрема відрізнити війну від конфлікту або спеціальної військової операції. Наведене ставить на порядок денний питання щодо проведення аудиту діяльності зазначених міжнародних організацій та їх глибинного реформування. Також викликає сумніви ефективність НАТО як політично-військового альянсу 30 держав Північної Америки і Європи зі складною бюрократичною системою ухвалення рішень та управління, надто в умовах швидких і непередбачуваних змін сучасного безпекового середовища.

Можна припустити, що після війни в Україні у світі сформується низка нових воєнних та/або політичних альянсів, які будуть меншими за розмірами, але більш гнучкими і зможуть запропонувати своїм членам ефективніші гарантії безпеки. Необхідність пошуку рішення щодо завершення війни в Україні та надання нашій державі надійних зовнішніх безпекових гарантій може стати стимулом для переформатування застарілої та неефективної системи міжнародної безпеки та її інститутів. Водночас через громіздку структуру провідних міжнародних організацій, передусім ООН, консенсусну систему ухвалення рішень і складність управління реформування таких інституцій вочевидь буде непростим і тривалим процесом. Прогнозовані зміни глобального безпекового середовища доцільно розглядати як ризики, що містять як нові можливості для розвитку, так і потенціальні загрози в разі виникнення суперечок щодо способів реформування системи міжнародної безпеки.[24]

Війна РФ проти України спричинить значні зрушення у світовій економіці, змінюючи ланцюги постачання низки сировинних товарів і продовольства, спричиняючи коливання цін на світових ринках і зниження темпів економічного зростання, тощо. Що стосується України, то національна економіка вже зазнала і зазнає значних втрат у результаті війни. Можна сподіватися, що частково ці втрати буде компенсовано за рахунок міжнародної допомоги та репарацій, отриманих від РФ за відповідними рішеннями Міжнародного суду ООН. Проте процес відновлення економічного і людського розвитку України буде вочевидь складним і тривалим, що підтверджується світовим історичним досвідом.

З огляду на викладене, можна припустити, що пріоритетними напрямками державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України у післявоєнний період будуть такі:

- зміцнення сектору безпеки і оборони;
- пошук зовнішніх безпекових гарантій поза межами НАТО, розвиток двосторонніх відносин зі стратегічними партнерами;
- відновлення економічного і людського розвитку України;
- розбудова національної системи стійкості;
- підвищення ефективності державного управління;
- завершення реформ, які довели свою ефективність.

3.2. Управлінські інструменти реагування на ризики економічної безпеки підприємства

Для сучасної економіки України характерні ринкові процеси пов'язані з негативними наслідками фінансово-економічної кризи, велика та складна структура інституційного середовища, переплетення та складність ринкових процесів характерні взаємодією та взаємопроникненням елементів, факторів, умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Усі ці фактори можуть діяти як каталізатори загроз у різних сферах бізнесу. Ці фактори можуть призвести до кризових ситуацій, якщо їх не контролювати належним чином. Важливо розробити особливий механізм забезпечення економічної безпеки відповідно до умов кожного бізнесу з урахуванням усіх можливих сценаріїв.

Одним із основних завдань працівників, які займаються питаннями економічної безпеки підприємств, є створення механізму управління економічною безпекою підприємств у кризових ситуаціях.

Для забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях ПАТ «ТФ Арніка» впроваджує структуровані та комбіновані елементи системи економічної безпеки. Посилення чинників, що загрожують економічній безпеці підприємств,

що призводить до спаду розвитку підприємств, доцільно створити систему моніторингу економічної безпеки підприємств для раннього попередження про загрози, що насуваються, та вжиття необхідних заходів захисту та протидії.

У теоретичних і практичних рамках управління ризиками проектів найважливішими є методи оцінки ризиків, методи моніторингу і прогнозування, інформаційне забезпечення управління ризиками. Діяльність з управління ризиками включає такі основні напрями (етапи): ідентифікація (виявлення) ризику, оцінка ризику, вибір методів і засобів (інструментів) управління ризиком, запобігання, контроль, фінансування ризику, оцінка результату.

Систематизація матеріалу наукових досліджень дає змогу виділити такі етапи управління загрозами економічної безпеки [8,9,10,14,16] та ризиками [11,12,17,18]:

- 1) Оцінка економічної ситуації;
- 2) Визначення масштабів можливого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- 3) Ідентифікація ризиків (ідентифікація, аналіз, оцінка);
- 4) Оцінка впливу ризикових ситуацій на господарську діяльність;
- 5) Формулювати заходи щодо зниження ступеня негативного впливу ризиків;
- 6) Ідентифікація загрози (аналіз загрози, оцінка її внеску у формування кризової ситуації на підприємстві);
- 7) Запобігання або усунення загроз чи наслідків загроз;
- 8) Розробити заходи щодо запобігання подальшому виникненню загрози.

При цьому на кожному етапі необхідно здійснювати екологічний моніторинг і систематичне порівняння фактичного стану з очікуваним, поєднувати функції контролю, планування та інформаційного забезпечення.

Основна відмінність позиції автора полягає у встановленні взаємозв'язку між управлінням ризиком і загрозами та об'єднанні фаз управління кожним із них у послідовний і взаємопов'язаний процес.

Перш за все, для запобігання виникненню загроз та усунення їх негативних наслідків необхідне ефективне управління ризиками, оскільки, на думку багатьох науковців, загрози – це негативні наслідки ризиків, тобто прогнозування ймовірності потенційних ризикових подій, а також вжиття своєчасних заходів для їх запобігання або здатність зменшити ступінь, до якого ризик може виникнути, призведе до того, що загроза не виникне.

Рівень економічної безпеки підприємства, особливо підприємства залізничного транспорту, залежить від того, наскільки ефективно його керівництво та спеціалісти уникнуть можливих загроз та ліквідують шкідливі наслідки тих чи інших негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто необхідно вчасно виявити тип загрози, визначити джерело та зону прояву загрози та вчасно знайти шляхи мінімізації негативного впливу. Оскільки основним джерелом загроз є ризик, кожен бізнес потребує ефективної системи управління ризиками.

Метою управління ризиками є максимізація його позитивного впливу при мінімізації пов'язаних з ним негативних аспектів. Ефективний процес ідентифікації та управління ризиками може допомогти знайти правильний баланс між вищезазначеними небезпеками та новими можливостями. Тому інтелектуальне управління ризиками усуне загрози.

Перспективою подальших досліджень є розробка механізму управління економічною безпекою та ризиками на підприємствах залізничного транспорту.

3.3. Оцінювання витрат та вигід, пов'язаних з модернізацією системи управління економічною безпекою підприємства

З метою підвищення фінансової стійкості ПАТ «ТФ «Арніка» рекомендується регулярно прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища. Передбачення загроз як один із основних елементів управління фінансовою стійкістю підприємства може включати такі етапи:

- перелік загальних і специфічних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, що контролюється;
- періодичність спостереження параметрів зовнішнього та внутрішнього стану навколишнього середовища;
- комплекс методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть призвести до кризового стану підприємств;
- сукупність методів виявлення «точок контролю» в послідовності економічних явищ;
- сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства щодо можливості досягнення його місії;
- розробка управлінських рішень для усунення загроз.

Час прогнозування загрози залежить від потреб підприємства та мінливої тенденції ринку. Проміжок часу між двома послідовними спостереженнями також має великий вплив на точність прогнозу, оскільки чим коротший проміжок часу, тим вища ймовірність правильної оцінки. Необхідно також взяти до уваги той факт, що чим частіше спостереження, тим вищі витрати для компанії.

При прогнозуванні загроз особливу увагу приділіть використанню підходу «точки контролю». Їхні рішення ґрунтуються на дослідженнях впливу відхилень на витрати та прибуток. Зазвичай «Контрольні точки» визначаються певними структурними підрозділами – «Центрами витрат» або «Центрами прибутку».

«Центр витрат» - це місце найбільшої концентрації виробничих і трансакційних витрат на підприємстві ПАТ «ТФ Арніка», а «Центр прибутку» - відділ або процес, який забезпечує максимальну прибутковість і рентабельність діяльності організації. Яскравим прикладом «точки контролю» є різке падіння попиту на основну продукцію ПАТ «ТФ «Арніка». Ці пункти також відображають найбільш значний вплив зовнішнього середовища на ефективну роботу бізнесу.

Наступним етапом реалізації Механізму управління економічною безпекою стане визначення стратегічних питань, які найбільше впливають на

стан економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ Арніка». Тоді варто було б створити нову функцію, яка б займалася економічною безпекою бізнесу. Його головне функціональне завдання — управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. До основних переваг запропонованого механізму можна віднести:

- моніторинг економічної безпеки підприємств;
- забезпечувати керівництво достовірною та своєчасною інформацією про економічну кон'юнктуру;
- діагностика та попередження небезпечних та дезорганізаційних ситуацій у діяльності компанії;
- сформувані основні показники ефективності управління;
- забезпечити ефективну роботу всіх підрозділів підприємства.

Заключним етапом буде створення системи контролю за виконанням поставлених завдань та перевірки результатів виконаної роботи. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає усунення виявлених недоліків та розробку пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи економічної безпеки.

Фінансування, яке забезпечує економічну безпеку, здійснюється за рахунок прибутку. Як правило, економія на цьому етапі обертається більшими втратами під час роботи служб безпеки, і важливу роль відіграє грамотна розстановка кадрів, розподіл прав, повноважень та відповідальності, що дає змогу забезпечити ефективну роботу. Фактором, що підвищує ефективність служби економічної безпеки підприємства, є гнучка система мотивації працівників за результатами роботи, швидке та якісне виконання всіх поставлених завдань. Для того, щоб ПАТ «ТФ Арніка» розпочало подальший розвиток, необхідно, крім операційних коштів, виділити кошти на забезпечену економічну безпеку. Коли починається процес розробки, виникає дедалі зростаюча небезпека через швидкий рух і тряску системи.

Системи, які створюють реальні та потенційні загрози бізнес-операціям, є динамічними. Тому, визначаючи ознаки загрози для підприємства, слід виходити

з кількісної та якісної оцінки можливості заподіяння шкоди. Під оцінкою загроз фінансовій стабільності розуміють рутинну процедуру діагностики загроз, тобто визначення джерел загроз, визначення ймовірної величини наслідків і визначення внеску кожного джерела в загальний профіль загроз. При управлінні фінансовою стабільністю найбільш доцільним підходом до проблеми виявлення загроз є передбачення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме тому, враховуючи особливості роботи ПАТ «ТФ Арніка» та його чисельність, було вирішено не створювати спеціалізований відділ, який би постійно займався питанням забезпечення економічної безпеки. Натомість варто створити проектну групу, основним завданням якої є проведення заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. До цієї групи увійдуть:

- заступник директора з економічних питань;
- представники відділу збуту та постачання;
- представник з виробничих питань (призначається заступником директора з виробничих питань);
- головний економіст
- головний бухгалтер;
- юрисконсультант;
- представники компаній, які займаються охороною бізнесу.

Розрахуємо необхідні витрати для реалізації запропонованого проекту. Очоловатиме колектив заступник директора з економічних питань. Кожен член групи буде співробітником компанії, тому робота над цим проектом не потребуватиме додаткових витрат з боку компанії, крім додаткових витрат на заробітну плату за звичайну роботу в цьому відділі компанії. Керівництво підприємства має встановити додаткові винагороди за роботу проектної групи, що сприятиме підвищенню ентузіазму співробітників. Група збиратиметься 1 робочий день (8 годин) на місяць, тобто планується мінімум 12 зустрічей на рік. Варто також врахувати, що в разі надзвичайної ситуації стягуватиметься плата за екстрену допомогу. Тому пропонується передбачити в бюджеті 15 зустрічей на рік.

Це можливо за умови залучення зовнішніх експертів у конкретних обставинах бізнесу або при виявленні структурних змін на ринку, на якому працює компанія. Але і в цьому випадку витрати в рамках всього підприємства будуть незначними.

Оскільки це експериментальний проект, який може змінюватися з часом, період реалізації проекту становитиме один рік з можливістю продовження залежно від задовільного результату діяльності команди проекту. У таблиці наведено розрахунок витрат на оплату праці працівників, зайнятих для забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ Арніка». 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати на заробітну плату працівникам проектної групи ПАТ «ТФ «Арніка»

Посада працівника	Премія за один робочий день, грн.	Кількість робочих днів	Витрати на весь проект, грн.
Заступник директора з економічних питань	1500	15	22500
Представник відділу збуту і постачання	1000	15	15000
Представник з виробничих питань	1000	15	15000
Головний економіст	1200	15	18000
Головний бухгалтер	1200	15	18000
Юрисконсультант	800	15	12000
Представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства	800	15	12000

Джерело: створено автором на основі [додатків А, Б].

У результаті розрахунків встановлено, що на оплату праці працівників необхідно витратити 112,5 тис. грн. Витрати на офіс і додаткові матеріали для підтримки повноцінної роботи пристрою повинні бути враховані у вартості проекту. Попередній кошторис супутніх видатків становить 12 500 гривень. Отже, загальний бюджет проекту з організації роботи проектної групи з питань

економічної безпеки ПАТ «ТФ Арніка» становить 125 тис. грн. Оскільки інвестиції не дуже великі, компанія не буде використовувати кредитні кошти.

У проектах, пов'язаних із впровадженням систем економічної безпеки на підприємствах, важко оцінити можливий економічний ефект, особливо якщо такого підрозділу раніше не було. Тому рентабельність можна використовувати як один із загальних показників ефективності бізнесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Значення показників рентабельності діяльності ПАТ «ТФ «Арніка» до впровадження проекту за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43457	115572	91248
Чистий фінансовий результат: прибуток	74	728	402
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0017	0,0063	0,0044

Джерело: створено автором на основі [13 та додатків А, Б]

Отже, враховуючи проведений аналіз та прогнози щодо роботи компанії, можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи щодо змін у роботі компанії можуть принести економічну вигоду та призведуть до економічного зростання та подальшого розвитку компанії. в умовах війни.

Висновки до розділу 3

Економіка України з 1991 року пройшла довгий шлях. Якщо до війни головними проблемами для малого та великого бізнесу були судова система, корупція та отримання доступу до закордонних ринків товарів та капіталу, нині вони стикаються з набагато більш фундаментальними проблемами на кшталт зруйнованої інфраструктури, відсутності попиту та браку доступу до

фінансування та страхування. Відновлення економіки та створення нових можливостей для бізнесу потребуватимуть вирішення як старих, так і нових проблем.

Важливе значення для забезпечення національної безпеки України в післявоєнний період матимуть такі напрями державної політики, як підвищення рівня обороноздатності й готовності до реагування на кризові ситуації, отримання зовнішніх безпекових гарантій поза межами НАТО, розвиток двосторонніх відносин зі стратегічними партнерами, відновлення економічного і людського розвитку України, підвищення ефективності державного управління тощо.

Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи працівників підприємства для вирішення цих питань. Відповідальним буде заступник директора з господарських питань.

Економічне обґрунтування базується на тому, що компанія не несе значних матеріальних витрат, оскільки для створення проектних команд використовує лише власний персонал. Економічний ефект від роботи проектної групи можна визначити за показниками рентабельності бізнесу або економії грошових ресурсів. Наприкінці року буде оцінено роботу проектних команд, які займаються питаннями економічної безпеки та підприємства. Система, що забезпечує економічну безпеку, може вважатися такою, що досягла позитивного результату, якщо прибутковість діяльності не змінилася або збільшилася. Це означатиме, що незважаючи на додаткову вартість, у бізнесі спостерігатимуться позитивні зміни.

ВИСНОВКИ

У даній роботі в процесі теоретичного дослідження було розглянуто сутність, принципи та проблеми управління економічною безпекою підприємства. Проведений аналіз поняття “економічна безпека підприємства” показує, що, по-перше, відсутній єдиний підхід до трактування цього визначення, по-друге, різні дослідники по-різному розглядають кінцеву мету досягнення економічної безпеки, а окремі науковці взагалі її не виокремлюють.

Пропоную удосконалити це поняття таким чином: економічна безпека підприємства – це система постійних дій, які спрямовані на недопущення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства і забезпечення сприятливих умов його коротко- та довгострокового розвитку відповідно до поставлених цілей. Фактори, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, можуть бути внутрішніми і зовнішніми, економічними і позаекономічними, об'єктивними і суб'єктивними. Цільовою спрямованістю системи управління економічною безпекою підприємства є формування адаптивних реакцій на дію загроз у будь-якій сфері його життєдіяльності і, як наслідок, – забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства на цей момент часу та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Оцінка рівня економічної безпеки на основі індикаторного підходу передбачає визначення з високою точністю бази порівняння - індикаторів. Саме рівень точності індикаторів в даному випадку і є проблемою, яка полягає в тому, що в даний час відсутня методична база визначення індикаторів, які враховують особливості функціонування підприємства, що обумовлена його галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, організаційно-технічним і фінансово-економічним рівнем.

Було розглянуто діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Арніка», що провідним підприємством легкої промисловості України. У другому розділі даної роботи було досліджено особливості управління економічною безпекою підприємства. Враховуючи фактори зовнішнього середовища (споживачі,

постачальники та конкуренти), які постраждали безпосередньо, можна зробити висновок, що постачальники є сильною стороною компанії (показник +4 бали). Водночас, за результатами аналізу зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає, можна зробити висновок, що конкуренція всередині галузі (індекс -8 балів) є основним фактором, який може суттєво впливати на організаційну діяльність. В результаті проведеної оцінки було визначено стан економічної безпеки на ПАТ «ТФ «Арніка» протягом 2019-2021 років. Проведене дослідження показало, що протягом останніх трьох років показник економічної безпеки підприємства тримався на високому і дуже високому рівні. Варто зазначити, що у 2021 році інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства був надуже високому рівні і становив 0,4188. За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2019 та 2021 роках стан безпеки персоналу підприємства знаходиться на високому рівні, у 2020 році – на середньому рівні. Отримані результати показують, що в бізнесі сформувався основний прошарок співробітників, які готові виконувати завдання, поставлені перед ними топ-менеджментом. Ступінь ліквідності активів фінансового стану підприємства можна охарактеризувати як нормальний. Платоспроможність у 2021 році достатньо висока і є реально забезпеченою. За цієї умови підприємство відповідає тим вимогам, які необхідні для здійснення з ним фінансових взаємовідносин.

У третьому розділі роботи було визначено модернізаційну модель управління економічною безпекою підприємства ПАТ «Трикотажна фабрика «Арніка» в умовах невизначеності. Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи з працівників підприємства, яка буде займатися цими питаннями. Керівником буде виступати заступник директора з економічних питань. Для створення проектної групи використовувався тільки власний персонал що свідчить про те, що підприємство не понесе значних матеріальних витрат. Витрати для реалізації запропонованого проекту становили 125 тис. грн. Фінансування проекту планується проводити за рахунок власного капіталу

підприємства. Найпростішим альтернативним варіантом використання цих коштів є відкриття депозитного рахунку в банку. На початок 2021 року банківська установа «Ощадбанк» пропонує 12,5% депозит строком на один рік. Поклавши гроші на депозит ПАТ «ТФ «Арніка» через один рік отримає 140625 грн., а це 15625 грн. до оподаткування. Отримане в результаті розрахунків значення і те, що наведені вище розрахунки планової зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки підприємства після першого року функціонування проекту є значно меншим ніж можливий економічний і соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

Було проведено аналіз зміни інтегрального показника фінансової складової та кадрової складової економічної безпеки за 2019-2021 роки, досягнення прогнозних якого будуть свідчити про те, що запропоновані заходи щодо використання системи економічної безпеки на підприємстві будуть мати позитивний вплив на майбутню діяльність і дадуть змогу покращити економічний стан ПАТ «ТФ «Арніка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bertalanffy, L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. N.Y.: George Braziller.
2. Brauch, H. G. (2005). Threats, Challenges, Vulnerabilities and Risks in Environmental and Human Security. United Nation University – Institute for Environment and Human Security. Bonn, Germany.
3. Chandler, D. (2012). Resilience and human security: The post-interventionist paradigm. Security Dialogue, 43(3), 213–229. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0967010612444151>
4. ECONOMIC SECURITY OF MACHINE-BUILDING INDUSTRY: PROBLEMS OF ECONOMIC POTENTIAL ACCUMULATION
5. Iryna Radionova, Yuliia Malkovska. APPLIED ASPECTS OF THE CONCEPT OF MACROFINANCIAL IMBALANCES MANAGEMENT. Issue 2(10), 2022. Retrieved from: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/136/110>
6. ISO. (2018). Risk management – Guidelines. ISO 31000:2018. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
7. ISO. (2021). Security and resilience – Vocabulary. ISO 22300:2021. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en:term:3.1.162>
8. Lashenko, O. M. (2011). Konceptualizacia upravlinnia ekonomichnou bezpekou pidpryemstva [Conceptualization of management of economic safety of the enterprise]. Lughansk: SNU im. V. Dalja.
9. Ms. Maren Andrea Jimenez and Ms. Marta Roig, Global Dialogue for Social Development Branch, Division for Inclusive Social Development, UN DESA. Note: This is the first in a five-part series of UN DESA Policy Briefs on economic insecurity.
10. Serebryakova N.A. Conceptual Features of the Balanced Development of Business Organizations. // Asian Social Science T. 11. №. 20. 2015. C. 22–29.
11. Social Security Act (1935). Retrieved from:

[<https://www.archives.gov/milestone-documents/social-security-act>]

12. What is Economic Security? 18 JUNE 2015. Economic Security Strategy Retrieved from: <https://www.icrc.org/en/document/introduction-economic-security>

13. Крутова А. С., Ставерська Т. О., Шевчук І. Л. The problems of the enterprises financial security / А. С. Крутова, Т. О. Ставерська, І. Л. Шевчук // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 (21). – С. 92-105.

14. Абрамов В. І., Ситник Г. П., Смолянчук В. Ф. та ін. (2016). Глобальна та національна безпека / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 784 с.

15. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Приватне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Арніка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/feed/57828>

16. Ареф'єв, В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування [Текст] / В. О. Ареф'єв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 65–68.

17. Бабіна М.О. Економічна безпека підприємства в умовах викликів посткризового розвитку // Ефективна економіка. – №11. – 2013. – 337 с

18. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є. О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>.

19. Бжезінський, З. (2000). Велика шахівниця. Львів – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 236 с.

20. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ЛКА, 2014. – 386 с.

21. Верховна Рада України (2021). Про основи національного спротиву :

Закон України від 16.07.2021 № 1702-ІХ. Законодавство України: офіц. портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20?lang=uk#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20?lang=uk#Text)

22. Гесць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: [монографія] / В. М. Гесць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. – Харків: ВД "ИНЖЭК", 2016. – 240 с.

23. Горбулін, В. П., Качинський, А. Б. (2010). Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ : НІСД, 288 с.

24. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – № 3(44). – С. 37-42.

25. Жихор О.Б. Економічна безпека: Навчальний посібник. / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. – 144 с.

26. ЗАКОН УКРАЇНИ Про основи національного спротиву (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 41, ст.339). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text)

27. Кабінет Міністрів України. (2021а). Про внесення змін до Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 № 145-р. Законодавство України : офіц. портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2021-%D1%80#Text>

28. Корбутяк А.Г. Взаємозв'язок економічної безпеки держави та підприємства / А.Г. Корбутяк // Матеріали ювілейної міжнародної науково–практичної конференції «Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації». – 15.10.2014 р. – Чернівці, 2014. – С. 58–61.

29. Коцко Т.А., Ляшенко П.А. Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах макроекономічної нестабільності / Т.А. Коцко // Всеукраїнська науково-практична конференція «сучасні підходи до управління підприємством». - VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні

підходи до управління підприємством». - Формування та розвиток конкурентоспроможності сучасного бізнесу. – 2015. 58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1479>

30. Кримчук Н.О. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства /Н.О. Кримчук // Науковий блог. – Національний університет «Острозька академія». – 2018. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2018/problemy-ta-shlyahy-zabezpechennya-ekono/>

31. Лугова В.М. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства / В.М. Лугова, Т.В. Голубєва // Бізнесінформ. Економіка – 2011. – №10 – С. 69 – 72.

32. МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ. НАКАЗ від 29 жовтня 2013 року N 1277. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/me131588>

33. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. / П. І. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

34. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : [монографія] / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 241 с.

35. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: [монографія] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2016. – 408 с.

36. Олексій Буряченко. Відновлення України через діалог усіх українців світу. Об'єднавшись – зробити неможливе, всупереч усьому! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3605567-vidnovlenna-ukraini-cerez-dialog-usih-ukrainciv-svitu-obednavsis-zrobiti-nemozlive-ysuperec-usomu.html>]

37. Олексюк, Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою

підприємств машинобудування: теоретичний аспект [Текст] / Т. В. Олексюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7. – С. 438–442.

38. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 356 с.

39. Отенко, І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2015. – 256 с.

40. Паліга Н. Б. Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства / Н. Б. Паліга, Ю. В. Світлична // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 197-202.

41. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Боярко І. М. Особливості забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств / Н. Г. Пігуль, Н. А. Дехтяр, І. М. Боярко. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 37. – С. 140-146.

42. Поляков П.А. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ / П.А. Поляков // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон. – 2017. – Випуск 24. Частина 1. – С. 135-139.

43. Президент України (2020). Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. Президент України Володимир Зеленський : офіц. інтернет-представництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

44. Приватне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Арніка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arnika.co.ua/>

45. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи / Н.В. Прус // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск №2. – 2014. – С. 675-679.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/180-prus-n-v-sistema-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-sutnist-printsipi>

46. Резнікова О. О., Войтовський К. Є., Лепіхов, А. В. (2020). Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналіт. доповідь / за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 84.

47. Резнікова, О. О. (2022). Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 456 с.

48. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т.В. Романчик // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації. – Запоріжжя: «Просвіта», 2017. – Т. 2. – С. 372–374

49. Рудницький С. В. Категорія «механізм» у суспільних науках / С. В. Рудницький // Освіта регіону : Наукове видання : Політологія, психологія, комунікації. – 2014. – № 4. – С. 111-119.

50. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства / Фісуненко П.А., Нагорний В.В., Левченко В.Ф., А.І. Пономаренка // Економічний простір. – 2018. – № 20/1. – С. 139-144.

51. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення [Текст]: монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук ; за ред. Т.Г. Васильціва. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 386 с.

52. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Н.М. Яркіна. – К.: Ліра, 2013. – 497 с.

53. Ярошевич Н.Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб. / Н.Б. Ярошевич. – К.: Знання, 2013. – 356 с.

54. Ястошин В.І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.00.03 «економіка та управління національним господарством

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	348	348
накопичена амортизація	1002	348	348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17306	5922
Основні засоби:	1010	15903	15000
первісна вартість	1011	37657	37172
знос	1012	21754	22172
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	33814	21527
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26319	37570
Виробничі запаси	1101	5670	7587
Незавершене виробництво	1102	4360	5901
Готова продукція	1103	15243	23734
Товари	1104	1046	348
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24958	20884
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	5887	9685
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	24	36

Продовження табл. А.1.

у тому числі з податку на прибуток	1136	22	16
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6963	1301
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	964	18038
Готівка	1166	6	38
Рахунки в банках	1167	955	17994
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	144	1393
Усього за розділом II	1195	65263	88911
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	99077	110438
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5570	5644
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	46668	46742
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5006	9894

Продовження табл. А.1.

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	5006	9849
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	25092	29893
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	17084	6546
за розрахунками з бюджетом	1620	14	2113
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	59	70
за розрахунками з оплати праці	1630	249	319
за одержаними авансами	1635	635	8352
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	1188	1188
за страховою діяльністю	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3082	5366
Усього за розділом III	1695	47403	53847
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	99077	110438

Таблиця А.2. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	348	348
накопичена амортизація	1002	348	348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5922	8670
Основні засоби:	1010	15000	13855
первісна вартість	1011	37172	37275
знос	1012	22172	23420
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	21527	23130
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37570	38907
Виробничі запаси	1101	7587	14903
Незавершене виробництво	1102	5901	4903
Готова продукція	1103	23734	19729
Товари	1104	348	215
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20884	16679
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9685	9152
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	36	31
у тому числі з податку на прибуток	1136	16	19
з нарахованих доходів	1140	0	0

Продовження табл. А.2.

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1301	8960
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	18038	11283
Готівка	1166	38	12
Рахунки в банках	1167	17994	11271
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1393	64
Усього за розділом II	1195	88911	85080
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	110438	108210
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5644	6372
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	46742	47470
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9849	14978
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Продовження табл. А.2.

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	9849	14978
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	29893	20762
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	6546	20535
за розрахунками з бюджетом	1620	2113	832
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	70	77
за розрахунками з оплати праці	1630	319	363
за одержаними авансами	1635	8352	254
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	1188	1188
за страховою діяльністю	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5366	1751
Усього за розділом III	1695	53847	45762
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	110438	108210

Таблиця А.3. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	65
первісна вартість	1001	348	413
накопичена амортизація	1002	-348	-348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8670	3757
Основні засоби:	1010	13855	15900
первісна вартість	1011	37275	40794
знос	1012	-23420	-24894
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23130	20327
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38907	50409
Виробничі запаси	1101	14060	20849
Незавершене виробництво	1102	4903	4367
Готова продукція	1103	19729	25103
Товари	1104	215	90
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16679	23258
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9152	10931
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	31	1162
у тому числі з податку на прибуток	1136	19	19
з нарахованих доходів	1140	0	0

Продовження табл. А.3.

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8960	3186
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	11283	23410
Готівка	1166	12	21
Рахунки в банках	1167	11271	22944
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	64	146
Усього за розділом II	1195	85080	112506
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	108210	132833

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6372	6774
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	47470	47872
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14978	16966
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Продовження табл. А.3.

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	14978	16966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	20762	20762
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	20535	35316
за розрахунками з бюджетом	1620	832	835
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	77	70
за розрахунками з оплати праці	1630	363	709
за одержаними авансами	1635	254	129
за розрахунками з учасниками	1640	1188	1188
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1751	8986
Усього за розділом III	1695	45762	67995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	108210	132833

Таблиця Б.1. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43457	24685
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-31225	-24838
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12232	0
Валовий: збиток	2095	0	-149
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	56246	53856
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-2576	-2438
Витрати на збут	2150	-3027	-1703
Інші операційні витрати	2180	-56387	-49659
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6488	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-93

Продовження табл. Б.1.

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	55	0
Інші доходи	2240	543	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-619	-548
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-6376	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	91	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-641
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	17	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	74	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-641

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	74	641

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	33424	22439
Витрати на оплату праці	2505	4958	4452
Відрахування на соціальні заходи	2510	1861	1653
Амортизація	2515	1805	1880
Інші операційні витрати	2520	59776	46366
Разом	2550	101824	76790

Продовження табл. Б.1.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ
ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.10666	0.9239
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Таблиця Б.2. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2020 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	115572	43457
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-102951	-31225
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12621	12232
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38134	56246
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Продовження табл. Б.2

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-3255	-2576
Витрати на збут	2150	-2926	-3027
Інші операційні витрати	2180	-37479	-56387
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7095	6488
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	289	55
Інші доходи	2240	4526	543
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-1400	-619
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-9782	-6376
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	728	91
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	17
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	728	74
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Продовження табл. Б.2

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	728	74

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ
ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	73540	33424
Витрати на оплату праці	2505	5655	4958
Відрахування на соціальні заходи	2510	2131	1861
Амортизація	2515	1545	1805
Інші операційні витрати	2520	49918	59776
Разом	2550	132789	101824

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ
ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.04929	0.10666
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Таблиця Б.3. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за
2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91248	115572
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2019	0	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-78981	-102951
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12267	12621
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	50873	38134
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-3536	-3255
Витрати на збут	2150	-10088	-2926
Інші операційні витрати	2180	-45407	-37479
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4109	7095
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	204	289
Інші доходи	2240	1811	4526
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-1768	-1400
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-3954	-9782
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	402	728
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	402	728
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	402	728

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	59872	73540
Витрати на оплату праці	2505	9640	5655
Відрахування на соціальні заходи	2510	2104	2131
Амортизація	2515	1688	1545
Інші операційні витрати	2520	60637	49918
Разом	2550	133941	132789

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.57942	1.04929
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0