МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: «Формування системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0734-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
К.Є. Нефедов

Керівник к.ф.-м.н., доцент Кисільова І.Ю.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Нефедову Кирилу Євгеновичу

1. Тема роботи: «Формування системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

керівник роботи: Кисільова Інна Юріївна, к.ф.-м.н, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «УКРТЕЛЕКОМ», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати теоретичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства; провести оцінку рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»; розробити заходи щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою та сформулювати основні принципи формування системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 13 рис., 34 табл. і 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кисільова І.Ю., доцент	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Кисільова І.Ю., доцент	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Кисільова І.Ю., доцент	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ К.Є Нефедов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 102 с., 13 рис., 34 табл.,76 джерел, 5 додатків.

Об’єкт дослідження – система економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із формуванням системи економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є узагальнення, поглиблення і розвиток концептуальних засад формування системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Методи досліджень: діалектичний; системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, аналітичний; математичного моделювання.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства;

– побудовано математичну модель економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на основі нечітких функцій та функції бажаності.

Практичне значення мають розробки рекомендацій щодо організації та вдосконалення системи управління економічною безпекою АТ «УКРТЕЛЕКОМ», методика оцінки її ефективності; підходи до оцінки рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА, СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

SUMMARY

Qualifying work: 102 pp., 13 fig., 34 tab., 5 annex, 76 references.

The object of study is process of economical security system of enterprise PJSC «UKRTELECOM».

The purpose of the qualification work is to justify of the theoretical regulations and work out practical recommendations to elaborate and improve economical security system of PJSC «UKRTELECOM».

Methods of research: a systematic approach to the study of economic events and processes. During research performance scientific methods of cognition were used: methods of induction and deduction, terminological analysis and comparison, calculation methods, theoretical generalization; cause-effect relationship methods, abstract-logical method and method of mathematical modelling.

The scientific novelty of the results consists in theoretical and methodical justification and solving of the issues which are connected with the improvement of economical security system of PJSC «UKRTELECOM».

The conception of economical security system of PJSC «UKRTELECOM» has been formulated. The estimation of forming components (as financial, cadre, intellectual, technologic etc) of economical security value has been performed.

The study yielded the following scientific results, which are characterized by scientific innovation. Got further development:

– definition of the economical security system category as characteristic considered system of forming components, the system of economical security monitoring, methods of economical security value estimation and economical security system efficiency estimation;

– methodical approach of economical security system efficiency estimation.

The results of research are aimed at estimation and improving the economical security system of PJSC «UKRTELECOM» and can be implemented in practice of telecommunication agencies.

The application of proposed recommendations in practice will ensure formation and effective operation of economical security system and control system, in time information and analysis organization to guidance.

ECONOMICAL SECURITY OF ENTERPRISE, SYSTEM OF ENTERPRISE ECONOMICAL SECURITY, FORMING COMPONENTS OF ECONOMICAL SECURITY SYSTEM, MONITORING OF ECONOMICAL SECURITY SYSTEM

ЗМІСТ

Вступ…… 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА …… 11
1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства…… 11
1.2 Методологія оцінки рівня економічної безпеки підприємства…… 16
1.3 Принципи та основні засади формування системи економічної безпеки підприємства…… 22
2. КОНЦЕПЦІЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 33
2.2 Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 44
2.3 Оцінка рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» …… 51
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 77
3.1. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 77
3.2 Шляхи вдосконалення та оцінка ефективності системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»…… 86
ВИСНОВКИ …… 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 96
ДОДАТКИ…… 103

ВСТУП

Процеси, які відбуваються в економіці України в сучасних умовах, спрямовані на реформування господарського механізму в зв'язку з його переорієнтацією на ринковий тип. Отже, в сучасних складних умовах прагнення господарюючих суб'єктів до стабільного та успішного розвитку зіштовхується зі складністю оцінки рівня економічної безпеки. Тому питання забезпечення економічної безпеки як підприємства, так і регіону або держави особливу актуальність.

В умовах військового стану підприємства України постали перед необхідністю самостійно забезпечувати виробничу діяльність, стійкий розвиток і адекватно реагувати на зовнішні впливи, які заважають реалізувати економічні інтереси та використати конкурентні переваги для рівноцінної конкурентної боротьби. За таких обставин важливою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємств є формування системи економічної безпеки.

Отже, проблема формування системи економічної безпеки підприємства є актуальною та потребує відповідних досліджень. Необхідність її формування зумовлена постійною взаємодією підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть дестабілізувати їх діяльність; наявністю слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливістю розробки заходів щодо їх своєчасного усунення.

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із функціонуванням системи економічної безпеки підприємства зв'язку.

В роботі проведено аналіз фінансового стану, розглянуто та застосовано методи діагностики економічної безпеки підприємства, розглянуто концепцію, основні принципи та засади формування системи економічної безпеки;

запропоновано методичний підхід до визначення ефективності системи економічної безпеки.

Метою роботи є узагальнення, поглиблення і розвиток концептуальних засад формування системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Виходячи з цієї мети, були розроблені основні завдання дослідження:

− визначити та проаналізувати складові та принципи побудови системи економічної безпеки підприємства;

− сформулювати концепцію побудови системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»;

− визначити принципи формування та складові системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»;

− провести оцінку фінансового стану та рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»;

− побудувати математичну модель економічної безпеки;

− визначити шляхи вдосконалення системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та принципи оцінки її ефективності;

− розробити основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Методи досліджень: діалектичний; системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, аналітичний; математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження складають дані звітності підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

− узагальнено підходи до аналізу процесу формування системи економічної безпеки підприємства;

− набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства;

– побудовано математичну модель економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на основі аналізу нечітких функцій та функції бажаності.

Практичне значення мають рекомендації щодо організації та вдосконалення системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ», методика оцінки її ефективності; підходи до оцінки рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Апробація роботи. Результати дослідження представлені в тезах у збірнику за результатами Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та освіта в сучасних дослідженнях» (м. Житомир 10 вересня 2025 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю загальним обсягом 0,3 друк.арк. (Нефедов К.Є., Кисільова І.Ю. «Складові системи економічної безпеки підприємства»)

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства в умовах військових дій відображає захищеність діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, здатність швидко усунути різнохарактерні загрози, адаптуватися до умов, що склалися і негативно відбиваються на його діяльності. Крім того, варто акцентувати увагу на тому, що, зміст поняття економічної безпеки, якщо воно розглядається у межах тривалого періоду, включає систему заходів, які у сукупності забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства та сприяють підвищенню рівня добробуту працівників [1].

Незважаючи на важливість питання забезпечення економічної безпеки підприємства, вчені не прийшли до єдиної думки щодо визначення цього поняття (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття економічної безпеки

Автор	Тлумачення поняття
1	2
Пристемський О.С. [2]	Одна з складових загального поняття «безпека».
Зайченко В.В., Коваленко С.В. [3]	Економічна безпека — це стан національної економіки, за якого зберігається економічна стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і задовольняються потреби особи, суспільства, держави
Витвицька О.Д., Сливінська О. Б. [4]	Під економічною безпекою підприємства (суб'єкта господарювання) слід розуміти захищеність и ого науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз
Блакита Г.В., Ситник Г. В., Зубко Т. Л. [5]	це система мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Захаров О.І. [6]	Категорія, яка характеризує ступінь адекватності реального стану функціональних складових економіки підприємства (фінансів, технологій, технічного оснащення, персоналу тощо) параметрами, що забезпечує його стабільну роботу і отримання запланованого прибутку.
Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. [7]	Комплексна характеристика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, а її ефективність характеризується здатністю протистояти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість та захист ресурсів від ризиків.
Штулер І.Ю., Шевченко Д.В. [8]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз
Копитко М. І. [9]	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.

Проведений аналіз літературних даних свідчить про різне розуміння науковцями поняття економічної безпеки, зокрема в цих тлумаченнях висвітлено такі характеристики цього явища:

- фінансова стійкість та захист;
- раціональне використання ресурсів та запобігання загрозам;
- стабільність розвитку та здатності нейтралізувати загрози та захищеність від зовнішніх загроз;
- важливість узгодження інтересів підприємства з зовнішніми суб'єктами
- універсальність підходу до забезпечення безпеки;
- здатність системи зберігати цілісність і стабільність.

Зарубіжні дослідники, зокрема Andruseac G. [10], Hacker J. S., Huber G., Nichols A. [11], Hillman J.E. [12] акцентують увагу на тому, що стан економічної безпеки підприємств необхідно розглядати в контексті глобалізації.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел дав змогу узагальнити і сформулювати визначення поняття «економічна безпека підприємства» як стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування

та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності. Головною метою економічної безпеки підприємства є гарантія його економічно стійкого функціонування в сучасних умовах і високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Вітчизняні дослідники Гнатенко В. [13], Гаркуша В., Єршова Н. [14], Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. [15] до головних цілей формування економічної безпеки підприємства відносять:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- досягнення лідерства у новітніх та інноваційних технологіях;
- забезпечення високого конкурентного статусу;
- підвищення ефективності менеджменту;
- оптимізація використання фінансового, ресурсного та людського потенціалу підприємства;
- мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля;
- захист власної комерційної таємниці.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів загальної схеми організації економічної безпеки підприємства.

Дослідженням складових економічної безпеки підприємства приділена увага в працях як вітчизняних учених: Ткачук Г.О. [16], Копитко, М., Заверуха, Д. [17] , Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. [18], Мельник В. І. [19], Панченко В.А. [20], Garkavyi V. [21], та інших, так і в працях зарубіжних дослідників, зокрема Ianioglo A. [22], Harahulia A. [23].

Окремим складовим економічної безпеки присвячено роботи вітчизняних вчених, зокрема Карчевська О.В. [24] досліджувала питання забезпечення інформаційної безпеки, Петров С.В. [25] розглядав питання кадрової безпеки.

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити наступні складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова складова є вирішальною для ефективного функціонування підприємства і характеризує фінансову забезпеченість та ефективність використання корпоративні ресурси підприємства.

2. Інтелектуальна і кадрова складові визначають в першу чергу інтелектуальний та професійний склад кадрів, і відповідає за збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, тобто охорону сукупності прав на інтелектуальну власність, а також на використання накопичуваних знань і професійного досвіду працівників підприємства.

3. Техніко-технологічна передбачає аналіз ринку технологій певного підприємства та характеризує ступінь відповідності техніки та технології сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів, зокрема одним з аспектів цієї складової є активне впровадження інноваційних цифрових технологій.

4. Політико-правова охоплює певні елементи організаційно-економічного спрямування, зокрема аналіз загроз негативних впливів; оцінку поточного рівня забезпечення; планування (програму) комплексних заходів спеціалізованими підрозділами підприємства тощо.

5. Інформаційна складова економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної й суперечливої інформації, використовуваної в процесі ухвалення управлінських рішень.

6. Екологічна складова гарантує безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність та характеризується дотриманням екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацією втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

7. Силова складова має забезпечити фізичну і моральну безпеку співробітників; гарантувати безпеку майна та капіталу підприємства; гарантувати безпеку інформаційного середовища підприємства.

8. Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі.

9. Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Загрозу даній складовій економічної безпеки підприємства представляють можливі непередбачені зміни умов взаємодії з економічними контрагентами.

Однак, Ткачук Г.О. [16] пропонує таку систему складових економічної безпеки



Рисунок 1.1– Складові економічної безпеки підприємства

В свою чергу, І.Н. Карпунь [26] доповнює існуючу систему економічної безпеки підприємства іншими складовими, які представлені на рис.1.2:

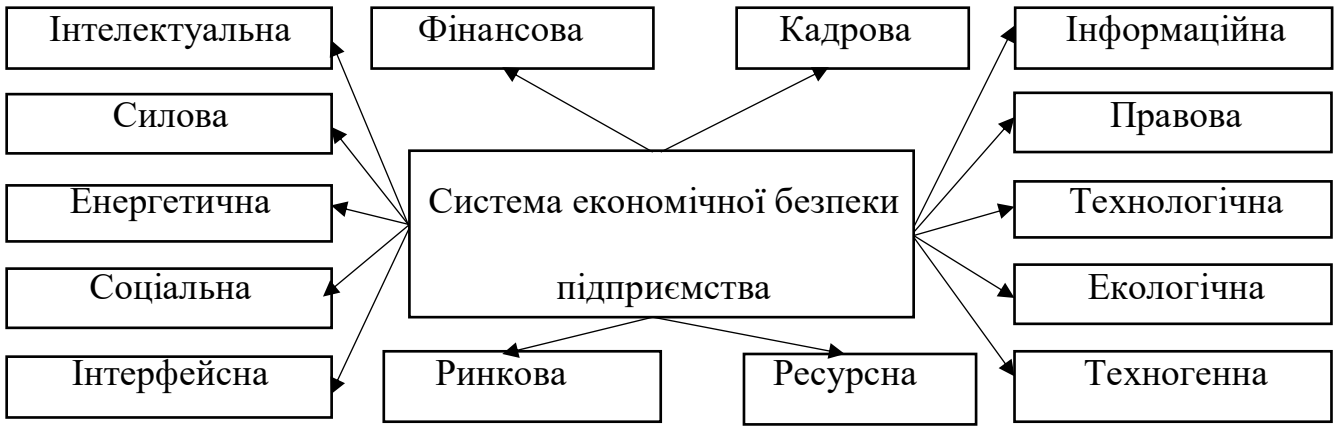


Рисунок 1.2 – Складові економічної безпеки підприємства

Отже, під економічною безпекою підприємства варто розуміти властивість підприємства, яка характеризується його здатністю функціонувати для досягнення своїх цілей за певних зовнішніх умов і їх змін у певних межах.

Будь-які загрози економічній безпеці можуть бути відвернені і ліквідована можливість виникнення збитків фінансовому становищу підприємств, якщо наявні корпоративні ресурси будуть спрямовані виключно на забезпечення економічної безпеки.

1.2 Методи оцінки рівня економічної безпеки

Проблема визначення рівня економічної безпеки підприємства має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру. Ситуацію ускладнює те, що певні складові економічної безпеки мають, як правило, якісні характеристики, що ускладнює використання формалізованих методів для їх оцінки.

Питання розробки методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства розглядали Левковська Л. В., Добрянський О. І. [27], Корнієнко Т.О. [28], Лєзіна А. [29], Шило Ж. [30], Коптєва Г. М. [31], Лєжина А., Лаврук А., Матвієнко Н., Іванець

І., Целуйко О. [32], Кучай О., Буряченко А., Захожай К., Лєжина А., Лизак В. [33] та інші.

Шило Ж. [30] групує основні методи оцінки рівня економічної безпеки за різними підходами (рис.1.3):

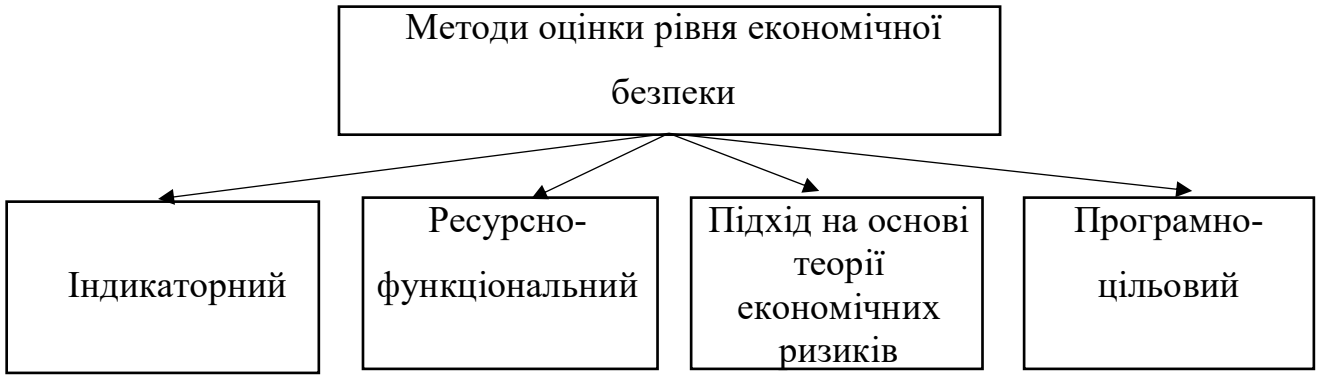


Рисунок 1.3 – Методи оцінки рівня економічної безпеки

Узагальнимо літературні дані та наведемо порівняльну характеристику методик із зазначенням переваг та недоліків кожної (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методик аналізу економічної безпеки підприємств

Підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
Підхід на основі аналізу фінансового стену підприємства	− доступність даних; − результат визначається на основі комплексного показника; − чітка градація станів; − можливість застосовувати для різних підприємств і порівнювати	-аналізує лише фінансову складову економічної безпеки; -великий обсяг розрахунків
Прибутково-інвестиційний підхід	-простота розрахунків; -невелика кількість вихідних даних; -можливість порівняння підприємств -визначені окремо рівні безпеки для підприємств-монополістів; -можливість застосування для малих підприємств	− аналіз економічної безпеки лише з точки зору відтворення − невелика кількість і нескладність розрахунків − не для всіх розрахунків легко знайти чіткі об’єктивні дані;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Тримірний підхід	– виділення основних форм економічної безпеки: поточної, тактичної та стратегічної; – охоплює різні сторони діяльності; – чітко визначені показники в межах запропонованих складових	– значний обсяг розрахунків; – суб'єктивний підхід до визначення коефіцієнтів значимості показників; – складність у визначенні можливих значень індикаторів економічної безпеки; – необхідність розробки для кожного підприємства коефіцієнтів значимості показників та рекомендованих значень індикаторів економічної безпеки.
Ресурсно-функціональний підхід	– доступність даних; – охоплює різні сторони діяльності підприємства – доступність даних, простота визначення; – пропонується перелік показників в межах визначених складових економічної безпеки.	– немає чіткого переліку показників в межах визначених функціональних складових та критеріїв оцінки рівня безпеки; – немає чіткої шкали градації стану економічної безпеки; – дає можливість порівняти стан економічної безпеки підприємств лише однакового виду діяльності

Судячи по науковій літературі, найбільш поширеним способом є оцінка рівня економічної безпеки, заснована на визначенні окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства. Однак, як зазначає Ткачук Г.О. [16] такий підхід має низку недоліків:

– відсутні обґрунтовані рекомендації вибору показників, які відображають стан обраних функціональних складових;

– відсутні єдині вимоги для аналізу стану обраних оціночних складових рівня економічної безпеки підприємства;

– відсутня єдина система показників за однаковими функціональними складовими. автори методик не мають єдиної думки щодо критеріальних коефіцієнтів, а тому результати оцінки не є однаковими;

– суб'єктивний характер визначення вагових коефіцієнтів, який залежить від думки експертної групи;

– не враховує якісних показнків діагностики функціональних складових економічної безпеки галузі або складність їх визначення;

− алгоритм оцінки економічної безпеки є недосконалим та має складності у практичному застосуванні;

− важкість практичного розрахунку, яка пов'язана із великою кількістю функціональних складових економічної безпеки підприємств.

Враховуючи наведені недоліки існуючих підходів до оцінки економічної безпеки, необхідно сформувати перелік показників, які дадуть можливість достовірно та всебічно оцінити як рівень кожної складової, так і загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Також слід зазначити, що неоднозначними є підходи до розгляду цієї проблеми вітчизняними та зарубіжними науковцями. В економічній літературі визначено декілька способів кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства [34].

У зв'язку з цим постає питання можливості застосування вищезгаданих методик та підходів в діяльності підприємств та узгодженість кінцевих результатів стану економічної безпеки, при цьому основним критерієм використання є критерій доступності даних.

Діагностування економічної безпеки підприємства варто виконувати у такій послідовності [31-36]:

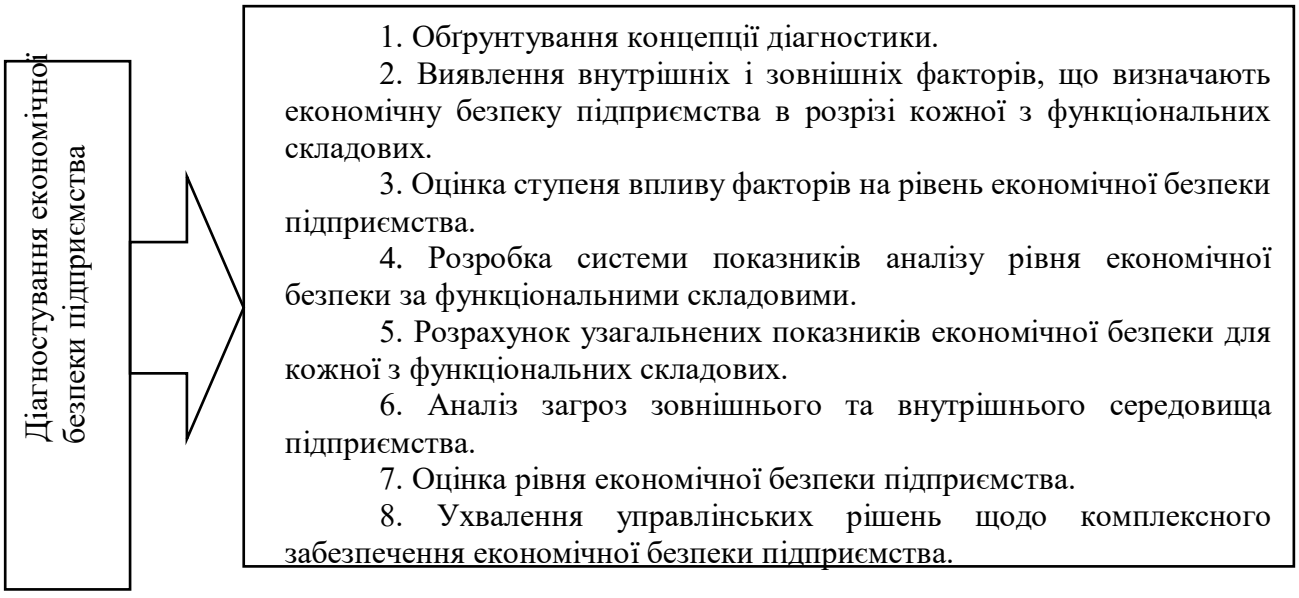


Рисунок 1.4 – Послідовність діагностики економічної безпеки підприємства

Фактори, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства, можуть бути внутрішніми і зовнішніми, економічними і позаекономічними, об'єктивними і суб’єктивними [35-39].

Однак, зауважимо, що в умовах військового стану в Україні важливе значення набувають певні фактори, про що зазначено в роботах Єпіфанової І. Ю., Джеджули В. В., Шевчук Є. Г. [40], Пашнюк Л. О. [41], Прохорової В., Крутової А., Дяченко К. [42].

Забезпечення та утримання економічної безпеки підприємства має певні передумови, зокрема впливають несумлінні дії конкурентів, невиконання партнерами, замовниками, постачальниками, клієнтами своїх обов'язків по оплаті контрактів, постачанні продуктів і т.п.

Також кризові явища в економіці, ведення військових дій, непередбачених змін кон'юнктури ринку, стихійних лих, надзвичайних подій, управлінської некомпетентності, соціальної напруженості.

Дії суб’єктів економічної безпеки можуть містити в собі набір організаційних, фінансово-економічних та правових засобів впливу на об’єкти економічної безпеки, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію і ліквідацію ризиків економічної безпеки суб’єкту підприємництва.

Дослідники Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. [43], Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Мовчанець В.В. [44], Namliiev Y., Kacicka G. [45] описують механізм управління економічною безпекою за допомогою системи параметрів, які характеризують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень взаємозв’язок цілей і завдань кожного рівня, вибираючи оптимальні шляхи реалізації рішень (рис. 1.5).

За допомогою механізму управління економічною безпекою підприємства, здійснюється комплекс заходів в інтересах захисту господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх негативних економічних ризиків.



Рисунок 1.5 – Механізм управління економічною безпекою

У рамках реалізації механізму економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати два типи контролю [37] (рис.1.6).

Таким чином, мета контролю системи економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні його стабільного функціонування та розвитку шляхом запобігання та мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз.



Рисунок 1.6 – Контроль в процесі реалізації механізму економічної безпеки підприємства

1.3 Принципи та основні засади формування системи економічної безпеки підприємства

Необхідність формування системи економічної безпеки промислових підприємств зумовлена існуванням постійної взаємодії промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявністю слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливістю розробки заходів щодо їх своєчасного усунення.

Питання формування, ефективного функціонування системи економічної безпеки розглянуто в роботах С. М. Лихолата, А. О. Рискальчука [46], Ареф'єва С. О., Титикало В. С. [47], Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. [48] Ніколайчука, О., Заманова, В. [49] та інші.

Під системою економічної безпеки більшість дослідників [50-52] розуміє «систему заходів, здатних попередити втрати життєво важливих цінностей та забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави».

На думку Фісуненка П., Булєєва Ю. [54], Тульчинська, С., Ткаченко, Т. [55], Ільченко М. С. [56], система економічної безпеки підприємства становить обмежену сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним цілей бізнесу.

Складовими елементами такої системи є об'єкти і суб'єкти безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки.

Сосновська І.М. [57] визначає комплексну систему економічної безпеки підприємства як комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованими на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат і забезпечення економічного зростання у майбутньому.

Vetsepura, N. V., Zemlina, Yu. V. [58] розглядають комплексну систему економічної безпеки як обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкти та суб'єкти безпеки, механізм забезпечення безпеки, а також політика безпеки.

Система економічної безпеки визначається об'єктом захисту, функціональними завданнями, елементами організаційної структури, нормативною базою, що використовується для її здійснення.

Вимоги до функціонування системи економічної безпеки підприємства узагальнено за роботами дослідників [59-62] наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Вимоги до функціонування системи економічної безпеки підприємства

Вимога	Пояснення
Безперервність	Не завжди є можливість точно встановити час початку дії тієї або іншої загрози
Плановість	Діяльність із забезпечення безпеки здійснюється на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі і конкретних планах по окремих напрямах безпеки
Централізованість	У рамках певного підприємства має забезпечуватися централізованість процесу забезпечення безпеки
Цілеспрямованість	Захищається те, що повинно захищатися на користь конкретної мети, а не все підряд
Універсальність	Заходи безпеки мають перекривати шляхи загроз незалежно від місця їх можливої дії, виникнення чи походження

Основними групами заходів, які здійснюються керівництвом підприємства в процесі управління економічною безпекою, є такі [59,60, 63]:

Таблиця 1.4 – Основні заходи в процесі управління економічною безпекою

Назва заходу	Зміст заходу
Кадрові	Система заходів для усунення ризиків у зв'язку з володінням певною частиною персоналу інформацією, що може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційно-освітнім рівнем працівників, помилками та зловживаннями
Інформаційно-аналітичні	Система заходів, що проводяться з метою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства; прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих загроз економічній безпеці
Фінансово-економічні	Система заходів, метою яких є: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності; забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг
Правові	Дії, спрямовані на відслідковування нових законодавчих актів, що приймаються у сфері економічної безпеки, та активне застосування усіх законів та підзаконних актів України у боротьбі за інтереси конкретного суб'єкта господарювання
Техніко-технологічні	Заходи, спрямовані на досягнення відповідного рівня освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо;
Ресурсні	Система заходів, що проводяться з метою забезпечення виробництва основними ресурсами: фінансовими, матеріальними, трудовими та ін.

З огляду на вищесказане схема організації системи економічної безпеки включає такі дії, які можуть проводитися послідовно або одночасно (рис 1.7) [46]:



Рисунок 1.7 – Схема організації системи економічної безпеки

Метою формування системи економічної безпеки підприємства є недопущення негативного впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Відповідно до сформованої мети суб'єкт системи визначає цілі, тобто, очікуваний результат функціонування системи. Для реалізації цілей системи економічної безпеки підприємства визначаються перелік завдань та інструментів Цілі та завдання системи економічної безпеки підприємства виступають її головними орієнтирами. При розробці цілей системи потрібно пам'ятати, що вони повинні бути конкретними, зрозумілими, взаємоузгодженими.

Фісуненко П., Булєєв Ю. [54], Namliiev Y. Kacicka G. [45] Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. [43] визначають основні принципи, на яких має грунтуватись комплексна система економічної безпеки підприємства (табл.1.5):

Таблиця 1.5 – Принципи формування системи економічної безпеки підприємства

Принцип	Зміст принципу
Законності	Організація та функціонування системи повинно здійснюватись відповідно до чинного законодавства;
Економічної доцільності	Ефективність від впровадження системи повинна бути вищою від витрат, понесених на її створення;
Своєчасності	Система повинна своєчасно запобігати впливу негативних факторів;
Безперервності	Система повинна постійно функціонувати;
Комплексності	Забезпечення системою захищеності підприємства у розрізі всіх складових економічної безпеки
Вдосконалення	Можливість удосконалення системи, використовуючи власний досвід, накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід, новітні досягнення у науці та техніці;
Гнучкості	Можливість швидких змін у системі під впливом різних факторів.

Взаємодія суб'єкта та об'єкта системи економічної безпеки підприємства відбувається через канали зв'язку у вигляді запитів, рекомендацій та дій. Об'єкт системи надсилає суб'єкту запит про ситуацію щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, яка склалася, а суб'єкт, керуючись розробленими завданнями, впливає на об'єкт системи конкретними діями чи наданням рекомендацій. Спочатку робиться оцінка ситуації, далі розробляються конкретні дії та рекомендацій, які передаються до виконання об'єктами системи.

Результатом функціонування системи є рівень економічної безпеки підприємства.

Якщо результат негативний, тоді спостерігається низький рівень економічної безпеки, суб'єкт надсилає запит до об'єкта, на предмет виконання рекомендацій та на вхід системи, посиливши перевірку інформації на її достовірність, повноту, актуальність. Таким чином відбувається взаємозв'язок та взаємодія між всіма елементами системи економічної безпеки підприємства.

Сформовані принципи виступають основним підґрунтям організації та подальшого функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Система економічної безпеки підприємства розглядається як підсистема відкритої складної системи – підприємства (рис. 1.8).

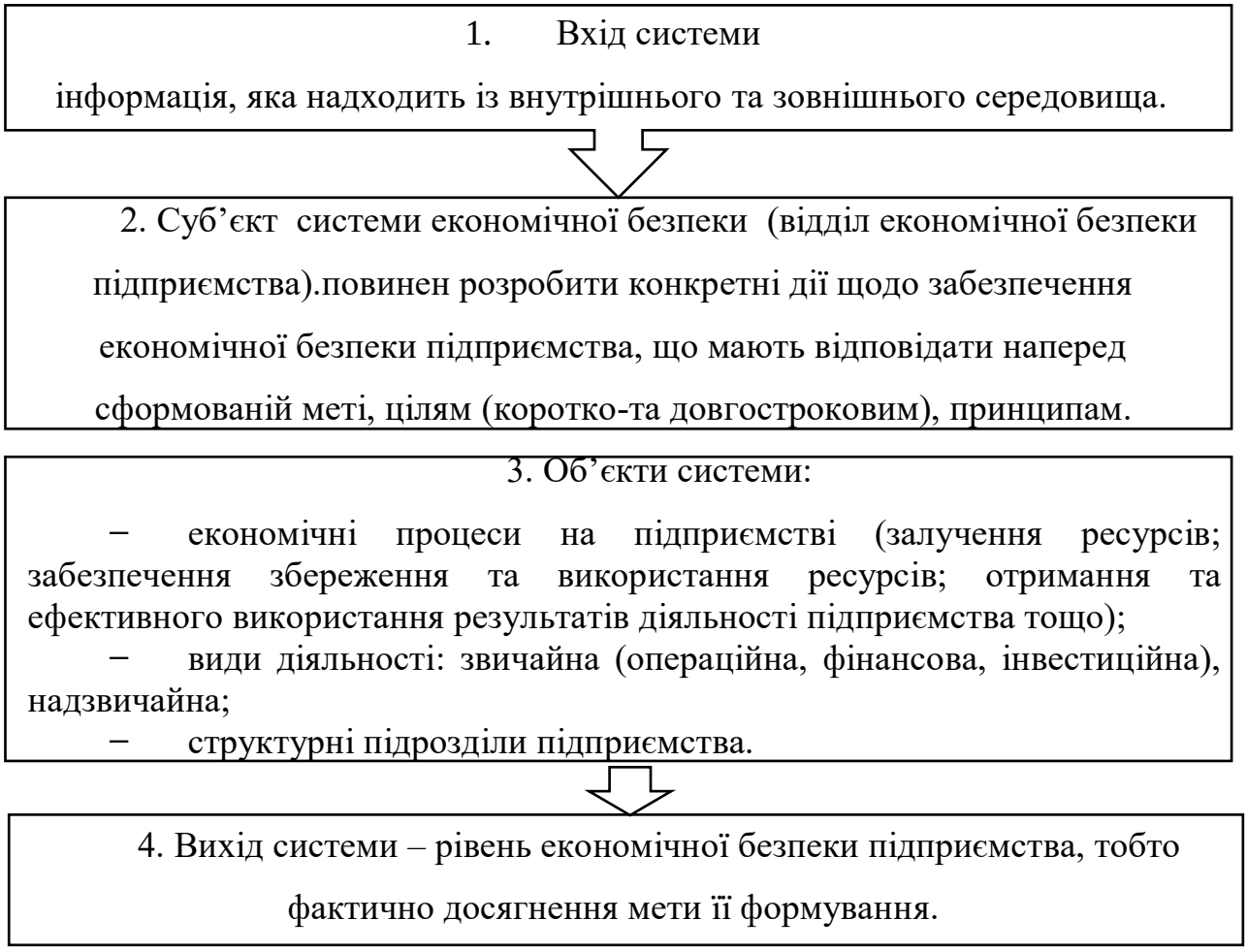


Рисунок 1.8 – Система економічної безпеки підприємства

Ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства дасть змогу досягнути високого рівня його економічної безпеки, а також буде впливати на кінцевий результат діяльності підприємства – отримання прибутку.

Запропоновані принципи сприятимуть забезпеченню досягнення цілей і виконання завдань системи. Ефективне функціонування системи управління економічною безпекою підприємства вимагає відповідного забезпечення: нормативно-правового, методичного, організаційного, інформаційного,

ресурсного. Метою залучення ресурсів управління є здійснення превентивних заходів і запобігання збиткам від настання деструктивних подій.

Виділимо основні елементи системи економічної безпеки підприємства [53]. Система управління економічною безпекою підприємства реалізує свою головну мету шляхом виконання певних функцій управління. У першому випадку набір функцій є стандартним для будь-якого виду управління. У другому – склад функцій визначається конкретними економічними інтересами підприємства, що потребують захисту.

До основних елементів системи безпеки підприємства належать: 1) захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації; 2) комп'ютерна безпека; 3) внутрішня безпека; 4) безпека будівель і споруд; 5) фізична безпека; 6) технічна безпека; 7) безпека зв'язку; 8) безпека перевезень вантажів і осіб; 9) екологічна безпека;10) конкурентна розвідка тощо.

Центральною підсистемою системи економічної безпеки є підсистема фінансових важелів і методів забезпечення економічної безпеки (рис. 1.9).

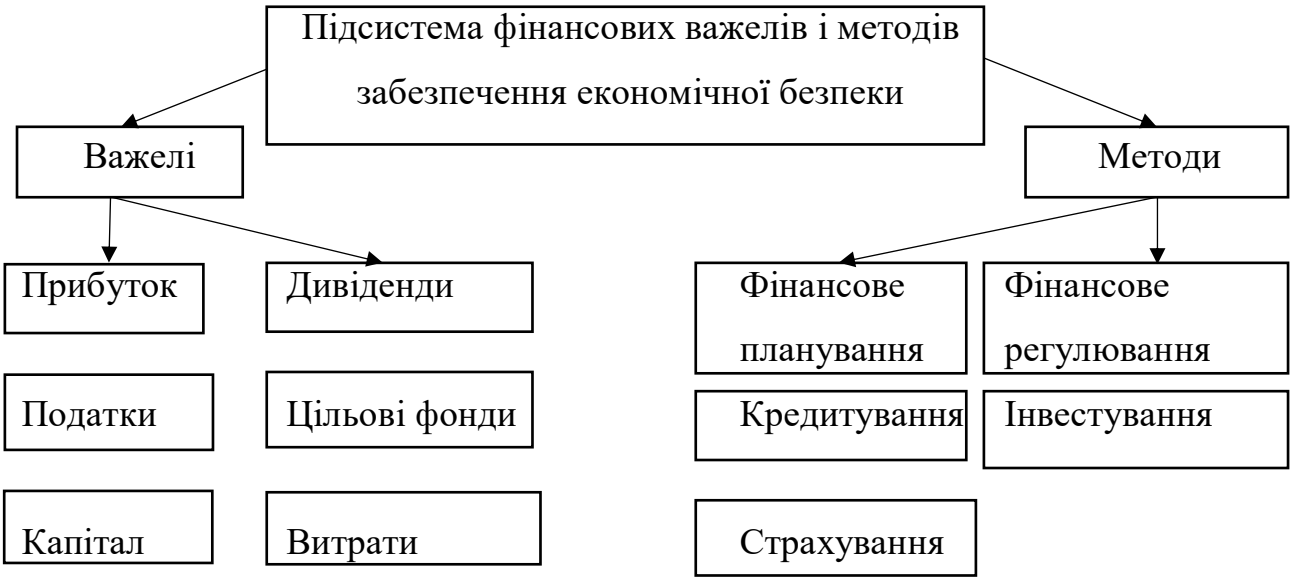


Рисунок 1.9 – Важелі і методи забезпечення економічної безпеки

Її метою є усунення кризових явищ і процесів, а також причин, що їх спричинили. Завданнями підсистеми є: вибір оптимальної антикризової стратегії і

інструментарію; нейтралізація кризових явищ; усунення наслідків криз; забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Інструментарій, який має забезпечити ефективне виконання системою поставлених перед нею функцій, можна розділити на дві групи: фінансово-економічні методи (управління прибутком, витратами, капіталом, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове планування, фінансове регулювання, страхування тощо); економічні важелі, зокрема прибуток, дохід, фінансові санкції, дивіденди, ціна, фінансове стимулювання, заробітна плата та інші.

Підсистема, що необхідна для ефективної діяльності системи економічної безпеки підприємства, є підсистема контролю та оцінки результатів, за допомогою якої керівники досягають відповідності фактичних дій із запланованими, і розглядається як одна з обов'язкових функцій будь-якого управлінського впливу, що є його логічним завершенням.

Основною метою системи контролю є своєчасне виявлення відхилень від нормального перебігу та здійснення адекватних управлінських заходів щодо покращення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності [39].

Функціонально контроль вирішує цілий комплекс завдань та поєднує між собою всі ключові елементи системи економічної безпеки підприємства. Він забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням, розробкою та реалізацією антикризових заходів, оцінкою їх ефективності та формуванням висновків.

Методика побудови системи економічної безпеки підприємства охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;
- аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

− моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків; підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою), розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

− затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;

− формування нової системи економічної безпеки;

− оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Як зазначають Кириленко С. [50], Сталінська О.В. [64], Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. [65], Овчаренко Л. В. [66], Череп А., Дашко І., Огренич Ю. [67], економічна безпека в умовах цифрової економіки набуває особливого значення через впровадження інноваційних цифрових технологій. У зв'язку з цим забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової економіки вимагає комплексного підходу та врахування ряду ключових аспектів (рис 1.10):

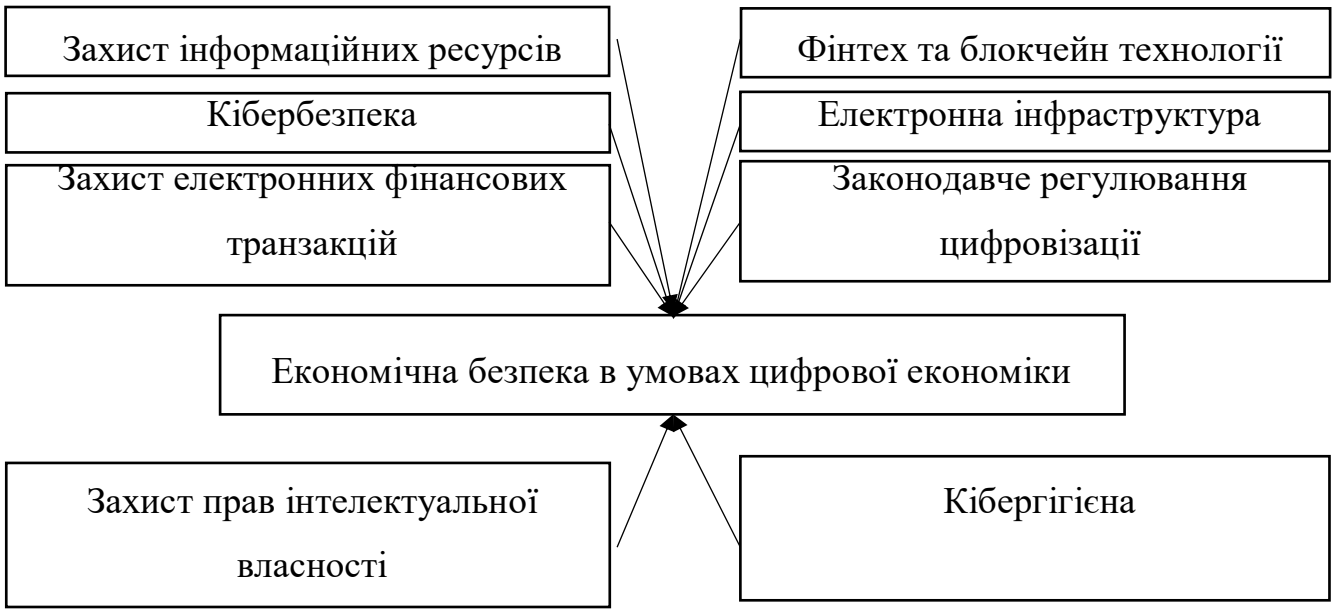


Рисунок 1.10 – Ключові аспекти економічної безпеки в умовах цифровізації

Основне значення системи економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності є забезпечення стабільної роботи підприємства, збереження і примноження фінансів і матеріальних цінностей.

Зауважимо, що забезпечення економічної безпеки в цифровій економіці передбачає одночасне застосування технічних, правових, економічних та інших заходів для збереження стабільності функціонування підприємства. Саме тому пропонується гнучкий методичний підхід і який враховуємо конкретні особливості та потреби кожного окремого підприємства. Такий чином важливо забезпечити гнучкість та адаптацію стратегії економічної безпеки у відповідь на виклики цифрової трансформації.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека – це властивість підприємства, яка характеризується його здатністю функціонувати за певних зовнішніх умов і їх змін у певних межах.

Економічна безпека підприємства включає певну кількість складових (фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну, силову тощо).

В економічній літературі визначено підходи та методи кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, однак єдиний підхід оцінки рівня економічної безпеки підприємства відсутній.

Механізм управління економічною безпекою підприємства – це сукупність загальних і спеціальних методів, засобів, важелів організаційної, управлінської, економічної діяльності підприємства на основі дотримання нормативно-правових актів та використання необхідної інформації з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Комплексна система управління економічною безпекою визначається як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних

і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

До основних функцій системи економічної безпеки підприємства належать: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства та його персоналу, збереження майна та ін.

2 КОНЦЕПЦІЯ ТА АНАЛІЗ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» [68] надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Найбільш сильні позиції товариство має на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. АТ «Укртелеком» є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає домінуюче становище на ринку фіксованої телефонії. У складі підприємства функціонують 34 філії.

АТ «УКРТЕЛЕКОМ» створило найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України.

АТ «УКРТЕЛЕКОМ» створило найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України.

АТ «УКРТЕЛЕКОМ» – учасник (акціонер) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку. Корпоративні права АТ «УКРТЕЛЕКОМ»:

- ТОВ «ТриМоб» (оператор, що надає послуги мобільного зв’язку стандарту UMTS/WCDMA; частка у статутному фонді – 100%);
- Дочірнє підприємство ТОВ «Укртел Глобал ГмбХ» (частка у статутному фонді – 100%);
- ПрАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок у системі «Глобалстар»; Укртелекому належить 34% акцій);

- ВАТ «Свемон-інвест» (частка у статутному фонді – 1,12%);
- ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіо доступ;частка у статутному фонді – 2,47%). Аналіз фінансового стану підприємства є визначальним для діагностики економічної безпеки підприємства та є необхідним етапом розробки планів і прогнозів інвестиційної політики підприємства.

Метою створення публічного акціонерного товариства «Укртелеком» (далі – АТ «УКРТЕЛЕКОМ») є одержання прибутку від усіх видів виробничої, торгівельної, комерційної, фінансової та інших видів діяльності, передбачених Положенням про філію та дозволених законодавством України, для забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів товариства, соціальних потреб його працівників, задоволення суспільних потреб в телекомунікаційних послугах.

Основні функції АТ «УКРТЕЛЕКОМ»:

- надання телекомунікаційних послуг, в тому числі послуг фіксованого місцевого, міжміського, міжнародного та рухомого (мобільного зв'язку), комп'ютерного зв'язку, радіозв'язку (з використанням радіочастот), послуг цифрового телебачення, інших послуг мультисервісних мереж та інших телекомунікаційних додаткових (супутніх) послуг;
- будівництво та технічне обслуговування мереж ефірного теле- та радіомовлення і проводового радіомовлення в межах промислової експлуатації, супутникового зв'язку, транспортних, телекомунікаційних мереж, телемереж, мереж електрозв'язку з рухомими об'єктами та інших телекомунікаційних мереж. Надання в користування каналів електрозв’язку;
- здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг з технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж, мереж ефірного телемовлення, ефірного радіомовлення, проводового радіомовлення та телемереж;
- розробка планів розвитку телекомунікаційних мереж та їх реалізація. підготовка, перепідготовка, стажування та підвищення кваліфікації працівників філії, надання таких послуг іншим фізичним та юридичним особам;

− монтаж, обслуговування інформаційних і комп'ютерних мереж, мереж передавання даних та комутаційного устаткування;

− проведення науково-дослідних, науково-конструкторських робіт у сфері телекомунікацій, розробка і впровадження нових технологій, в тому числі «ноу-хау»;

− розробка, виробництво, впровадження, обслуговування систем і засобів технічного захисту інформації, надання послуг у галузі технічного захисту інформації;

− забезпечення виконання плану доходів та кошторису витрат.

АТ «УКРТЕЛЕКОМ» пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг (ДОДАТОК А) [68].

На сьогоднішній день в кожному населеному пункті з населенням більше 8 тис. осіб діють вузли Інтернет, здатні забезпечити надійний доступ до всесвітньої Мережі будь-якому жителю Запорізької області. А вузли високошвидкісного цифрового абонентського доступу на основі технологій xDSL та aDSL можуть задовольнити інформаційні потреби найсучаснішого підприємства.

Надійний міжнародний та міжміський зв'язок забезпечується сучасною станцією EWSD (виробництва Siemens); якість місцевого телефонного зв'язку забезпечує опорно-транзитна станція 5ESS-200 (виробництва Lucent Tehnologies)..

Основні показники господарської діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за період 2022-2024 рр. (тут і далі – на кінець року) розрахуємо за даними ДОДАТКУ Б і наведемо в табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Показники діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за 2022-2024 рр.

Показники, тис.грн	Роки			Абсолютний приріст		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Виручка від реалізації продукції	3349956	3144490	3249289	-205466	104799	-100667
Власний капітал	10905205	9098050	9070841	-1807155	-27209	-1834364
Собівартість продукції	2753835	2352895	2396891	-400940	43996	-356944
Чистий прибуток	-755179	242387	6713	-	-235674	-

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що протягом 2022-2024 рр. виручка від реалізації продукції АТ «УКРТЕЛЕКОМ» зменшувались, що можна пояснити збільшенням цін на енергоносії та зміною економічної кон'юнктури внаслідок початку військових дій на території України. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась впродовж 2022-2024 рр. до 2396891 тис.грн. внаслідок падіння обсягу реалізованих послуг. Також протягом 2022 р. підприємство мало збиток (755179 тис. грн), хоча в наступні роки мало прибуток. Слід зазначити, що в 2024 р. у порівнянні із попереднім роком прибуток значно знизився до 6713 тис. грн.

Проаналізуємо величину активів АТ «УКРТЕЛЕКОМ» (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Динаміка активів АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за 2022-2024 рр.

Показники, тис.грн	Роки			Структура,%		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Необоротні активи	12494419	10091762	11786880	81,89	82,38	92,66
Оборотні активи	2762068	2158332	907928	18,10	17,62	7,14
Усього активів	15256972	12250166	12720794	100,00	100,00	100,00

Можна побачити зменшення загального розміру активів АТ «УКРТЕЛЕКОМ» протягом 2022-2024 рр., причому в 2023 р. спостерігається мінімальне значення. Величини оборотних активів та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду також постійно зменшувались.

Крім того, постійно зростала питома вага необоротних активів з 81,89% у 2022 р. до 92,66% у 2024 р., і відповідно, впродовж цього ж періоду зменшилась частка оборотних активів до 7,14%.

Дослідимо ефективність використання капіталу АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та оцінимо показники рентабельності.

Рентабельність показує, наскільки є прибутковою діяльність підприємства, тому, чим вище коефіцієнт рентабельності, тим ефективніше сама діяльність. Відповідно компанія повинна завжди прагнути до найбільш високих показників, а керівництвом повинні бути визначені шляхи підвищення рентабельності. При

низькій рентабельності на підприємстві необхідно прискорити оборот активів. Віддачу власного капіталу можна підвищити, збільшивши в складі сукупного капіталу частку позикових коштів. При цьому, рентабельність активів стає вище, коли стає вище і прибутковість послуг, також буде вище віддача всіх необоротних активів, швидкість обороту даних оборотних активів, коли будуть нижчими загальні витрати на одну одиницю продукції і витрати по основним економічним елементам (матеріалів, засобів праці).

На динаміку і рівень показників рентабельності впливає вся сукупність виробничо-господарських факторів: ступінь використання виробничих ресурсів; рівень організації управління та виробництва; структура самого капіталу, а також джерел; якість, структура і обсяг продукції; витрати на собівартість виробів і виробництво; напрямок використання прибутку.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства розраховується як співвідношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Цей показник характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Рентабельність активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом; визначається як відношення прибутку до середньорічної вартості усіх активів, тобто показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність управління підприємством.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників та акціонерів і є одним з основних показників економічної безпеки, та показує верхню межу дивідендних виплат.

Рентабельність продукції (робіт, послуг) обчислюється як відношення прибутку від продажу до собівартості продукції (робіт, послуг), та показує, скільки прибутку отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності підприємства

Назва показників	Роки			Темпи росту	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,049	0,020	0,001	-	0,026671
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,069	0,027	0,001	-	0,027778
Коефіцієнт рентабельності послуг	-0,274	0,103	0,003	-	0,027187
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,225	0,077	0,002	-	0,026802

Показники рентабельності в 2022 р. мають від’ємне значення, що є наслідком падіння діяльності внаслідок початку військових дій. Впродовж наступних років всі показники рентабельності мають позитивні, але дуже низькі значення. В 2023 р. спостерігаємо досягнення відносно найвищих, але все одно незначних за розміром значень показників рентабельності, що відбулося за рахунок скорочення сум збитків.

Найнижчими значеннями характеризуються значення показника рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, що свідчить про низьку ефективність використання капіталу, оскільки дає загальну оцінку доходності вкладеного в операційну діяльність капіталу, як власного так і позикового. Низькі значення рентабельності власного капіталу свідчать про неефективність використання власних коштів акціонерів та про зниження ступені привабливості суб'єкта господарювання для акціонерів.

Відносно найвищими рівнями характеризується рентабельність послуг, і таким чином можна зробити висновок про необхідність вдосконалення асортименту послуг та впровадження інноваційних послуг.

В цілому, можна зробити висновок, що рівень рентабельності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є низьким, і це в свою чергу, негативно впливає на економічну безпеку підприємства.

Рівень платоспроможності підприємства визначається за даними балансу на основі характеристик ліквідності оборотних активів, тобто часу, необхідного для їх перетворення їх у готівку, як джерел засобів для погашення короткострокових зобов’язань (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності і платоспроможності АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Назва показників	Роки			Темпи росту	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,06	0,05	0,26	0,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46	0,66	0,63	1,43	0,95
Коефіцієнт покриття	0,50	0,71	0,68	1,42	0,96
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	0,75	1,31	1,01	1,75	0,77

Коефіцієнт покриття впродовж 2022-2024 рр. має тенденцію до збільшення, що означає, що здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання не тільки на даний момент, але й у випадку надзвичайних обставин підвищується.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов’язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Можна побачити, що коефіцієнт швидкої ліквідності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» впродовж всього періоду, що розглядається, відповідає нормативним значенням і має тенденцію до зростання.

Збереження тенденції зниження показника абсолютної ліквідності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» впродовж 2022-2024 рр. для підприємства є небезпечним, оскільки підприємство втрачає здатність негайно погашати поточні зобов’язання своїми коштами.

В цілому можна відмітити відносно задовільний рівень ліквідності АТ «УКРТЕЛЕКОМ». Однак, для збереження позитивних тенденцій і покращення

показників діяльності підприємства, і відповідно, підвищення економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ», можна запропонувати такі заходи:

Вважаємо, що з метою оптимізації запасів матеріалів доцільно ввести управління запасами підприємства, незавершеного виробництва та готової продукції. Оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства. Внаслідок виконання подібних заходів можна очікувати зростання обсягу ліквідних грошових коштів та зменшення неліквідних виробничих запасів. Досягти поставленої мети можна за допомогою застосування механізму фінансової стабілізації, тобто впровадження заходів спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого – на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання.

Зазначимо, що зменшення фінансових зобов'язань підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» можливе за рахунок зменшення суми постійних витрат, зокрема на утримання управлінського персоналу; зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями.

З іншого боку, збільшення суми грошових активів АТ «УКРТЕЛЕКОМ» можна досягти рефінансуванням дебіторської заборгованості (шляхом факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення), прискорення оборотності дебіторської заборгованості (шляхом скорочення термінів надання комерційного кредиту), оптимізації запасів товарно-матеріальних цінностей (шляхом встановлення нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків) та скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у фінансовій кризі.

Фінансова стійкість підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» характеризує рівень платоспроможності, існуючу рівновагу між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, а також наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Показники фінансової стійкості АТ «УКРТЕЛЕКОМ» наведено в табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Оцінка показників фінансової стійкості

Назва показника	Нормативні значення	Роки			Темпи росту	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	Вище 0,5	0,58	0,69	0,71	1,19	1,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	1,73	1,86	1,40	1,08	0,75
Коефіцієнт фінансування	0,67-1,5	1,37	2,27	2,49	1,66	1,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1та вище	-0,04	0,05	0,06	-1,24	1,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,61	0,81	0,79	1,32	0,98
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,1та вище	-0,31	-3,33	-0,25	10,65	0,08

Коефіцієнт автономії характеризує співвідношення власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів та говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Можна побачити, що рівень коефіцієнта автономії АТ «УКРТЕЛЕКОМ» свідчить про невисокий рівень ризиків і достатню стійкість підприємства в середньостроковій перспективі. Також зауважимо, що значення коефіцієнта зростало впродовж 2022-2024 рр. з 0,58 до 0,71.

Коефіцієнт фінансування показує здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Цей показник для АТ «УКРТЕЛЕКОМ» впродовж 2022-2024 рр. зростав; його значення в 2024 р. становило 2,49, що може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів, його додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Слід відзначити незадовільний рівень цього показника в 2022-2024 рр., що може свідчити про недостатність власних фінансових ресурсів.

Слід також відзначити також низький рівень коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами для АТ «УКРТЕЛЕКОМ», що говорить про нездатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів, при цьому необхідно залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі.

В цілому фінансовий стан підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» можна охарактеризувати як нестійкий, що негативно впливає на рівень фінансової, і економічної безпеки підприємства. Тому вважаємо за необхідне впровадити заходи для стабілізації ситуації, зокрема скорочення поточних зобов'язань, збільшення джерел власного капіталу та додаткове залучення довгострокових засобів, орієнтованих на розширення виробництва тощо.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Аналіз ділової активності АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Назва показника	Роки			Темпи росту	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт оборотності активів	0,81	0,66	0,50	0,81	0,76
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,02	4,67	5,26	1,55	1,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,67	4,88	4,64	0,86	0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	119,21	77,09	68,44	0,65	0,89
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	63,49	73,77	77,59	1,16	1,05
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	35,34	30,83	28,96	0,87	0,94
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,89	4,05	3,62	1,04	0,90
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,45	1,04	0,72	0,72	0,69

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що коефіцієнт оборотності активів АТ

«УКРТЕЛЕКОМ» впродовж 2022-2024 рр. знижувався, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. Впродовж 2022-2024 рр. спостерігається зниження цього показника, що характеризує зростання та накопичення дебіторської заборгованості. Також спостерігається зростання оборотності кредиторської заборгованості, що свідчить про покращення платіжної дисципліни підприємства, однак несприятливою є ситуація, коли коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно перевищує оборотність дебіторської заборгованості.

Слід відзначити також зниження показників оборотності запасів та оборотності власного капіталу, що свідчить про зменшення швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства та про неефективне використання капіталу.

Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо. Показники ділової активності безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства, його платоспроможність та фінансову безпеку. Як результат прискорення обороту вивільнюються матеріальні елементи оборотних активів (менше потрібно запасів сировини, матеріалів, палива, незавершеного виробництва та ін.) і таким чином зменшуються затрати, пов'язані з їх зберіганням. При цьому вивільняються грошові кошти, які були вкладені в ці запаси, що сприятиме покращенню фінансового стану підприємства.

Отже, аналіз показників ділової активності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» показав, що в цілому ділова активність підприємства погіршилась. Таким чином, можна зробити висновок про певне зниження ефективності основної діяльності підприємства.

Таким чином зробимо висновок про погіршення фінансового стану підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ», причиною цього можна вважати погіршення

економічної кон’юнктури та скорочення ринку телекомунікаційних послуг внаслідок ведення активних військових дій на території України. Це вимагає ретельного дослідження рівня економічної безпеки підприємства і побудови ефективної комплексної системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

2.2 Концепція побудови комплексної системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Комплексна система економічної безпеки підприємництва являє собою комплекс взаємопов’язаних організаційно-правових заходів, виконавцями яких є спеціальні органи, служби, підрозділи суб'єкта господарювання, спрямованих на захист інтересів підприємства від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат і забезпечення сталого зростання підприємства в майбутньому.

Концепція економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» визначає основні цілі, принципи та методи, суб’єкти та об’єкти, а також сукупність організаційних та практичних заходів щодо своєчасного виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх загроз фінансово-економічної діяльності підприємства, захисту її інтересів у взаємодії з іншими суб’єктами господарської діяльності, а також правоохоронними та спеціальними органами. Зауважим, що згадувана концепція є методологічною основою побудови системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» і призначена для використання при плануванні та здійсненні відповідних заходів.

Організація заходів, пов’язаних з економічною безпекою АТ «УКРТЕЛЕКОМ» базується на наступних основних принципах [59]:

− безумовне виконання норм законодавства України та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання організації економічної безпеки;

− організація та функціонування ефективної системи підрозділів економічної безпеки для попередження негативних фінансово-економічних наслідків;

− вибору і співпраці з діловими партнерами на засадах конкурентного середовища та прозорості прийняття рішень. Надання пріоритетів якості та надійності у постачанні товарів, робіт та послуг за умови економічної обґрунтованості їх вартості;

− вдосконаленні і розвитку внутрішньої системи підрозділів економічної безпеки, захисті конфіденційної комерційної інформації підприємства та її контрагентів, забезпеченні разом з персоналом інших підрозділів економного та раціонального використання економічних та фінансових ресурсів, збереження власності підприємства;

− вжиття необхідних заходів по попередженню та недопущенню персоналом економічних та фінансових збитків з корисних мотивів або недбалого виконання своїх професійних обов'язків.

Метою формування комплексної системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є недопущення або зведення до мінімуму впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на власність і працівників, у тому числі на фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові ресурси, на основі реалізації розробленого комплексу заходів економіко-правового й організаційного характеру.

Необхідно мати на увазі, що найбільше значення у справі забезпечення економічної безпеки підприємництва належить первинним, тобто економіко-правовим і організаційним, заходам, оскільки саме вони забезпечують фундамент системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних і інших заходів.

Визначимо основні завдання комплексної системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»:

− попередження та своєчасне виявлення потенційних та реальних загроз підприємству, вжиття заходів щодо їх нейтралізації, а також пошук способів та засобів, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства;

− організація взаємодії з правоохоронними і контролюючими органами з метою передбачення і припинення правопорушень, які спрямовані проти інтересів підприємства;

− створення власної служби безпеки підприємства.

− забезпечення економічної ефективності господарської діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ», його фінансової стабільності та фінансової незалежності;

− захист співробітників підприємства, його капіталу, майна, законних прав і комерційних інтересів від протиправних посягань з боку конкурентів і кримінальних угруповань;

− збір і аналіз інформації для опрацювання ефективних і дієвих управлінських рішень з питань стратегії і тактики розвитку системи економічної безпеки підприємства;

− збір, аналіз і оцінка інформації про конкурентів, клієнтів, партнерів, інших осіб з метою вживання превентивних заходів щодо запобігання реальним і можливим загрозам економічній безпеці АТ «УКРТЕЛЕКОМ»;

− забезпечення збереження матеріальних цінностей, коштів і відомостей, що становлять комерційну, підприємницьку та іншу таємницю, яка охороняється законом.

Основними складовими комплексної системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є об’єкти і суб’єкти економічної безпеки, механізм її забезпечення та практичні дії співробітників щодо забезпечення безпеки.

Зауважимо, що комплексна система економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» формується під впливом трьох чинників:

- нормативно-правової бази;
- місця підприємства на ринку;
- обсягів обороту і кількості робочого персоналу.

На підставі вищевказаних чинників визначається стратегія АТ «УКРТЕЛЕКОМ» щодо забезпечення економічної безпеки, внаслідок чого виникає необхідність формування ефективної системи економічної безпеки підприємства.

Об’єктами безпеки виступає те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки (фінансові ресурси (кредити, грошові кошти, тощо); матеріальні ресурси (товарно-матеріальні цінності, основні засоби й обігові кошти); інформаційні та інтелектуальні ресурси; кадрові ресурси; акціонери, різні структурні підрозділи, служби, партнери, що володіють інформацією, яка містить комерційну таємницю).

Суб’єктами безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки, та які можна розділити на зовнішні та внутрішні (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Суб’єкти забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Внутрішні	Зовнішні
− Дирекція	−Правоохоронні органи
−Підрозділ економічної безпеки Дирекції	−Підрозділи економічної безпеки контрагентів
−Окремі посадові особи, які наділені відповідними повноваженнями згідно внутрішніх нормативних актів	−Науково-освітні установи, що займаються теорією проблем економічної безпеки і підготовкою кадрів.
−Підрозділи економічної безпеки відокремлених підрозділів	−Державні та недержавні структури, що створюють умови для забезпечення економічної безпеки підприємства
−Персонал підприємства	−Судові органи, які забезпечують дотримання законних прав підприємств і його працівників

До основних заходів, які керівництво підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» може використовувати для управління економічною безпекою, належать:

− правові (заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства);

− фінансово-економічні (заходи, спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та стабільності, конкурентоспроможності продукції підприємства);

− силові (заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів);

– інформаційні (заходи, щодо збору та аналізу релевантної інформації, щодо прийняття ефективних управлінських рішень, діяльності підприємства;

– техніко-технологічні (заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання потужностей тощо;

– інноваційні (використання інноваційних технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності).

Формування комплексної системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» охоплює такі складові (рис. 2.1):

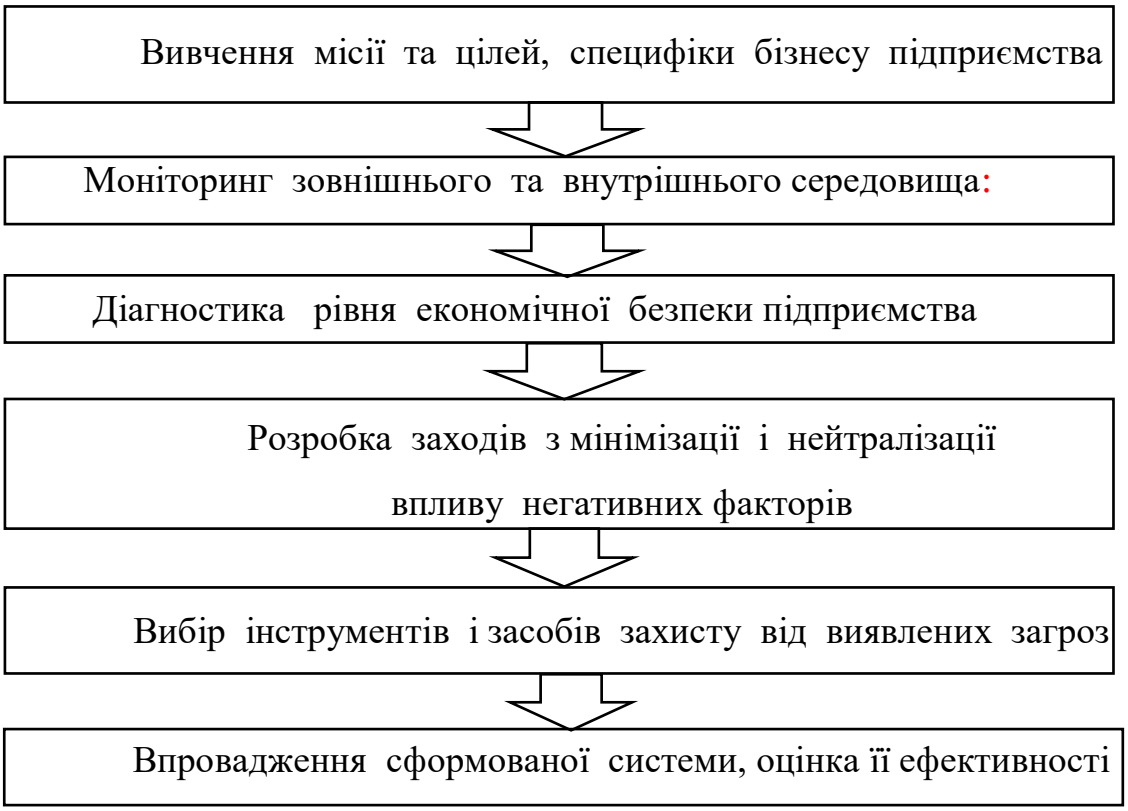


Рисунок 2.1 – Система управління економічною безпекою підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Зауважимо, що в таких умовах доцільно організувати службу економічної безпеки підприємства, тобто спеціальний підрозділ, який входить до складу організаційної структури, діяльність якого спрямована на формування належного рівня економічної безпеки та нейтралізацію основних загроз, що

можуть очікувати підприємство в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Головні функції служби економічної безпеки:

– охорона виробничої діяльності підприємства та захист комерційної інформації від несанкціонованого доступу;

– впровадження спеціальних інформаційних систем для протидії одержанню комерційних таємниць;

– виявлення та нейтралізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі виробничої діяльності;

– забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції, персоналу підприємства від неправочинних дій конкурентів.

– моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розробка заходів з мінімізації і нейтралізації впливу негативних факторів, що було виявлено під час попереднього етапу;

– вибір інструментів і засобів захисту від виявлених загроз;

– визначення відповідальності та повноважень керуючих осіб;

– підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т. ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою);

– розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);

– моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому працює підприємство, вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання, виявлення наявних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, ретельний аналіз отриманої інформації;

– впровадження сформованої системи та оцінка її ефективності.

Формування власної служби економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на практиці має пройти низку етапів:

1. Ухвалення рішення про необхідність створення служби економічної безпеки.

2. Визначення спільних завдань служби економічної безпеки – попередження погроз, реагування на виниклі погрози й визначення конкретних об'єктів захисту. (персонал, інформація, комп'ютерні системи, будинки й приміщення).

3. Розробка положення про службу економічної безпеки, визначення структури, і затвердження штатів. Наявність відповідної законодавчої бази дозволяє створити легальну службу безпеки.

4. Набір кадрів. Працівниками служби економічної безпеки можуть бути люди, що спеціально й постійно займаються даною діяльністю як основний і притягнуті фахівці (наприклад, головний бухгалтер, юрист та ін.).

5. Безпосередня організація й функціонування служби безпеки.

6. Контроль діяльності служби економічної безпеки.

Приблизна структура служби економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» наведена на рис. 2.2:



Рисунок 2.2 – Структура служби економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Важливим елементом підтримки високого професійного рівня працівників служби економічної безпеки є вдосконалення своїх ділових навичок, розширення

знань, що досягається постійним підвищенням кваліфікації й перепідготовкою на відповідних курсах і вивченням спеціальної літератури.

Особливо важливе значення для мінімізації негативних наслідків виниклих погроз відіграє своєчасне й оперативне інформування правоохоронних органів про виявлення правопорушень взагалі й злочинів зокрема. Працівники служби безпеки повинні знати, що правопорушення, яке вони виявили з боку інших осіб, може спричинити настання відповідальності, що носить одночасно як цивільно-правовий, так і карний характер. При виявленні правопорушення особа, що має відповідні повноваження,

Система запобіжних заходів включає діяльність по вивченню контрагентів, аналіз умов договорів, дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, захист комп'ютерних систем тощо. Ця діяльність здійснюється регулярно й безупинно та забезпечує захист економічної безпеки на основі постійно діючій системі організаційних заходів.

2.3 Загрози в діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Під загрозами будемо розуміти чинники, що негативно впливають на стан однієї чи кількох функціональних складових економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ», які можуть мати внутрішнє або зовнішнє походження.

Серед основних причин виникнення зовнішніх загроз виділимо:

- відносне послаблення регулювання світових фінансових ринків при збільшенні їх обсягів і операцій на них та конкуренції між ними;
- розширення світової фінансової системи за рахунок входження у світову економіку країн, що розвиваються, що призводить до зростання глобальної нестійкості;
- постійне збільшення значної маси капіталів (у тому числі і потоків між країнами), рухливість яких ускладнює ситуацію, висока концентрація фінансових ресурсів на макроекономічному рівні (бюджетні системи держав і міжнародних

організацій) та рівні міждержавної економічної інтеграції. Підвищення рівня автономії комерційних і фінансових конгломератів, що мають значну фінансову владу, зростання їх впливу на економіки окремих країн;

− зростання інтенсивності фінансових трансакцій, високий ступінь мобільності і взаємозв'язків фінансових ринків. Так, криза, що спочатку виникла на одному ринку, може швидко поширитися на інші і призвести до непередбачені наслідки для усієї світової фінансової системи;

− взаємопроникнення внутрішньої і зовнішньої політики держав та її залежність від світових фінансів;

− посилення конкуренції і протиріч між Україною й іншими державами в економічній та іншій сферах. Це призводить до втрати ринків збуту, дискримінації вітчизняних товаровиробників на світових ринках ;

− надмірну залежність національних економік від іноземного короткострокового спекулятивного капіталу, що призводить до нестійкості їх фінансових систем.

Внутрішні загрози – це навмисні або необережні дії працівників підприємства та їх підрозділів, які можуть потенційно нанести збиток.

Однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності, які є джерелом загроз економічній безпеці підприємства, Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить у собі два важливих елементи: оцінку ризику і, по можливості, управління ним.

Основними ризиками, що можуть вплинути на рівень ефективності діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є:

− ризики, пов’язані з законодавством, зокрема податкове законодавство та правове регулювання телекомунікаційної галузі;

− технологічні ризики, пов’язані з функціонуванням та розвитком інфраструктури зв’язку, технологічними інноваціями, розробка компанією нових видів послуг та пов’язане з цим використання нових технологій, придбання ліцензій, обладнання;

− інформаційний ризик виникає при неправильній організації інформаційних потоків в межах підприємства, а також при отриманні неточних, несвоєчасних та неповних відомостей із зовнішнього середовища;

− ризик відсутності попиту на послуги підприємства, що особливо в умовах військового стану може привести до значного погіршення фінансового стану.

Ризики, які виникають в роботі АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та впливають на економічну безпеку підприємства в залежності від джерела походження можна поділити на групи (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Ризики АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Зовнішні ризики		Внутрішні ризики	
Прямої дії	Непрямої дії	Об'єктивні	Суб'єктивні
Нестабільність і суперечливість вітчизняного законодавства	Нестабільність політичних умов, військові дії	Непередбачені зміни в процесі виробництва	Низька якість кадрів підприємства
Непередбачуваність дій державних органів	Нестабільність соціальних умов	Стихійні лиха локального характеру	Недотримання договорів керівництвом
Непередбачувані зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринку	Непередбачені зміни економічного стану в регіоні	Непередбачені зміни у внутрішньогосподарчих відносинах	Низький рівень роботи працівників підприємства
Нестабільність економічної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої політики	Непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності	Брак бізнес-інформації на фірмі	Вибуття ключових співробітників
Непередбачувані дії конкурентів. Корупція та рекет	Непередбачувані зміни у міжнародній ситуації	Фінансові проблеми на підприємстві	
Непередбачувані зміни у взаємостосунках із господарськими суб'єктами	Непередбачені зміни економічної ситуації в країні	Відсутність механізму мотивації	
Революційні зміни в НТП	Стихійні лиха		

Концепція забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» має включати модель захисту від ризику, яка має носити факторно-цільовий характер, який включає виявлення суттєвих факторів та визначення серед них головного.

Визначимо ризики, які пов'язані із основними напрямами діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та способи управління ними (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Ризики основної діяльності та їх характеристика

Ризики	Характеристика ризиків	Способи управління ризиками
Операційні ризики		
Ризик основної діяльності	Спричинений технічними питаннями, що зумовлюють зростання вартості електроенергії, сировини та матеріалів, витрат на охорону навколишнього середовища.	Страхування збоїв в роботі.
Техніко технологічний ризик	Поломки та перебої у роботі обладнання; невиконання порядку надання послуг; низька продуктивність і кваліфікація персоналу.	Страхування обладнання, використання гарантій постачальників обладнання, підтримання операційного та робочого часу, навчання персоналу.
Ризик недостатньої кваліфікації працівників	Низька продуктивність праці.	Проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів для навчання персоналу.
Фінансові ризики		
Валютний ризик	Коливання курсів національної валюти з відповідними змінами цін на електроенергію, обладнання, сировину та матеріали.	Використання інструментів страхування (хеджування).
Ризик інфляції	Зниження купівельної спроможності споживачів через інфляцію та пов'язані з цим зміни цін.	Індексація цін і витрат, нарощування доходів.
Відсотковий ризик	Зміна відсоткової ставки.	Диверсифікація кредитів.
Податковий ризик	Зміна податкового законодавства, яка спричиняє зміну видів і ставок податків.	Нарощування доходів.
Маркетингові ризики		
Ризик зменшення обсягу реалізації послуг	Зміна кон’юнктури ринку, цін, невідповідність фактичних результатів розрахункам прогнозам.	Постійний моніторинг ринку.
Ризик конкуренції	Поява сильних конкурентів, недобросовісна конкуренція, демпінг цін, агресивна маркетингова політика конкурентів.	Активна маркетингова політика, постійне підвищення якості послуг.
Ризик зниження попиту	Зниження платоспроможності населення.	Здійснення реклами, активна маркетингова політика.
Ціновий ризик	Зміна ціни на послуги, спричинена зростанням витрат.	Раціональна цінова політика підприємства.
Управлінські ризики		
Ризик менеджменту	Зміна керівництва підприємства, здійснення некваліфікованого менеджменту.	Формування резерву керівного складу.
Ризик несвоєчасності прийняття рішень	Неякісні канали передачі інформації.	Налагодження ефективних комунікаційних зв’язків.

В умовах військового конфлікту телекомунікаційні системи та їх використання зазнають значних ризиків, основними з яких є ризики виявлення, перешкод, дезінформації та використання зловмисниками для отримання інформації (табл.2.10):

Таблиця 2.10 – Ризики АТ «УКРТЕЛЕКОМ» в військових умовах

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

Крім того, в діяльності підприємства АТ «Укртелеком» існують ризики, які пов’язані із інвестуванням в цінні папери, у зв’язку з чим можна визначити і фактори ризику, пов’язані з інвестуванням у цінні папери емітента:

– фактори, які обмежують можливість акціонерів впливати на рішення стосовно обрання членів органів управління емітента або інших питань, що вирішуються шляхом голосування акціонерів;

– фактори, що можуть спричинити «розмиття» поточної частки акціонера у статутному капіталі емітента не слід вважати суттєвими через відсутність

прийняття в звітному періоді рішення уповноваженного органу про додатковий випуск акцій та фактори, що можуть обмежувати виплати дивідендів за акціями;

− недостатню ліквідність чи інші фактори, що можуть обмежити можливість відчуження цінних паперів емітента.

Важливою проблемою також є значна залежність підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» від енергоресурсів.

Для пом'якшення впливу вищезазначеного ризику, підприємство може використати короткострокові заходи, зокрема хеджування ризиків зміни світових цін на енергоресурси та ціноутворення. Однак, у середньо- і довгостроковій перспективі підприємству рекомендовано впровадження енергозберігаючих технологій, що вимагає інвестицій, які можна здійснювати за рахунок прибутку або кредитів.

Також зазначимо, що зношеність основних засобів підприємства із часом стає загрозою, яка негативно впливає на економічну безпеку і, відповідно, потребує оновлення основних засобів, причому в даному випадку інвестування є основним фінансовим методом.

Певні ризики в діяльності підприємства АТ «Укртелеком» в сучасних умовах пов'язані із реалізацією телекомунікаційних послуг та певними напрямками діяльності (табл. 2.11) [57]:

Таблиця 2.11 – Ризики за основними напрямками діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Послуги фіксованого телефонного зв'язку.	Послуги фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет.
−збільшення рівня проникнення Інтернет та заміщення спілкування в телефонній мережі на спілкування в мережі Інтернет; −«зміна поколінь» – поступове зменшення кількості споживачів, які користуються фіксованим зв'язком; −можливе зростання темпів відключень абонентів у випадку підвищення тарифів; −погіршення економічного стану частини абонентів та як наслідок відмова від послуг фіксованого зв'язку на користь мобільного.	−Посилення конкуренції, як за рахунок розширення покриття мереж основних конкурентів, так і за рахунок виходу на ринок нових сильних гравців; −погіршення економічного стану України, зменшення попиту на послуги

Зауважимо, що прийняття управлінських рішень щодо управління ризиком передбачає тісний зв'язок усіх видів ризику, але навіть найкращі прогнози можуть не відбутися із-за неочікуваних та непередбачених змін у поглядах клієнтів, дій конкурентів, неочікуваних урядових рішень. Підхід підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» до управління ризиками припускає комплексну систему внутрішнього контролю та управління, засновану на стратегічному та поточному плануванні.

Для ефективного управління ризиками підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» необхідно регулярно виявляти та оцінювати ризики, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей, забезпечувати прийняття рішень з врахуванням їх потенційних ризиків, обирати оптимальну стратегію управління ризиками, порівнюючи ступінь зниження ризику та вартість заходів з їх управління, здійснювати регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками, застосувати страхування ризиків, управління якими всередині підприємства є нераціональним чи неможливим.

Як зазначає Лащенко В.А. [69], для об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту його фінансової неспроможності, а також запобігання злочинам, пов'язаним із фіктивним банкрутством, застосовується система обґрунтованих моделей діагностики ймовірності банкрутства як експрес-аналіз його економічної безпеки.

Розвиток економіки України в сучасних умовах характеризується значною кількістю чинників, яким притаманні невизначеність та дестабілізуючий характер. Внаслідок нестабільності умов зовнішнього середовища перед підприємством АТ «УКРТЕЛЕКОМ» постає завдання набуття здатності до виживання та відбиття негативних впливів на нього, що збільшує ризики управлінських рішень та загрози руйнування ресурсного потенціалу підприємства, і тому становлять ризик втрати підприємством економічної безпеки.

До сучасних методів прогнозування та діагностики банкрутства підприємств належать математичні методи, зокрема методи Альтмана, Ліса, Спрінгейта, Терещенко та ін. З метою моніторингу та раннього виявлення ознак кризового

розвитку господарюючого суб'єкта використовують систему експрес-діагностики банкрутства, яка дозволяє вжити оперативних заходів по їх нейтралізації.

Проаналізуємо результати оцінки ймовірності банкрутства підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ», побудуючи зведену таблицю (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Показники загрози банкрутства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Моделі		Роки		
		2022	2023	2024
Е. Альтмана	показник	0,84	1,44	1,51
	ймовірність банкрутства	висока	висока	висока
Ліса	Показник	0,04	0,03	0,03
	ймовірність банкрутства	невисока	висока	висока
Таффлера	показник	1,31	1,30	1,64
	ймовірність банкрутства	мала	мала	мала
Бівера	показник	-0,08	0,04	0,03
	ймовірність банкрутства	За 1 рік до банкрутства	За 1 рік до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Терешенка	показник	1,10	1,56	1,37
	ймовірність банкрутства	Порушена фінансова стійкість	Порушена фінансова стійкість	Порушена фінансова стійкість

Отже, за більшістю моделей, можна зробити висновок про складну ситуацію на підприємстві, що потребує вжиття певних заходів. Деяка суперечливість отриманих результатів вказує на недосконаліть існуючих підходів до визначення загрози банкрутства, особливо з метою раннього виявлення сигналів про можливу кризу та негайного реагування.

При виявленні ознак кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта експрес-діагностика повинна обов'язково доповнюватися системою фундаментальної діагностики, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування. Однак, необхідно наголосити на необхідності розробки

універсального методичного забезпечення процесів забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема визначення рівня економічної безпеки.

Зауважимо, що розрахунок коефіцієнтів ймовірності банкрутства не враховує певних показників, зокрема рівня придатності основних засобів, фондовіддачі тощо. Тому для детального дослідження доцільно доповнювати розрахунок показників банкрутства іншими фінансовими показниками, зокрема показниками фінансової стабільності й ефективності діяльності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнти фінансової стійкості й автономії) і показниками ділової активності.

2.3 Оцінка рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Проблема визначення рівня економічної безпеки підприємства є слабоструктурованою проблемою, яка має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру. Складові економічної безпеки мають, як правило, якісні характеристики, що ускладнює використання формалізованих методів для їх оцінки. Як було зазначено раніше, діагностику економічної безпеки підприємства зазвичай виконують у такій послідовності:

1. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз та оцінка ступеня їх впливу.

2. Розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових.

3. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

4. Розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, та оцінка їх ефективності.

Для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства рекомендується використовувати методичний підхід, який розроблений на основі узагальнення декількох підходів і складається з послідовних етапів оцінки [70]. На першому етапі визначається інформаційна база для проведення дослідження.

Джерелами інформації є фінансова звітність підприємства, основні техніко-економічні показники, показники з праці та екологічного стану тощо.

В запропонованому методичному підході складові економічної безпеки згруповані наступним чином: фінансова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, політико-правова та екологічна.

Таким чином, на другому етапі проводиться відбір показників для оцінки економічної безпеки підприємства за кожною її структурною складовою. Даний етап багато у чому визначає ефективність функціонування системи управління економічною безпекою загалом. Від того, наскільки повно та точно сформована система показників, залежить своєчасність розпізнавання негативних тенденцій розвитку й можливість попередження кризових ситуацій.

На третьому етапі здійснюється визначення рівня економічної безпеки для кожної складової.

Запропонований методичний підхід ґрунтується на формуванні системи оціночних показників, визначенні локальних показників для оцінки рівня певних складових економічної безпеки підприємства та узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи все вищевикладене, можна зробити висновок, що описаний методичний підхід дає можливість сфокусувати увагу на тих проблемних моментах у забезпеченні економічної безпеки підприємства, які повинні підлягати негайному усуненню і подальшому найдетальнішому аналізу задля запобігання повторенню подібних ситуацій у майбутньому. Це, в свою чергу, дозволить уникнути втрат підприємством частково або повністю економічної безпеки як у короткостроковому, так і у довготривалому періодах.

Оцінку стану підприємства та рівня його економічної безпеки проведемо згідно методики запропонованої з урахуванням функціональних складових діяльності. Відповідно до запропонованої системи показників використаємо набір критеріїв, які можуть бути згруповані наступним чином: *X1* – функціонування фінансової складової, *X2* – функціонування техніко-технологічної складової, *X3* – функціонування інтелектуальної кадрової складової, *X4* – функціонування

інформаційної складової, *X5* – політико-правової та екологічної складової, *X6* – функціонування силової підсистеми.

Задачею оцінки економічної безпеки підприємства є визначення складових, оцінка яких впливає на визначення рівня безпеки підприємства, а також визначення цільової функції, яка враховує оцінки всіх складових та в той же час адекватно характеризує рівень економічної безпеки підприємства в цілому. Нормативним значенням усіх застосовуваних індикаторів рівня складових економічної безпеки є значення ≥1, тобто лише за цієї умови рівень складової економічної безпеки вважається прийнятним.

1. З метою оцінки стану фінансової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» необхідним є адекватний вибір методики його оцінки та системи показників, яка б найбільш повно і об'єктивно відображала всі аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства. Для зведення показників до порівняльного вигляду при розрахунку індикаторів рівнів складових економічної безпеки підприємства розрахуємо темпи їх змін. Виходячи з того, що показники економічної безпеки комплексно характеризують вплив факторів на рівень економічної безпеки підприємства, необхідно провести їх виокремлення у розрізі характеру та напряму впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

Проведемо аналіз фінансової безпеки підприємства за відносними показниками, які характеризують фінансовий стан підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за 2022-2024 рр. (див. табл. 2.4-2.6).

Рівень фінансової складової економічної безпеки визначається як:

$$K = \frac{t_{\text{авт}} \cdot t_{\text{одз}} \cdot t_{\text{окз}} \cdot t_{\text{р}} \cdot t_{\text{покр}}}{t_{\text{фін}}}, \qquad (2.1)$$

де $t_{авт}$ – темп зміни коефіцієнта автономії; $t_{фін}$ – темп зміни коефіцієнта фінансування; $t_{одз}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ; $t_{окз}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості; $t_р$ – темп зміни рентабельності діяльності; $t_{покр}$ – темп зміни коефіцієнта покриття.

Темпи зміни показників фінансової безпеки та розраховане значення показника фінансової безпеки підприємства наведено в табл. 2.13:

Таблиця 2.13 – Темпи зміни показників фінансової безпеки

Назва показника	Роки		
	2022	2023	2024
Темп зміни коефіцієнта автономії $t_{авт}$	1,058	1,291	1,028
Темп зміни коефіцієнта фінансування $t_{фін}$	1,137	1,951	1,097
Темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості $t_{одз}$	1,001	0,861	0,951
Темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості $t_{окз}$	1,001	1,550	1,126
Темп зміни рентабельності діяльності $t_р$	-0,126	1,594	1,012
Темп зміни коефіцієнта покриття $t_{покр}$	0,904	1,424	0,958
Показник фінансової безпеки $К_{фін}$	0,843	2,003	0,973

Таким чином можемо спостерігати падіння рівня фінансової безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» після деякого підвищення в 2023 р.

Однак, на нашу думку, доцільно було б враховувати для оцінки фінансової безпеки підприємства не лише внутрішні, але і зовнішні фактори, що сприятиме більш повній оцінці та підготовленості підприємства до кризових ситуацій.

Отже, АТ «УКРТЕЛЕКОМ» необхідно приділяти більше уваги фінансовій безпеці. Особливу увагу необхідно приділити питанню оптимізації структури капіталу, оскільки коефіцієнт фінансування перевищує нормативні значення. Значну загрозу несе значення коефіцієнту зносу, особливо тому, що він має тенденцію до зростання. У випадку значного зношення основних засобів можливі перебої у виробництві, що може призвести до зменшення обсягу реалізованої продукції, зростання обсягу штрафів тощо. Окрім того, необхідно приділити увагу більш детальному плануванню витрат підприємства у довгостроковій перспективі, зменшенню незапланованих витрат, що допоможе зупинити негативну тенденцію зменшення рентабельності діяльності підприємства. Запропоновані заходи призведуть до покращення фінансового стану підприємства, збільшення його прибутковості та покращення рівня його фінансової безпеки.

Ефективною методикою кількісної оцінки фінансової безпеки підприємства є

багатофакторний дискримінант ний аналіз. Для оцінки фінансової складової економічної безпеки слід обрати такий набір показників, який комплексно оцінював стан підприємства в першу чергу з точки зору ризиків. При цьому наголошується, що в першу чергу необхідно врахувати показники фінансової стійкості підприємства, оскільки саме вони є визначальними з точки зору фінансової безпеки, зокрема: показник автономії (x_1), коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей (x_2), коефіцієнт покриття (x_3), коефіцієнт мобільності активів (x_4).

В роботі [71] були проаналізовані фінансові показники 20 підприємств телекомунікаційної галузі України, використовуючи звітність із бази ДКЦПФР про ринок цінних паперів і сформовано вибірку підприємств із стійким та нестійким фінансовим станом. На основі отриманих даних визначено вектор дискримінантних коефіцієнтів:

$$A = \begin{pmatrix} 23{,}308 \\ -9{,}325 \\ 8{,}434 \\ 40{,}772 \end{pmatrix}; f(x) = 23{,}308 \cdot x_1 - 9{,}325 \cdot x_2 + 8{,}434 \cdot x_3 \cdot 40{,}772 \cdot x_4.$$

Середнє значення дискримінантної функції для підприємств із стійким фінансовим станом становить $\overline{f_1}$ = 48,87, а для підприємств із нестійким фінансовим станом – $\overline{f_2}$ = 17,89, при цьому константа дискримінації дорівнює 33,38.

Розрахуємо показники фінансової діяльності та дискримінантні функції для АТ «УКРТЕЛЕКОМ» (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Розрахунок дискримінантної функції

Показники	2022	2023	2024
Дискримінантна функція	23,00	17,15	20,76
Характеристика фінансового стану	нестійкий	нестійкий	нестійкий

З метою оцінки стану фінансової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» необхідним є адекватний вибір методики його оцінки та системи показників, яка б найбільш повно і об’єктивно відображала всі аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства.

Застосуємо метод нечіткого моделювання та метод адитивної згортки та проведемо аналіз фінансової безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за відносними показниками. Оберемо певні показники фінансового стану та визначимо значимість кожного показника відповідно до стратегії підприємства чи головних цілей його діяльності, присвоївши показникам відповідний рейтинг. Відповідно до формули Фішберна [72] розрахуємо значимість факторів і відповідно до цього, отримаємо такі результати (табл. 2.15):

Таблиця 2.15 – Значимість коефіцієнтів фінансової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Показник	Ранг	Значимість
Коефіцієнт автономії	1	0,182
Коефіцієнт фінансової стійкості	2	0,164
Коефіцієнт фінансової залежності	3	0,145
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4	0,127
Коефіцієнт покриття	5	0,109
Коефіцієнт фінансування	6	0,091
Коефіцієнт оборотності активів	7	0,073
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8	0,055
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	9	0,036
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	10	0,018

Для визначення рівня фінансової безпеки використаємо показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, та визначимо їх нормовані значення (табл. 2.16):

Таблиця 2.16 – Нормовані показники стану фінансової безпеки

Назва показника	Нормовані показники		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,82	0,97	1,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	1,00	0,98
Коефіцієнт фінансової залежності	0,93	1,00	0,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,00	0,26	0,22
Коефіцієнт покриття	0,70	1,00	0,96
Коефіцієнт фінансування	0,55	0,91	1,00
Коефіцієнт оборотності активів	1,00	0,81	0,62
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,57	0,89	1,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,67	0,83	1,00

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,00	0,33	0,67

Застосуємо шкалу стану фінансової безпеки підприємства в залежності від величини інтегрального показника і визначимо відповідні рівні фінансової безпеки підприємства (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 – Шкала рівня фінансової безпеки

Величина інтегрального показника	Рівень фінансової безпеки
1-1,5	Низький
1,5-1,7	Середній
1,7-2,2	Високий
2,2-2,5	Дуже високий

Після цього перемножимо відповідне значення показника на його значимість для отримання інтегрального показника. Інтегральним показником є сума розрахованих величин за кожним фактором (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 – Інтегральний показник фінансової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Назва показника	Роки		
	2022	2023	2024
Інтегральний показник	0,76	0,86	0,82
Стан фінансової безпеки	Низький	Низький	Низький

Отже, впродовж 2022-2024 рр. рівень фінансової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» можна визначити як низький.

Впровадження розробленого алгоритму аналізу фінансової безпеки підприємства на основі ідентифікації його фінансового стану дасть змогу безперервно відстежувати й оцінювати стан безпеки, вчасно виявляти загрози та небезпеки і приймати відповідні рішення щодо їх мінімізації. Застосування дискримінантного аналізу дає можливість спростити процедуру оцінки фінансової складової економічної безпеки і підвищує рівень об’єктивності остаточних висновків. Таким чином усувається основний недолік аналізу – неможливість однозначних висновків.

2. Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства має на меті створення та використання такої технічної бази, устаткування та основних

засобів виробництва, таких технологій та бізнес-процесів, які посилюють конкурентоздатність підприємства та підвищують ефективність використання наявних ресурсів [45]. Рівень техніко-технологічної складової визначається як добуток темпу зміни коефіцієнта виробничої потужності ($t_{вп}$), темпу зміни фондовіддачі ($t_{фв}$); темпу зміни коефіцієнта інтенсивного використання обладнання ($t_{інт}$). Для оцінки техніко-технологічної безпеки підприємства пропонується використовувати такі індикатори (табл. 2.19):

Таблиця 2.19 – Індикатори техніко-технологічної безпеки

Назва показників	Показники			Темпи зміни	
	2022	2023	2024	2023	2024
Коефіцієнт виробничої потужності	0,9	0,85	0,85	0,94	1,00
Фондовіддача	0,87	0,88	0,9	1,01	1,02
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	1,18	1,26	1,28	1,07	1,02

Розраховане значення показника техніко-технологічної безпеки становить 1,02 та 1,04 у 2023 р та 2024 р. відповідно. Отже, за сукупністю індикаторів, можна зробити висновок про достатній стан техніко-технологічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

3. Інтелектуальна і кадрова складова економічної безпеки підприємства характеризує збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та ефективність управління персоналом і може бути оцінена за допомогою кількості заАТентованих винаходів та виданих ліцензій; коефіцієнту плинності кадрів, тощо (табл 2.20) [68]:

Таблиця 2.20 – Показники інтелектуальної та кадрової безпеки

Роки	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,08	0,09
Продуктивність праці	34080	34090	25100
Фондоозброєність	130,45	220,34	253,05
Заборгованість по заробітній платі	0,6	0,7	0,8
Кількість заАТентованих винаходів та виданих ліцензій	0,7	0,7	0,75

Визначимо темпи зміни показників підприємства та оцінимо рівень інтелектуально-кадрової безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» (табл. 2.21) [68]:

Таблиця 2.21 – Темпи зміни показників інтелектуально-кадрової безпеки

Назва показників	2023	2024
Темп зміни коефіцієнта плинності кадрів $t_{пл.}$	0,80	1,13
Темп зміни продуктивності праці; $t_{п}$	1,00	0,74
Темп зміни фондоозброєності праці $t_{фоз}$	1,69	1,15
Темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності $t_{ра}$	1,17	1,14
Темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників $t_{квал}$	1,00	1,07
Рівень інтелектуально-кадрової безпеки	2,46	0,92

Рівень інтелектуально-кадрової складової визначається за формулою:

$$K = \frac{t_{\text{П}} \cdot t_{\text{ФОТ}} \cdot t_{\text{ра}} \cdot t_{\text{квал}}}{t_{\text{пл.}}}\ , \qquad (2.2)$$

де $t_{пл.}$– темп зміни коефіцієнта плинності кадрів; $t_{п}$ – темп зміни продуктивності праці; $t_{фоз}$ – темп зміни фондоозброєності праці; $t_{ра}$ – темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності; $t_{квал}$ – темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників

Отже, можна побачити, що рівень інтелектуально-кадрової безпеки підприємства впродовж 2023-2024 рр. має тенденцію до зниження.

Слід зазначити, що оцінка рівня економічної безпеки підприємства за усіма функціональними складовими на основі статистичних методів обробки інформації сильно ускладнена, тому що більшість аспектів цієї проблеми вкрай важко піддаються математичній формалізації, а деякі з них їй не піддаються взагалі. На основі значного практичного досвіду аналізу економічної безпеки підприємств різних галузей економіки запропоновано орієнтовні співвідношення питомої ваги функціональних складових економічної безпеки підприємства в роботі [33].

В табл. 2.22 представлено характеристики функціональних складових економічної безпеки (політико-правової, силової, інформаційної та екологічної) за критеріями і ключовими показниками, що їх відображають.

Таблиця 2.22 – Критерії оцінювання функціональних складових економічної безпеки підприємства

Складова безпеки	Характеристика	Показники
1	2	3
Політико-правова	Всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства	Кількість судових позовів до підприємства
		Сума сплачених штрафних санкцій
		Анулювання ліцензій на здійснення окремих видів діяльності
		Платіжна дисципліна
Інформаційна	Інформаційно-аналітичне забезпечення	Рівень автоматизації виробництва
		Рівень комп'ютеризації документообігу господарської діяльності підприємства
		Кількість зафіксованих витоків корпоративної інформації
Екологічна	Дотримання чинних екологічних норм, мінімізація забруднення довкілля	Шкідливі викиди у довкілля
		Рівень відрахувань на охорону довкілля
		Штрафні санкції за забруднення довкілля
		Перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу
Силова	Забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства, збереження його майна	Кількість рейдерських атак
		Кількість випадків завдання фізичної шкоди працівникам підприємства
		Кількість випадків завдання шкоди майну підприємства (в т.ч. крадіжки)

Підприємства усіх форм господарювання та видів діяльності залежать від політичного становища в країні, особливостей державної політики в сфері регулювання підприємництва. З огляду на це діагностування рівня політико- правової складової економічної безпеки має важливе значення.

Основними загрозами політико-правовій складовій безпеки є: недостатня правова захищеність інтересів підприємства; порушення юридичних прав підприємства та його працівників; збільшення кількості судових справ, де фігурує підприємство; недоліки в законодавстві, неефективне державне регулювання економіки; несприятлива політична ситуація в країні тощо.

Діагностику політико-правової безпеки за ступенем політичної стабільності та правового захисту підприємства здійснимо із використанням матричного підходу (рис. В.1, ДОДАТОК В) [73].

На основі запропонованої матриці, що включає дев'ять полів, виділяємо п'ять рівнів політико-правової безпеки підприємства: НН – кризовий рівень безпеки; СН, НС – передкризовий стан; ВН, СС, НВ – нестійкий стан; ВС, СВ – достатній рівень безпеки; ВВ – абсолютний рівень безпеки. Отже, впродовж 2022-2024 рр. маємо нестійкий стан політико-правової безпеки, що негативно відображається на загальній економічній безпеці АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

Екологічна складова економічної безпеки характеризує дотримання чинних екологічних норм та має гарантувати безпеку суспільству від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність та полягає в дотриманні норм чинного екологічного законодавства та зменшення витрат від забруднення навколишнього середовища.

Кількісно показники політико-правової та екологічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» із врахуванням питомої ваги функціональних складових економічної безпеки оцінюватимемо за такими показниками (табл. 2.23):

Таблиця 2.23 – Кількісні показники політико-правової, екологічної та силової безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Складові економічної безпеки	2023	2024
Політико- правова $К_{пп}$	1,01	0,49
Інформаційна $К_{інф}$	1,50	0,73
Екологічна $К_{ек}$	1,01	0,49
Силова $К_{сил}$	0,50	0,24

Однозначність та адекватність оцінки економічної безпеки за запропонованим підходом забезпечується на завершальному етапі шляхом розрахунку узагальнюючого показника рівня економічної безпеки підприємства (R):

$$R = К_{ф} \cdot К_{тт} \cdot К_{ік} \cdot К_{пп} \cdot К_{ек} \cdot К_{інф} \cdot К_{сил} \quad . \qquad (2.3)$$

Таким чином, якщо значення узагальнюючого показника (2.5) буде більшим за 1, то рівень економічної безпеки підприємства можна вважати задовільним, а якщо меншим, то рівень економічної безпеки вважається низьким, і в цьому випадку необхідно повертатися до оцінки кожної складової економічної безпеки і визначати, яка з них не відповідає нормативному значенню та шукати причини такого стану речей. Оцінка узагальнюючого показника економічної безпеки і оцінка її стану для підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» наведена в табл. 2.24:

Таблиця 2.24 – Рівень економічної безпеки підприємства

Показники	2023	2024
Показник економічної безпеки	3,79	0,039
Стан економічної безпеки	Задовільний	незадовільний

Процес діагностики економічної безпеки підприємства належить до складних задач, внаслідок того, що виникає необхідність в урахуванні значної множини вхідних параметрів X, вихідних параметрів Y та функції їх перетворення Z: X → Y. За такої ситуації доцільно розв'язувати подібні задачі шляхом перетворення складної функції на ряд простіших, які послідовно ідентифікують певні параметри у функціях вищих рівнів.

Оцінювання економічної безпеки підприємства полягає у реалізації ряду функцій. По-перше, для оцінки економічної безпеки підприємства необхідно визначити певні критерії віднесення підприємства до конкретного рівня економічної безпеки. По-друге, є необхідність врахування множини параметрів, які є базою для розрахунку оцінювальних параметрів.

Особливістю такої математичної моделі є те, що вона враховує множину початкових вхідних параметрів, які визначається за допомогою відповідної звітності підприємства; множину оцінювальних параметрів фінансового стану; функцію перетворення початкових параметрів на оцінювальні; множину декомпозиційних функцій згортання параметрів, за якими здійснюється ідентифікація рівня економічної безпеки підприємства.

Для визначення функцій необхідно сформувати множини вхідних та вихідних параметрів. Ці множини повинні охоплювати широкий спектр впливаючих параметрів, а також задовольняти умовам повноти, дієвості та мінімальності.

Сьогодні існує значна кількість методик, в яких для обчислення оцінки окремих властивостей і комплексної оцінки застосовуються різні аналітичні формули. На нашу думку, доцільно звернути увагу на функції бажаності, які застосовується як оптимізаційні моделі у багатьох галузях науки, зокрема в роботах [74,75].

Ідея використання функції бажаності як оптимізуючої функції полягає в тому, що значення кожного з оцінюваних параметрів оптимізації (прогнозування) *Yi,* яких в задачі може бути достатньо багато, перетворюються у відповідні бажаності di, після чого формується узагальнена функція бажаності *D*, яка є середнім геометричним бажаностей окремих параметрів оптимізації [65].

Шкала бажаності визначена в інтервалі від 0 до 1. При цьому значення факторів, які є найбільш сприятливими для нормального функціонування системи, співставляють значення, наближені до 1 (від 0,6 до 1). Тим же рівням фактора, які вважаються несприятливими, співставляються на шкалі бажаності значення, наближені до 0 (від 0 до 0,4). Для діагностики економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» використаємо функцію бажаності [74]:

$$D = \sqrt[k]{d_1 \cdot d_2 \cdot \ldots \cdot d_k}\,, \qquad (2.4)$$

де k – кількість показників, які використовуються для оцінки економічної безпеки підприємства; d_i – частинна функція, яка визначена відповідно до шкали бажаності $d_i = \exp(-\exp(-y_i))$; y_i – показник економічної безпеки у безрозмірному вигляді.

Для побудови узагальненої функції бажаності необхідно перетворити значення відгуку в безрозмірну шкалу бажаності, яка умовно поділяється на п’ять ділянок, що характеризують безрозмірну величину показників. Точка з

координатами (0,00; 0,37) є критичною точкою перегибу бажаності – вона ділить значення показників на задовільні й незадовільні (табл.Д.1, ДОДАТОК Д).

При практичній реалізації запропонованої методики слід брати до уваги спрощення, що вибір фінансових коефіцієнтів завжди не є однозначним.

Модель оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі функції бажаності була побудована для АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

На першому етапі відповідно до запропонованої методики були розраховані коефіцієнти, які характеризують окремі складові економічної безпеки підприємства та приведені до безрозмірного вигляду. На наступному етапі було розраховано частинні функції для кожного вхідного параметра і значення функції бажаності. Результати наведено в табл.2.25:

Таблиця 2.25 – Розрахунок функції бажаності

Складові економічної безпеки	Значення показників		Безрозмірні показники		Частинні функції	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Фінансова	2,003	0,973	1	0,49	0,69	0,54
Інтелектуальна і кадрова	2,46	0,92	1	0,37	0,69	0,50
Техніко-технологічна	1,02	1,04	0,98	1	0,69	0,69
Політико-правова	1,0015	0,4865	1	0,49	0,69	0,54
Екологічна	1,50	0,73	1	0,49	0,69	0,54
Інформаційна	1,01	0,49	1	0,49	0,69	0,54
Силова	0,501	0,24	1	0,49	0,69	0,54
Функція бажаності	0,039	0,035				
Рівень економічної безпеки	задовільний	незадовільний				

Можна побачити, що в 2023 р. величина функції бажаності перевищувала критичне значення 0,037, що відповідає задовільному рівню економічної безпеки, а надалі спостерігається зменшення її значення нижче критичного. Отже, модель на основі функції бажаності виявляє погіршення рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ», на що слід звернути увагу керівництва та вжити необхідних заходів. По отриманим значенням узагальненої функції бажаності можна

побудувати рівняння регресії, що дозволить отримати її очікуване значення та прогнозувати рівень економічної безпеки на майбутній період.

Враховуючи те, що підприємство функціонує в умовах невизначеності та ризику, залучає ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності, виходить на ринки збуту з метою отримання прибутку доцільно провести обґрунтування впливу факторів на економічну безпеку підприємства на основі нечіткої логіки, що допоможе до певної міри формалізувати процеси, які за своєю природою є нечіткими, невизначеними. В результаті можна досягти наступних цілей: описати процес формування діагностики економічної безпеки підприємства; узагальнити алгоритм нечіткої оцінки об'єкта дослідження; оцінити стан економічної безпеки підприємства на підставі моделювання нечітких множин вихідних даних (ДОДАТОК В).

Використаємо розраховані показники фінансового стану АТ «УКРТЕЛЕКОМ», зокрема показники рентабельності активів, рентабельності продукції, коефіцієнта оборотності активів, коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнта автономії. Ці показники становлять набір змінних для застосування алгоритму Мамдані [76], в результаті чого розраховується значення вихідної змінної у (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 – Вихідна координата та лінгвістичні змінні системи нечіткого логічного висновку

Параметр	Абсолютний	Достатній	Задовільний	Незадовільний	Критичний
Y	0,8 – 1	0,6 – 0,8	0,4 – 0,6	0,2 – 0,4	0 – 0,2

Проведене моделювання рівня формування економічної безпеки підприємств на основі нечіткої логіки дозволяє оптимізувати орієнтири достатнього рівня економічної безпеки.

В результаті моделювання достатнього рівня формування економічної безпеки підприємства на основі нечітких множин отримані наступні показники оптимізаційної моделі (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Параметри оптимізаційної моделі формування економічної безпеки підприємства

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

Отже, механізм формування економічної безпеки підприємства повинен являти собою інтеграцію чинників, які, перебуваючи у взаємопов'язаному і взаємообумовленому стані, забезпечуватимуть безпеку функціонування підприємницької структури за відповідними напрямами діяльності в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 2

За результатами розділу можна зробити такі висновки:

1. Запропонована концепція формування комплексної системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» визначає основні цілі, принципи та методи, суб’єкти та об’єкти, і включає в себе вивчення специфіки підприємства, визначення загроз економічні безпеці, методи діагностики рівня економічної безпеки підприємства, розробку заходів з мінімізації і нейтралізації ризиків та оцінку ефективності сформованої системи.

2. Однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Проведене дослідження дозволило виявити ризики для АТ «УКРТЕЛЕКОМ», які впливають на економічну безпеку підприємства.

3. Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Дослідження складових економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» показало, що рівень фінансової безпеки, політико-правової та техніко- технологічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» впродовж 2022-2024 рр. можна визначити як низький. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підходу до оцінки складових безпеки.

4. Однак визначення окремих складових економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» внаслідок різноманітності та різноплановості оцінки не дає можливості визначити рівень економічної безпеки, лише дозволяє надати якісну оцінку. Тому для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства використано методичний підхід, який враховує відносні коефіцієнти, розраховані на підставі дослідження темпів зміни ключових показників складових безпеки. В умовах обмеженості інформації величину складових визначено із застосуванням вагових коефіцієнтів.

5. Оцінка рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2022-2024 рр.) що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель економічної безпеки підприємства, та модель на основі функції бажаності, що дозволило розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1 Основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Під стратегією економічної безпеки підприємства розуміють економічну систему забезпечення економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку [69, 70].

Сукупність рішень, які приймаються на підприємстві, можна поділити на тактичні рішення, націлені на використання наявного економічного потенціалу в теперішньому, і стратегічні, які стосуються процесів поповнення, створення економічного потенціалу та відповідають вимогам безпеки системи і лежать в основі стратегії підприємства.

Сукупність стратегічних рішень у розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, тобто «стратегія економічної безпеки».

Остання складається з двох основних елементів – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Зауважимо, що розробку стратегії економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» слід здійснювати в декілька етапів, послідовність яких представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Послідовність формування стратегії економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки, є:

− створення координаційного центру на чолі з керівником організації, оперативним органом якого є служба безпеки;

− розроблення і затвердження наказом по підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;

− ресурсне забезпечення і цільове використовуванням ресурсів.

Розробка стратегії економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах:

− орієнтація на довгострокові глобальні цілі;

- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;
- багатоваріантність напрямів розвитку;
- комплексність розроблення стратегії.

При розробці стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» в сучасних умовах доцільно враховувати велику кількість різнопланових та взаємопов'язаних між собою факторів, однак, взаємозв'язки між факторами є нечіткими і, крім того, не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому лишаються невідомими, тому керівники підприємств змушені діяти в умовах недостатності і недостовірності поточної інформації.

Стратегія забезпечення економічної безпеки має ґрунтуватись на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення економічної безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері фінансових відносин. При цьому мають бути визначені найближчі і перспективні цілі даної стратегії та механізми їх реалізації.

Стратегія економічної безпеки підприємства має включати: визначення критеріїв і параметрів, які характеризують його інтереси у всьому розмаїтті фінансових відносин; формування фінансової, грошово-кредитної, валютної, бюджетної, податкової, митної, інвестиційної, розрахункової, цінової політики, а також необхідних механізмів, які усувають або пом'якшують вплив факторів, систему конкретних заходів, спрямованих на реалізацію намічених цілей, яка включає способи гарантування певного рівня економічної безпеки.

У зв'язку з цим виникає необхідність формулювання основних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, які в загальному вигляді можна визначити так:

1. Формування переліку індикаторів економічної безпеки підприємства за домінантними напрямами (сферами). Необхідно зазначити, що основою для

реалізації даного блоку алгоритму є літературні джерела, присвячені проблемі оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

2. Формування інтегральних показників економічної безпеки підприємства за домінантними напрямами. 3. Формування комплексу рекомендацій щодо стратегії економічної безпеки підприємства.

Дослідження факторів впливу на економічну безпеку підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» для формування старатегії доцільно розпочати із SWOT-аналіз**у,** який є поширеним і ефективним підходом оцінки конкурентоспроможності підприємства та являє собою групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні і їх аналіз з точки зору позитивного чи негативного впливу на маркетинг.

Результатом проведення SWOT-аналізу АТ «УКРТЕЛЕКОМ» може стати розробка стратегії для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – SWOT–аналіз АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

S – сильні сторони	W–слабкі сторони
− Монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку; − наявність унікального сучасного устаткування; − наявність постійного попиту на послуги підприємства	− Неефективне управління компанією з боку держави; − висока зношеність основних фондів; − невідома точна вартість активів компанії; − необхідність надавати нерентабельні послуги; − постійна необхідність у великих інноваційних інвестиціях
O – можливості	T–загрози
− Освоєння ринку мобільного зв'язку; − подальше освоєння ринку Інтернет-технологій; − зростання кількості абонентів стаціонар-ного телефонного зв'язку; − упровадження новітніх технологій у сфері фіксованого телефонного зв'язку; − вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії	− зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку; − агресивна політика конкурентів у IT-галузі − Вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку;

Із формуванням стратегії економічної безпеки підприємства тісно пов'язана фінансова стратегія, яка є основною складовою безпеки і яка являє собою

комплексне управління всіма активами і пасивами фірми шляхом цілеспрямованої зміни цих показників та зниження рівня фінансового.

Проблема вибору фінансової стратегії підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є актуальною, виходячи з необхідності прийняття рішень в ринкових умовах, причому основна увага приділяється оцінці поточного стану підприємства. Приорітетом досліджень є обгрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопушення можливих помилок і прорахунків.

Більшість дослідників розглядає фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію відносно доцільної зміни та вдосконалення його фінансово-господарського стану в довгочасній перспективі, сформованою на базі кількісних характеристик фактичного стану.

Перспективний напрямом зміни фінансово-господарського стану підприємства на основі розрахованих показників як основи для вибору фінансової стратегії є застосування матриці фінансових стратегій. В межах матриці можна розглядати проблему в динаміці, даючи можливість не тільки формулювати фінансову стратегію, але і модифікувати її в результаті зміни важливих параметрів функціонування підприємства.

Матриця фінансових стратегій Франшона-Романе вважається оптимальною для об’єктивної оцінки фінансового стану та прогнозування перспектив розвитку підприємства, тобто дозволяє розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити прогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, і крім того визначати поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, а також планувати фінансові характеристики підприємства, цілеспрямовано змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику.

При побудові матриці Франшона-Романе розраховуються три показника: результати господарської, фінансової та фінансово-господарської діяльності. До основної господарської діяльності підприємства відносять будь-яку діяльність, пов'язану з виробництвом продукції, вкладенням коштів у виробництво або реалізацію майна. До фінансової діяльності відносять суми, отримані у вигляді

надходжень власних коштів (емісія акцій), позикових коштів і відрахування, пов'язані з вартістю придбаного позикового капіталу [8] (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Розрахунок показників фінансово – господарської діяльності

Показник, тис. грн.	Формула розрахунку	Пояснення	Значення в 2024 р.
Результат господарської діяльності	РГД=БРЕІ-ФЕП+ВІ+ЗПМ	БРЕІ — брутто-результат експлуатації інвестицій; ФЕП — зміни фінансово-експлуатаційних потреб; ВІ — виробничі інвестиції; ЗПМ — звичайний продаж майна.	683460
Результат фінансової діяльності РФД	$РФД = ΔПК - ФВ - ПР - (Д + ДВФД)$,	ΔПК — зміни позикових коштів ФВ — фінансові витрати за позиковими коштами; ППР — податок на прибуток; Д — дивіденди; ДВФД — інші доходи і витрати фінансової діяльності	-840505
РФГД	$РФГД = РГД + РФД$		-157045
Логічне значення РФГД			<0
Номер квадрата			7

Після розрахунку цих показників можна умовно віднести підприємство до одного з квадрантів матриці, кожний з яких має свій номер, унікальну назву, і кожний з яких характеризується набором показників, що визначають тільки підприємства даного квадрата і відповідно мають ідентичні шляхи подальшого розвитку (рис. Є.1, ДОДАТОК Є) [72].

Матриця допомагає спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на майбутній час, намітити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства. Кожний елемент матриці відповідає певному стану підприємства (табл. Є.1, ДОДАТОК Є).

Можна побачити, що АТ «УКРТЕЛЕКОМ» потрапляє в сьомий квадрат матриці Франшона-Романе («Епізодичний дефіцит»), тобто в зону дефіцитів, при

цьому ліквідність засобів підприємства знижується, і підприємство збільшує свою заборгованість.

Для виправлення ситуації АТ «УКРТЕЛЕКОМ» слід обрати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику, який характеризує стиль і методи ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію фінансових ризиків.

Антикризова фінансова стратегія покликана забезпечити фінансову стабілізацію в процесі виходу підприємства з кризи, в процесі розробки якої пріоритетною є орієнтована на перспективу система дій в напряму ефективного залучення, використання й перерозподілу фінансових ресурсів. Ці заходи сприяють досягненню фінансових цілей, які забезпечують економічний і соціальний розвиток підприємства.

В цих умовах пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку стає формування достатнього рівня економічної безпеки підприємства.

Як було показано раніше, стан економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» в сучасних умовах можна охарактеризувати як низький (показники економічної безпеки низькі і спостерігається тенденція до зниження, присутні ознаки спаду виробництва, часткової втрати потенціалу підприємства). В такій ситуації рекомендовано використовувати стратегію відновлення економічної безпеки, результатом чого має бути підвищення індикаторів економічної безпеки до нормального рівня. Так, серед показників фінансової складової найнижчими є показники рентабельності продукції.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та аналізу показників матриці Франшона-Романе, можна сформулювати основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є :

− забезпечення прибутковості та підвищення ефективності діяльності. розширення мережі мобільного зв’язку третього покоління, збільшення покриття мережі;

− розвиток рентабельних видів послуг, зокрема послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших послуг на його основі та застосування новітніх цифрових технологій;

− удосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;

− збільшення кількості абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет та мобільного зв'язку;

− підвищення ефективності продажу послуг товариства шляхом удосконалення існуючих та створення нових каналів збуту;

− удосконалення механізмів продажу послуг.

В умовах зниження попиту та жорсткої конкуренції в сучасних умовах потрібно реалізувати стратегію переходу від пасивного до активного продажу послуг і постійно вдосконалювати механізми взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами. Із цією метою вважаємо за доцільне:

− розробити та впровадити нові продукти й тарифи на телекомунікаційні послуги;

− активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим й існуючим клієнтам, збільшити чисельність персоналу з продажу (в тому числі філії) залежно від темпів розвитку напрямку продажу послуг;

− спростити механізми підключення нових абонентів, пришвидшити процес підключення;

− удосконалити процедуру обслуговування клієнтів, розширити існуючі та створити нові канали комунікації з клієнтами (сайт самообслуговування – my.ukrtelecom.ua, Контакт-центр, відділення «Телекомсервіс», універсальні точки продажу);

− розширити співпрацю з дилерами та агентами;

− оптимізувати бізнес-процеси надання послуг;

− підбирати й навчати персонал з продажу послуг та створити відповідні умови праці;

− здійснювати матеріальне стимулювання результатів працівників.

Одним з ключових питань стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є розробка шляхів протидії існуючим зовнішнім та внутрішнім загрозам.

До шляхів протидії зовнішнім загрозам особливо в умовах військових дій можна віднести активізацію маркетингової діяльності, що передбачає диверсифікацію ринків збуту та освоєння нових видів послуг.

До шляхів запобігання внутрішнім загрозам можна віднести:

− скорочення дебіторської заборгованості (встановлення жорсткішого контролю стану розрахунків з покупцями за відстроченими (простроченим) заборгованостями; залучення більшої кількості покупців; моніторинг співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості; надання знижок при достроковій оплаті; проведення рефінансування дебіторської заборгованості (трансформація у більш ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо);

− збільшення власних засобів підприємства та оптимізацію витрат на виробництво, для чого потрібно провести більш детальний аналіз витрат; відновлення основних засобів;

− формування ефективної структури управління фінансами, що призведе до більш ефективного використання грошових ресурсів; збільшення короткострокових зобов’язань та збільшення кількості найбільш ліквідних активів;

− примноження величини власного капіталу через збільшення отримуваного прибутку шляхом випуску акцій або залучення інвестицій.

При розробці стратегії розвитку АТ «УКРТЕЛЕКОМ» безумовно повинні бути враховані стратегічні плани керівництва акціонерним товариством, що досить суттєво обмежує можливості стратегічного планування на регіональному рівні. Проте якщо цілі управління АТ «УКРТЕЛЕКОМ» (бажаний стан об’єкта або бажаний результат функціонування) збігаються із цілями, що переслідуються суб'єктом управління в процесі його управлінської діяльності, то цей суб'єкт орієнтований на більш ефективне управління з точки зору досягнення цілей.

Виходячи із цього, для АТ «УКРТЕЛЕКОМ» можна запропонувати:

− не скорочувати видатки на службу маркетингу, при цьому зменшити видатки на коштовні рекламні кампанії, приділяти увагу малобюджетному маркетингу;

− перегляд продуктової стратегії, приділяти більшу увагу інноваційним проектам;

− оптимізувати продуктовий асортимент, відмовитися від послуг, які не приносять доходу;

− сформувати гнучку систему ціноутворення, ефективну систему знижок і бонусів;

− здійснювати постійний моніторинг та прогноз розвитку ринку щодо перспективи відродження окремих його сегментів;

− проводити маркетингові дослідження, які мають бути оперативними;

− особливу увагу приділяти програмам лояльності та прямому маркетингу.

Застосування запропонованих заходів сприятиме нормалізації фінансових показників діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

3.2 Шляхи вдосконалення та оцінка ефективності системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Для підвищення рівня економічної безпеки підприємства важливо впровадити нові якісні рішення в сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Тому метою даного розділу є розробка пропозицій щодо вдосконалення процесів управління економічною безпекою підприємства. АТ «УКРТЕЛЕКОМ» активно займається питаннями економічної безпеки.

До повноважень підрозділу економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ», входять:

− розробка, затвердження та контроль за виконанням нормативно-правових актів, які забезпечують економічну безпеку у підрозділах компанії;

виконання інших завдань, що покладені керівництвом компанії у сфері забезпечення економічної безпеки;

- взаємодія із правоохоронними органами та підрозділами економічної безпеки (де вони є, або підрозділами загальної безпеки) з питань, що входять до компетенції підрозділів економічної безпеки компанії;
- координація діяльності підрозділів економічної безпеки, надання їм методичної допомоги, вивчення та розповсюдження позитивного досвіду роботи;
- проведення зовнішніх та внутрішніх заходів з одержання інформації, згідно компетенції підрозділу, а також ведення інформаційно-аналітичної роботи;
- аналіз ризиків для діяльності компанії та своєчасне доведення отриманої інформації керівництву компанії для прийняття відповідних управлінських рішень;
- негайне повідомлення керівництва компанії та підрозділу економічної безпеки про можливе відхилення від встановлених стандартів економічної безпеки;
- проведення заходів щодо протидії негативним впливам на фінансово-економічну діяльність компанії, взаємодія із зазначених питань із правоохоронними та спеціальними службами, а також органами влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами у сфері економічної безпеки.

З метою забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях АТ «УКРТЕЛЕКОМ» має здійснювати структурування та комбінування елементів системи економічної безпеки.

Гапоненко В.Ф. зі співавторами [73] виділяють внутрішню та зовнішню складові економічної безпеки підприємства.

Під внутрішньою складовою економічної безпеки підприємства розумітимемо здатність підприємства організовувати свою внутрішню структуру та взаємовідношення на підприємстві таким чином, щоб максимально забезпечити економічну безпеку. Таким чином, поняття внутрішньої економічної безпеки характеризує ступінь того, наскільки внутрішній устрій підприємства сприяє забезпеченню економічної безпеки в цілому.

Під зовнішньою складовою економічної безпеки слід розуміти здатність підприємства організовувати взаємовідношення із зовнішнім середовищем таким чином, щоб максимально забезпечити економічну безпеку.

При цьому обидві складові економічної безпеки тісно пов’язані між собою, але такий поділ є досить умовним. Зазначимо, що внутрішня складова економічної безпеки має першочергове значення. Якщо підприємства, які знаходяться в одному і тому ж зовнішньому середовищі, мають різні рівні забезпечення економічної безпеки, то це може бути обумовлено лише «внутрішнім устроєм» підприємств. Отже, внутрішня складова економічної безпеки в значній мірі визначає і зовнішню складову економічної безпеки.

На кожному етапі діяльності підприємства визначаються певні співвідношення, і отже, закладаються протиріччя, які відповідають даному етапу. Природно, якщо виникають протиріччя, то виникають і загрози економічній безпеці. Детальне дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

− кожний із етапів створення підприємства є визначальним по відношенню до наступного (виключаючи останній етап, який задає зворотній зв'язок). Результати кожного етапу є певним елементом підприємства. Таким чином, можна говорити не тільки про етапи, а про певні рівні організації діяльності підприємства;

− управління діяльністю на кожному рівні функціонування підприємства відповідає рівню керівника певного ранга. Таким чином, можна також говорити і про рівень управління (компетенції, відповідальності);

− діяльність на кожному рівні функціонування підприємства в значній мірі визначається тим, як здійснюється діяльність на більш високому рівні;

− протиріччя закладаються на всіх без винятку рівнях, утворюючи загрози економічній безпеці відповідного рівня. Таким чином, можна говорити про рівні економічної безпеки підприємства (та рівні внутрішніх загроз економічній безпеці);

− рішення проблем захисту підприємства від зовнішніх загроз також залежить від організації діяльності на кожному рівні безпеки;

− виявлення проблем (загроз) на будь-якому рівні безпеки свідчить про високу вірогідність наявності проблем на сусідніх рівнях безпеки. На більш високих рівнях це будуть проблеми, які є причинами виявленої проблеми, на більш низьких – такими, що викликані виявленою проблемою.

Вказані рівні мають розглядатись у відповідності до принципу одночасності чотирьох ролей, тобто кожний з шести рівнів з точки зору забезпечення безпеки можна розглядати як суб'єкт безпеки, об'єкт безпеки, джерело загрози та об'єкт загрози.

Аналіз літературних даних, які узагальнюють практику підприємств свідчить, що всі ролі більш високих рівнів мають пріоритетне значення перед тими же ролями нижчих рівнів (принцип пріоритету більш високих рівнів).

Таким чином, якщо не буде забезпечена безпека на більш високому рівні, то всі заходи з забезпечення економічної безпеки на більш низьких рівнях стають малоефективними а іноді взагалі безглуздими.

Отже, система управління економічною безпекою промислового підприємства є комплексом заходів різного спрямування, які мають на меті захистити його інтереси від негативного впливу ззовні. Вона базується на об'єктах, суб'єктах системи, меті, завданнях, принципах та інструментах економічної безпеки.

Таким чином можна зробити висновок, що формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить його стійкий розвиток та захищеність від загроз і небезпек.

Важливим аспектом функціонування системи управління економічною безпекою підприємства є оцінка її ефективності. Основними критеріями оцінки ефективності та надійності сформованої системи є:

− сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;

− використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;

− недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;

− своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Зауважимо, що ефективність запропонованої фінансової стратегії підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» досягається за умов:

− відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;

− узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;

− реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

Зважаючи на вищесказане, доцільно формалізувати підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою АТ «УКРТЕЛЕКОМ», для чого можна використати рекомендації [74].

Для отримання оцінки введемо поняття рівня ефективності системи економічної безпеки (Е). Маємо:

$$E = \max \{Et\} \qquad (3.1)$$

де *Et* – значення рівня ефективності системи економічної безпеки в момент часу t.

Крім того, існує залежність рівня ефективності системи економічної безпеки від різних факторів розвитку підприємства [75]. Тоді отримаємо залежність:

$$Et = f\,(T_{ср}, T_В, V_{ст}, V_{УКУ}, V_{ВСШФ}, V_{НД}, V_{АР}, V_{All}), \qquad (3.2)$$

де $T_{ср}$ – середній час між інцидентами у галузі економічної безпеки; $T_В$ – середній час відновлення z-го вузла системи економічної безпеки за j-й період; *Vcm* – обсяг підсистем (бізнес−процесів), які виконують вимоги будь-яких стандартів економічної безпеки, визначають відповідні витрати на реалізацію стандартів

економічної безпеки, загальна кількість має бути не менше 30%; $V_{УКУ}$ – обсяг підсистем (бізнес–процесів), на яких виконаний аналіз вразливих місць і каналів витоку інформації з обмеженим доступом, визначають відповідні витрати на проведення аналізу, загальна кількість має бути не менше 28%; $V_{ВСШФ}$ – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких встановлено антивірусні, антиспамові, антишпигунські засоби, визначають відповідні витрати на придбання, встановлення, установку та супровід, загальна кількість має бути не менше 12%; $V_{НД}$ – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких розроблено та впроваджено нормативні документи (інструкції, накази, правила), визначають відповідні витрати на розробку та впровадження системи документообігу, загальна кількість має бути не менше 15%; $V_{АР}$ – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких виконано аудит, проведено оцінку рівня ризиків, визначають відповідні витрати на реалізацію вказаних заходів, загальна кількість має бути не менше10%; $V_з$ – обсяг підсистем (бізнес–процесів), що залишились, визначають відповідні витрати на їх реалізацію, загальна кількість має бути не менше 5%; $V_{СЕБ}$ – обсяг всіх підсистем (бізнес-процесів), визначають відповідні одноразові витрати.

Тоді маємо: $V_{СЕБ} = V_{ст} + V_{УКУ} + V_{ВСШФ} + V_{НД} + V_{АР} + V_з = 100\%.$ (3.3)

Для вказаних типів витрат має виконуватись наступна умова:

Якщо $V_з > V_{ст} + V_{УКУ} + V_{ВСШФ} + V_{НД} + V_{АР}$,то оцінювати ефективність системи економічної безпеки недоцільно, оскільки витрати на реалізацію та підтримку підсистем, що залишились, будуть перевищувати витрати, які мають позитивне сальдо для системи економічної безпеки.

При використанні оптимізаційного підходу до оцінки ефективності системи економічної безпеки маємо:

$$E = \begin{Bmatrix} T_{\text{ср}} \to \max, T_{\text{ТВ}} \to \min, V_{\text{ст}} \to \text{opt}(\min), V_{\text{УКУ}} \to \min, \\ V_{\text{ВСШФ}} \to \min, V_{\text{НД}} \to \min, V_{\text{АР}} \to \min, V_{all} \to \min \end{Bmatrix}. \quad (3.4)$$

Для забезпечення можливості реального розрахунку рівня ефективності системи економічної безпеки необхідно ввести технічні показники, які приймають участь в забезпеченні функціонування системи економічної безпеки та які б забезпечили можливість динамічного їх отримання автоматизованим способом:

- K_{PC} – кількість робочих станцій;
- K_S – кількість серверів;
- K_{NE} – кількість одиниць мережевого обладнання;
- K_{CE} – кількість комунікаційного обладнання, яке приймає участь в забезпечення діяльності співробітників підприємства;
- K_{CTI} – кількість трактів передачі інформації, які утворюють канали витоку інформації;
- K_{NE} – кількість обладнання, яке здійснює моніторинг технологічного процесу на підприємстві.

Таким чином, задача оцінки ефективності системи економічної безпеки сформульована як багатокритеріальна задача оптимізації. Подальшим розвитком цієї системи є введення фактору часу, тобто врахування динаміки.

Крім того, для реалізації системи економічної безпеки на підприємстві необхідно виконання таких умов:

1. Якщо $T_B \geq T_{ср}$, то система економічної безпеки враховується як така, що втратила працездатність і не підлягає відновленню, оскільки за час відновлення і-го вузла виникає черговий інцидент.

2. Якщо IES_{ij} (частота інцидентів в галузі економічної безпеки за і-й період j-го вида (типа) економічного злочину [22]) ≥ N (період функціонування системи економічної безпеки), то система економічної безпеки враховується як така, що втратила працездатність і не підлягає відновленню, оскільки період часу, впродовж якого виникає певна кількість інцидентів, відповідає тривалості поточного періоду функціонування системи економічної безпеки, внаслідок чого підприємство не функціонує.

3.Якщо $T_{\text{В}} \geq \frac{1}{IES_{ij}}$, то система економічної безпеки враховується як така, що втратила працездатність і не підлягає відновленню, оскільки середній час відновлення системи після одного інцидента перевищує час до настання наступного інцидента. Таким чином, можливий розрахунок оцінки ефективності функціонування системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на підставі реальних показників з врахуванням динаміки їх зміни. Крім того, на підставі запропонованої методики розрахунку можлива автоматизація системи економічної безпеки и переведення оцінки її ефективності на автоматичний процес, тобто реалізація автоматизованої системи моніторингу функціонування системи економічної безпеки.

Висновки до розділу 3

1. Визначено принципи та сформульовано напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ». Підприємству АТ «УКРТЕЛЕКОМ» рекомендовано обрати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику. Також рекомендовано використовувати стратегію відновлення економічної безпеки.

2. Важливим аспектом комплексної системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є оцінка її ефективності. Основними критеріями оцінки ефективності та надійності сформованої системи є сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності послуг, використання інноваційних технологій у виробничій діяльності і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

3. Запропоновано підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на підставі реальних показників з врахуванням динаміки їх зміни. Крім того, можлива автоматизація системи економічної безпеки и переведення оцінки її ефективності на автоматичний процес.

ВИСНОВКИ

По результатам роботи можна зробити такі висновки:

1. Комплексна система управління економічною безпекою визначається як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. До основних функцій комплексної системи економічної безпеки підприємства належать: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства та його персоналу, збереження майна та ін.

2. Запропонована концепція формування комплексної системи економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» визначає основні цілі, принципи та методи, суб'єкти та об'єкти, і включає в себе вивчення специфіки підприємства, визначення загроз економічні безпеці, методи діагностики рівня економічної безпеки підприємства, розробку заходів з мінімізації і нейтралізації ризиків та оцінку ефективності сформованої системи.

3. Однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Проведене дослідження дозволило виявити ризики для АТ «УКРТЕЛЕКОМ», які впливають на економічну безпеку підприємства.

4. Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Дослідження складових економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» показало, що рівень фінансової безпеки, політико-правової та техніко- технологічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» впродовж 2022-2024 рр. можна визначити як низький. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підходу до оцінки складових безпеки.

5. Однак визначення окремих складових економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» внаслідок різноманітності та різноплановості оцінки не дає можливості визначити рівень економічної безпеки, лише дозволяє надати якісну

оцінку. Тому для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства використано методичний підхід, який враховує відносні коефіцієнти, розраховані на підставі дослідження темпів зміни ключових показників складових безпеки. В умовах обмеженості інформації величину складових визначено із застосуванням вагових коефіцієнтів.

6. Оцінка рівня економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2022-2024 рр.) що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель економічної безпеки підприємства, та модель на основі функції бажаності, що дозволило розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

4. Сформульовано концепцію та побудовано схему технології моніторингу системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ».

5. Визначено принципи та сформульовано напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки АТ «УКРТЕЛЕКОМ». Рекомендовано обрати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику. Також рекомендовано використовувати стратегію відновлення економічної безпеки.

6. Важливим аспектом комплексної системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» є оцінка її ефективності. Визначено критерії оцінки ефективності та надійності сформованої системи.

7. Запропоновано підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою АТ «УКРТЕЛЕКОМ» на підставі реальних показників з врахуванням динаміки їх зміни. Крім того, можлива автоматизація системи економічної безпеки и переведення оцінки її ефективності на автоматичний процес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-.pdf

2. Пристемський О.С. Основи формування економічної безпеки. URL: https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/86_2013/60.pdf.

3. Зайченко В.В., Коваленко С.В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/954dd1a2-c6ec-42e1-88ad-532c2c2fab75/content.

4. Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 3. С. 252.

5. Блакита Г. В., Ситник Г. В., Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 304 с.

6. Захаров О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств.
URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0001.pdf

7. Рудніченко, Є., Яремчук, О., Гайдук, О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. *Development Service Industry Management*, 2024. №4. С.316–320. URL : https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47)

8. Штулер І.Ю., Шевченко Д.В. Сутність економічної безпеки та її система управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №11 (233). С. 123-128.

9. Копитко М. І. Основи економічної безпеки: курс лекцій. Львів. ЛьвДУВС, 2024. 346 с.

10. Andruseac G. Economic security – new approaches in the context of globalization . *CES Working Papers*. 2012. Vol.VII. Issue 2. P. 232-240.

11. Hacker J. S., Huber G., Nichols A. The Economic Security Index: A New Measure for Research and Policy Analysis. URL: http://www.frbsf.org/publications/economics /papers /2012 /wp12-21bk.pdf.

12. Hillman J. E. The Rise of Economic Security. URL: https://www.cfr.org/article/rise-economic-security. (дата звернення

13. Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник : Державне управління* 2021. №1 (7). С. 66- 82.

14. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «Економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № (28). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34

15. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № (50). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70

16. Ткачук Г.О. Складники економічної безпеки підприємства: важливий науковий аспект. http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/8.pdf.

17. Копитко М., Заверуха Д. Характеристика основних складових забезпечення економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № (3(63). С.155–160. URL : https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-155-160

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

19. Мельник В. І. Складові економічної безпеки держави. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 черв. 2024 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внут. справ ; НАПН України. Харків : ХНУВС, 2024. С. 704-705.

20. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf

21. Garkavyi V. Economic security as a mandatory element of sustainable development. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2024. №*3*(3). С. 58–69. URL : https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.06

22. Ianioglo A. Comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise. URL : https://doi.org/10.51599/are.2015.01.01.07

23. Harahulia A. Prerequisites for the development of the system of managing the financial and economic security of business in the system of the global economic environment. *Actual problems of innovative economy and law.* 2024. №. 1. P. 103-106.

24. Карчевська О.В. Інформаційна безпека підприємства в умовах цифрової економіки. Одеса : Одеський національний університет, 2021. 245 с.

25. Петров С.В. Управління кадровою безпекою на підприємствах. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 290 с.

26. Карпунь І.Н. Економічна безпека та антикризова діяльність промисловості. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_1/206_Kar.pdf.

27. Левковська Л. В., Добрянський О. І. Узагальнююча оцінка рівня економічної безпеки у макроекономічному вимірі. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1z=10284

28. Корнієнко Т.О. Особливості оцінки рівня економічної безпеки підприємства. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/.pdf

29. Лєзіна А. Особливості послідовної оцінки рівня економічної безпеки підприємств електроенергетичної галузі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № (2 (11). С. 103-109. URL: https://doi.org/10.32782/dees.11-16.

30. Шило Ж. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2022. Vol. 1, No. 4, P. 17–25.

31. Коптєва Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління.* 2020. № 2 (25). С. 222–229.

32. Liezina A., Lavruk A., Matviienko N., Ivanets I., Tseluiko O., Kuchai O. Impact of econometric modeling and perspectives of economic security of the cross-industry complex. *Acta Innovations*. 2023. No. 47. P. 73–83.

33. Buriachenko A., Zakhozhay K., Liezina A., Lysak V. Sustainability and securite of public budget of the Visegrad group countries. *Acta Innovations.* 2022. vol. 42. pp. 71–88.

34. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 211–218.

35. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № (68). URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39

36. Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53–59.

37. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021. № 18. С. 88–93. URL : https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231

38. Мосцевенко К. Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Академічні візії.* 2024. № 27. С. 1–8.

39. Uktamov Kh. Problems of Evaluation and Procuring Economic Security At Enterprises.Asian Journal of Technology Management Research. 2020. Vol.10, Issue 01.

40. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120–125.

41. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення. *Інвестиції: практика та дос*від. 2012. № 22. С. 48–50.

42. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. *Серія Економіка.* 2022. № 14(28). URL : https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10

43. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1 (42). С. 64–69.

44. Назаренко С.А, Зачосова Н.В., Мовчанець В.В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. №3-4. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26/26 (дата звернення 28.03.2025)

45. Namliiev, Y. Kacicka, G. Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. *New Knowledge Journal of Science.* 2022. Vol. 11. № 4. Pp. 5–12. URL: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

46. Лихолат С. М., Рискальчук А. О. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19 *Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues.* 2021. Vol. 5, No. 1. P. 65-69.

47. Ареф'єв С. О., Титикало В. С. Управління економічною безпекою підприємств на конкурентних ринках за холічним підходом. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія / за ред. Ареф'євої О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2020. С. 222–228.

48. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 123-134.

49. Ніколайчук О., Заманов В. Економічна сутність та особливості формування системи економічної безпеки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *modeling the development of the economic systems*. 2023. №4. С. 41–47. URL : https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-5.

50. Кириленко С.В. Системи економічної безпеки в умовах цифрової економіки. Проблеми розвитку економіки. 2024. №1 (18). С.40-47. URL : https://www.researchgate.net/publication/381658667_sistema_ekonomicnoi_bezpeki_v_umovah_cifrovoi_ekonomiki (дата звернення 30.03.2025)

51. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138

52. Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. №6. URL : https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190 (дата звернення 28.03.2025)

53. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360 (дата звернення 29.03.2025)

54. Фісуненко П., Булєєв Ю. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства: вплив трансформаційних перетворень. *Сталий розвиток економіки.* 2025. №4(51), С. 342-348. URL: Https://Doi.Org/10.32782/2308-1988/2024-51-48

55. Тульчинська С., Ткаченко Т. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №318(3). С. 226-230. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-35

56. Ільченко М. С. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. Просторовий розвиток територій : традиції та інновації: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф., 14 листопада 2024 р. / Ін-т іннов. освіти КНУБА. Київ : ЕКОІНВЕСТКОМ, 2024. С. 127 – 130.

57. Сосновська І.М. Формування системи управління економічною безпекою виробничо-господарської діяльності м’ясопереробних підприємств. URL : http://elartu. tntu. edu.ua/xmlui/handle/123456789/6296.

58. Vetsepura N. V., Zemlina Yu. V. Ekonomichna bezpeka pidpryiemstv industrii hostynnosti: teoretychnyi aspect. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2022. №35. С. 83-90.

59. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL : https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm

60. Дуб Б.С. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub_2021-disertatsija.pdf

61. Зубко Т. Економічна безпека виробничо-торговельного підприємства. *Scientia fructuosa.* 2022. № 141. С. 79–91. URL: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)06.

62. Сафонік Н., Дудік А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9

63. Віченко Є.В. Моделювання економічної безпеки підприємства на прикладі АТ «Рівнегаз». URL: http://naub.oa.edu.ua/2013/modelyuvannya-ekonomichnoji-bezpeky-pidpryjemstva -na-prykladi-pat-rivnehaz/.

64. Сталінська О. В. Система економічної безпеки підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 38. С. 80-86.

65. Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Херсон, 2020. С. 418-419. URL:

66. Овчаренко Л. В. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 6 (06). С. 36-40.

67. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах

сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36

68. АТ «УКРТЕЛЕКОМ». URL: http: // www.ukrtelecom.ua.

69. Лащенко В.А. Діагностика ймовірності банкрутства як експрес-аналіз економічної безпеки підприємства URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/ 123456789/4923/1/ Лащенко%20В.А.%20діагностика%20ймовірності%20 банкрутства%20як%20 експрес-аналіз%20економічної%20безпеки% 20підпри-ємства.pdf.

70. Яременко О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств: комплаєнс підхід. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 5. С. 140-146.

71. Рогатіна Л. П. Методологія наукових досліджень у системі фінансово-економічної безпеки. *Економічні горизонти*. 2021. №3(14). С. 36-44.

72. Експертне планування ваг, схема Фішберна https://stud.com.ua/114614/finansi/ekspertne_planuvannya_shema_fishberna#google_vignette.

73. Тертична Л.І., Безпалько О.В., Рибак Н.О. Політико-правова безпека підприємства: сутність, діагностика її рівня. *Науковий вісник Херсонського університету. Серія: Економічні науки.* 2018. Випуск 32. 2018 С.117-123.

74. Шутяк Ю.В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a25af74-e2f2-422c-ae93-2a470a06daa7/content.

75. Дубницький В. Ю., Кобилін А. М., Кобилін О. А., Кушнерук Ю. І., Ходирєв О. І. Обчислення значень функції Харрінгтона (функції бажаності) при інтервальному визначенні її аргументів. *Сучасні інформаційні системи.* 2022. Т. 7, № 1 71-77.

76. Артеменко А.В. Використання інструментів нечіткої логіки у моделюванні кластерних структур. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С 14-19.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Послуги АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Для населення	Для підприємств Та організацій	Для корпоративних клієнтів	Для операторів та провайдерів	Для клієнтів
Інтернет Інтерактивне TV Місцевий телефонний зв’язок Міжнародний телефонний зв'язок ISDN Категорії АВН Аудіотекс Послуги таксофонів Послуги за передплаченими картками "ВСЕсвіт" Картки ВСЕсвіт плюс Центри продажу та обслуговування Телеграфний зв'язок Послуги проводового мовлення Анкета Пільги Оплата рахунків Мобільний Інтернет	Місцевий телефонний зв’язок Міжміський телефонний зв'язок Міжнародний телефонний зв'язок Додаткові послуги міжміського та міжнародного телефонного зв'язку Відомча телекомунікаційна мережа Відеоконференцзв'язок Скорочені телефонні номери ISDN Телеграфний зв'язок Категорії АВН Інтернет Цифрові канали електрозв'язку Frame Relay Телефонна каналізація Канали для передавання програм та мовлення Послуги проводового радіомовлення Мобільний зв язок Інтернет телефон	Послуги телефонії Послуги передавання даних Послуги доступу до мережі Інтернет Послуга 800 Послуги Контакт Центру Послуги Дата Центру Контакти Пропозиція для агентів та партнерів Послуга 900 (Аудіотекс)	Обмін трафіком Телефонна каналізація Цифрові канали електрозв'язку Для національних операторів IP-телефонії Мережний транзит Процедура прийому запитів на взаємоз’єднання від операторів	Реєстрація e-mail Статистика Телефони комутованого доступу Відкритий доступ Download

ДОДАТОК Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	2022 | 10 | 01
Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"**	за ЄДРПОУ	21560766
Територія Україна	за КАТОТТГ [1]	UA80000000001078669
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері проводового електрозв'язку	за КВЕД	61.10
Середня кількість працівників [2] 10 705		
Адреса, телефон бульвар Т.Шевченка, буд. 18, м. КИЇВ, 01601	2351128	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 вересня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	182 788	172 485
первісна вартість	1001	660 672	684 969
накопичена амортизація	1002	477 884	512 484
Незавершені капітальні інвестиції	1005	541 775	364 572
Основні засоби	1010	8 946 074	8 024 681
первісна вартість	1011	10 003 819	10 111 507
знос	1012	1 057 745	2 086 826
Інвестиційна нерухомість	1015	3 909 229	3 786 253
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	3 909 229	3 910 907
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	124 654
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	279	279
інші фінансові інвестиції	1035	27 528	27 528
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	24
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	132 691	118 597
Усього за розділом I	**1095**	**13 740 388**	**12 494 419**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	200 713	184 169
виробничі запаси	1101	107 424	119 084
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	8 910	-
товари	1104	84 379	65 085
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285 217	332 481
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	62 953	85 038
з бюджетом	1135	6 199	5 676
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 714	4 655
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	355	3 789
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 316 978	1 316 063
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	235 407	617 284
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	68 868	105 121
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов`язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	116 215	112 447
Усього за розділом II	**1195**	**2 292 905**	**2 762 068**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**493**	**485**
Баланс	**1300**	**16 033 786**	**15 256 972**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	11 321 378	11 015 032
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 812 571)	(5 425 571)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**11 824 551**	**10 905 205**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	239 407	239 407
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 097 531	1 084 168
Інші довгострокові зобов'язання	1515	860 200	796 703
Довгострокові забезпечення	1520	265 188	254 249
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**2 462 326**	**2 374 527**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	10 853	12 858
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	436 724	797 624
товари, роботи, послуги	1615	540 597	295 554
розрахунками з бюджетом	1620	75 462	168 743
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	13 247	6 833
розрахунками з оплати праці	1630	51 814	40 253
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	86 404	104 797
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	300 494	322 215
Доходи майбутніх періодів	1665	31 287	26 174
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	198 130	200 292
Усього за розділом III	**1695**	**1 746 909**	**1 977 240**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**16 033 786**	**15 256 972**

Керівник КОЦЮМБАС Любомир Йосифович — **КОЦЮМБАС Любомир Йосифович**

Головний бухгалтер СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна — **СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКУ Б

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2022	10	01
за ЄДРПОУ	21560766		

Підприємство АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"
(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 9 Місяців 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. 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	3 349 956	3 975 837
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(2 723 835)	(2 896 451)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	626 121	1 079 386
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	677 619	1 129 293
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(701 164)	(758 411)
Витрати на збут	2150	(219 808)	(278 660)
Інші операційні витрати	2180	(255 597)	(351 879)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	127 171	819 729
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	10 702	101 041
Інші доходи	2240	21 000	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(439 165)	(447 899)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(474 828)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Продовження ДОДАТКУ Б

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	472 871
збиток	2295	(755 120)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(59)	(112 839)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	360 032
збиток	2355	(755 179)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(164 167)	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(164 167)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(164 167)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(919 346)	360 032

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	729 432	563 616
Витрати на оплату праці	2505	1 215 987	1 465 628
Відрахування на соціальні заходи	2510	246 027	295 257
Амортизація	2515	851 625	745 676
Інші операційні витрати	2520	857 333	1 215 224
Разом	**2550**	3 900 404	4 285 401

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18726248000	18726248000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18726248000	18726248000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,04033)	0,01923
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,04033)	0,01923
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП КОЦЮМБАС Любомир Йосифович СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна

Керівник КОЦЮМБАС Любомир Йосифович

Головний бухгалтер СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна

Продовження ДОДАТКУ Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	2023 | 01 | 01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"	за ЄДРПОУ
Територія	Україна	за КАТОТТГ [1]
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері проводового електрозв'язку	за КВЕД
Середня кількість працівників [2]	8 408	
Адреса, телефон	бульвар Т.Шевченка, буд. 18, м. КИЇВ, 01601	2351128

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 вересня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	276 551	298 259
первісна вартість	1001	717 923	747 823
накопичена амортизація	1002	441 372	449 564
Незавершені капітальні інвестиції	1005	264 094	249 960
Основні засоби	1010	7 537 403	7 164 135
первісна вартість	1011	9 619 677	9 758 447
знос	1012	2 082 274	2 594 312
Інвестиційна нерухомість	1015	1 856 227	1 858 033
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 856 227	1 858 033
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	279	276
інші фінансові інвестиції	1035	299	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	84 150	84 126
Відстрочені податкові активи	1045	346 710	346 710
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	110 037	90 263
Усього за розділом I	**1095**	**10 475 750**	**10 091 762**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	168 319	151 279
виробничі запаси	1101	114 026	113 058
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	54 293	38 221
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	254 215	254 837
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	107 066	78 008
з бюджетом	1135	4 936	17 253
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 860	5 620
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	6 743	3 132
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	952 965	956 201
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	796 675	481 557
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	51 312	108 661
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	111 970	107 404
Усього за розділом II	**1195**	**2 454 201**	**2 158 332**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**483**	**72**
Баланс	**1300**	**12 930 434**	**12 250 166**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	11 113 515	11 062 628
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7 597 449)	(7 300 322)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**8 831 810**	**9 078 050**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов`язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 232 527	737 656
Інші довгострокові зобов`язання	1515	752 015	692 948
Довгострокові забезпечення	1520	178 454	170 151
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов`язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**2 162 996**	**1 600 755**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12 249	12 124
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	761 782	630 118
товари, роботи, послуги	1615	374 906	246 743
розрахунками з бюджетом	1620	131 534	164 563
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	7 310	10 677
розрахунками з оплати праці	1630	40 305	40 733
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	84 638	70 893
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	293 177	165 508
Доходи майбутніх періодів	1665	22 272	34 043
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	205 558	194 062
Усього за розділом III	**1695**	**1 935 628**	**1 571 361**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**12 930 434**	**12 250 166**

ЕП КОЦЮМБАС Любомир Йосифович

Керівник **КОЦЮМБАС Любомир Йосифович**

ЕП СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна

Головний бухгалтер **СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКУ Б

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	10	01
за ЄДРПОУ	21560766		

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"**
(найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 9 Місяців 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. 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	3 144 490	3 349 956
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(2 352 895)	(2 723 835)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	791 595	626 121
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	587 219	677 619
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(625 683)	(701 164)
Витрати на збут	2150	(194 849)	(219 808)
Інші операційні витрати	2180	(159 333)	(255 597)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	398 949	127 171
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	47 602	10 702
Інші доходи	2240	-	21 000
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(205 922)	(439 165)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(474 828)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний підпис • ЕП • Електронний підпис

Продовження ДОДАТКУ Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	2024 | 09 | 30
за ЄДРПОУ	21560766
за КАТОТТГ [1]	UA80000000001078669
за КОПФГ	230
за КВЕД	61.10

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"**
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
Середня кількість працівників [2] 6 744
Адреса, телефон бульвар Т.Шевченка, буд. 18, м. КИЇВ, 01601 2351128

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 вересня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	317 407	475 012
первісна вартість	1001	750 358	881 775
накопичена амортизація	1002	432 951	406 763
Незавершені капітальні інвестиції	1005	266 161	300 986
Основні засоби	1010	7 517 650	7 520 141
первісна вартість	1011	7 758 821	8 253 041
знос	1012	241 171	732 900
Інвестиційна нерухомість	1015	2 303 581	2 304 775
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	2 303 581	2 304 775
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	273	7
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	978 358	979 016
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	203 891	206 943
Усього за розділом I	**1095**	**11 587 321**	**11 786 880**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	93 501	106 105
виробничі запаси	1101	64 774	66 548
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	28 727	39 557
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	213 099	276 805
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	58 760	55 914
з бюджетом	1135	28 829	22 452
у тому числі з податку на прибуток	1136	17 514	17 535
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3 614	812
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 835	54 368
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	482 370	221 953
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	51 995	114 431
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	33 190	55 088
Усього за розділом II	**1195**	**1 022 193**	**907 928**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**20 016**	**25 986**
Баланс	**1300**	**12 629 530**	**12 720 794**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	11 298 275	11 266 624
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7 550 174)	(7 511 527)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**9 063 845**	**9 070 841**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	224 405	224 405
Пенсійні зобов`язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	677 171	627 273
Інші довгострокові зобов`язання	1515	641 931	840 535
Довгострокові забезпечення	1520	211 310	204 530
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов`язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**1 754 817**	**1 896 743**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	13 273	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	715 147	579 079
товари, роботи, послуги	1615	336 043	344 072
розрахунками з бюджетом	1620	113 393	167 291
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	11 002	11 613
розрахунками з оплати праці	1630	39 516	45 088
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	74 500	54 298
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	286 659	286 376
Доходи майбутніх періодів	1665	30 812	42 324
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	188 626	221 172
Усього за розділом III	**1695**	**1 810 868**	**1 753 210**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**12 629 530**	**12 720 794**

ЕП КОЦЮМБАС Любомир Йосифович

Керівник **КОЦЮМБАС Любомир Йосифович**

ЕП Зелінська Мар'яна Олегівна

Головний бухгалтер **ЗЕЛІНСЬКА Мар'яна Олегівна**

[1] Код відповідно до адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКУ Б

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	10	01
Підприємство АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"	за ЄДРПОУ	21560766		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 9 Місяців 2024 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. 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	3 249 289	3 144 490
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(2 396 891)	(2 352 895)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	852 398	791 595
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	512 533	587 219
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(798 913)	(625 683)
Витрати на збут	2150	(225 061)	(194 849)
Інші операційні витрати	2180	(99 202)	(159 333)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	241 755	398 949
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	35 229	47 602
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(270 271)	(205 922)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний підпис ЕП

Продовження ДОДАТКУ Б

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	240 629	-
збиток	2295	(-)	(755 120)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 758	(59)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	242 387	-
збиток	2355	(-)	(755 179)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3 853	(164 167)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	3 853	(164 167)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	3 853	(164 167)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	246 240	(919 346)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	677 007	729 432
Витрати на оплату праці	2505	998 495	1 215 987
Відрахування на соціальні заходи	2510	199 519	246 027
Амортизація	2515	675 473	851 625
Інші операційні витрати	2520	782 266	857 333
Разом	**2550**	3 332 760	3 900 404

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18726248000	18726248000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18726248000	18726248000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01294	(0,04033)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01294	(0,04033)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП КОЦЮМБАС Любомир Йосифович

Керівник КОЦЮМБАС Любомир Йосифович

ЕП СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна

Головний бухгалтер СКЛЯРЕВСЬКА Діана Іванівна

Електронний підпис ЕП

ДОДАТОК В

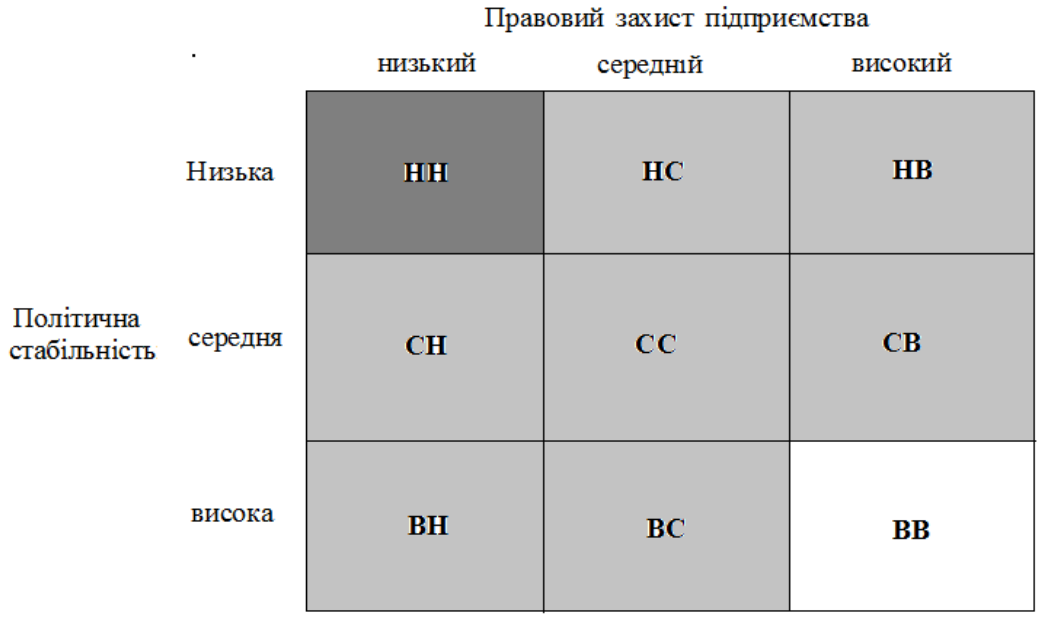


Рисунок В.1 – Матриця «Правовий захист підприємства – Політична стабільність»

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Градації економічної безпеки в залежності від значень функції бажаності

Значення функції	Характеристика рівня економічної безпеки
1,00-0,81	відмінний
0,80-0,64	добрий
0,63-0,38	задовільний
0,37-0,21	незадовільний
0,20-0,00	критичний

ДОДАТОК Є

Показники	РФД «0	РФД=0	РФД» 0
РГД» 0	РФХД=0 1	РФХД> 0 4	РФХД» 0 8
РГД=0	РФХД <0 7	РФХД=0 2	РФХД> 0 5
РГД «0	РФХД «0 9	РФХД <0 6	РФХД=0 3

Рисунок Є.1 – Матриця фінансової стратегії

Таблиця Є.1 – Елементи матриці фінансових стратегій

Квадрат	Назва	Характеристика
1.	Батько сімейства	Темпи зростання обороту нижче можливих. Можливий перехід в квадрати 4, 2 і 7.
2.	Стійка рівновага	У цій ситуації підприємство знаходиться в стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 6.
3.	Нестійка рівновага	Стан характеризується відсутністю власних вільних засобів і використанням позикового капіталу. Можливі шляхи виходу 6, 2 і 5.
4.	Рантьє.	Наявність вільних засобів для здійснення проектів при використанні позикового капіталу. Перехід в квадрати 1, 2, 7.
5.	Атака.	Надлишок власних засобів, дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід в 2 і 6.
6.	Дилема.	Є дефіцит ліквідних засобів, що частково покривається за рахунок запозичення. Перехід в квадрати 2, 7, 9.
7	Епізодичний дефіцит.	Дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння термінів надходження і витрачання засобів. Перехід в 1,2,6.
8.	Материнське суспільство	Надлишок ліквідних засобів. Компанія має можливість створення і фінансування дочірніх підрозділів, перехід в 4 або 5.
9.	Кризовий стан підприємства	Необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід в 6 або 7.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Нефедов Кирило Євгенович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти knef81@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування системи економічної безпеки підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	К. Є. Нефедов
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)