МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: «Оптимізація та вдосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» в сучасних умовах»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0734-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
О. В. Малюгін

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

Малюгіну Олексію Васильовичу

1. Тема роботи: «Оптимізація та вдосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» в сучасних умовах»

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

затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

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

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «КИЇВСТАР», 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): узагальнити теоретичні засади і розробити практичні рекомендації щодо формування системи ПрАТ «КИЇВСТАР», проаналізувати теоретичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства; провести оцінку системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»; розробити заходи щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 17 рис., 31 табл. і 9 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 _____ О.В. Малюгін
(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: 104 с., 17 рис., 31 табл., 78 джерел, 2 додатки.

Об’єкт дослідження система управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Предмет дослідження сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із функціонуванням системи управління економічною безпекою підприємства.

Метою роботи є узагальнення, поглиблення і розвиток концептуальних засад формування системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР».

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

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– узагальнено підходи до визначення економічної безпеки підприємства;

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

– побудовано математичну модель економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» на основі нечітких функцій.

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

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

SUMMARY

Qualification work: 104 p., 17 fig., 31 tab., 78 sources, 2 appendices.

The object of the study is the economic security management system of the enterprise of PrJSC "KYIVSTAR".

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and applied problems related to the functioning of the economic security management system of the enterprise.

The purpose of the work is to generalize, deepen and develop the conceptual principles of forming the economic security management system of PrJSC "KYIVSTAR".

Based on this goal, the main research tasks were developed:

–to determine the factors that affect the economic security of the enterprise;

– to determine the principles and components of the economic security management system of PrJSC "KYIVSTAR";

– to assess the financial condition and level of economic security of PrJSC "KYIVSTAR";

–to build a mathematical model of economic security;

– to determine ways to improve the economic security management system of PrJSC "KYIVSTAR" and the principles of assessing its effectiveness;

–to develop the main directions of the strategy for ensuring the economic security of PrJSC "KYIVSTAR".

When performing the qualification work, the following research methods were used: dialectical; systemic, complex and structural-functional approach, quantitative analysis, analytical; mathematical modeling.

The scientific novelty of the results obtained is determined by the following main provisions:

– generalized approaches to determining the economic security of the enterprise;

- further developed a methodological approach to assessing the economic security of the enterprise;
- constructed a mathematical model of the economic security of PrJSC "KYIVSTAR" based on fuzzy functions.

Of practical importance are the development of recommendations for the organization and improvement of the economic security management system of PrJSC "KYIVSTAR", a methodology for assessing its effectiveness; approaches to assessing the level of economic security of PrJSC "KYIVSTAR".

ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE, COMPONENTS OF ECONOMIC SECURITY, MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ……..……... 11
1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства…….…… 11
1.2 Принципи формування та складові системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства..... 17
1.3 Трансформація системи економічної безпеки підприємства в контексті цифровізації …….……. 26
2.2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «КИЇВСТАР» …… 32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «КИЇВСТАР»……. 32
2.2 Характеристика системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»…….. 51
2.3 Моделювання економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»……..… 65
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПрАТ «КИЇВСТАР»……. 74
3.1 Оптимізація системи забезпечення економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»……. 74
3.2 Шляхи вдосконалення та оцінка ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР»…….…… 79
ВИСНОВКИ …… ……. 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 96
ДОДАТКИ……. 105
Декларація академічної доброчесності здобувача…… 127

ВСТУП

Процеси, які відбуваються в економіці України, спрямовані на реформування всього господарського механізму в зв'язку з його переорієнтацією на ринковий тип господарювання. У цій ситуації прагнення суб'єкта економічної діяльності стабільно та успішно розвиватися зіштовхується зі складністю оцінки рівня економічної безпеки підприємства або її цілковитою відсутністю. Тому забезпечення економічної безпеки держави, регіону, галузі або підприємства останнім часом має особливу актуальність.

За сучасних умов підприємства телекомунікаційної галузі України опинилися в умовах, коли необхідно самостійно забезпечувати виробничу діяльність, стійкий розвиток і адекватно реагувати на зовнішні впливи, які заважають реалізувати економічні інтереси та використовувати конкурентні переваги для рівноцінної конкурентної боротьби. За таких обставин важливою умовою забезпечення стійкого розвитку є формування системи управління економічною безпекою. Однак на сьогодні відсутній чіткий механізм управління економічною безпекою підприємств. Існуючі концепції та методи управління мають внутрішній характер і не є системними у використанні.

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

Об'єктом дослідження є система управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних проблем, пов'язаних із функціонуванням системи управління економічною безпекою підприємства.

В роботі на матеріалі підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» проведено аналіз фінансового стану, розглянуто та застосовано методи діагностики економічної безпеки підприємства, розглянуто окремі аспекти системи управління економічною безпекою підприємства.

Метою роботи є узагальнення, поглиблення і розвиток концептуальних засад формування системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР».

Виходячи з цієї мети, були розроблені основні завдання дослідження:

- визначити фактори, які впливають на економічну безпеку підприємства;
- визначити принципи та складові системи управління економічною безпекою ПРАТ КИЇВСТАР;
- провести оцінку фінансового стану та рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»;
- побудувати математичну модель економічної безпеки;
- визначити шляхи вдосконалення системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР» та принципи оцінки її ефективності;
- розробити основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР».

При виконанні кваліфікаційної роботи використані такі методи досліджень: діалектичний; системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, аналітичний; математичного моделювання.

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

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- узагальнено підходи до визначення економічної безпеки підприємства;

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

– побудовано математичну модель економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» на основі нечітких функцій.

Практичне значення мають рекомендації щодо організації та вдосконалення системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР», методика оцінки її ефективності; підходи до оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР».

Апробація роботи. Основні положення та результати дослідження представлені в тезах Міжнародної науково-практичної конференції «Наука та освіта в сучасних дослідженнях» (м. Житомир, 10 вересня 2025 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю у колективній монографії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства

В умовах економічної нестабільності економічна безпека підприємства займає важливе місце як універсальна сукупність економічних відносин на всіх рівнях.

Для підприємства економічна безпека відображає захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, здатність швидко усувати різні загрози, адаптуватися до умов, що склалися та негативно впливають на його діяльність.

Питанням забезпечення економічної безпеки підприємств, особливостям її формування та аналізу складових економічної безпеки присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників. Аналіз наукової літератури, зокрема праць Полозової Т., Степаненко С., Мурзабулатової О., Пономарьової С. [1], Шуміліної В., Полуяна В. [2], Вівчара О. [3], Кулагіної З., Кучукової Н., Мухамадієвої Е. [4], Байбобоєвої Е. [5], Ткачука В., Яремова М. [6], Карпенка К., Кечерукової В., Новосьолової Н. [7], Гібельневої Н. [8] та інших науковців, дозволив сформулювати найбільш змістовне визначення поняття економічної безпеки підприємств як стану корпоративних ресурсів та можливостей, що гарантує їх найефективніше використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам). Пилипенко О. [9], Ковова І. [10] зазначають, що рівень економічної безпеки підприємства залежить від здатності керівництва та спеціалістів ефективно уникати можливих загроз та усувати шкідливий вплив окремих негативних компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Слід зазначити, що проблема оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств останнім часом набула особливої актуальності. Повномасштабна

війна на території України негативно впливає на економічну безпеку. Соколов О. [11], Яременко О. [12] зазначають, що забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу та вжиття низки заходів, спрямованих на підтримку економічної стабільності та функціонування.

Головною метою економічної безпеки підприємства є гарантування його економічно сталого функціонування зараз та високого потенціалу розвитку в майбутньому. Відповідно до основних цілей формування економічної безпеки підприємства, це:

−забезпечення фінансової стабільності та незалежності;

−досягнення лідерства в технологіях;

−забезпечення високого конкурентного статусу;

−підвищення ефективності управління;

−оптимізація використання потенціалу підприємства;

−мінімізація деструктивного впливу зовнішнього середовища;

−забезпечення функціонування підприємства в правових рамках;

−захист власної комерційної таємниці.

Вищезазначені цілі визначають формування необхідних структурних елементів загальної схеми організації економічної безпеки підприємства.Дослідженням складових економічної безпеки підприємства приділена увага в працях вітчизняних учених: Небава М. І., Міронова Ю.В. [13], Горбач, С., Щебель, А., Сидоренко, Ю., Куриленко, О., Білич, В. [14], Лукінов І.І. [15] , Карчевська О.В. [16] та інших.

Як зазначає більшість дослідників, зокрема Гнатенко В. [17], основною складовою економічної безпеки є фінансова, яка включає комплекс заходів по захисту фінансової діяльності господарчих суб’єктів на мікрорівні. З іншого боку, Григорук П., Співак В. [18] вважають, що в сучасних умовах ключовими складовими економічної безпеки підприємства можна вважати фінансову, виробничу та інформаційно-комунікаційну складов*і.*

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити наступні складові економічної безпеки підприємства [10, 18, 53] (рис 1.1):

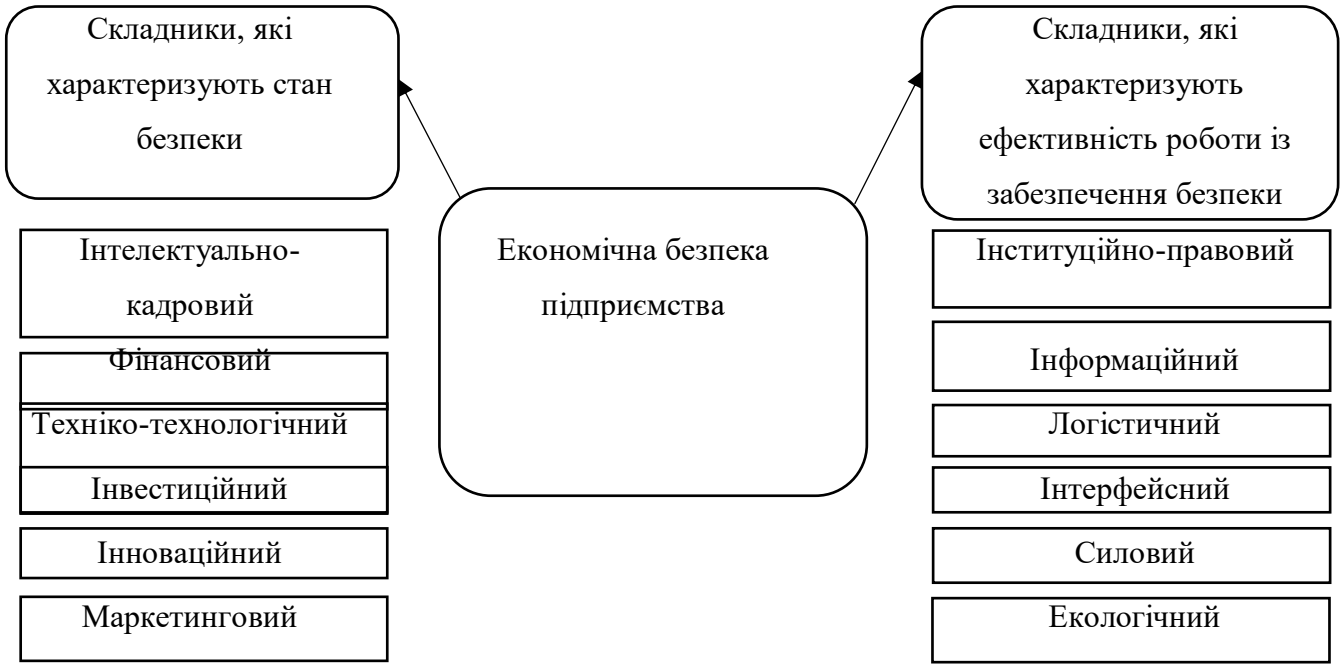


Рисунок 1.1 – Складові економічної системи підприємства

У зв'язку з вищезазначеним стає очевидним, що проблема визначення рівня економічної безпеки підприємства є слабо структурованою проблемою. Ситуація ускладнюється тим, що складові економічної безпеки мають, як правило, якісні характеристики, внаслідок чого використання кількісних математичних методів їх оцінки є складним.

Для визначення складових економічної безпеки вибираються ті показники, які найбільше відповідають характеристикам цього компонента, і після визначення рівня економічної безпеки за показниками відповідного компонента кожному показнику присвоюється відповідний показник. За результатами визначення окремих компонентів розраховується узагальнений показник, за яким можна визначити рівень економічної безпеки промислового підприємства.

Система показників функціональних складових економічної безпеки включає кількісні та якісні показники (табл. 1.1), які мають граничні значення, за якими можна

здійснити порівняння з їх фактичними значеннями. Порівняльна форма значень показників різного характеру набувається за допомогою точкових оцінок.

Таблиця 1.1 – Показники оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за її функціональними складовими

Функціональні складові	Показники
Фінансова безпека	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами; коефіцієнт покриття; коефіцієнт оборотності активів; рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)
Техніко-технологічна безпека	Коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів; фондовіддача
Кадрова безпека	Коефіцієнт плинності кадрів; укомплектованість трудового колективу; морально-психологічний клімат у колективі; ефективність використання кадрового потенціалу
Силова безпека	Рівень збереження активів та матеріальних ресурсів підприємства; рівень захисту персоналу; рівень інженерно-технічного захисту
Інформаційна безпека	Рівень захисту комерційної інформації; рівень безпеки документообігу; повнота інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень
Ресурсна безпека	Рівень забезпечення виробництва матеріальними ресурсами

Однак, у науковій літературі зазначається, що методи, засновані на визначенні окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства, мають низку недоліків, а саме [16]:

− відсутні обґрунтовані рекомендації щодо вибору показників, що детально характеризують стан обраних функціональних складових;

− відсутні єдині вимоги до аналізу стану функціональних складових оцінки рівня економічної безпеки підприємства;

− відсутня єдина система показників для однакових функціональних складових, крім того, немає єдиної системи критеріальних коефіцієнтів. Тому не можна гарантувати результати оцінки;

− суб'єктивний експертний характер визначення вагових коефіцієнтів;

− не враховує якісні показники функціональних складових економічної безпеки галузі або складність їх визначення;

− алгоритм оцінки кількісної величини показника економічної безпеки є недосконалим та є складним у практичному застосуванні;

− складність практичного розрахунку, яка пов'язана з великою кількістю функціональних складових економічної безпеки підприємств, що пропонуються різними авторами.

Враховуючи вищезазначені недоліки існуючих методів оцінки економічної безпеки, необхідно сформувати перелік показників, які дозволять достовірно та всебічно оцінити як рівень кожного компонента, так і загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека у воєнний час передбачає захист економіки від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечення стабільного функціонування критично важливих галузей промисловості та підтримку обороноздатності країни. Вона включає стабільність фінансової системи, збереження виробничого потенціалу, забезпечення продовольчої та енергетичної безпеки, підтримку соціального благополуччя населення.

За даними Стратегічного інституту стратегічних досліджень [19], у 2025 р. система економічної безпеки України зіткнулася з трилемою: необхідність економічної підтримки цілей безпеки та оборони; стимулювання економічного зростання; підтримка збалансованої соціальної політики (забезпечення соціального прогресу).

В умовах тривалої війни, а також глобальної кризи та нестабільності одночасне досягнення таких цілей є складним завданням для України.

Соколов О. [11] Братель С.Г. [20], Гаркава В.Ф. [21] зазначають, що водночас постає питання забезпечення економічної безпеки нашої держави під час воєнних конфліктів. Забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу та вжиття низки заходів, спрямованих на підтримку економічної стабільності та функціонування (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Методи підтримки економічної стабільності і функціонування підприємства

Диверсифікація економіки	Залежність від певних галузей	дозволяє знизити ризики і забезпечити стійкість. Розвиток різних галузей може закласти основу для відновлення економіки після військового конфлікту та в період його продовження, що дасть можливість втримати економічний розвиток та економічну безпеку країни на певному стабільному рівні
Розвиток резервних ринків	обмеження на зовнішню торгівлю і доступ до ресурсів	Розвиток резервних ринків, здатних забезпечити необхідні товари та послуги, є важливим кроком у забезпеченні економічної стійкості. Це може включати розширення торгівлі з іншими країнами, пошук нових постачальників і ринків збуту, а також стимулювання внутрішнього виробництва
Захист інфраструктури	Забезпечення безпеки критично важливих об'єктів	Встановлення ефективних систем захисту, включаючи фізичний захист, кібербезпеку і системи резервного електропостачання, допоможе знизити ризик руйнувань і забезпечити безперебійну роботу об'єктів критично важливої інфраструктури
Мобілізація ресурсів	мобілізувати ресурси, які можуть бути використані для відновлення економіки	Це може включати мобілізацію фінансових ресурсів, залучення громадськості до економічних проблем, створення програм підтримки компаній та працівників, які постраждали внаслідок військових конфліктів, а також залучення зовнішньої підтримки та інвестицій для відновлення економіки;
Розробка резервних джерел енергії	ключовий аспект економічної стійкості в умовах воєнного стану	Розвиток альтернативних джерел енергії, таких як відновлювані джерела енергії, може зменшити залежність від імпорту енергоносіїв та забезпечити стійкість постачання енергоресурсів, особливо в період відновлення після масштабних обстрілів
Збереження людського капіталу		Заходи, спрямовані на підтримку та розвиток людського потенціалу, такі як забезпечення доступної освіти та підтримка громадського здоров'я та соціального захисту, можуть допомогти зберегти економічну стабільність у ситуаціях повномасштабного вторгнення

На думку Соколова О. [11], економічна безпека має базуватися на відновленні життєздатності секторів економіки, які мали найбільшу частку ВВП у довоєнний період, зокрема металургійного, агропромислового секторів, телекомунікаційної галузі та сфери послуг. Саме ці галузі мають найбільші шанси на відновлення та можуть забезпечити значне збільшення валового внутрішнього продукту за короткий проміжок часу, залучаючи іноземні інвестиції до країни.

1.2 Принципи формування та складові системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Як зазначають вітчизняні науковці, зокрема Правдивець, О. [22], Сафонік, Н., Дудік, А. [23], Вовк О.М., Сафонік Н.П., Фрідріх Ю.В. [24], Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. [25], система економічної безпеки підприємства являє собою структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

Драгун А. О. [26], Васюткіна, Н. та співавтори [27, 28] визначають певний перелік факторів, що визначають формування системи управління економічною безпекою підприємств, зокрема їх взаємодію із зовнішніми факторами середовища як основним джерелом загроз, що можуть спричинити дестабілізуючий вплив на діяльність; слабкі сторони в діяльності підприємств та можливості розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є основним резервом оптимізації виробничих процесів; вимоги ринкової економіки щодо забезпечення економічної безпеки як фактора сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

На думку Васюткіної Н., Ватащука В. [27], «система економічної безпеки підприємства – це обмежена сукупність взаємозалежних та взаємовпливових елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним бізнес-цілей».

Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. [29] вважають, що система економічної безпеки взаємодіє з навколишнім середовищем та має властивості, що забезпечують здатність до виживання та розвитку у разі виникнення зовнішньої чи внутрішньої загрози.

Комплексна система економічної безпеки підприємства, на думку Садового Д., Бардадима М. [30] – це сукупність взаємопов’язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб’єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих

інтересів особи, підприємства та держави від протиправних дій реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, які можуть призвести до значних економічних втрат та забезпечити економічне зростання в майбутньому.

Захаров О.І. [31] розглядає систему економічної безпеки як обмежену сукупність певної кількості взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним бізнес-цілей.

Копитко М.І. [32] визначає систему економічної безпеки суб'єктів господарювання як сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання.

Підсумовуючи думки вітчизняних та зарубіжних дослідників, можна зробити висновок, що система управління економічною безпекою підприємств у сучасних умовах повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, охоплювати принципи, методи та прийоми, процедури, алгоритми та моделі, що забезпечують узгодження інтересів господарюючих суб'єктів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що з ним взаємодіють.

Головною метою комплексної системи управління економічною безпекою підприємства є запобігання кризовим ситуаціям та мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

Урба С. І. [33] визначає загальний перелік завдань, з якими стикається підприємство під час створення системи забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема:

–захист законних прав та інтересів підприємства;

–моніторинг стану зовнішнього бізнес-середовища;

–виявлення можливих загроз економічній безпеці підприємства та розробка превентивних заходів щодо запобігання або зниження виробничих, комерційних та інших ризиків;

–вивчення партнерів, клієнтів та конкурентів підприємства;

– запобігання та припинення можливої незаконної діяльності персоналу підприємства, яка може завдати шкоди економічній безпеці;– захист

конфіденційної інформації підприємства, що стосується всіх аспектів його діяльності;

−підготовка та реалізація дій, що покращують імідж та підвищують ділову репутацію підприємства в очах партнерів та клієнтів, органів державної влади та місцевого самоврядування;

−організація аналітичної роботи щодо забезпечення безпеки підприємства.

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. Таким чином, система організації економічної безпеки включає дії, які можуть проводитися послідовно або одночасно:

− загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними ознаками;

− формування необхідних корпоративних ресурсів (капітал, персонал,права, інформація, технологія);

− стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

− тактичне планування економічної безпеки;

− тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

− оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;

− здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

− загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Аванесова Н.Е., Сергієнко Ю.І. [34], Панченко В. А. [35], Шуміло О.С. [36] Дрибас М.В. [37] визначають основні принципи, формування системи управління економічною безпекою підприємств, зокрема ці принципи забезпечують всеосяжний захист діяльності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, гармонізуючи всі аспекти його функціонування. (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Принципи формування системи економічної системи підприємства

Назва принципа	Пояснення
Розвитку	Необхідність ураховувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку, розширення та змін у структурі
Адаптивності	Виражається у здібностях системи управління прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз
Єдності	Всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими
Компетентності	Передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри
Економічної доцільності	Витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими
Оперативності	Швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації
Комплексності	Передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки
Законності	Функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства
Безперервності	Система повинна постійно захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризику

Визначимо, що ретельне дотримання вищезазначених принципів сприятиме підвищенню ефективності системи управління економічною безпекою підприємства.

Зазначаємо, що організаційна структура системи економічної безпеки підприємства повинна мати можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, тому важливою вимогою до системи управління економічною безпекою промислових підприємств є її гнучкість. Організаційна структура системи економічної безпеки залежить від її рівня (держава чи підприємство) і може включати різні підрозділи, що відповідають за аналіз, планування та безпосереднє забезпечення безпеки. На рівні підприємства це можуть бути планово-економічні, виробничі, юридичні, кадрові та інформаційні відділи.

Зауважимо, що системне управління у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств повинно відбуватися на національному та корпоративному рівнях, тобто на рівні бізнес-структур.

Формування системи управління економічною безпекою охоплює такі основні етапи [9] (рис. 1.2):

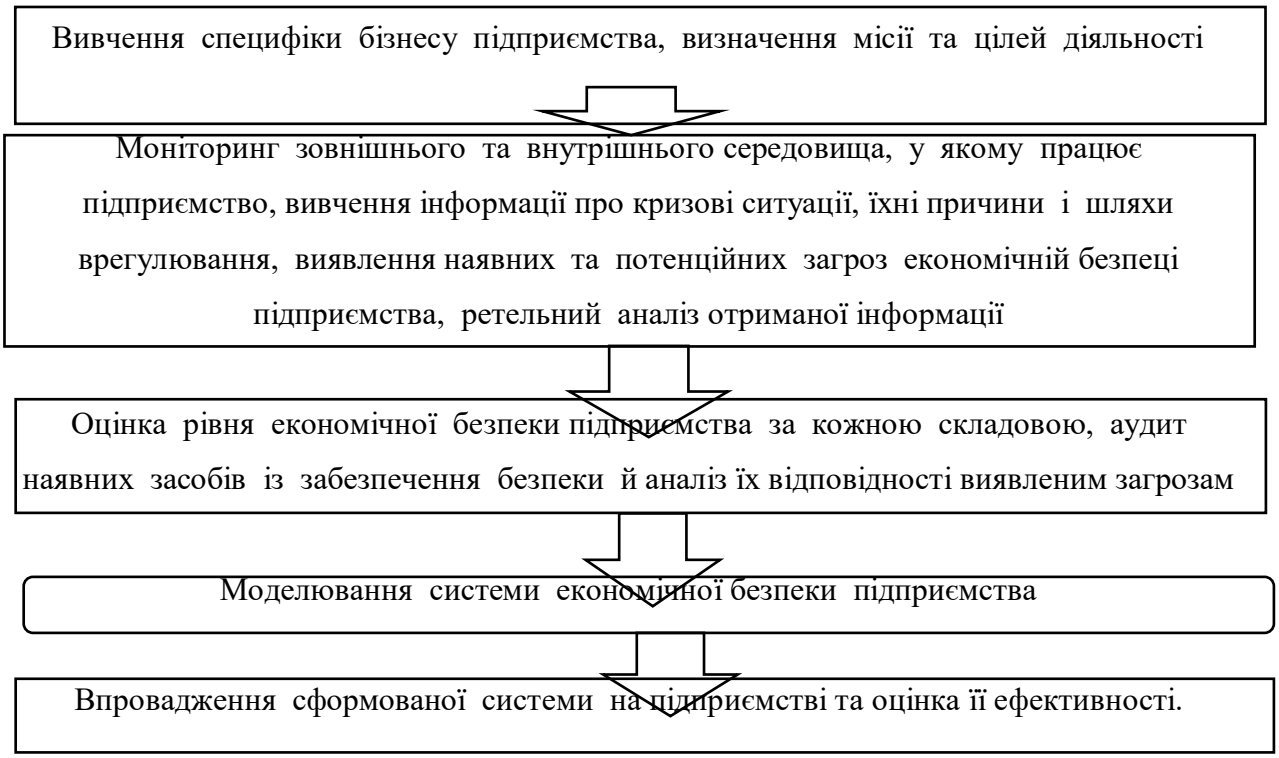


Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу формування системи управління економічною безпекою

Зазначаємо, що організаційна структура системи економічної безпеки підприємства повинна мати можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, тому важливою вимогою до системи управління економічною безпекою промислових підприємств є її гнучкість.

Зауважимо, що системне управління у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств повинно відбуватися на національному та корпоративному рівнях, тобто на рівні бізнес-структур.

У процесі управління економічною безпекою повинні вирішуватися проблеми в галузі економіки; у соціальній сфері; в адміністративно-організаційній сфері; в інформаційній сфері; у правовій сфері.

Шира Т.Б. [38], зазначає, що функціонування системи економічної безпеки підприємства має відповідати таким вимогам (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Вимоги до функціонування системи економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки визначається об'єктом захисту, функціональними завданнями, елементами організаційної структури, нормативно-правовою базою, що використовується для її реалізації (рис.1.4) [39]:

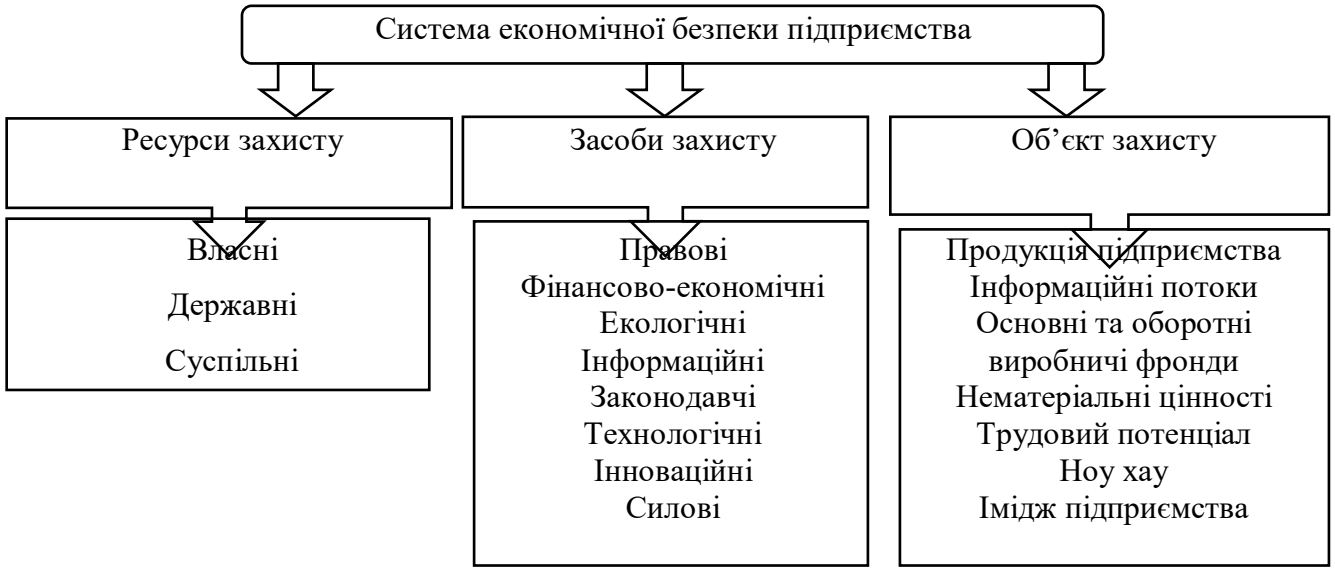


Рисунок 1.4 – Система економічної безпеки підприємства

Як зазначає Живко З. [40], управління економічною безпекою підприємства є специфічною функцією менеджменту, реалізація якої передбачає визначення та нейтралізацію небезпечних зовнішніх і внутрішніх загроз і ризиків стану та діяльності підприємства.

При цьому слід враховувати зміни середовища функціонування, що можливе лише шляхом застосування методичних підходів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Принципова схема управління системою економічної безпеки

Концепція управління економічною безпекою підприємства являє собою систему ідей, цільових установок, сукупність заходів щодо убезпечення діяльності підприємства за несприятливих умов (рис. 1.6):

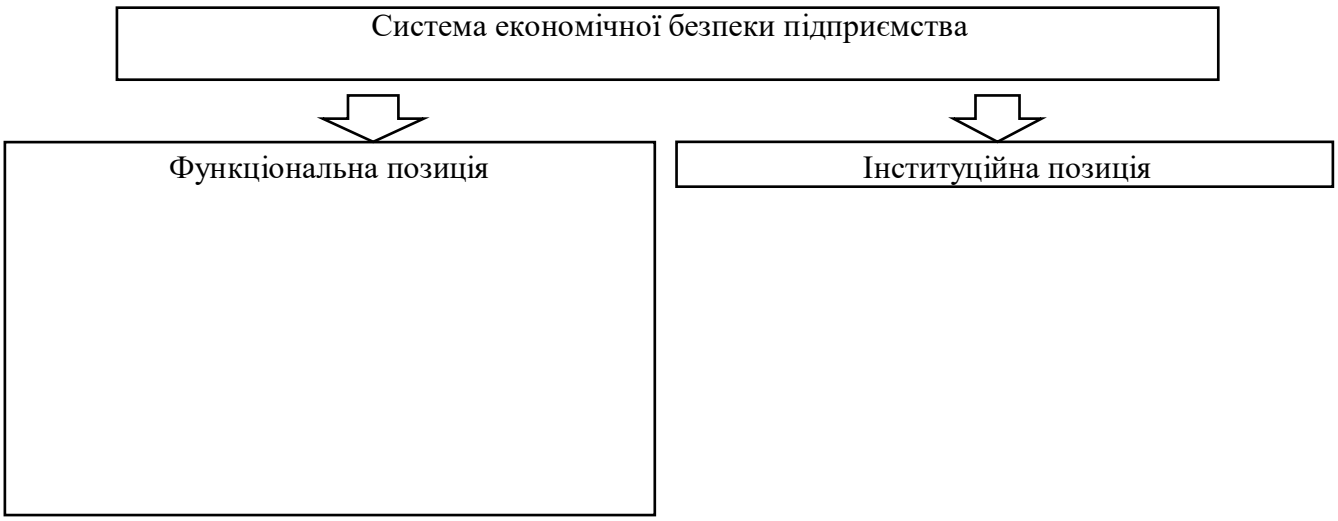




Рисунок 1.6 – Концепція формування системи економічної безпеки підприємства

Крім того, управління системою економічної безпеки підприємства має специфічний характер внаслідок наявності певних унікальних ознак, що його характеризують. Перерва П., Череп А., Романчик Т., Дьякова Н. [41], Мосцевенко К.Є. [42], Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. [43], Левковська Л.В., Добрянський О.І. [44], Пархоменко Н. О. [45], Данілова Є. [46], Ткаченко Т. [47] зазначають, що управління системою економічної безпеки підприємства має свої

особливості. Наявність таких особливостей зумовлені необхідністю провадження комплексу захисних дій на всіх рівнях управління та у взаємодії із зовнішніми суб'єктами.

В загальному вигляді концепція включає в себе сукупність об'єктів економічної безпеки, принципи її забезпечення, класифікацію загроз економічній безпеці, методичний інструментарій щодо розробки та використання механізмів управління економічною безпекою підприємства.

Зазначимо, що реалізація механізмів та алгоритмів залежить від принципів вибору організаційної структури, ухвалення та реалізації управлінських рішень у різних ситуаціях небезпеки.

Отже, система управління економічною безпекою підприємства є комплексом заходів різного спрямування, які мають на меті захистити його інтереси від негативного впливу.

Концепція управління системою економічної безпеки – це стратегічний підхід до забезпечення стійкості та стабільного функціонування економіки, який передбачає виявлення, оцінку та нейтралізацію загроз, а також використання можливостей для розвитку.

Концепція управління економічною безпекою підприємства являє собою систему ідей, цільових установок, сукупність заходів щодо убезпечення діяльності підприємства за несприятливих умов.

Формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить стійкий розвиток та захищеність від загроз і небезпек.

1.3 Трансформація системи економічної безпеки підприємства в контексті цифровізації

У сучасних умовах для успішного розвитку підприємства та забезпечення його економічної безпеки доцільно використовувати сучасні технології обробки великих масивів даних. Цифрова трансформація підприємства стає можливою завдяки використанню прогресивних технологій або штучного інтелекту. Такі технології спрямовані на обробку інформаційних потоків з питань забезпечення економічної безпеки підприємств та є основою для прийняття рішень, адаптації та коригування пропозицій клієнтам тощо.

Неустроєв Ю., Єгорова-Гудкова Т., Острянко В. [48] зазначають, що завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси для вітчизняних підприємств відкриваються унікальні можливості для забезпечення економічної безпеки.

Проскура В. та ін. [49] зазначають, що впровадження цифрових технологій для забезпечення економічної безпеки передбачає не лише встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій.

Вітчизняні дослідники, зокрема Єгорова-Гудкова Т., Шепітько І. [50], Ліхоносова Г. С. [51], Осадча О. О., Роздопченюк В. М. [52], Попело О., Самойлович О. [53], Пронько Л. зі співавторами [54], Пузирьовою П. В. [55], Равлюком В. [56], Чаговець Л. О., Чаговець В. В. [57], зазначають, що в сучасних умовах розвиток та впровадження цифрових технологій у господарську діяльність підприємств визначає формування цифрової економіки.

Однією з особливостей цифрової економіки є зміщення акценту з матеріальних ресурсів на інформаційні, внаслідок чого підприємства останнім часом стикаються з частішими та серйознішими загрозами в цифровому середовищі, що впливає на їхню економічну безпеку, що впливає на їхню репутацію та конкурентоспроможність. Такі загрози можуть порушити

доступність, цілісність або конфіденційність інформаційних систем, на яких базується господарська діяльність [55].

Загалом, існує прямий зв'язок між ступенем розвитку та впровадження цифрової економіки в господарську діяльність підприємств та їх економічною безпекою, включаючи кібербезпеку.

Слід зазначити, що цифрова трансформація підприємств необхідна для підвищення їхньої конкурентоспроможності та капіталізації шляхом значного збільшення продуктивності праці та збільшення швидкості та якості прийняття управлінських рішень. Крім того, слід зазначити, що активне впровадження цифрових технологій в господарську діяльність підприємств у всіх секторах економіки вносить зміни в систему виявлення, оцінки та мінімізації економічних ризиків і загроз економічній безпеці.

Цифровізація процесів забезпечення економічної безпеки підприємств є ключовим напрямком розвитку держави, що сприяє ефективному моніторингу фінансових потоків, протидії кіберзагрозам, підвищенню прозорості господарської діяльності та вдосконаленню механізмів державного контролю.

До основних етапів цифрової трансформації економічної безпеки належать наступні (рис. 1.7):



Рисунок 1.7 – Основні елементи цифрової трансформації системи економічної безпеки

Визначимо чинники, які впливають на елементи цифрової трансформації системи економічної безпеки (табл.1.4):

Таблиця 1.4 – Основні чинники впливу на процес трансформації системи економічної безпеки в контексті цифровізації

Технологічні	Розвиток цифрових технологій. Кібербезпека та загрози кібератак. Впровадження блокчейн-технологій. Автоматизація економічних процесів
Економічні	Цифровізація фінансового сектора. Розвиток цифрової економіки. Інвестиції в IT-інфраструктуру
Політико-правові	Законодавче цифрової економіки. Політика щодо цифрових валют та криптовалют. Захист персональних та інформації. Забезпечення кібербезпеки
Соціальні	Діджіталізація освіти та підготовка кадрів. Зміни у структурі зайнятості. Доступність цифрових технологій для населення. Забезпечення цифрової грамотності громадян
Геополітичні	Глобальні кіберконфлікти. Конкуренція та техноогічне лідерство. Санкції та цифрова ізоляція. Міжнародна співпраця в сфері цифрової безпеки.
Екологічні	Вплив цифрових технологій на екологію. Енергоспоживання дата-центрів. Розвиток «зелених» цифрових технологій

Зауважимо, що доволі складно визначити повний перелік загроз економічній безпеці підприємств, які зумовлені впровадженням цифрових технологій (рис. 1.8):

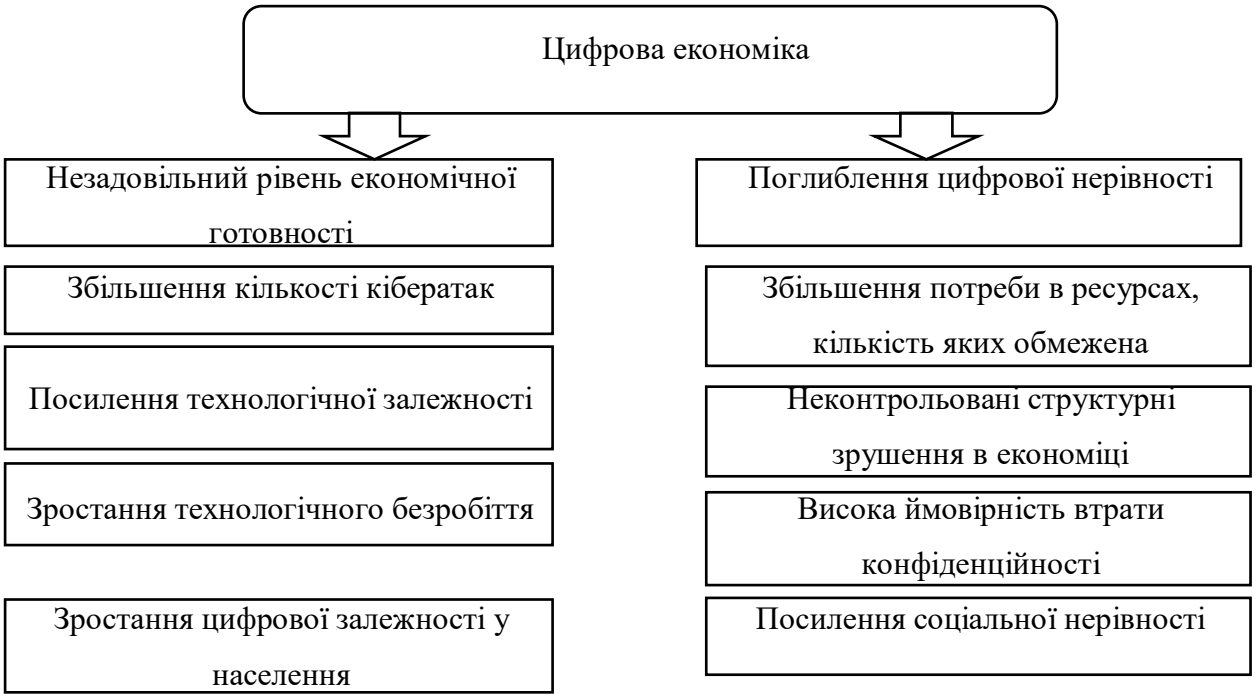


Рисунок 1.8 – Виклики для системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки

Слід зазначити, що впровадження цифровізації має позитивні наслідки, оскільки сприяє:

−автоматизації бізнес-процесів;

−підвищенню ефективності управління підприємством та зниженню витрат, що позитивно впливає на економічну безпеку.

Однак зазначимо, що, на думку Бакая В. Й. [58], Андріїва Н. М. [59], цифровізація створює певні загрози (кіберзлочинність, витік конфіденційної інформації, атаки на критичну інфраструктуру тощо). Крім того, як вказує Ситник Е. [60], цифрові фінансові технології змінюють існуючі традиційні механізми, що може створювати нові фінансові ризики.

Таким чином, для визначення та діагностики ефективності процесу трансформації системи економічної безпеки підприємства в контексті цифровізації та забезпечення її стабільного розвитку необхідно вивчити фактори, що впливають на трансформацію системи економічної безпеки в контексті цифровізації.

Дослідники зазначають, що оцінка ефективності процесу трансформації системи економічної безпеки підприємств в умовах активної цифровізації економіки передбачає комплексний підхід. Як правило, для цього використовується система ключових показників, аналіз динаміки змін та впливу цифрових технологій на систему безпеки.

Аналіз ефективності передбачає розрахунок кількісних та якісних показників, зокрема рівня кібербезпеки, швидкості реагування на економічні, політичні та інші загрози, обсягу інвестицій у цифрову безпеку тощо.

Основними критеріями ефективності системи економічної безпеки в умовах цифровізації є здатність системи протидіяти загрозам, ступінь пристосовуваності підприємства до цифрових викликів, а також ефективність впроваджених заходів. Також важливим для підприємств є оцінка рівня цифрової грамотності та кваліфікації персоналу підприємства.

Також вважаємо, що доцільно та необхідно враховувати авторитетні міжнародні рейтинги цифрової конкурентоспроможності та кібербезпеки, які дозволяють визначити поточну позицію країни у глобальному вимірі.

На основі вищезазначених показників формується єдина комплексна оцінка, яка дозволяє визначити відповідність системи економічної безпеки сучасним викликам цифрової епохи та ефективність трансформації.

Отже, є очевидним, що цифровізація системи економічної безпеки підприємств у сучасному світі – це неминучий процес. Підвищення ефективності управління підприємством, мінімізація ризиків, пов'язаних з кіберзагрозами, фінансовими злочинами та корупцією зумовлює актуальність питання щодо впровадження інноваційних цифрових технологій. В сучасних умовах важливо, щоб процес цифровізації системи управління економічною безпекою підприємств супроводжувався вдосконаленням відповідних законодавчих та нормативних актів, професійною підготовкою персоналу та розвитком національної цифрової інфраструктури.

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. Зокрема розрізняють: підхід на основі аналізу фінансового стену підприємства, прибутково-інвестиційний підхід, тримірний підхід, ресурсно-функціональний підхід тощо. Недоліком є відсутність єдиного підходу оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

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.

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

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.

Формування системи управління економічною безпекою охоплює такі етапи:

– вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно охоплює на ринку; визначення місії та цілей діяльності.

– моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;

– оцінка рівня економічної безпеки підприємства за кожною складовою;

– моделювання системи економічної безпеки підприємства;

– впровадження сформованої системи на підприємстві та оцінка її ефективності.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ«КИЇВСТАР»

ПрАТ «КИЇВСТАР» – одна з найбільших телекомунікаційних компаній в Україні, основним видом діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та широкосмугового Інтернету в Україні. На сучасному етапі розвитку ПАТ «КИЇВСТАР» має достатні технічні можливості для надання високоякісних послуг передачі даних з використанням мобільних та фіксованих технологій, включаючи новітні формати 3G, 4G та тестування технології 5G. Кількість та розташування базових станцій мережі компанії є у всіх містах та понад 28 тисячах населених пунктів України. ПрАТ «КИЇВСТАР» наразі володіє кількома брендами інтернет- та мобільних провайдерів у різних країнах та належить до VEON, однієї з найбільших телекомунікаційних компаній Європи.

Загальна інформація щодо ПрАТ «КИЇВСТАР» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «КИЇВСТАР»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «КИЇВСТАР»
Скорочена назва	ПрАТ «КИЇВСТАР»
ЄДРПОУ	21673832
Юридична адреса	Україна, м. Київ ,вул. Дегтярівська, буд. 53, 03113
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Керівник:	Комаров Олександр Валерійович

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «КИЇВСТАР» [61].

Основним видом діяльності компанії є надання телекомунікаційних послуг, зокрема послуг бездротового телекомунікаційного зв'язку та послуг кабельного телекомунікаційного зв'язку, послуг Інтернету та стільникового зв'язку.

Згідно із офіційною інформацією, додатковими напрямками діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР», дозволеними законодавством, є оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою та електронним обладнанням, будівництво, ремонт, продаж телекомунікаційного обладнання, надання послуг з ремонту, технічне обслуговування, інформаційна підтримка та інформаційні послуги, маркетингові та соціальні дослідження [61].

ПрАТ «КИЇВСТАР» займає лідируючі позиції серед вітчизняних операторів телекомунікацій, тому сфера діяльності компанії характеризується високою ефективністю. Незважаючи на військові дії, база користувачів компанії динамічно розширюється, для яких забезпечується надійний доступ до послуг Інтернету. Ефективність маркетингової стратегії компанії в цій сфері визначає формування збалансованої продуктової політики та комплексних пропозицій для споживачів (сучасне поєднання Інтернету та телебачення з певною знижкою).

У сфері телекомунікацій ПрАТ «КИЇВСТАР» стикається з питанням захисту персональних даних, включаючи не лише особисті документи, але й банківські дані та інші конфіденційні дані. Для захисту споживачів та запобігання порушенням інформаційної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» впровадило спеціальний кодекс поведінки щодо захисту персональних даних на корпоративному рівні. Такі заходи є додатковим правовим захистом, що визнає приорітет захисту прав та свобод персональних даних над бізнес-інтересами. Крім того, подібна практика висвітлює етичні принципи та правові питання, що виникають у зв'язку з такою взаємодією.

Ринок телекомунікаційних послуг, зокрема ринок мобільного зв'язку, де працює ПрАТ «КИЇВСТАР», характеризується високим показником ємності через широке поширення мобільних пристроїв у житті сучасної людини, що в свою чергу зумовлює потребу до доступу до мобільних мереж та високоякісного Інтернету. В сучасних умовах на ринку телекомунікаційних послуг присутнє домінантне становище трьох основних компаній: ПрАТ «КИЇВСТАР», Vodafone Україна та ТОВ «Лайфселл» (рис. 2.1):

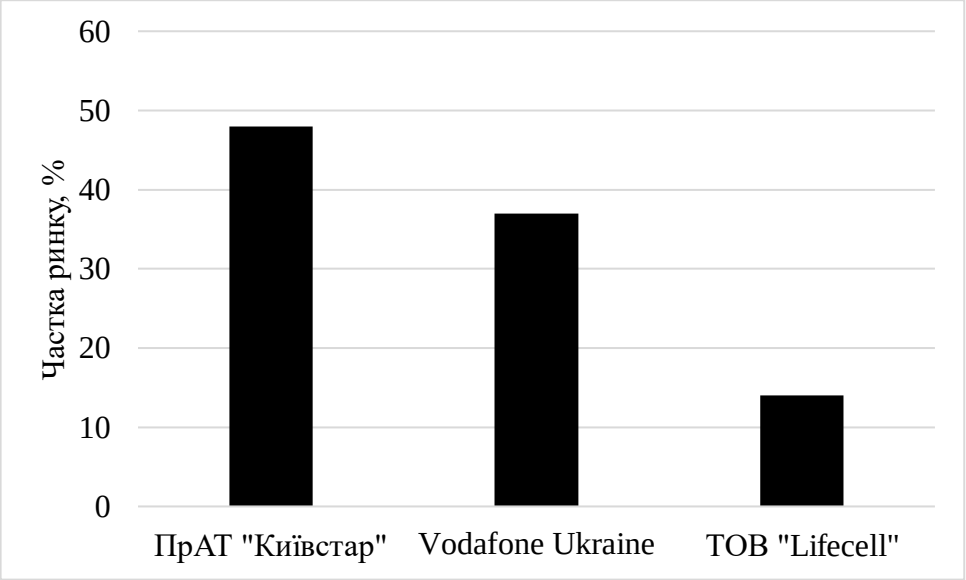


Рисунок 2.1 – Розподіл ринку телекомунікаційних послуг між компаніями мобільних операторів

Дотримання ПАТ «КИЇВСТАР» високих стандартів соціальної відповідальності проявляється не лише в кадровій політиці організацій, а й у сферах захисту навколишнього середовища та громадської діяльності. Зокрема, компанія зосереджується на безпаперовому документообігу та використовує програму «Зелений офіс». ПАТ «КИЇВСТАР» також бере активну участь в започаткуванні та проведенні соціально-освітніх заходів та волонтерських кампаній [61].

Розширення покриття мережі Інтернет та мобільного зв'язку свідчить про ефективність політики ПрАТ «КИЇВСТАР» щодо високоякісного обслуговування користувачів.

З початку повномасштабної війни ПрАТ «КИЇВСТАР» систематично допомагає Збройним Силам України, зокрема, увага приділяється проектам з впровадження технологічних рішень. Так, у 2024 році компанія виділила 50 млн гривень на допомогу саперам у рамках проекту розмінування «Нам тут жити 2.0» та 50 млн гривень на підтримку протиповітряної оборони. Нові тенденції в безпілотних системах активно впроваджуються та активно інтегруються до Збройних Сил України, зокрема наземні роботизовані комплекси, які можуть

використовуватися для евакуації, логістики, дистанційного розмінування або як вогневі засоби [62].

Вітчизняні та зарубіжні вчені та практики Булах І. [63], Воробієнко С. [64], Усик С., Пономаренко С. [65], Гранатуров В., Воробієнко С. [66], О. Степаненко, Таракановський С., Постолатий М. [67] зазначають, що ринок телекомунікаційних послуг успішно та динамічно розвивається, навіть незважаючи на військові дії, оскільки сучасне суспільство неможливо уявити без засобів зв'язку.

Метою проведення комплексного аналізу фінансових показників ПАТ «КИЇВСТАР» є об'єктивна оцінка поточного стану підприємства, його відповідності існуючому фінансовому потенціалу, визначення ключових точок впливу на поточний економічний та фінансовий стан та фінансово-економічну безпеку підприємства. Проаналізуємо поточні показники фінансового стану підприємства, зокрема визначимо структуру та тенденції змін активів балансу підприємства (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Аналіз активів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР»

АКТИВИ	2020	2021	2022	Структура, %			Приріст, %
				2020	2021	2022	
І. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	8393665	8585356	8372277	33,86	32,16	26,41	-0,25
Основні засоби	14616966	16291426	19257808	58,96	61,03	60,76	31,75
Фінансові інвестиції	171269	110102	699734	0,69	0,41	2,21	308,56
Усього за розділом І	24792301	26694950	31696500	100,00	100,00	100,00	27,85
ІІ. Оборотні активи							
Товарно-матеріальні запаси	51347	37506	65107	2,31	1,23	0,16	0,27
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	664512	872641	2815721	2,46	28,66	6,97	3,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками	161660	229580	241180	0,60	7,54	0,60	0,49
Грошові кошти та їх еквіваленти	1219310	1707773	4684591	4,51	56,08	11,60	2,84
Витрати майбутніх періодів	123885	195217	189282	0,46	6,41	0,47	0,53
Усього за розділом ІІ	2220714	3044988	8566060	8,22	10,21	21,22	2,86
БАЛАНС	27013368	29812247	40375619	100,00	100,00	100,0	0,49

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Можна побачити, що за 2021 р. величина необоротних активів зросла на 27,85%. Спостерігалось зменшення величини нематеріальних активів, а величина основних засобів зросла, і особливо суттеве зростання характеризує величину фінансових інвестицій, що означає зростання фінансового портфелю компанії у 2022 р.

Найбільшу частку в структурі необоротних активів ПрАТ «КИЇВСТАР» займають основні засоби (60,76% у 2022 р.), що й визначає виробничу спрямованість підприємства. Зауважимо, що надання телекомунікаційних послуг потребує постійного моніторингу та обслуговування. Крім того, розширення бази телекомунікаційного обладнання ПрАТ «КИЇВСТАР» безпосередньо впливає на зростання обсягів основних засобів підприємства. В абсолютному значенні основні засоби зросли у 2022 р. на 31,75%. Значну частку, а саме 26,41% у 2022 р. становлять нематеріальні активи, хоча слід відзначити, що частка цих активів зменшилась впродовж 2020-2022рр. Загалом приріст нематеріальних активів ПрАТ «КИЇВСТАР» склав -0,25%.

Можна побачити зростання абсолютного значення показника довгострокової дебіторської заборгованості впродовж 2020-2022рр., хоча в 2022 р. частка цього показника в структурі значно знизилась (до 6,97%). Подібна тенденція відображає проблеми з регулюванням капіталом та стягненням заборгованості від постачальників.

Також можна відстежити зростання загального обсягу оборотних активів у 2022 р. на 2,86% та становить 8566060 тис. грн. Приріст показника грошей та їх еквівалентів становить 2,84%, причому підвищення обсягу найбільш ліквідних активів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» може свідчити про збільшення потреби в мобілізації грошових коштів.

В цілому, можна зробити висновок, що в структурі активів переважають необоротні активи, що можна пояснити особливостями сфери послуг, зокрема телекомунікаційної сфери.

Структура пасивів за основними розділами представлена в табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Структура пасивів ПрАТ «КИЇВСТАР»

	Показники, тис. грн			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
І. Власний капітал	11 429 850	12 465 162	21984642	42,31	41,81	54,45
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7 011 906	10 955 311	8022375	25,96	36,75	19,87
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення	8 571 612	6 391 774	10368602	31,73	21,44	25,68
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	40375619	100,00	100,00	100,00

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Аналізуючи дані про динаміку та структуру пасивів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», можна побачити, що в складі пасивів переважає власний капітал, частка якого у складі балансу впродовж досліджуваного періоду зростає і становить 42,31% у 2020р., 41,81% у 2021р, 54,45% у 2022 р. ПрАТ «КИЇВСТАР» реінвестує значну частину прибутку для розвитку, тому, як наслідок, відбувається збільшення власного капіталу. Проаналізуємо власні та позикові ресурси підприємства впродовж 2020-2022рр (табл.2.4):

Таблиця 2.4 – Аналіз пасивів за показниками фінансового стану компанії ПрАТ «КИЇВСТАР»

ПАСИВИ	2020	2021	2022	Структура,%			Приріст,%
				2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
І. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763	654 763	654 763	5,73	5,25	2,98	0,00
Додатковий капітал	258 294	258 294	261260	2,26	2,07	1,19	1,15
Нерозподілений прибуток	10 383 967	11 419 172	20935666	90,85	91,61	95,23	101,62
Усього за розділом І	11 429 850	12 465 162	21984642	100,00	100,00	100,00	92,34
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Пенсійні зобов'язання	26 994	24 277	29736	0,38	0,22	0,37	10,16
Довгострокові кредити банків	3 870 638	6934 336	1411880	55,20	63,30	17,60	-63,52

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші довгострокові зобов'язання	2 934 101	3 681 646	6344485	41,84	33,61	79,08	116,23
Довгострокові забезпечення	180 173	315 052	236275	2,57	2,88	2,95	31,14
Усього за розділом II	7011906	10 955 311	8022375	100,00	100,00	100,00	14,41
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	140 416	59 781	777428	1,64	0,94	1,93	453,66
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	1 441 544	1 946 299	3654875	16,82	30,45	9,05	153,54
розрахунками з бюджетом	1 032 911	1 124 100	1024715	12,05	17,59	2,54	-0,79
Поточні забезпечення	96 396	183 376	170357	1,12	2,87	0,42	76,73
Доходи майбутніх періодів	727 845	788 435	848301	8,49	12,34	2,10	16,55
Інші поточні зобов'язання	1 281 398	1 425 816	2912235	14,95	22,31	7,21	127,27
Усього за розділом III	8 571 612	6 391 774	10368602	31,73	21,44	25,68	20,96
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	40375619	100,0	100,0	100,00	49,47

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Можна побачити загальне зростання обсягів власного капіталу, при цьому найбільшу частку в структурі власного капіталу займає нерозподілений прибуток, частка якого зросла з 90,85% у 2020р до 95,23% у 2022 р. Раніше відзначалось, що ПрАТ «КИЇВСТАР» щорічно реінвестує значний відсоток загального прибутку на розвиток. Таким чином підприємство залишається лідером на українському ринку телекомунікаційних послуг та постійно зростає та вдосконалюється.

Аналізуючи дані (табл.2.4), можна побачити, що величина довгострокових зобов'язань підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж досліджуваного періоду зросла на 14% і досягла 8022375 тис. грн. При цьому найбільшу частку в структурі довгострокових зобов'язань впродовж 2020-2021 рр. займали довгострокові банківські кредити (відповідно 55,2% і 63,3%), але в 2022 р. їх частка різко знизилась до 17%, і переважну більшість в структурі довгострокових зобов'язань складають інші довгострокові зобов'язання, частка яких у цьому різко зросла до

79,08%. Значного приросту при цьому зазнала величина поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (приріст у 2022 р. 153%). Також зросла величина поточних зобов’язань. Інші поточні зобов’язання не зазнали суттєвих змін з 2021 р. Таким чином, можна вважати, що підприємство ПрАТ «КИЇВСТАР» є забезпеченим власними активами, при цьому можна побачити, що значна їх частина формується за довгостроковими зобов'язаннями, що в свою чергу зумовлює самостійність та автономність підприємства на ринку, а при цьому інструментом формування поточної діяльності виступають короткострокові зобов'язання.

Основними показниками ефективності діяльності підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж досліджуваного періоду є показники фінансових результатів та його складових. Проаналізуємо тенденції змін показників фінансових результатів та формування прибутку ПрАТ «КИЇВСТАР» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансових результатів ПрАТ«КИЇВСТАР» за 2020-2021 рр.

Показники фінансових результатів	2020	2021	2022	Абсолютна зміна 2022-2020 рр	Приріст, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 001 245	28 559 150	30900973	5 899 728	23,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 468 288	9 646 440	13073367	4 605 079	54,38
Валовий прибуток	16 532 957	18 912 710	17827606	1 294 649	7,83
Інші операційні доходи	200 536	217 437	252464	51 928	25,89
Адміністративні витрати	1 676 040	1 865 353	2357912	681 872	40,68
Витрати на збут	1 967 033	2 362 458	2556756	589 723	29,98
Інші операційні витрати	84 802	115 856	596153	511 351	602,99
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13 005 618	14 786 480	12567279	-438 339	-3,37
Інші фінансові доходи	80 459	48 828	155497	75 038	93,26
Інші доходи	48 668	235 778	236812	188 144	386,59

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Фінансові витрати	427 797	967 025	1226928	799 131	186,80
Інші витрати	93 560	166 264	17226	-76 334	-81,59
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12 613 388	13 937 797	11715425	-897 963	-7,12
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 243 529	2 670 871	2196911	-46 618	-2,08
Чистий фінансовий результат: прибуток	10 369 859	11 266 926	9516514	-853 345	-8,23

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «КИЇВСТАР» збільшився на 23% і станом на 2022 р. становив 30900973 тис грн. Собівартість реалізованої продукції становить 13073367 тис грн з приростом у 54,38% на 2022 р. У складі собівартості підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» значна частка відповідає витратам на сировину та матеріали. Слід зауважити, що зростання даного показника в порівнянні з 2020 р. відбулось через загальну інфляцію та збільшення обсягів виробництва підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Показник інших операційних доходів збільшився на 25,89% порівняно з 2020 р. і досяг рівня у 2022 р. 252464 тис. грн. Серед операційних витрат переважну частку займають витрати на збут, що у 2022 р. складають 2556756 тис. грн, абсолютний приріст у порівнянні із 2020 р становив 589 723 тис. грн (або 29,98%).

Якщо розглядати інші статті витрат, то можна побачити, що величина адміністративних витрат у 2022 р. збільшились порівняно із 2020 р на 681 872 тис. грн (або на 40,68%) і досягла 2357912 тис грн.

Серед витрат з операційної діяльності переважають витрати на збут, і при цьому у 2022 р. їх приріст становить 29,98%. Це може свідчити про наявність проблем в налагоджені збутової мережі підприємства, що в свою чергу, потребує значних капіталовкладень з боку підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Інші операційні витрати зросли майже в шість разів і в 2022 р. складали 511 351 тис грн., при цьому переважну більшість цих витрат становлять витрати на впровадження новітніх телекомунікаційних технологій, оскільки, як зазначалось

раніше, впровадження підприємством ПрАТ «КИЇВСТАР» сучасних телекомунікаційних послуг потребує додаткових вкладень. За даними ПрАТ «КИЇВСТАР», на дослідження та розробку у 2022 р. було витрачено 448,012 тис грн.

Фінансовий результат підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» від операційної діяльності являє собою підсумок всієї діяльності і становить у 2022 р. 12567279 тис. грн, але у порівнянні із 2020 р. цей показник зменшився на 438 339 тис грн , або на 3,37%, що може бути пов'язано із збільшенням операційних витрат.

Підприємство у 2022 р. отримало фінансовий результат до оподаткування у розмірі 11715425 тис грн, що на 7,12% менше результату, отриманого у 2020 р. Враховуючи оподаткування, сума чистого прибутку ПрАТ «КИЇВСТАР» у порівнянні із 2020 р в 2022 р. зменшилась до рівня 9516514 тис грн (на 853 345 тис. грн, або на 8,23%).

Зменшення прибутку підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» у 2022 р вказує на існування певних недоліків управління та розподілу ресурсів та проблем із фінансовою діяльністю у даному періоді. З іншого боку, початок повномасштабних військових дій призвів до втрати абонентів, і, як наслідок, зменшення прибутку. Збільшення цього показника для підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» відбулось в більшості за рахунок нарощення чистого доходу.

Аналіз фінансових результатів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» дозволяє оцінити динаміку та структуру доходів і витрат підприємства, а також фактори, що впливають на чистий прибуток; з іншого боку, показники чистого грошового потоку використовуються для аналізу грошових потоків.

Зауважимо, що управління грошовими потоками підприємства, зокрема оцінка наявних грошових потоків, дозволяє ПрАТ «КИЇВСТАР» визначити обсяг грошових (ліквідних) коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства на певний момент часу.

Відомо, що чистий грошовий потік характеризує динаміку залишку грошових коштів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» за досліджуваний період. Показник показує залишок коштів підприємства після покриття основних витрат,

дивідендів та податків. Крім того, вказаний параметр характеризує здатність підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» генерувати власні фінансові ресурси та є ключовим показником його операційної ефективності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Чистий грошовий потік визначає фінансовий баланс та темпи зростання ринкової вартості ПрАТ «КИЇВСТАР» та є вагомим результатом фінансової діяльності підприємства. Розглянемо та проаналізуємо чистий грошовий потік з різних видів діяльності підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз чистих грошових потоків підприємства ПрАТ«КИЇВСТАР» за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14 516 807	15 911 890	15064167	547 360	3,77
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-4 929 831	-4 462 330	-6830686	-1 900 855	38,56
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-9 389 985	-10 938 892	-5361592	4 028 393	-42,90
Чистий рух грошових коштів за звітний період	196 991	510 669	2871889	2 674 898	1357,88
Залишок коштів на кінець року	1 707 773	1 219 310	4684591	2 976 818	174,31

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Чистий рух коштів від операційної діяльності за 2021 р. становить 15064167 тис. грн., з приростом у порівнянні із 2022 р. на 3,77%. Слід зауважити, що чисті потоки підприємства від інвестиційної та фінансової діяльності є від'ємними, що свідчить про переважання довгострокових вкладів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», або про неефективність даних видів діяльності.

Можна побачити, що чистий рух коштів ПрАТ «КИЇВСТАР» від інвестиційної діяльності має негативну тенденцію до зменшення. Водночас за

розглянутий період рух коштів підприємства від фінансової діяльності має тенденцію до покращення на 42,9%.

Чистий грошовий потік підприємства за 2022 р. порівняно із 2020 р. суттєво збільшився і становив 2871889 тис. грн, з приростом у 1357,88%. Залишок грошових коштів на 2022 р. склав 4684591 тис. грн, що на 174,31% більше рівня 2020 р.

Можна зробити висновок, що впродовж досліджуваного періоду для підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» серед всіх видів діяльності відносно збалансованою є лише операційна діяльність. При цьому значна частина коштів, задіяна в інвестиційній діяльності, спрямована на оновлення й обслуговування необоротних активів. Величина цього показника становила 6101685 тис. грн у 2022 р.. Що стосується фінансової діяльності, слід зауважити, що сплати дивідендів у 2022 р не відбулось.

Представимо тенденції зміни чистих грошових потоків підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» за 2020-2022 рр. (рис. 2.2):

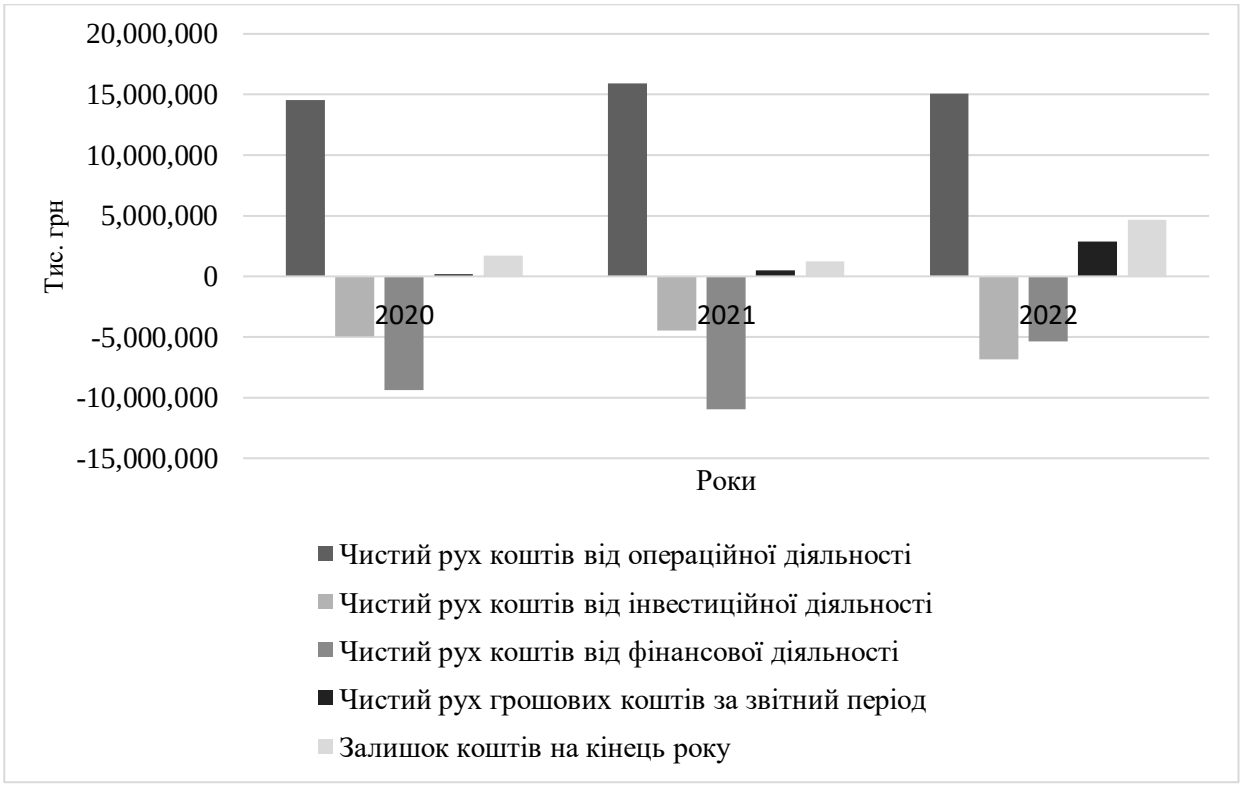


Рисунок 2.2 – Чисті грошові потоки ПрАТ «КИЇВСТАР» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

На рис. 2.2 можна побачити зменшення чистого грошового потоку від операційної діяльності підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Фінансові та інвестиційні потоки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» стабільно мають негативні значення, що найбільш сильно проявилось у 2021 р. Чистий грошовий потік демонструє в 2022 р. значне зростання, при цьому найбільшого значення він набув у 2022 р.

Далі проведемо дослідження грошових потоків з операційної діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Операційна діяльність ПрАТ «КИЇВСТАР»

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	12613388	13937797	11715425	-897 963	-7,12
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3966369	4409702	4820181	853 812	21,53
збільшення (зменшення) забезпечень	-40850	221859	-91 797	-50 947	124,72
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	118353	24487	-21019	-139 372	-117,76
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	55668	71259	-12 567	-68 235	-122,57
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	244	-71956	-40 750	-40 994	-16800,82
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	32670	78405	945 661	912 991	2794,59
Фінансові витрати	427797	967025	1 226 928	799 131	186,80
Зменшення (збільшення) оборотних активів		52618	-176 344	-176 344	-
Зменшення (збільшення) запасів	14627	13841	-27 601	-42 228	-288,70
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	86894	220958	-1 770 600	-1 857 494	-2137,66
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	36040	64130	-79 262	-115 302	-319,93
Зменшення (збільшення) договірних активів	214096	393913	-237 349	-451 445	-210,86
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів		2271	601	601	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	227726	252587	1 977 381	1 749 655	768,32

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	55869	84620	43 749	-12 120	-21,69
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	27926	67178	109 392	81 466	291,72
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	77061	60590	59 866	-17 195	-22,31
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	10058	-7155	116 443	106 385	1057,72
Грошові кошти від операційної діяльності	17075622	19233831	18 558 338	1 482 716	8,68
Сплачений податок на прибуток	2164741	2384385	-2 361 491	-4 526 232	-209,09
Витрачання на сплату відсотків	394074	937556	-1 132 680	-1 526 754	-387,43
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14516807	15911890	-15 064 167	-29 580 974	-203,77

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Під час аналізу грошових потоків від операційної діяльності впродовж 2020-2022рр. було виявлено зменшення прибутку підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» від звичайної діяльності на 7,12% або 897963 тис. грн. При цьому можна побачити, що цей показник зазнав найбільше коригування за рахунок амортизації необоротних активів, що складає 4820181 тис. грн у 2022 р.. При цьому слід зазначити, що ремонт й технічне обслуговування та плата за з'єднання складає найбільшу частку серед амортизаційних витрат. Серед коштів забезпечення також спостерігаємо падіння. Зокрема, станом на 2022р. підприємство ПрАТ «КИЇВСТАР» визначило резерв під зобов'язання з обліку майбутніх витрат на демонтаж мережевого обладнання.

Для підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» основою функціонування є необоротні активи. Саме тому зміни необоротних активів можуть значно вплинути на подальшу діяльність. Можна побачити, що в 2022 р. діяльність від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття ПрАТ «КИЇВСТАР» була збитковою, можливо, внаслідок вибуття значної кількості невикористовуваних необоротних активів. Відновлення корисності необоротних активів в 2022 р. значно зросло, зокрема необоротних активів було відновлено на суму 945661 тис. грн, і приріст складає 2794,59 %.

Найбільший від'ємний приріст серед оборотних засобів ПрАТ «КИЇВСТАР» демонструє величина потоків від дебіторської заборгованості за товари й послуги (на -1857494 тис. грн, або -2137% та іншої дебіторської заборгованості (на -115302 тис. грн, або 319,73%) у порівнянні із 2020 р.

Слід зауважити, що показники кредиторської заборгованості ПрАТ «КИЇВСТАР» збільшились, окрім показників зміни поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом. Останній показник знизився у порівнянні із 2020р. на 12120 тис. грн (або на 21,69%). Однак, можна враховувати, що ситуація із кредиторською заборгованістю в певній мірі стабілізувалась.

Зауважимо, що найбільшого приросту ПрАТ «КИЇВСТАР» у 140,56% зазнала кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 81466 тис. грн, або на 291,72%) та категорія інших поточних зобов'язань – на 1057,72 тис. грн.

Зменшення грошового потоку від операційної діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР» станом на 2022 р. становить 29580974 тис. грн, з від'ємним приростом в 203,77%.

Таким чином, можна зробити висновок, що операційна діяльність підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» не є оптимізованою, і тому впродовж досліджуваного періоду вбачаються проблеми.

Проведемо аналіз стану активів ПрАТ «КИЇВСТАР» на основі розрахунку показників оновлення основних засобів, зносу та вибуття (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2020-2022
Коефіцієнт зносу	0,55	0,52	0,50	-0,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,08	0,08	-0.04
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,63	0,57	0,53	-0.1

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Аналіз показників майнового стану підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» показує стійку тенденцію складових показників до зниження, і при цьому

помітним та очевидним є високий рівень зношеності обладнання підприємства, що у 2022 р. досяг 0,50. В цьому зв'язку відзначимо певну пасивну позицію підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» з точки зору модернізації основних фондів, про що свідчать низькі значення показників оновлення основних засобів.

Проаналізувати характер та тривалість управління та економію певних процесів підприємства можна за допомогою показників ділової активності, яка передбачає оцінку швидкості обороту та тривалості окремих господарських активів. Розрахунок показників ділової активності ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж 2020-2022 рр. представлені в табл. 2.9:

Таблиця 2.9 – Аналіз ділової активності ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2020-2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт ділової активності	12,10	10,84	5,34	-1,26
Коефіцієнт оборотності запасів	144,36	217,13	121,01	72,77
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	29,96	29,72	23,96	-0,24
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	2,07	1,99	1,90	-0,08
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	30,15	33,64	68,23	3,49
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	12,18	12,27	15,22	0,09
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	175,68	183,09	182,77	7,41

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Наведені розрахунки свідчать про погіршення ділової активності, що виражається зниженням оборотності за звітний період оборотних коштів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» з 12,10 у 2020 р. до 5,34 за 2022 р., що пов'язано з рівномірним зростанням надходження, та заборгованості підприємства щодо збільшення рентабельності.

Динаміка показників вимог і боргових циклів представлена на рис. 2.5:

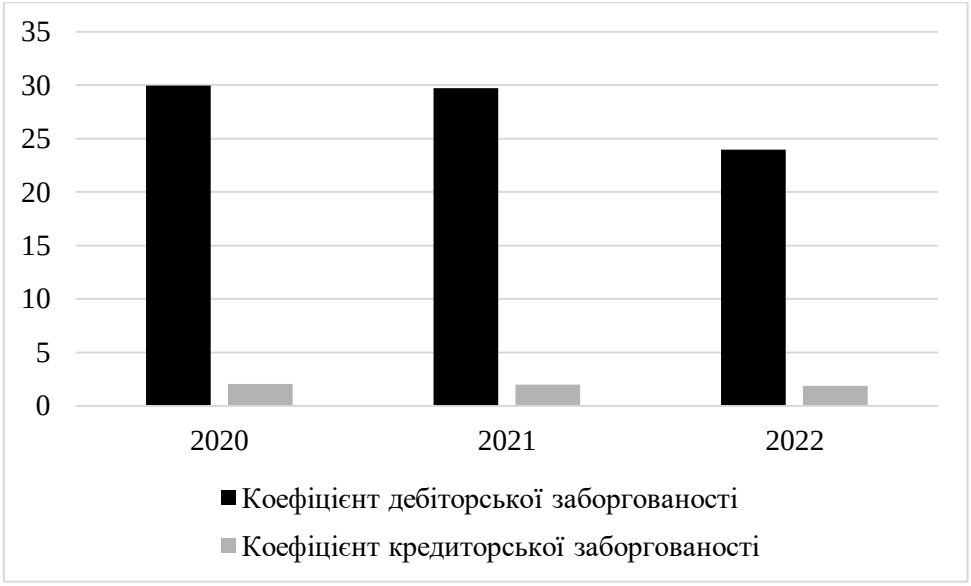


Рисунок 2.5 – Динаміка показників дебіторської та кредиторської заборгованості.

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Отже, зробимо висновок, що за досліджуваний період зросла оборотність дебіторської заборгованості і водночас збільшилася відповідна сума загальної заборгованості. Це може свідчити про певні успіхи роботи підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» стосовно підвищення якості роботи з позичальниками.

Можна також побачити, що підприємство ПрАТ «КИЇВСТАР» має достатню ступінь незалежності, про що свідчить перевищення відповідними показниками дебіторської заборгованості показників кредиторської.є

Однак накопичення та зростання обсягу дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» має і негативні наслідки, зокрема це може викликати уповільнення обороту підприємства, внаслідок чого повернення коштів може стати неможливим.

Розглянемо показники фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «КИЇВСТАР», які визначають відповідний рівень фінансової стійкості підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «КИЇВСТАР» свідчать про загальне погіршення ситуації у 2022 р. Значення показника незалежності свідчать про велику частку власного капіталу підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» в структурі боргу (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2020-2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,42	0,41	0,39	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,73	0,71	0,70	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,78	0,65	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-5,01	-4,67	-4,55	0,46
Коефіцієнт рухомості власного капіталу	-1,16	-1,14	-1,10	0,06
Коефіцієнт левериджу	0,61	0,87	0,55	-0,06

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Показники фінансової стійкості ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж 2020-2021 рр. характеризувались досить високим рівнем (0,68 та 0,78 відповідно), у 2022 р. показник дещо зменшився до 0,65, що свідчить про можливі загрози не лише фінансовій стійкості, а також і фінансовій безпеці ПрАТ «КИЇВСТАР».

Розрахунок показників ліквідності ПрАТ «КИЇВСТАР» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11:

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2020-2022
Коефіцієнт покриття	0,42	0,47	0,45	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,47	0,40	-0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,68	0,26	0,21	-0,47
Відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	-5,01	-2,09	-2,00	3,01
Коефіцієнт рухомості капіталу	-1,16	-1,14	-1,11	0,05

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Аналізуючи розрахунки в табл. 2.11, можна зробити висновок, що ПрАТ «КИЇВСТАР» має певний задовільний рівень ліквідності впродовж 2020-2022 рр., зокрема коефіцієнт покриття знизився до 0,45; показник швидкої ліквідності скоротився до 0,40 в 2022 р. Також відзначимо зниження коефіцієнта абсолютної

ліквідності (0,21), що може відбуватись внаслідок достатньо високої оборотності активів ПрАТ «КИЇВСТАР». В цілому, можна зробити висновок про втрату ліквідності підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР».

Одним із можливих джерел ризику втрати ліквідності ПрАТ «КИЇВСТАР» може бути нездатність підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» задовольняти грошові зобов'язання з найменшими витратами і в визначені терміни. Така ситуація, можливо, спричинена дисбалансом між активами та пасивами, недостатнім обсягом грошових коштів, і крім того, також непередбачуваними відтоками коштів та втрати вартості активів при їх швидкій реалізації.

Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ«КИЇВСТАР передбачає розрахунок показників фондоозброєності, амортизації обладнання та фондомісткості, рівня їх рентабельності, показників реальної вартості основних засобів (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Аналіз використання основних засобів ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2020-2021,%
Фондомісткість	0,51	0,54	0,55	0,03
Коефіцієнт вартості основних засобів компанії	0,51	0,54	0,56	0,03
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,52	0,57	-0,03
Коефіцієнт відповідності основних засобів	0,44	0,47	0,48	-0,03
Фондовіддача	0,48	0,46	0,41	-0,02
Рентабельність основних засобів, %	80	67	60	-13

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [61].

Результати розрахунків показників поточного стану основних засобів та їх використання підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» свідчать про високу ступінь зношеності основних засобів підприємства. Негативним фактором є тенденція до зростання коефіцієнта вартості основних засобів ПрАТ «КИЇВСТАР»: від показника з 0,51 у 2020 р. до 0,56 у 2022 р.

Можна припустити, що подібна тенденція зумовлена спеціалізацією підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», оскільки підприємства телекомунікаційної галузі мають меншу кількість основних фондів порівняно з промисловими підприємствами. З іншого боку, активний динамічний розвиток інноваційних телекомунікаційних технологій невідворотньо зменшує потребу у використанні великої кількості виробничої інфраструктури.

Рентабельність основних засобів впродовж досліджуваного періода знаходиться на достатньо високому рівні, зокрема в 2020 р. – 80%, 2021 р. – 67%, 2022 р. – 60%, хоча і надалі демонструє тенденцію до зниження. Показник фондовіддачі, який залежить від зміни структури активів (питомої ваги) та показника суми реалізації продукції в гривнях, знизився до 0,41 станом на 2022 р., порівняно із 2020 р (0,48), що, можливо, свідчить про низький рівень продаж послуг або надвисоке значення капітальних вкладень підприємства. Основною причиною цього є неефективне використання підприємством ПрАТ «КИЇВСТАР» техніко-економічного забезпечення (обладнання, невикористаних виробничих потужностей, наявності непотрібного обладнання тощо).

Підсумовуючи результати аналізу фінансового стану ПрАТ «КИЇВСТАР», можна констатувати тенденції до погіршення фінансового стану, що, в свою чергу, може призвести до негативного деструктивного впливу на діяльність ПрАТ «КИЇВСТАР» і відповідно, до складнощів забезпечення фінансово-економічної безпеки.

2.2 Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Проблема визначення рівня економічної безпеки підприємства є слабо структурованою проблемою, де більшість складових економічної безпеки мають, як правило, якісні характеристики, що ускладнює використання формалізованих методів їх оцінки. Є очевидним, що стан економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» є запорукою стабільного розвитку не лише цього підприємства, а і галузі телекомунікаційних послуг та економіки країни в цілому.

Актуальність формулювання та необхідність розв'язання проблеми економічної безпеки телекомунікаційної галузі як провідного сектору національної економіки України визначається наявністю зовнішніх та внутрішніх деструктивних факторів.

Зокрема. до зовнішніх деструктивних факторів належать настуможна віднести економічну та політичну нестабільність в країні, недосконаліть законодавства та наявність несприятливої ситуації на ринках енергоносіїв.

До внутрішніх загроз телекомунікаційній галузі в цілomсу та підприємству ПрАТ «КИЇВСТАР» можна віднести відсутність чітких технологій взаємодії між професійними учасниками ринку, недостатні здатності страхування ризиків, незавершеність та недосконаліть ринкової моделі української економіки, нерозвиненість реального та фінансового секторів економіки.

Відомо, що ризики є джерелом загроз економічній безпеці, внаслідок цього аналіз та оцінка ризиків є ключовим етапом забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР». Зазначимо, що з цієї точки зору, для формування стратегії економічної безпеки підприємства важливим є два аспекти: якісна та кількісна оцінка ризику та можливість управління ризиками.

Таким чином, факторно-орієнтована модель захисту від ризику є основою концепції забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР». Тоді в моделі можна виявити ключові питання, зокрема виявлення суттєвих факторів впливу на рівень безпеки, подальше виділення основного та визначення основного в основному факторах. І саме на основний чинник мають бути спрямовані організаційні та управлінські дії.

В сучасних умовах важливою проблемою підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» є значна залежність підприємства від енергоресурсів і, відповідно, інвестиційна привабливість ПрАТ «КИЇВСТАР» потрапляє в залежність від світових цін на енергоресурси. Для мінімізації такого ризику в найближчому періоді можуть бути використані хеджування ризиків зміни світових цін на енергоресурси та ціноутворення. Однак у середньостроковій та довгостроковій перспективі підприємству ПрАТ «КИЇВСТАР» необхідно планувати впровадження енергозберігаючих технологій. Однак такий варіант розвитку подій потребує вливання

значних інвестиційних коштів, що може бути здійснено за рахунок прибутку або кредитів.

Знос основних засобів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» з часом може перетворитись на серйозну загрозу, яка може негативно вплинути на економічну безпеку вже в инайближчій перспективі. Саме з цієї причини в стратегії розвитку підприємства необхідно врахувати оновлення основних засобів, причому також, як і в попередньому випадку, за рахунок інвестицій.

Зауважимо, що заходи підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» не повинні обмежуватися одноразовими заходами щодо підвищення окремиxx показників та активації певних видів діяльності. Потрібно застосувати комплексний підхід, зокрема вжити заходів щодо підвищення продуктивності праці, удосконалення маркетингової політики, зниження витрат тощо. Поставлені задачі підприємству ПрАТ «КИЇВСТАР» необхідно вирішувати постійно та систематично, незалежно від позиції суб'єкта господарювання.

Кризова ситуація в економіці вимагає від керівництва вітчизняних підприємств телекомунікаційної галузі вжиття незвичайних та нетрадиційних (а іноді навіть неприйнятних) заходів для нормалізації стану підприємств. Склад та комплекс таких заходів, звичайно, залежить від конкретних причин та помилок, що призвели до фінансових труднощів.

Однак, зауважимо, що особливістю ефективних антикризових заходів підприємства є підвищений ризик проведення операцій, неприйнятних за звичайних умов. Дії для забезпечення економічної безпеки включають розробку та реалізацію стратегій на державному та підприємницькому рівнях, а також протидію загрозам. Для підприємств це означає захист фінансової, технологічної, майнової та інформаційної безпеки, а також забезпечення кадрової безпеки.

У таблиці 2.13 представлені типові критичні ризики, рекомендовані фінансові важелі та методи усунення ризиків для ПрАТ «КИЇВСТАР» [63]:

Таблиця 2.13 – Критичні ризики і рекомендовані заходи для їх усунення

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.

.

У сучасних умовах з точки зору діяльності підприємств телекомунікаційної галузі особливу роль відіграють зовнішні загрози, серед основних причин виникнення яких, на нашу думку, варто виділити:

− розвиток процесу глобалізації економічних відносин, інтеграція національних фінансових ринків;

− лібералізація світових фінансових ринків одночасно із збільшенням їх обсягів та операцій на них;

− зростання глобальної нестабільності внаслідок входження країн, що розвиваються;

− зростання маси капіталу та підвищення його мобільності. Підвищення концентрації фінансових ресурсів на макроекономічному рівні;

− підвищення автономії комерційних та фінансових конгломератів та посилення їхнього впливу на національні економіки;

− зростання інтенсивності фінансових операцій та взаємозв'язку фінансових ринків;

− залежність внутрішньої та зовнішньої політики від світових фінансів;

− зростання конкуренції та суперечностей між Україною та іншими державами в різних сферах, наслідком чого є втрата ринків збуту та дискримінація вітчизняних виробників.

Система економічної безпеки підприємства розглядається як сукупність простіших підсистем (фінансової, інтелектуальної та кадрової, інформаційної тощо). Таке тлумачення не суперечить підходам системного аналізу: з метою отримання комплексної логічної моделі визначення параметрів системи.

Завданням оцінки економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» є визначення структурних складових цієї системи, а також визначення цільової функції, яка враховує окремі оцінки всіх елементів і водночас повно та адекватно характеризує рівень економічної безпеки підприємства в цілому.

Для оцінки стану фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» необхідно адекватно обрати методологію її оцінки та систему показників, які б найбільш повно та об'єктивно відображали всі аспекти фінансово-господарської діяльності

підприємства.

Для ефективної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» доцільно обрати метод порівняння узагальнених показників підприємства. Відповідно до цього підходу, розрахунок кількісного рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» базується на визначенні відхилень інтегрального показника. Для висновку визначається оцінка фінансового стану досліджуваного підприємства від нормативного значення показника рівня фінансової безпеки «еталонного» підприємства. Також визначимо ваговий коефцієнт значимості кожного показника відповідно основних цілей її діяльності, шляхом показникам відповідну бальну оцінку. За формулою Фішберна [6] розрахуємо значущість факторів:

$$r_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{(n+1) \cdot n}, \quad (2.1)$$

де ri– значимість відповідного фактора, n – загальна кількість факторів, і – місце в ранзі окремого показника.

Результати наведено в табл. 2.14:

Таблиця 2.14 – Показники фінансового стану підприємства

Показники	
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	X1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	X2
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	X3
Загальний коефіцієнт покриття	X4
Коефіцієнт покриття (проміжний і поточний)	X5
Коефіцієнт автономії (незалежності)	X6
Коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними коштами	X7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	X8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	X9
Загальний коефіцієнт ліквідності	X10

Після цього відповідне значення показника множимо на його значущість, щоб отримати інтегральний показник. Інтегральний показник – це сума розрахованих значень для кожного фактора (Таблиця Б.1, ДОДАТОК Б). Рівень фінансової безпеки

ПАТ «КИЇВСТАР» буде визначено за шкалою (Таблиця Б.2, ДОДАТОК Б).

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 рр рівень фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» можна визначити як задовільний, але з тенденцією до погіршення. Слід зазначити, що найбільша небезпека для підприємства спостерігається у фінансовому блоці.

Тому ПрАТ «КИЇВСТАР» в сучасних умовах необхідно приділяти більше уваги безпеці підприємства в цілому та фінансовій безпеці зокрема. В цьому контексті оптимізації структури капіталу підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» є одним з ключових показників, і на це потрібно звернути увагу, оскільки коефіцієнт фінансування підприємства перевищує нормативні значення. Високий рівень коефіцієнта амортизації становить значну загрозу для підприємства, тим більше, що показник має тенденцію до зростання. У разі значного зносу основних засобів підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» можливі перебої у виробництві, що може призвести до зменшення обсягу наданих послуг та збільшення обсягу штрафів та призначення пені з боку контрагентів. Крім того, необхідно звернути увагу на детальне постаттєве планування витрат підприємства у довгостроковій перспективі, скорочення незапланованих витрат. Вважаємо, що подібні заходи сприятимуть зупиненню негативної тенденції зниження прибутковості підприємства.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства передбачає створення та використання ефективної та конкурентоспроможної технічної бази, обладнання та основних засобів, технологій та бізнес-процесів.

Відповідно, ПрАТ «КИЇВСТАР» рекомендується покращити структуру основних засобів та привести її до оптимальної для підприємства телекомунікаційної галузі.

Отже, виходячи з оцінки комплексу техніко-технологічних показників безпеки, можна зробити висновок, що стан техніко-технологічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» є нестабільним з позитивними тенденціями.

Для оцінки техніко-технологічної безпеки підприємства пропонується використовувати такі показники (таблиця 2.15):

Таблиця 2.15 – Показники техніко-технологічної безпеки ПрАТ«КИЇВСТАР»

Назва показників	Розрахункова формула	2020	2021	2022
1. Активна частина основних засобів	$А_о = \frac{ОЗ_м}{ОЗ}$, ОЗм – первісна вартість машин та обладнання; ОЗ – середньоперіодична первісна вартість основних засобів	0,77	0,8	0,81
2. Коефіцієнт зносу	$К_з = \frac{ОЗ_{знос}}{ОЗ}$, $ОЗ_{знос}$ – знос основних засобів	0,12	0,11	0,005
3. Коефіцієнт оновлення	$К_{он} = \frac{ОЗ_н}{ОЗ}$, $ОЗ_н$ – сума основних засобів, що надійшли у звітому періоді;	0,31	0,05	0,36
4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	$К_{виб} = \frac{ОЗ_{виб}}{ОЗ}$ $ОЗ_{виб}$ – сума основних засобів, що вибули протягом звітного періоду з підприємства.	0,21	0,05	0,25

Діагностика рівня політико-правової складової економічної безпеки підприємства є важливою. Політико-правова складова економічної безпеки — це забезпечення правового захисту, стабільності та виконання законів для захисту економічних інтересів держави та підприємств від загроз. Вона включає в себе створення ефективної системи законодавства, захист прав суб'єктів господарювання та протидію правопорушенням у сфері економіки. Основними загрозами політико-правовій складовій безпеки є: недостатній правовий захист інтересів підприємства; порушення законних прав підприємства та його працівників; недоліки законодавства (податкового, митного тощо); несприятлива політична ситуація в країні тощо.

Таким чином, впродовж 2020-2022 рр. маємо негативний вплив на загальну економічну безпеку ПрАТ «КИЇВСТАР» стан політико-правової складової.

Інтелектуально-кадрова складова безпеки — це комплекс заходів, що забезпечують захист інформації та діяльності організації завдяки кваліфікованим, компетентним та лояльним кадрам (табл. 2.16):

Таблиця 2.16 – Показники оцінки інтелектуально-кадрової складових економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Показник	Алгоритм розрахунку	Характеристика
Інтелектуально-кадрова складова		
$k_{лп}$ – коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості звільнених до середньої чисельності працюючих	Відображає рух кадрів на підприємстві
$k_{П}$ – нродуктивність праці	Відношення обсягу продукції та кількості праці, витраченої на її виробництво	Характеризує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
$k_{ф}$ – фондоозброєність праці	Відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до середньооблікової чисельності робітників	Характеризує рівень оснащеності працівників основними виробничими засобами
$k_{квал}$ – коефіцієнт співвідношення кваліфікованих працівників	Відношення висококваліфікованих працівників до загальної кількості працівників	Характеризує рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами
$k_{ра}$ – коефіцієнт раціоналізаторсь-кої активності	Відношення кількості винаходів (раціональних пропозицій, ноу-хау тощо) до кількості працюючих.	Відображає частку пропозицій, які сприяють підвищенню продуктивності праці, що припадає на одного працюючого

Аналіз ризиків інтелектуально-кадрової складової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» показав, що питання захисту конфіденційної інформації від зовнішнього втручання потребує є важливою проблемою. Одним із шляхів вирішення цієї задачі є використання сучасних технологій захисту інформації (системи кодування та шифрування).

Інформаційна складова економічної безпеки — це захист інформації від втрати, крадіжки чи несанкціонованого доступу, що забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність даних. Це включає захист комп'ютерних систем, мереж та інформаційних ресурсів від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Для забезпечення захисту економічних інтересів підприємства необхідно залучати зовнішніх спеціалістів у сфері інформатизації та програмного забезпечення. Як зазначає Дергалюк Б. В. [69], ключовими елементами інформаційної безпеки підприємства є (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 – Ключові елементи інформаційної безпеки

Елемент	Сутність
Захист програм	Політики, процедури, інструменти і практичні поради щодо захисту програм і даних, які містяться в них.
Захищеність хмари	Політики, процедури, інструменти і практичні поради щодо комплексного захисту хмари, зокрема систем, даних, програм та інфраструктури.
Криптографія	Заснований на алгоритмі метод забезпечення захищеного спілкування, який полягає в тому, що певне повідомлення можуть переглядати та дешифрувати лише конкретні одержувачі
Аварійне відновлення	Метод відновлення функціональних технологічних систем після стихійних лих, кібератак або інших порушень.
Реагування на інциденти	План організації для реагування на кібератаки, порушення безпеки даних та інші загрози, керування ними й усунення їхніх наслідків
Убезпечення інфраструктури	Безпека всієї технологічної інфраструктури організації, зокрема систем апаратного й програмного забезпечення.
Керування вразливостями	Процес виявлення, оцінювання й усунення вразливостей у кінцевих точках, програмному забезпеченні та системах організації.

Використаємо для комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства методичний підхід, що складається з послідовних етапів оцінювання та розглянемо ці етапи детальніше.

На першому етапі окреслюється коло даних для проведення дослідження. У запропонованому методологічному підході складові економічної безпеки доцільно сгрупувати: фінансова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, політико-правова та екологічна.

На другому етапі за кожною складовою визначається набір параметрів для оцінки економічної безпеки підприємства.

На третьому етапі здійснюється розрахуноккількісної оцінки рівня економічної безпеки за кожною складовою.

Для забезпечення достовірності порівняння при розрахунку показників рівнів складових економічної безпеки підприємства розрахуємо темпи зміни вищезазначених показників та розділимо їх за характером та напрямком впливу на рівень економічної безпеки підприємства.

Відповідно, рівень фінансової складової економічної безпеки визначається як:

$$К_{фін} = \frac{t_{авт} \cdot t_{р} \cdot t_{одз} \cdot t_{jокз} \cdot t_{покр}}{t_{фін}} \ , \quad (2.2)$$

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.

Рівень техніко-технологічної складової визначається за формулою:

$$К_{тт} = \frac{t_{оа} \cdot t_{он} \cdot t_{виб}}{t_{зн}} , \quad (2.3)$$

де $t_{ао}$ - темп зміни активної частини основних засобів; $t_{он}$ - темп зміни коефіцієнта оновлення; $t_{виб}$ - темп зміни коефіцієнта вибуття основних засобів; $t_{зн}$ – темп зміни коефіцієнта зносу.

Рівень інтелектуально-кадрової складової визначається за формулою:

$$К_{ік} = \frac{t_{п} \cdot t_{ф} \cdot t_{ра} \cdot t_{квал}}{t_{пл}} \ , \quad (2.4)$$

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

Рівень політико-правової складової визначається за формулою:

$$К_{пп} = \prod_{i=1}^{n} X_i \ , \quad (2.5)$$

де n – кількість аналізованих факторів; X_i – значення і-ого фактора.

Будемо вважати рівень складових економічної безпеки прийнятним, якщо значення індикаторів рівня показників складових перевищують одиницю. Остаточна оцінка рівня економічної безпеки підприємства забезпечується шляхом розрахунку узагальнюючого показника (R):

$$R = К_{ф} \cdot К_{тт} \cdot К_{ік} \cdot К_{пп} \ . \qquad (2.6)$$

Рівень економічної безпеки підприємства можна вважати задовільним, якщо узагальнюючий показник (2.6) більше 1, то, а в протилежному випадку рівень вважається низьким. В останньому випадку вважаємо необхідним здійснення детального дослідження окремих компонентів з метою визначення причин відхилення їх від нормативного значення.

Скористаємося рекомендаціями роботи [19] та визначимо компоненти економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР». Зауважимо, що вказані рекомендації побудовано на основі практичного досвіду оцінки діяльності підприємств різних секторів економіки. В результаті було запропоновано приблизні співвідношення питомої ваги функціональних компонентів економічної безпеки підприємства (таблиця Б.3, додаток Б) (табл. 2.18):

Таблиця 2.18 Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Складові економічної безпеки	Роки	
	2023	2024
Фінансова	-0,109	0,024
Інтелектуальна і кадрова	0,109	0,024
Техніко-технологічна	0,109	0,024
Політико-правова	0,058	0,012
Екологічна	0,082	0,018
Інформаційна	0,055	0,012
Силова	0,027	0,006
Показник рівня економічної безпеки	0,075	0,018
Рівень економічної безпеки	низький	низький

Розрахунок складових та підсумковий коефіцієнт свідчить про низький рівень економічної безпеки на підприємстві.

Описаний методичний підхід фокусує увагу підприємства на певних проблемних питаннях, які виникли в процесі його діяльності та пов’язані із забезпеченням економічної безпеки підприємства. Крім того, можна визначити які ризики підлягають негайному усуненню та подальшому детальному аналізу з метою запобігання повторенню подібних ситуацій у майбутньому.

Цифровізація бізнес-процесів підприємства, зщокрема процесів забезпечення безпеки підприємства є одночасно можливістю та викликом для системи економічної безпеки підприємства. Вдосконалення системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» вимагає сукупних зусиль керівництва та всіх підпрозділів підприємства та комплексного підходу. Останній включає підвищення рівня цифрової грамотності, розвиток інфраструктури кібербезпеки та впровадження новітніх технологій у систему управління підприємством.

Можемо оцінити вплив цифровізації на процеси управління системою економічної безпеки підприємства :

− по-перше, автоматизація бізнес-процесів внаслідок впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління та зниженню витрат. В той же самий час виникають загрози, пов'язані з витоком конфіденційної інформації, кіберзлочинністю та можливими хакерськими атаками на критичну інфраструктуру;

− по-друге, цифрові фінансові технології змінюють традиційні фінансові механізми.

Крім того, зауважимо, що цифровізація діяльності підприємств змінює структуру ринку праці. Зокрема посилення ролі штучного інтелекту та автоматизації може призвести до втрати робочих місць, зникнення традиційних професій та зростання соціальної напруженості, і в той же час підвищує продуктивність праці.

Зауважимо, що критеріями ефективності цифровізації системи економічної безпеки ПАТ «КИЇВСТАР» будемо вважати рівень адаптації підприємства до цифрових викликів, спроможність підприємства протидіяти кіберзагрозам (табл. 2.19):

Таблиця 2.19 – Показники ефективності процесу трансформації системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» в контексті цифровізації

Позначення	Назва	Сутність
КБ	Рівень кібербезпеки	Відношення кількості успішно відбитих кібератак (Sa) до загальної кількості зафіксованих кібератак (Ta)
Sr	Швидкість реагування на економічні загрози	Середній час реагування на загрози (Tc) у порівнянні з нормативним часом (Tn)
Id	Рівень інвестицій у цифрову безпеку	Частка інвестицій у цифрову безпеку (Sd) від загальних інвестицій у економічну безпеку (St)
Am	Рівень автоматизації процесів моніторингу	Частка автоматизованих процесів (Pa) у загальній кількості процесів моніторингу (Pt)
Ldg	Рівень цифрової грамотності кадрів	Частка працівників, що пройшли цифрове навчання (Wt), від загальної кількості персоналу (W)

Середнє значення вищезазначених нормалізованих показників можна вважати інтегральним показником ефективності цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємства.

Таким чином, враховуючи те, що цифровізація процесів забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах є невідворотнім процесом вважаємо що підприємство для забезпечення життєдіяльності повинно активно впроваджувати ціифрові технології. Можна впенено стверджувати, що імплементація інноваційних цифрових технологій зумовлює підвищення ефективності управління підприємством.

Застосування технологій штучного інтелекту, блокчейн та інших також дасть можливість мінімізувати або частково усунути ризики, пов'язані з негативним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Отже, цифрова трансформація системи економічної безпеки, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу, позитивно вплине на фінансово-економічну безпеку підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифровізація має подвійний вплив на економічну безпеку підприємства: з одного боку, вона підвищує доходи та оптимізує витрати, а з іншого – створює нові ризики, пов'язані з витратами на технології та потребу в кваліфікованих ІТ-фахівцях. Вона пришвидшує транзакції,

спрощує маркетингові дослідження та покращує комунікацію зі споживачами, але водночас вимагає значних інвестицій в IT-інфраструктуру та кваліфікований персонал.

2.3 Моделювання економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Для кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства в більшості випадків застосовується оцінка за декількома окремими показниками. З іншого боку, може бути застосований підхід, який передбачає визначення інтегрального показника, для чого застосовується метод адитивного згортання.

Вважається, що підхід до аналізу ризику банкрутства можна значно посилити, поєднавши в аналізі облік кількісних (фінансових) та якісних (індикаторних) показників, розглядаючи їх не лише в статиці, а й у динаміці, використовуючи нечіткий підхід. Теорія нечітких множин знайшла досить широке застосування в техніці та економіці. Однак у практичній діяльності вітчизняних промислових підприємств ці методи використовуються вкрай рідко.

У практиці фінансового аналізу використовуються показники, які характеризують напрямки розвитку фінансового стану підприємства, причому для деяких з них відомі нормативи.

З іншого боку, немає можливості визначити деякі інші показники, оскільки вони залежать не лише від активностей підприємства, але змінюються відповідно до змін зовнішнього середовища. Внаслідок цього, отримаємо «розмиті» або нечіткі значення показників діяльності підприємства, для чого доцільно застосувати теорію нечітких множин [43], тим самим дозволяючи розв’язати питання вибору та ранжування фінансових показників. В свою чергу, це дасть можливсть отримати комплексну картину фінансового стану та фінансової безпеки підприємства в цілому.

Сутність підходу полягає в формалізації нечітких уявлень про область, яка є предметом досліджень, перетворюючи нечіткі фактори на кількісні оцінки. Аналіз досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених показує, що, незважаючи

на різні тлумачення економічної безпеки, та підходів до визначення її складових, усі автори сходяться в тому, що основною в системі забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання є фінансова складова. Стабільність фінансово-економічного стану підприємства визначає його здатність гнучко реагувати на зовнішні впливи та сталість успішного функціонування економічної системи.

Реалізація моделі змушує приділити особливу увагу виявленню факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які відзеркалюють фінансовий стан підприємства. Зауважимо, що фактори оцінки економічної безпеки підприємства, які будуть використані в моделюванні, обираються експертним методом, зокрема було обрано в якості критеріїв економічної безпеки підприємства показники ліквідності, фінансової стійкості, доходності, тощо.

Зазначимо, що для отримання достовірного результату математичні моделі управління економічною безпекою підприємства мають врахувати достатню кількість факторів невизначеності. В свою чергу, поява зазначених факторів пов'язана з особливостями функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах. Ситуацію ускладнює неможливість прийняття необхідних правильних та обґрунтованих рішень, що зумовлює необхідність використання нечітко-множинного підходу.

Визначимо основні характеристики та особливості застосування багатофакторного нечіткого моделювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР». Модель передбачає розрахунок показника економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» на основі розподілених за нечіткими рівнями факторів, об’єднаних у відповідну систему груп.

Рівень економічної безпеки підприємства (I) можна оцінити на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f\left(Y_1, Y_{2,} Y_3, Y_4\right), \tag{2.7}$$

де Y_i– відповідна і-та група показників.

Розрахуємо по кожній групі показників узагальнені значення за отриманими коенфіцієнтами та отриманими коефіцієнтами значимості факторів, які в свою чергу, визначені за правилом Фішберна [6] (табл. 2.20):

Таблиця 2.20 – Вагові коефіцієнти груп показників економічної безпеки

Групи показників	Вага групи	Назва показника	Вага показника
Оцінка ліквідності активів(Y_1)	0,32	Коефіцієнт покриття	0,107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,107
Оцінка фінансової стійкості (Y_2)	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,080
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,080
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,080
Оцінка рентабельності (Y_3)	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,040
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,040
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,040
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0,040
Оцінка ділової активності (Y_4)	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,027
		Коефіцієнт оборотності активів	0,027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,027

Отримані вагові коефіцієнти використаємо для розрахунку інтегральних показників по групах коефіцієнтів та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР». Здійснимо розрахунок для кожного моменту часу та отримаємо згортання цих показників в межах груп за рівнями відповідно:

$$A_i^l = \sum_{i=1}^{n} X_i^l \cdot \tau_i \qquad (2.8)$$

де l – нечіткий рівень відповідної групи показників, {«ДН»;«Н»;«СР»;«В»; «ДВ»}; n – кількість показників відповідної групи; X_i – показники відповідної групи; τ_i – ваги показників відповідної групи.

Показник інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства розрахуємо за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^{n} A_i \cdot \tau_i \quad . \tag{2.9}$$

Формалізуємо показник економічної безпеки підприємства з метою оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Для цього опишемо рівні комплексної оцінки рейтингу підприємства виходячи з типів фінансової стійкості. У зв'язку з цим виділимо нечіткі підмножини [12] (табл 2.21):

Таблиця 2.21 – Рівні економічної безпеки підприємства

Рівень безпеки	Позначення	Пояснення
Економічна небезпека	«Н»	Низька фінансова стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства.
Вразлива економічна безпека	«Вр»	Платоспроможність підприємства порушена, але зберігається можливість відновлення балансу платіжних засобів та платіжних зобов'язань шляхом залучення тимчасово вільних джерел коштів в оборот підприємства
Нормальна економічна безпека	«Н»	Середня фінансова стійкість
Висока економічна безпека	«В»	Висока фінансова стійкість, високий запас конкурентоспроможності
Абсолютна економічна безпека	«АЕБ»	Фінансовий стан підприємства стабільний, характеризується досить високим рівнем платоспроможності

Розподіл значень інтегрального показника економічної безпеки за обраними нечіткими рівнями показано на рис. Б.1 (ДОДАТОК Б), відповідно до цього визначимо рівень економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» (табл. 2.21):

Таблиця 2.22 – Рівень економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Роки	2020	2021	2022
Інтегральний показник оцінки економічної безпеки	-0,0557	-0,052	0,061
Лінгвістична змінна	«Н»	«Н»	«СР»

Результати моделювання рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» показали, що протягом 2020-2022 рр. інтегральний показник економічної безпеки знаходився в межах низького та середнього рівнів. Протягом 2020-2021 рр. показник економічної безпеки демонструє низький рівень, але вже у 2022 р. спостерігається слабка тенденція до його покращення.

Побудова оптимізаційної моделі системи економічної безпеки підприємства дозволяє підприємству досягти балансу між забезпеченням стабільності та досягненням прибутковості, використовуючи кількісні та якісні методи аналізу та прийняття управлінських рішень, і вимагає всебічного підходу, зокрема який включає максимізацію прибутку, мінімізацію ризиків, оптимізацію витрат тощо.

Ключові аспекти оптимізаційної моделі можна визначити наступним чином (рис. 2.6):



Рисунок 2.6 – Ключові аспекти оптимізаційної моделі фінансово-економічної безпеки

Запропонована модель надає загальне уявлення про підхід до оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства, при цьому для кожного конкретного випадку необхідно детальніше розробити функції ризику, витрат та прибутку та обмеження в залежності від специфіки підприємницької діяльності. Оптимізація моделі економічної безпеки підприємства передбачає комплексний процес, що включає аналіз загроз, розробку стратегії, визначення ключових показників та впровадження заходів для зміцнення стійкості бізнесу. Основою оптимізації є

систематичне оцінювання фінансової, технологічної, майнової, інформаційної та правової складових системи економічної безпеки, а також управління ризиками.

Модель, описана вище, має кілька потенційних недоліків, які можуть вплинути на її ефективність та застосовність у реальних умовах (табл. 2.22):

Таблиця 2.23 Недоліки оптимізаційної моделі

Недоліки	Способи подолання
Складність визначення функцій ризику, витрат та прибутку, оскільки економічні системи мають нелінійний та багатофакторний характер	Застосування автоматизованих систем машинного навчання та експертних оцінок.
Економічні показники (прибуток, витрати та ризики), перебувають під впливом багатьох факторів.	Застосування сценарного аналізу; включення змінних для сценарного та чутливого аналізу в модель.
Відсутність врахування в моделі зовнішніх факторів.	Застосування економетричних моделей із врахуванням макроекономічних факторів, а також моніторинг середовища.
Модель може передбачати певні обмеження та припущення, склідні для визначення.	Встановлення змінних із часом обмежень регулярний перегляд та оновлення обмежень та припущень.
Недостатня гнучкість моделі з точки зору адаптації до змін в умовах ринку або внутрішніх змін на підприємстві.	Використання динамічного програмування, адаптивних методів, онлайн-алгоритмів для оновлення моделі в режимі реального часу
Обчислювальні складнощі, особливо при великій кількості змінних та обмежень.	Застосування сучасних обчислювальних ресурсів, зокрема хмарних обчислень

Для підвищення ефективності реалізації інтегрованої оптимізаційної моделі економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» слід враховувати такі аспекти:

1. Забезпечення можливості прогнозування ризиків із використанням прогнозних аналітичних методів та аналізу великих даних. Зазначені методи дозволяють своєчасно виявляти та оцінювати потенційні ризики, заздалегідь виявляти потенціальні загрози та впроваджувати заходи щодо їх усунення або мінімізації.

2. Забезпечення можливості підвищення адаптивності моделі, насамперед за рахунок застосування математичних методів та адаптивних алгоритмів. Це дасть можливість підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов та

внутрішнього середовища. З цією метою також доцільно використовувати алгоритми машинного навчання для постійного оновлення даних.

3. Необхідність забезпечення точності моделювання із використанням гібридних моделей, які поєднують різні методи аналізу та прогнозування.

4. Можливість впровадження системи моніторингу та контролю ключових показників економічної безпеки, що зумовить своєчасне виявлення відхилень та вжиття коригувальних рішення. Автоматизація процесів моніторингу може бути забезпечена застосуванням сучасних інформаційних технологій, зокрема як бізнес-аналітики (BI) та Інтернету речей.

5. Забезпечення високого рівня кібербезпеки, що передбачає імплементацію сучасних засобів захисту інформації, зокрема шифрування даних, багатофакторної автентифікації тощо.

6. Забезпечення розробки стратегії управління людськими ресурсами, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, формування системи мотивації тощо. Кваліфікований досідчений персонал є одним з ключових факторів успішного функціонування підприємства..

Вважаємо, що в інтегрованій оптимізаційній моделі економічної безпеки підприємства доцільно враховувати не лише фінансові показники, але інші як внутрішні, так і зовнішні фактори, рівень забезпечення кібербезпеки та соціальні аспекти. Очевидним є те, що лише всебічний підхід до побудови та впровадження вищезгаданої моделі дозволить підприємству ПрАТ «КИЇВСТАР» ефективно управляти ризиками, підвищувати прибутковість та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

Таким чином, розробка інтегрованої оптимізаційної моделі економічної безпеки з урахуванням вищезазначених аспектів може суттєво покращити можливості підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» щодо ризик-менеджменту, пожвавленню фінансової діяльності та оптимізації витрат. Така модель може бути адаптована та модифікована для використання для підприємств різних галузей, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

Впродовж 2020-2021рр. фінансовий стан підприємства є нестійким. Підприємство має незадовільний рівень ліквідності, знижені рівні рентабельності. Однак в 2022 р. спостерігається пожвавлення ділової активності та проявляється тенденція до покращення показників фінансового стану.

Однією з компонент дослідження економічної безпеки є аналіз ризику та невизначеності. Проведене дослідження дозволило виявити типові критичні ризики для ПрАТ «КИЇВСТАР», які впливають на економічну безпеку підприємства.

Система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). 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.

Для оцінки фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» використано відносні показники фінансового стану. Рівень фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж 2020-2022 рр.можна визначити як низький. Рівень політико-правової та техніко- технологічної безпеки також можна оцінити як нестійкий. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підхода до оцінки складових безпеки.

Однак визначення окремих складових економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» 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. Також для оцінки рівня економічної безпеки застосовано рейтинговий метод.

Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2020-2022 рр.) із тенденцією до підвищення у 2022 р., що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва.

Моделювання та прогнозування рівня економічної безпеки є важливою складовою системи управління економічною безпекою підприємства. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

3 ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «КИЇВСТАР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Основні напрямки оптимізації системи фінансово-економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»в умовах економічної нестабільності

Фінансово-економічна безпека ПрАТ «КИЇВСТАР» визначається як стан найбільш раціонального використання фінансових ресурсів підприємства, що призводить до досягнення найкращих значень фінансових показників підприємства та перспектив його технологічного та фінансового розвитку і відображає ступінь захищеності підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатність швидко долати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов без негативного впливу на його діяльність.

Проблема забезпечення безпеки підприємств у сучасних умовах стає дедалі актуальнішою. Складні, швидкозмінні соціально-економічні та політичні умови в країні вимагають постійної готовності до адаптації та вжиття відповідних заходів для запобігання негативному впливу загроз та ліквідації наслідків їх негативного впливу, а це означає, що постійний моніторинг загроз економічній безпеці підприємств та своєчасна діагностика їх кризових ситуацій стає необхідним заходом.

Для реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно глибоке розуміння зовнішнього середовища підприємства, його стану, тенденцій розвитку та місця підприємства в ньому, оскільки зовнішнє середовище є джерелом загроз і можливостей, які підприємство повинно враховувати під час визначення цілей та методів їх досягнення.

Під зовнішнім середовищем розуміються всі умови та фактори, що виникають у середовищі незалежно від діяльності конкретного підприємства та можуть впливати на його функціонування, тому їх слід враховувати під час прийняття економічних рішень.

Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «КИЇВСТАР» враховує:

−оцінку змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;

−виявлення факторів, що загрожують поточній стратегії підприємства;

− виявлення факторів, що надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства.

Зовнішні фактори слід розділити на окремі групи (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Фактори, зовнішні можливості і загрози ПрАТ «КИЇВСТАР»

Група факторів	Можливості	Загрози
Економічні	−Економічне зростання; −доступність інвестицій та кредитів; −розвиток фінансових ринків	−Високі темпи інфляції; −можлива поява на ринку нових конкурентів
Політичні	−обґрунтоване законодавство	−Посилення податкового тиску; −несприятлива політична ситуація в країні; −несприятлива урядова політика
Науково-технічний прогрес	−Розвиток інноваційних цифрових технологій	−Зростання залежності від інновацій; −технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Соціальні	−Підвищення культурно-освітнього рівня населення	−Несприятлива демографічна ситуація

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє керівництву ПАТ «КИЇВСТАР» досягти наступних цілей:

−своєчасно прогнозувати виникнення загроз та можливостей;

−розробляти плани дій у разі непередбачених обставин;

− розробляти плани та стратегії, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей та перетворювати потенційні загрози на прибуткові можливості.

Після аналізу зовнішнього середовища та отримання даних про небезпеки або нові можливості, керівництво підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» повинно оцінити наявність резервів та можливостей для їх використання та ймовірність виникнення та ускладення проблем за рахунок впливу внутрішніх слабких сторін.

Метою формування системи безпеки ПАТ «КИЇВСТАР» є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам і загрозам,

забезпечення безпеки підприємства та досягнення поставлених бізнес-цілей підприємства.

Для цього можна застосувати SWOT-аналіз, основним змістом якого є правильне визначення сильних або слабких сторін, можливостей та загроз (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз компанії ПрАТ «КИЇВСТАР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
− «КИЇВСТАР» входить до однієї з найбільших інтегрованих телекомунікаційних компаній VimpelCom Ltd; − широке покриття мережі телекомунікаційними послугами; − використання власного обладнання; − Підтримка новітніх стандартів зв'язку, що забезпечує швидку і якісну передачу інформації; − застосування нових технологій та послуг у цифровому контексті.	− Рівень цін, пільгові тарифи та послуги інших мобільних операторів; − Значний обсяг потоку інформації; − Низький рівень використання послуг.
Можливості	**Загрози**
− Тенденція до збільшення кількості гаджетів у населення; − розробка нових телекомунікаційних послуг; − державна підтримка розвитку цифрових технологій, значні інвестиції у розвиток телекомунікаційної інфраструктури України	− Висока конкуренція на ринку мобільного зв'язку м; − несприятлива політична та економічна ситуація в країні, військові дії на території України; − зниження привабливості українського бізнесу

Для вивчення чинників зовнішнього оточення ПрАТ «КИЇВСТАР», розробки та планування необхідних заходів щодо використання можливостей розвитку компанії, та усунення негативних тенденцій рекомендується використовувати аналіз PEST, який являє собою стратегічний інструмент для дослідження впливу зовнішніх макроекономічних факторів на діяльність підприємства і метою якого є розуміння поточного стану зовнішнього середовища та прогнозування майбутніх змін, що в свою чергу дозволяє розробляти ефективні стратегії розвитку та приймати обґрунтовані бізнес-рішення. (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – PEST-аналіз ПрАТ «КИЇВСТАР»

Політичні та правові фактори (P)	Економічні фактори (E)

− військові дії на території України; − посилення державного контролю за конкуренцією; − високий рівень корупції; − недовіра суспільства до влади та її органів.	− значне коливання курсу валют; − зростання інфляції; − збільшення індексу інфляції; − зростання рівня безробіття; − зростання облікової ставки НБУ.
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
− погіршення демографічної ситуації через військові дії; − зниження рівня доходів та життєвого рівня населення; − зміна тенденцій на ринку праці.	− Розвиток цифрових телекомунікаційних технологій; − зростання ринку бездротових технологій; − зростання темпів застосування, практичного впровадження та передачі технологій.

Можна зробити висновок, що в результаті PEST- аналізу ПрАТ «КИЇВСТАР» виявлено, що найбільший вплив на діяльність підприємства чинять економічні та політичні чинники.

Слід зазначити, що найбільшу небезпеку, як правило, становлять зовнішні загрози, які неможливо ідентифікувати та передбачити. Для усунення негативного впливу зовнішніх чинників ПАТ «КИЇВСТАР» постійно вдосконалює технології виробництва, зокрема, покращує систему управління, систему управління безпекою, впроваджує систему управлінського обліку, удосконалює технології з урахуванням новітніх досягнень науки та практики, раціонально використовує власні та інвестовані фінансові ресурси.

Зокрема, удосконалення діяльності ПАТ «КИЇВСТАР» включає постійний розвиток телекомунікаційних послуг, включаючи розширення покриття 4G, впровадження нових технологій, покращення обслуговування клієнтів та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Підприємство також працює над інноваційними рішеннями у сферах цифрових послуг, мобільного зв'язку та фіксованого Інтернету для задоволення потреб своїх абонентів.

Поглиблене вивчення підприємства та забезпечення керівництва інформацією, необхідною для вибору стратегії, є метою аналізу внутрішнього середовища підприємства, що, у свою чергу, показує зв'язок між стратегією та внутрішніми ресурсами та можливостями підприємства.

Основні зовнішні та внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці ПрАТ «КИЇВСТАР» наведено в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Зовнішні та внутрішні загрози фінансово-економічній безпеці ПрАТ «КИЇВСТАР»

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
− Несприятлива політична ситуація в країні, зокрема ведення військових дій. − Несприятлива економічна ситуація в країні та регіонах. − Високий рівень інфляції. − Лобіювання конкурентами негативних рішень влади. − Нестабільність фінансової політики. − Нормативно-правова нестабільність і урядові кризи. − Зростання кількості випадків шахрайства та злочинів в кредитно-фінансовій сфері. − Недобросовісна конкуренція на ринку. − Корупція.	− Низька дисципліна. − Розголошення конфіденційної інформації співробітниками. − Низька кваліфікація фахівців, відтік кваліфікованого персоналу. − Неефективна робота служби безпеки підприємства. − Неефективне фінансове планування та фінансовий менеджмент. − Ненадійність партнерів і інвесторів. − Значні помилки керівництва в тактичному і стратегічному плануванні.

Для забезпечення ефективного функціонування системи фінансово-економічної безпеки ПАТ «КИЇВСТАР» необхідна своєчасна та достовірна інформація не лише про наявні на даний момент фактори та загрози у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, але й про потенційні загрози, які можуть виникнути у найближчому та віддаленому майбутньому. Для реалізації стратегічного управління системою економічної безпеки та впровадження ефективного операційного менеджменту для своєчасної та адекватної протидії загрозам у зовнішньому та внутрішньому середовищі необхідна активна інформаційна робота в інформаційно-аналітичному відділі, який повинен контролювати процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і поза ним.

3.2 Шляхи вдосконалення та оцінка ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР»

Зазначимо, що в сучасних умовах спостерігається тенденція посилення факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», тому доцільно вдосконалювати систему моніторингу економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» з метою усунення загроз та вжиття контрзаходів.

Основні етапи постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» визначимо так:

1. Діагностика допустимих меж відхилень у процесах функціонування та розвитку підприємства;

2. Виявлення негативних тенденцій та процесів, що погіршують рівень економічної безпеки підприємства;

3. Визначення характеристик загрозливих факторів та оцінка їх впливу на процеси функціонування та розвитку підприємства;

4. Прогнозування наслідків дії загрозливих факторів;

5. Систематичний моніторинг ситуації на підприємстві та дослідження тенденцій його розвитку.

Моніторинг економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» має бути результатом взаємодії всіх підрозділів підприємства, під час якого застосовується принцип безперервного спостереження за станом системи економічної безпеки підприємства з урахуванням фактичного стану та тенденцій розвитку потенціалу безпеки підприємства. Крім того, необхідно врахувати рівень загального розвитку економічної та політичної ситуації в країні та дії інших системних факторів. Зауважимо, що для постійного моніторингу економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» необхідне відповідне методичне, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

Для управління економічною безпекою підприємство може використовувати певні інструменти [9]:

- правові заходи спрямовані на застосування у всіх сферах діяльності підприємства нормативно-правових документів;

− фінансово-економічні заходи спрямовуються на забезпечення фінансової незалежності, платоспроможності та стабільності, що врешті-решт сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства;

− силові заходи спрямовані на захист всіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;

− інформаційні заходи пов'язані з обробкою інформації та проведенням інформаційних процедур для прийняття ефективних управлінських рішень щодо запобігання кризовим ситуаціям;

− техніко-технологічні заходи спрямовані на впровадження сучасного обладнання, оновлення виробничих фондів тощо;

− інноваційні заходи передбачають використання інноваційних, зокрема цифрових технологій в діяльності підприємства.

Формування системи управління економічною безпекою та створення її об'єктів визначається розміром підприємства та його можливостей.

Практика зазначає, що у більшості випадків малий бізнес користується послугами сторонніх спеціалізованих підприємств; середній бізнес зазвичай формує змішану систему економічної безпеки, при цьому залучаються власні можливості та ресурси, та, за необхідності, потенціал зовнішніх учасників. Великим підприємствам доцільно створювати власні підрозділи, які б відповідали за формування системи економічної безпеки.

Важливою вимогою до системи управління економічною безпекою підприємств телекомунікаційної галузі є її гнучкість, оскільки її принцип побудови та ієрархічна структура повинні забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та спроможність підприємства швидко адаптуватися до них. Як показує досвід іноземних компаній, для посилення рівня економічної безпеки підприємства доцільно створювати відповідні спеціалізовані служби.

Служба економічної безпеки підприємства представляє собою спеціальний підрозділ у складі організаційної структури. Зауважимо, що напрямок діяльності вказаного підрозділа пов’язаний із формуванням належного рівня економічної безпеки, мінімізацією та нейтралізацією основних загроз, які можуть виникнути і

вплинути на підприємство в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Основні функції, що виконуються службою економічної безпеки, такі:

− захист діяльності підприємства та захист комерційної інформації від несанкціонованого доступу;

− впровадження інноваційних цифрових технологій в бізнес-процеси підприємства;

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

− забезпечення фізичного захисту приміщень, обладнання та персоналу підприємства від протиправних дій конкурентів.

− моделювання ключових параметрів системи економічної безпеки підприємства, зокрема розробка заходів щодо мінімізації та нейтралізації впливу негативних факторів;

− вибір інструментів та засобів захисту від виявлених загроз;

− визначення відповідальності та повноважень керівників підрозділів безпеки;

− розробка пропозицій щодо вдосконалення системи економічної безпеки;

− розрахунок величини необхідних ресурсів, зокрема планування бюджету системи економічної безпеки;

− моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дослідження інформації щодо кризових ситуацій (причини та шляхи їх вирішення, виявлення загроз, аналіз отриманої інформації тощо);

− обгрунтування впровадження системи економічної безпеки на підприємстві; оцінка її ефективності.

До складу такого відділу зазвичай входять фахівці різних профілів та фахівці зі специфіки функціонування підприємства. Ален, слід зазначити, що в практиці вітчизняних підприємств не є поширеним явищем створення подібних служб, що є одним з проблемних питань управління економічною безпекою підприємства та свідчить про її низький рівень.

Для підвищення рівня економічної безпеки підприємства важливим є впровадження нових якісних рішень у сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Зазначимо, що ПАТ «КИЇВСТАР» активно займається питаннями економічної безпеки, і відповідно, на підприємстві створено окремий підрозділ економічної безпеки. До його компетенції входить:

− розробка, затвердження та контроль за виконанням нормативно-правових актів, що забезпечують економічну безпеку в підрозділах компанії; виконання інших завдань, покладених керівництвом компанії у сфері забезпечення економічної безпеки;

− взаємодія з правоохоронними органами та підрозділами економічної безпеки (де вони є, або підрозділами загальної безпеки) з питань, що належать до компетенції підрозділів економічної безпеки компанії;

− координація діяльності підрозділів економічної безпеки, надання їм методичної допомоги, вивчення та поширення позитивного досвіду роботи;

− проведення зовнішніх та внутрішніх заходів щодо отримання інформації, відповідно до компетенції підрозділу, а також проведення інформаційно-аналітичної роботи;

− аналіз ризиків для діяльності компанії та своєчасне звітування отриманої інформації керівництву компанії для прийняття відповідних управлінських рішень;

− негайне повідомлення керівництва компанії та підрозділу економічної безпеки про можливі відхилення від встановлених стандартів економічної безпеки;

− вжиття заходів щодо протидії негативним впливам на фінансово-господарську діяльність компанії, взаємодія з цих питань з правоохоронними та спеціальними службами, а також державними та управлінськими органами, іншими зовнішніми суб'єктами у сфері економічної безпеки.

З метою забезпечення достатньої економічної безпеки на всіх рівнях управління , ПАТ «КИЇВСТАР» має структурувати та поєднувати елементи системи економічної безпеки.

Дослідники виділяють внутрішню та зовнішню складові економічної безпеки підприємства. Під внутрішньою складовою економічної безпеки підприємства ми

розумітимемо здатність підприємства розбудувати внутрішню структуру та внутрішні взаємовідносини таким чином, щоб забезпечити максимальний рівень економічну безпеку. Таким чином, внутрішня економічна безпека характеризує такий стан підприємства, при досягненні якого внутрішня структура підприємства сприяє забезпеченню економічної безпеки в цілому.

Під зовнішньою складовою економічної безпеки зазвичай розуміють здатність підприємства організувати свої відносини із зовнішнім середовищем таким чином, щоб максимально забезпечити економічну безпеку. Слід зазначити, що зазначені складові економічної безпеки тісно взаємопов'язані, але їх поділ є досить умовним. Слід зазначити, що внутрішня складова економічної безпеки має першочергове значення. Якщо підприємства, розташовані в одному зовнішньому середовищі, мають різний рівень забезпечення економічної безпеки, то це може бути пов'язано лише з «внутрішньою структурою» підприємств. Отже, внутрішня складова економічної безпеки значною мірою визначає зовнішню складову економічної безпеки.

На кожному етапі створення 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). Таким чином, в даному випадку мова йде не лише про етапи створення, а про певні рівні організації діяльності підприємства;

− управління діяльністю на кожному рівні функціонування підприємства відповідає рівню керівника, тобто можна визначити рівень управління (компетенції, відповідальності);

− діяльність підприємства на кожному рівні функціонування в значній мірі визначається характером та ефективністю діяльності на більш високому рівні;

− протиріччя закладаються на всіх без винятку рівнях, утворюючи загрози економічній безпеці відповідного рівня;

− 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. І можна зробити висновок, що на вищих рівнях це будуть проблеми, які є причинами виявленої проблеми, а на більш низьких – такими, що викликані виявленою проблемою.

Таким чином, можна говорити про рівні економічної безпеки підприємства та, відповідно, про рівні внутрішніх загроз економічної безпеки:

− вирішення проблеми захисту підприємства від зовнішніх загроз також залежати від організації діяльності на кожному рівні безпеки;

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

Таким чином, можна зробити висновок про забезпечення шести рівнів економічної безпеки:

1) рівних власників (акціонерний);

2) рівень топ-менеджмента підприємства;

3) рівень структури й системи управління підприємством, кадрової політики;
4) рівень побудови бізнес-процесів;

5) рівень поточної фінансово-господарської діяльності;

6) рівень обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності.

Вказані рівні мають розглядатися у відповідності до принципу одночасності, тобто кожний із шести рівнів з точки зору забезпечення безпеки підприємства можна розглядати одночасно як суб’єкт, об’єкт безпеки, джерело, загрози та об’єкт загрози.

Аналіз літературних даних, які узагальнюють практику підприємств свідчить про те, що завдання в системі безпеки вищих рівнів управління підприємством має, пріоритетне значення перед тими завданнями нижчих рівнів (принцип пріоритету високих рівнів). Таким чином, якщо не буде забезпечена безпека на більш високому

рівні, то заходи з забезпечення економічної безпеки на нижчих рівнях залишаються малоефективними.

Отже, система управління економічною безпекою підприємства телекомунікаційної галузі є комплексом заходів різного спрямування, метою яких є захист інтересів підприємства від негативного впливу. Зазначена система включає об'єкти, суб'єкти системи, мету, завдання, принципи та інструменти економічної безпеки. А процес формування системи управління економічною безпекою підприємства є відповідальним процесом, який визначає стійкий розвиток підприємства та захищеність від загроз і безпеку.

Зазанчимо, що важливим аспектом функціонування системи управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» є оцінка її ефективності, для чого можна сформулювати відповідні критерії ефективності та надійності:

- забезпечення сталого розвитку підприємства;
- забезпечення збереження і збільшення матеріальних цінностей підприємства;
- високий рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг;
- використання інноваційних цифрових технологій у виробничій діяльності;
- забезпечення безпеки підприємства, зокрема недоторканості комерційної інформації та ресурсів підприємства;
- своєчасне виявлення кризових ситуацій та нейтралізація впливу негативних чинників.

Формалізуємо підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР». Узагальнюючі розробки в цій галузі, пропонуємо методику оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР», для чого використовуємо рекомендації [27]. Для забезпечення можливості кількісного оцінювання введемо показник рівня ефективності системи економічної безпеки (Е).

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

де Et – кількісна оцінка ефективності системи економічної безпеки підприємства в момент часу t.

Крім того, існує залежність рівня ефективності системи економічної безпеки від різних факторів розвитку підприємства (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Фактори розвитку підприємства, які впливають на ефективність системи економічної безпеки

Позначення	Пояснення	Вимоги	Норматив
$T_{ср}$	середній час між інцидентами у галузі економічної безпеки		max
$T_{В}$	середній час відновлення z-го вузла системи економічної безпеки за j-й період		min
Vст	обсяг підсистем, які виконують вимоги прийнятих стандартів економічної безпеки, визначають відповідні витрати на реалізацію цих стандартів	не менше 30%	min
$V_{УКУ}$	обсяг підсистем, стосовно яких виконано дослідження уразливостей і каналів витоку інформації. Також передбачено визначення відповідних витрат на проведення аналізу	не менше 28%	min
$V_{СЕБ}$	обсяг підсистем, що визначають одноразові витрати, пов'язані із функціонанням системи безпеки		min
$V_{ВСШФ}$	обсяг підсистем, для яких встановлено захисні програмні засоби, зокрема антивірусні, антиспамові, антишпигунські засоби. Також визначення відповідних витрат на обслуговування програмних засобів	не менше 12%	min
$V_{НД}$	обсяг підсистем , для яких розроблено та впроваджено нормативні документи (інструкції, накази, правила). Також визначаються відповідні витрати на розробку та впровадження системи документообігу на підприємстві	не менше 15%	min
$V_{АР}$	обсяг підсистем , для яких виконано аудит, оцінку рівня ризиків. Визначення відповідних витрат на реалізацію вказаних заходів	не менше10%	min
$V_{з}$	обсяг підсистем, що залишились. Визначення відповідних витрат на їх реалізацію	не менше 5%	

Зауважимо, що умовою ефективності системи економічної безпеки є перевищення загальною сумою витрат обсягу витрат на підсистеми, що залишились. В такому випадку оцінка ефективності системи економічної безпеки є доцільною.

Вважаємо, що для забезпечення можливості розрахунку рівня ефективності системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», необхідно ввести до розгляду певні технічні показники, які характеризують рівень забезпечення функціонування системи економічної безпеки. Крім того, показники слід обирати таким чином, щод забезпечити можливість динамічного отримання їх автоматизованим способом (табл.3.5):

Таблиця 3.5 – Технічні показники, які впливають на функціонування системи економічної безпеки

Показник	Назва показника
K_1	кількість діючих робочих станцій
K_2	кількість працюючих серверів
K_3	кількість складових одиниць мережевого обладнання
K_4	кількість одиниць телекомунікаційного обладнання
K_5	кількість каналів передачі інформації, щодо яких зафіксовано витоки інформації
K_6	кількість обладнання, завданням якого є моніторинг технологічного процесу на підприємстві

Таким чином, оцінку ефективності системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» можна визначити як задачу багатокритеріальної оптимізації. Введення фактора часу до моделі економічної безпеки дозволяє оцінити її розвиток в динаміці.

Таким чином, можливо розрахувати оцінку ефективності функціонування системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» на основі реальних показників, враховуючи динаміку їх зміни. Крім того, на основі запропонованого методу розрахунку можна автоматизувати систему економічної безпеки та перевести оцінку її ефективності в автоматичний процес, тобто впровадити автоматизовану систему моніторингу системи економічної безпеки.

Механізм підвищення економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР» являє собою складну систему з усіма її особливостями, що проявляються у взаємодії природних, політичних, економічних, правових, соціальних. Останнім часом до розгялду слід приймати ще і військові фактори, що

дозволяє розглядати економічну безпеку як цілісну систему з власними законами розвитку та структурними складовими.

Виходячи з вищезазначеного, слід зазначити, що ефективна робота служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «КИЇВСТАР», як елемента загального фінансово-економічного механізму, відіграє важливу роль у загальному аспекті сталого розвитку телекомунфікаційної галузі в ринкових умовах. Впровадження рекомендованих заходів у виробничих процесах підприємства призведе до поступового покращення фінансово-економічного стану, а в майбутньому – до повноцінного та прибуткового функціонування.

Сформована система економічної безпеки підприємства не буде завершеною, якщо впровадження системи загальних та спеціальних заходів безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР», причому щодо всіх аспектів економічної діяльності, не буде доповнена активним використанням відповідних методів.

Зауважимо, що формування ефективної надійної системи фінансової безпеки підприємства вимагає виконання деяких підготовчих кроків. Зокрема, на підготовчому етапі має бути проведено обстеження фактичних або проектних параметрів підприємства, що розглядається, з урахуванням таких аспектів:

1) оцінка діяльності підприємства, зокрема масштабів діяльності підприємства, особливостей виробництва виробничих потужностей, персоналу тощо.

2) Оцінка ринкового положення підприємства, зокрема динаміки продажів, частки ринку, рівня конкурентоспроможності тощо.

3) Оцінка фінансових можлмвостей та фінансового стану підприємства.

4) Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства.

5) Систематичне отримання інформації щодо кризових ситуацій, вжиття заходів щодо їх усунення.

6) Аудит заходів безпеки та аналіз їх відповідності виявленим загрозам [50].

Моделювання системи економічної безпеки – це процес створення моделей, які аналізують та оцінюють стан захищеності економічної системи (держави чи підприємства) від зовнішніх та внутрішніх загроз. Це передбачає вивчення

функціональних складових, таких як фінансова, технологічна, інформаційна та кадрова безпека, для розуміння їх взаємозв'язку та визначення стійкості системи. Мета моделювання – передбачити та мінімізувати ризики, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток. Моделювання нової (існуючої) системи економічної безпеки підприємства включає в себе виконання певної низки задач: усунення виявлених за результатами аудиту недоліків, внесення пропозицій щодо вдосконалення системи безпеки та залучення додаткових ресурсів усіх видів, щомісячне планування бюджету функціонування системи економічної безпеки.

На цьому ж рівні очевидною є доцільність та ефективність створення підприємством власної служби безпеки, з урахуванням реальних або потенційних збитків через неоплачену дебіторську заборгованість, крадіжку товарно-матеріальних цінностей, витік конфіденційної інформації тощо.

Важливим завданням системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» у сучасних складних умовах є не лише моніторинг існуючої ситуації у галузі економічної безпеки та щодо наявності конкретних загроз, але й визначення термінів їх виникнення, які при несприятливих умовах можуть призвести підприємство до кризи.

Системи безпеки підприємства, в тому числі і економічної, виконують такі основні функції: запобігання та стримування, оперативну та інформаційну. Ми пропонуємо вдосконалити функціональність корпоративної системи економічної безпеки для реалізації превентивної та оперативно-інформаційної функцій. Специфіка управління економічною безпекою підприємства включає:

− існування великої кількості стратегій прийняття рішень та розвиток складних систем з часом;

−неможливість складання повної картини ситуації через те, що зовнішнє та внутрішнє середовище швидко та непередбачувано змінюється;

−прийняття рішень базується на прогнозуванні тенденцій розвитку системи безпеки підприємства, враховуючи виникаючі невизначеності, пов'язані з впливом наступного рішення на ситуацію.

Механізм формування системи економічної безпеки підприємства полягає в послідовному виявленні та аналізі загроз, розробці стратегії їх подолання, створенні ефективних інституцій та механізмів реалізації цієї стратегії, а також постійному моніторингу та оцінці стану економіки для підтримки сталого зростання та захисту інтересів підприємства (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Основні елементи механізму формування системи економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Зазначимо, що елементи оргганізаційного управління фінансово-економічною безпекою включають різні компоненти управління фінансово-економічною безпекою, склад та підпорядкування підрозділів та рівнів, обгрунтування доцільності впровадження заходів щодо захисту фінансово-економічної безпеки.

Сукупність методів та прийомів, що сприяють коригуванню та проведенню контроля конкретних управлінських рішень в галузі фінансової безпеки підприємства являє собою систему методів управління корпоративною фінансовою безпекою:

–техніко-економічні методи розрахунків;

–балансовий метод;

–економіко-статистичні методи;

–економіко-математичні методи;

–експертні методи;

–метод дисконтування витрат тощо.

Важливу роль в базовій функціональній системі управління фінансовою безпекою підприємства відіграє внутрішній контроль за виконанням управлінських рішень, прийнятих у цій сфері, який являє собою процес організації діяльності підприємства. Крім того, проведення внутрішнього контроля передбачає проведення перевірки виконання контрольних заходів та забезпечення виконання запропонованих управлінських рішень з питань захисту фінансових інтересів від існуючих або потенціальних загроз.

Розглянемо форми проведення внутрішнього контролю фінансової безпеки підприємством (рис. 3.2).

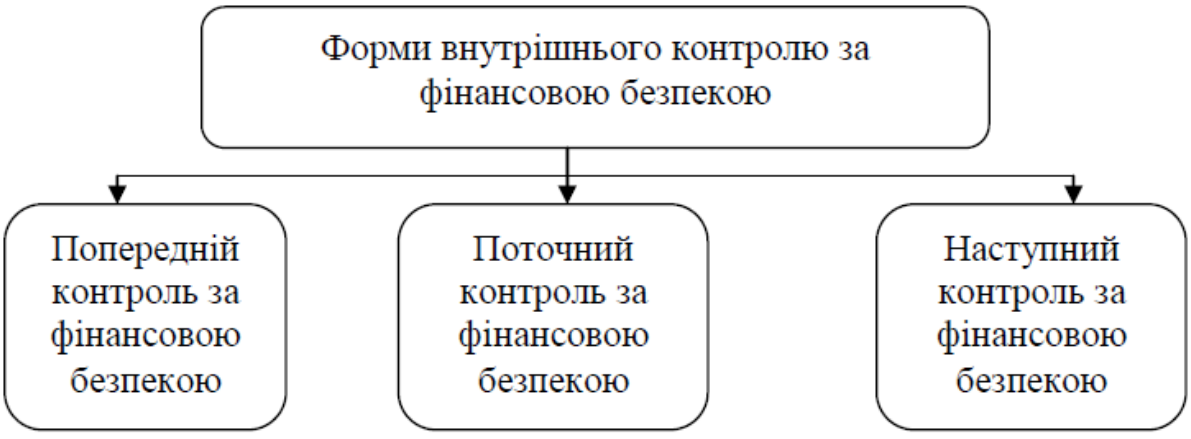


Рисунок 3.2 – Основні форми внутрішнього контролю за організацією системи економічної безпеки підприємства

Зауважимо, що для забезпечення ефективності діяльності підприємства одним із ключових авдань є розробка системи внутрішнього контролю.

Початкове управління організацією системи економічної безпеки підприємства має розпочатуватись вже на етапі фінансового планування та

формування бюджету. Такий тип управління передбачає перевірку достовірності та точності розрахунку окремих показників діяльності підприємства. Крім того, ставиться задача визначити можливі резерви підвищення ефективності фінансового забезпечення та запобігання порушенням законодавства та внутрішніх правил підприємства.

Подальший контроль за станом системи економічної безпеки здійснюється під час розгляду встановленої фінансової звітності підприємства, окремих підрозділів, а також після узагальнення та подальшої оцінки результатів фінансової діяльності за звітний період.

Підвищення результативності системи внутрішнього контролю фінансової безпеки підприємства сприяє впровадженню ефективних систем управління, які компанії називають «контролями». Принцип цієї концепції, що називається «управління відхиленнями», полягає в швидкому порівнянні основних планових (нормативних) показників з реальними показниками для виявлення відхилень між ними та визначення взаємозв'язку та взаємозалежності цих відхилень у компанії, що є основним фактором нормалізації.

Висновки до розділу 3

Формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить його стійкий розвиток та захищеність від загроз і небезпек.

Стратегія економічної безпеки підприємства – це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета - досягнення рівня економічного прибутку.

Визначено принципи та сформульовано напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР».

ПрАТ «КИЇВСТАР» рекомендовано обрати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику.

Також рекомендовано використовувати стратегію відновлення економічної безпеки. Сформульовано вимоги до організації системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР» та розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесів управління економічною безпекою підприємства.

Визначено функції служби економічної безпеки підприємства – спеціального підрозділу, що входить до складу організаційної структури, діяльність якого спрямована на формування належного рівня економічної безпеки та нейтралізацію основних загроз, що можуть очікувати на підприємство в процесі здійснення його виробничо-господарської діяльності.

Показано, що внутрішня складова економічної безпеки в значній мірі або повністю визначає і зовнішню складову економічної безпеки. Виділено шість рівнів внутрішньої економічної безпеки підприємства та сформульовано принцип одночасності чотирьох ролей та принцип пріоритета більш високих рівнів.

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.

Запропоновано підхід до оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР» 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

Управління економічною безпекою підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на соціально-технічну, економічну та фінансову системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз та протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

Головною метою управління економічною безпекою підприємства є забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, а також постійного кумулятивного нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

По результатам роботи можна зробити такі висновки:

1. Економічна безпека – це властивість підприємства, яка характеризується його здатністю функціонувати за певних зовнішніх умов і їх змін у певних межах. Визначено підходи та методи кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, однак єдиний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства відсутній. Система управління економічною безпекою визначається як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну та якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

2. Впродовж 2020-2022рр. фінансовий стан ПрАТ «КИЇВСТАР» можна визначити як нестійкий; виявлено незадовільний рівень ліквідності, знижені рівні

рентабельності. Однак в 2024 р. спостерігається пожвавлення ділової активності та проявляється тенденція до покращення показників фінансового стану.

3. Виявлено типові критичні ризики для ПрАТ «КИЇВСТАР», які впливають на економічну безпеку підприємства.

4. Рівень фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» впродовж 2022-2024 рр. можна визначити як низький; рівень політико-правової та техніко- технологічної безпеки можна оцінити як нестійкий. Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» на підставі визначення відносних коефіцієнтів та рейтингового методу виявила знижений рівень безпеки на підприємстві із тенденцією до підвищення у 2024 році.

5. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

6. Визначено основні принципи та сформульовано основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР». Підприємству рекомендовано використати антикризову фінансову стратегію, для забезпечення якої необхідно провадити консервативну фінансову політику та стратегію відновлення економічної безпеки.

7. Сформульовано вимоги до організації системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР» та розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесів управління економічною безпекою підприємства. Визначено функції служби економічної безпеки.

8. Сформульовано критерії оцінки ефективності та надійності сформованої системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР». Запропоновано методику оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «КИЇВСТАР» на підставі реальних показників з врахуванням динаміки їх зміни, що дозволить автоматизувати оцінку ефективності економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Polozova, T., Stepanenko, S., Murzabulatova, O., Ponomarov, S.P. Specific of the creation and functioning of the financial and economic security system of business entities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. №8(3). P. 70–77.

2. Shumilina V., Poluyan V. Analysis of economic security of the business entity. URL : https://doi.org/10.26526/CHAPTER_60258635899182.47583459. (дата звернення 05.08.2025).

3. Vivchar O. Management System Interpreting Financial and Economic Security usiness in Economic Processes. *Journal on Mathematics Education*. 2016. 11. C. 947-959.

4. Kulagina Z., Kuchukova N., Mukhamadieva E. Improving accounting, tax and management information systems as a factor in ensuring the economic security of an organization. URL : https://doi.org/10.17122/2541-8904-2020-3-33-66-72. (дата звернення 05.08.2025).

5. Bayboboeva F. Issues of financial security in ensuring the economic security of business subjects. Economics and Innovative Technologies. URL : https://doi.org/10.55439/eit/vol11_iss2/i12 .

6. Tkachuk V., Yaremov Yu. K., Yaremova M. (2019). Management of economic security of business entities. URL : https://doi.org/10.37203/kibit.2019.42.13. (дата звернення 05.08.2025).

7. Karpenko K., Kecherukov R. K., Novoselova N. (2020). Research of processes for ensuring financial and economic security of economic entity. URL : https://doi.org/10.2991/fred-19.2020.65. (дата звернення 05.08.2025).

8. Gibelneva E. A. Management mechanism of the business economic security system. URL : https://doi.org/10.31453/kdu.ru.978-5-7913-1189-4-2021-112-118. (дата звернення 05.08.2025).

9. Pylypenko O. Consolidating management accounting and economic security system in a business enterprise: A conceptual framework. *Scientific Bulletin of the*

National Academy of Statistics, Accounting and Audit. URL :https://doi.org/10.31767/nasoa.3-4-2021.05. (дата звернення 05.08.2025).

10. Kovova I. CRM-systems as tools of accounting and analytics ensuring the economic security of enterprises. URL : https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-51-50-57. (дата звернення 05.08.2025).

11. Соколов О., Економічна безпека України в умовах воєнного стану *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 1. С. 277-281.

12. Яременко О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств: комплаєнс підхід. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 5. С.140-145.

13. Небава М. І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

14. Горбач, С., Щебель, А., Сидоренко, Ю., Куриленко, О., Білич, В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. №7. С.51-55.

15. Лукінов І.І. Економічна безпека підприємства: теорія і практика. Київ : Видавництво Київського національного економічного університету, 2020. 312 с.

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

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

18. Григорук П., Співак В. Економічна безпека підприємства: сучасні загрози та вектори зміцнення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. №338(1). С. 652-658.

19. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Доповідь Національного інститута стратегічних досліджень. URL : https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-vysokykh-voyennykh-ryzykiv. (дата звернення 05.08.2025).

20. Братель С.Г. Досвід зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктур. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 3. С. 261-265.

21. Гарькава В.Ф. Економічна безпека регіонів України. *Економіка України.* 2022. № 2. С. 37-49.

22. Правдивець О. Про сутність поняття система економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №3(67). С. 34-38.

23. Сафонік Н., Дудік А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. №(45). URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1904/1832. (дата звернення 05.08.2025).

24. 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.

25. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. Випуск 41. С. 42-46.

26. Драгун А. О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Випуск 34. С. 64-68.

27. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № (68). URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4893/4835. (дата звернення 05.08.2025).

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

29. Ареф’єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2023. 16(32). URL : https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/593/502. (дата звернення 05.08.2025).

30. Садовий Д., Бардадим М. Комплексно-системний підхід до організації економічної безпеки підприємства. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4537/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

31. Захаров О.І. Система управління комплексним забезпеченням економічної безпеки підприємства URL : https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0007.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

32. Копитко М. І. Основи економічної безпеки. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 346 с.

33. Урба С.І., Система економічної безпеки держави: сутність та особливості формування. URL : http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/7.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

34. Аванесова Н.Е., Сергієнко Ю.І., Концепція економічної безпеки в системі національної безпеки держави. URL : https://scispace.com/pdf/kontseptsiia-ekonomichnoyi-bezpeki-v-sistemi-natsionalnoyi-3c1vtb3f33.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

35. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. URL :http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

36. Шуміло О.С. Системний підхід під час дослідження економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки.* URL : http://global-national.in.ua/archive/5-2015/133.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

37. Дрибас М.В. Організаційні аспекти формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/51.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

38. Шира Т.Б. Формування системи корпоративної безпеки підприємства: методологічні основи. URL : https://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/24.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

39. Сукупність функціональних складових економічної безпеки підприємства. URL : https://studfile.net/preview/11956435/page:4/. (дата звернення 05.08.2025).

40. Живко З.Б. Управління системою економічної безпеки підприємства. URL : https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/.pdf. (дата звернення 05.08.2025).

41. Перерва П., Череп А., Романчик Т., Дьякова Н. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. №2. С. 81-87.

42. Мосцевенко К.Є. Оптимізація моделі системи економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Випуск 39. С.671-678.

43. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С.46-53.

44. Левковська Л.В., Добрянський О.І. Магістральні напрями формування інтегрованої системи економічної безпеки країни. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск # 41. С.56-62.

45. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1z=7877 (дата звернення: 27.07.2025).

46. Данілова Е. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Publishing House «UKRLOGOS Group», 2020. 342 с.

47. Ткаченко Т. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Науковий вісник Полісся*, 2023. №2 (25). С. 137-145.

48. Нєустроєв Ю., Єгорова-Гудкова Т., Острянко В. Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №4 (60). С. 202-209.

49. Проскура В., Черничко Т., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №4 (13). С. 61-67.

50. Єгорова-Гудкова Т. І. Шепітко Г. І. Економічна безпека держави в умовах цифровізаціїї економіки та інваріант технологічного укладу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2020. № 25(6). С. 51-56.

51. Ліхоносова Г. С. Фінансова безпека країни в умовах цифровізації соціально-економічних процесів. *Часопис економічних реформ*. 2023. №2. С. 48-53.

52. Осадча О. О., Роздопченюк В. М. Ризики економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. №3. С. 116-126.

53. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1. С. 75-84.

54. Пронько Л., Пузирьова П., Собчишин В., Варава Л., Захаров Д., Виноградова, О. Інноваційне управління трудовим потенціалом у системі диджиталізації фінансовоекономічної безпеки смартекономіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №1(60). С. 554-569.

55. Пузирьова П. В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1(283). С. 189-204.

56. Равлюк В. Цифровізація економіки як фактор впливу на економічну безпеку країни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. №22. С.1131-1151.

57. Чаговець Л. О. Чаговець В. В. Цифровізація як чинник соціальноекономічного розвитку та економічної безпеки держави. *Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура*. 2023. № 6. С. 21-26.

58. Бакай В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 1. С. 32-35.

59. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 320 с.

60. Ситнік Є. Науково-практичні аспекти розбудови та управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2(78). С. 390–397.

61. ПрАТ «КИЇВСТАР». Офіційний сайт. URL : https://kyivstar.ua/. (дата звернення 05.08.2025).

62. КИЇВСТАР та «Повернись живим» створять Школу операторів наземних дронів. URL : https://hub.kyivstar.ua/articles/kiyivstar-ta-povernis-zhivim-stvoryat-shkolu-operatoriv-nazemnih-dronivttps://hub.kyivstar.ua/articles/kiyivstar-ta-povernis-zhivim-stvoryat-shkolu-operatoriv-nazemnih-droniv. (дата звернення 05.08.2025).

63. Нікіфоров М.М. Особливості управління ризиками телекомунікаційних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 67-72.

64. Хіміч О. В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова.* 2020. Т. 25, вип. 6(85). С. 176-180.

65. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбітько О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19(38). URL : https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12. (дата звернення 05.08.2025).

66. Дуднєва Ю., Артем’єв О. Економічна безпека суб’єктів господарювання в умовах перманентної кризи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія*

Економіка. 2023. №17(34). URL : https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-09. (дата звернення 05.08.2025).

67. Бондарчук Н., Міхієнко Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. *Підприємництво та інновації*. 2020. №14. С.14-19.

68. Іванова Н. Розробка аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства в цифровому середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №20. С.109-119.

69. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств: монографія. Київ : НАУ, 2023. 212 с.

70. Ковальчук А.М. Мотиваційне управління економічною безпекою підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2020. 25 с

71. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

72. Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі :дис. … д-ра екон. наук. Харків, 2020. 497 с.

73. Краснокутська Н., Коптєва Г. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 3-6.

74. Лойко В.В. Руденко М.В., Руденко В.С. Динаміка розвитку будівельних підприємств України та міста Києва в контексті забезпечення економічної безпеки. *Ефективна економіка.* 2020. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1z=8058. (дата звернення 05.08.2025).

75. Лойко В. В., Маляр С.А., Руденко М.В. Економіко-правові аспекти створення та функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) . *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 58-63.

76. Руденко М. Методичний підхід до управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4 (32). С. 175-186.

77. Фролова Ю. С. Управління економічною безпекою підприємства : дипломна робота ... магістра : 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність Харків : ХНАДУ, 2023. 90 с.

78. Derii V., Parkhomets M., Uniiat L., Kovbasa O., Hryzovska L. and Karabanyk, S. Modelling Business Processes Based on Logistics Concepts and Quality Management System Principles. *International Journal of Management*. 2020. vol. 11(7). P. 175-188.

ДОДАТОК А

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія м. Київ, Шевченківський р-н	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері безпровідного електрозв'язку	за КВЕД	61,20		

Середня кількість працівників 3 698

Адреса, телефон 03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 тел.: 247-39-49

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	X

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 162 427	8 260 891
первісна вартість	1001		13 306 477	14 355 215
накопичена амортизація	1002		(5 144 050)	(6 094 324)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	596 471	930 046
Основні засоби	1010	8	12 094 876	13 859 465
первісна вартість	1011		27 245 338	31 010 330
знос	1012		(15 150 462)	(17 150 865)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	403 184	358 996
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 136 870	1 251 405
Усього за розділом I	**1095**		**22 393 828**	**24 660 803**

Продовження ДОДАТКУ А

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		66 181	51 485
виробничі запаси	1101		50 867	46 183
товари	1104		15 314	5 302
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	718 654	663 670
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	69 589	87 980
з бюджетом	1135	13	54 824	74 203
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	377
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	4 999	1 610
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 056 593	1 339 380
Витрати майбутніх періодів	1170	15	98 043	123 898
Інші оборотні активи	1190		408	477
Усього за розділом II	**1195**		**2 069 291**	**2 342 703**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		**597**	**353**
БАЛАНС	**1300**		**24 463 716**	**27 003 859**

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	(107)
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		12 778 642	10 362 394
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	-
Усього за розділом I	**1495**		**13 686 590**	**11 408 277**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		23 312	26 994
Довгострокові кредити банків	1510	17	-	3 870 638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21, 22	2 286 801	2 934 811
Довгострокові забезпечення	1520	20	213 552	180 173
у тому числі з виплат персоналу	1521		4 598	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	**1595**		**2 523 665**	**7 012 616**

Продовження ДОДАТКУ А

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	-	140 416
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 148 712	1 442 750
розрахунками з бюджетом	1620	19	945 802	1 033 642
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	618 819	653 515
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		7 127	9 508
одержаними авансами	1635	22	692 723	744 678
розрахунками з учасниками	1640	16	3 484 063	3 096 916
Поточні забезпечення	1660	20	105 929	100 321
Доходи майбутніх періодів	1665	22	650 784	727 845
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 218 321	1 286 890
Усього за розділом III	**1695**		**8 253 461**	**8 582 966**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		**-**	**-**
БАЛАНС	**1900**		**24 463 716**	**27 003 859**

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

		Коди		
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
(найменування)	За ЄДРПОУ	21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	25 041 947	22 274 923
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(8 506 957)	(7 753 253)
Валовий: прибуток	2090		16 534 990	14 521 670
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	195 547	130 852
Адміністративні витрати	2130	25	(1 686 913)	(1 423 025)
Витрати на збут	2150	25	(1 967 636)	(1 956 401)
Інші операційні витрати	2180	25	(65 795)	(605 173)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		**13 010 193**	**10 667 923**
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	50 022	332 973
Інші доходи	2240	27	49 733	28 056
Фінансові витрати	2250	26	(429 826)	(344 745)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(111 887)	(71 949)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		**12 568 235**	**10 612 258**
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 246 182)	(1 674 104)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		**10 322 053**	**8 938 154**
збиток	2355		-	-

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		(107)	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		**(107)**	**-**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		**(107)**	**-**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**10 321 946**	**8 938 154**

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	161 294	111 271
Витрати на оплату праці	2505	25	1 709 248	1 419 434
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	312 569	244 057
Амортизація	2515	25	3 979 062	3 160 134
Інші операційні витрати	2520	25	6 065 128	6 802 956
Всього	**2550**		**12 227 301**	**11 737 852**

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) За ЄДРПОУ	Коди 2020 12 31 21673832

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

за 2020 рік

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3000		12 568 235	10 612 258
Коригування на:				
амортизацію необоротних активів	3505	25	3 979 062	3 160 134
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	20	(38 282)	(28 560)
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	3515		(124 947)	571 094
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520		(60 325)	(384 413)
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521		20 625	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522		-	-
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	3523		244	(486)
Прибуток (збиток) від реалізації фінансових інвестицій	3524		-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526		32 670	49 944
Фінансові витрати	3540		427 797	332 152
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550		-	16 378
Зменшення (збільшення) запасів	3551		14 696	(4 272)
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553		87 292	161 814
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554		(37 007)	(14 278)
Зменшення (збільшення) договірних активів	3556		(214 101)	(604)
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		(221)	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560		-	89 458
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561		227 376	(405 280)
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	3562		55 858	86 395
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки зі страхування	3563		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	3564		27 924	(14 565)
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	3566		77 061	100 421
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		24 968	(141 416)
Грошові кошти від операційної діяльності	**3570**		**17 068 925**	**14 186 174**
Сплачений податок на прибуток	3580		(2 167 165)	(1 674 104)
Витрачання на сплату відсотків	3585	32	(397 372)	(335 078)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**		**14 504 388**	**12 176 992**

Продовження ДОДАТКУ А

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів	3205		31 450	76 429
Надходження від: відсотків	3215	26	55 159	316 492
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від безпроцентних позик	3230		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		(92 775)	-
необоротних активів	3260		(4 949 697)	(3 785 393)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		-	-
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**		**(4 955 863)**	**(3 392 472)**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від: Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	32	3 988 013	-
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350			-
Сплату дивідендів	3355	32	(12 987 406)	(12 233 420)
Витрачання на сплату відсотків			-	-
Інші платежі	3390	32	(390 592)	(291 195)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**		**(9 389 985)**	**(12 524 615)**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**		**158 540**	**(3 740 095)**
Залишок коштів на початок року	3405	14	1 056 593	5 360 713
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		124 247	(564 025)
Залишок коштів на кінець року	3415	14	1 339 380	1 056 593

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія м. Київ, Шевченківський р-н	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері безпровідного електрозв'язку	за КВЕД	61.20		

Середня кількість працівників 3 817
Адреса, телефон 03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 тел.: 247-39-49
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	X

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 397 143	8 585 369
первісна вартість	1001		14 491 467	15 660 541
накопичена амортизація	1002		(6 094 324)	(7 075 172)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	14 653 259	16 321 214
первісна вартість	1011		31 804 124	34 626 916
знос	1012		(17 150 865)	(18 305 702)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	358 996	144 046
Інші необоротні активи	1090	11, 14	1 251 405	1 568 479
Усього за розділом I	**1095**		**24 660 803**	**26 619 108**

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
(у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		51 485	37 506
виробничі запаси	1101		46 183	37 476
товари	1104		5 302	30
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12	663 670	873 680
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	87 980	150 464
з бюджетом	1135	12	74 203	75 158
у тому числі з податку на прибуток	1136		377	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	1 610	5 548
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	1 339 380	1 773 866
Витрати майбутніх періодів	1170	11,14	123 898	195 233
Інші оборотні активи	1190		477	2 299
Усього за розділом II	**1195**		**2 342 703**	**3 113 754**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		**353**	**72 309**
БАЛАНС	**1300**		**27 003 859**	**29 805 171**

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		(107)	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411	15	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		10 362 394	11 408 060
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	**1495**		**11 408 277**	**12 454 050**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		26 994	24 277
Довгострокові кредити банків	1510	16	3 870 638	6 934 336
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20	2 934 811	3 681 646
Довгострокові забезпечення	1520	19	180 173	315 052
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	**1595**		**7 012 616**	**10 955 311**

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16	140 416	59 781
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 442 750	1 946 661
розрахунками з бюджетом	1620	18, 27	1 033 642	1 124 827
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	653 515	660 811
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		9 508	12 370
одержаними авансами	1635	21	744 678	851 597
розрахунками з учасниками	1640	15	3 096 916	-
Поточні забезпечення	1660	19	100 321	185 997
Доходи майбутніх періодів	1665	21	727 845	788 435
Інші поточні зобов'язання	1690	20	1 286 890	1 426 142
Усього за розділом III	**1695**		**8 582 966**	**6 395 810**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		**-**	**-**
БАЛАНС	**1900**		**27 003 859**	**29 805 171**

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи ___ травня 2022 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

		Коди		
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
(найменування)	За ЄДРПОУ	21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	28 560 023	25 041 947
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(9 659 819)	(8 506 957)
Валовий: прибуток	2090		18 900 204	16 534 990
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	224 587	195 547
Адміністративні витрати	2130	24	(1 869 626)	(1 686 913)
Витрати на збут	2150	24	(2 362 458)	(1 967 636)
Інші операційні витрати	2180	24	(108 778)	(65 795)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		**14 783 929**	**13 010 193**
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	51 851	50 022
Інші доходи	2240	26	246 013	49 733
Фінансові витрати	2250	25	(967 105)	(429 826)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(170 161)	(111 887)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		**13 944 527**	**12 568 235**
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(2 667 140)	(2 246 182)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		**11 277 387**	**10 322 053**
збиток	2355		-	-

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		107	(107)
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		**107**	**(107)**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		**107**	**(107)**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**11 277 494**	**10 321 946**

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	24	71 666	161 294
Витрати на оплату праці	2505	24	2 022 430	1 709 248
Відрахування на соціальні заходи	2510	24	391 643	312 569
Амортизація	2515	24	4 414 491	3 979 062
Інші операційні витрати	2520	24	7 100 451	6 065 128
Всього	**2550**		**14 000 681**	**12 227 301**

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 15.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи ___ травня 2022 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар» (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2021	12	31
	За ЄДРПОУ	21673832		

Консолідований звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

за 2021 рік

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	Приміт-ки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3000		13 944 527	12 568 235
Коригування на:				
амортизацію необоротних активів	3505	24	4 414 491	3 979 062
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	19	220 555	(38 987)
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	3515		23 542	(119 105)
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520		(72 697)	(60 325)
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521		-	20 625
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522		-	-
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	3523		(71 956)	244
Прибуток (збиток) від реалізації фінансових інвестицій	3524		-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526		81 903	32 670
Фінансові витрати	3540	25	967 105	427 797
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550		(27 465)	-
Зменшення (збільшення) запасів	3551		13 979	14 696
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553		(220 224)	87 292
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554		(63 876)	(37 007)
Зменшення (збільшення) договірних активів	3556		(393 916)	(214 101)
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		(1 538)	(221)
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561		221 780	227 376
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	3562		85 347	55 858
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки зі страхування	3563		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	3564		67 178	27 924
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	3566		60 590	77 061
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		(9 955)	24 968
Грошові кошти від операційної діяльності	**3570**		**19 239 370**	**17 074 062**
Сплачений податок на прибуток	3580		(2 384 385)	(2 167 165)
Витрачання на сплату відсотків	3585	31	(937 556)	(397 372)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**		**15 917 429**	**14 509 525**

Продовження ДОДАТКУ А

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів:	3205		530 288	31 450
основних засобів			528 292	31 400
нематеріальних активів			1 996	50
Надходження від:				
відсотків	3215	25	51 851	50 022
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від безпроцентних позик	3230		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255		(300)	(92 775)
необоротних активів	3260		(5 102 859)	(4 949 697)
основних засобів			(3 761 639)	(3 579 037)
нематеріальних активів			(1 341 220)	(1 370 660)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		-	-
Інші платежі	3290		(115)	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**		**(4 521 135)**	**(4 961 000)**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	31	3 072 213	3 988 013
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350	31	(124 655)	
Сплату дивідендів	3355	31	(13 328 637)	(12 987 406)
Витрачання на сплату відсотків			-	-
Інші платежі	3390	31	(558 523)	(390 592)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**		**(10 939 602)**	**(9 389 985)**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**		**456 692**	**158 540**
Залишок коштів на початок року	3405	13	1 339 380	1 056 593
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(22 206)	124 247
Залишок коштів на кінець року	3415	13	1 773 866	1 339 380

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи ___ травня 2022 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2022	12	31
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	за ЄДРПОУ	21673832		
Територія м. Київ, Шевченківський р-н	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері безпровідного електрозв'язку	за КВЕД	61.20		

Середня кількість працівників 3 659

Адреса, телефон 03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 тел.: 247-39-49

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	X

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 585 356	8 372 277
первісна вартість	1001		15 660 515	15 991 300
накопичена амортизація	1002		(7 075 159)	(7 619 023)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8, 9	16 291 426	19 257 808
первісна вартість	1011		34 575 168	38 670 077
знос	1012		(18 283 742)	(19 412 269)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	110 102	699 734
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	139 587	159 033
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 568 479	3 207 648
Усього за розділом I	**1095**		**26 694 950**	**31 696 500**

Продовження ДОДАТКУ А

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		37 506	65 107
виробничі запаси	1101		37 476	65 104
товари	1104		30	3
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	872 641	2 815 721
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	150 458	241 180
з бюджетом	1135	13	73 795	62 335
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	5 327	26 174
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 707 773	4 684 591
Витрати майбутніх періодів	1170	12, 15	195 217	189 282
Інші оборотні активи	1190	12	2 271	481 670
Усього за розділом II	**1195**		**3 044 988**	**8 566 060**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		**72 309**	**113 059**
БАЛАНС	**1300**		**29 812 247**	**40 375 619**

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	261 260
Емісійний дохід	1411	16	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		11 419 172	20 935 686
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	**1495**		**12 465 162**	**21 984 642**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		24 277	29 735
Довгострокові кредити банків	1510	17	6 934 336	1 411 880
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21	3 681 646	6 344 485
Довгострокові забезпечення	1520	20	315 052	236 275
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	**1595**		**10 955 311**	**8 022 375**

Продовження ДОДАТКУ А

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	59 781	777 428
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 946 299	3 654 875
розрахунками з бюджетом	1620	19, 28	1 124 100	1 024 715
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	660 084	516 951
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		12 370	12 651
одержаними авансами	1635	22	851 597	968 040
розрахунками з учасниками	1640	16	-	-
Поточні забезпечення	1660	20	183 376	170 357
Доходи майбутніх періодів	1665	22	788 435	848 301
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 425 816	2 912 235
Усього за розділом III	**1695**		**6 391 774**	**10 368 602**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		**-**	**-**
БАЛАНС	**1900**		**29 812 247**	**40 375 619**

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 13 липня 2023 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

		Коди		
Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»	Дата (рік, місяць, число)	2022	12	31
(найменування)	за ЄДРПОУ	21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	30 900 973	28 559 150
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(13 073 367)	(9 810 231)
Валовий: прибуток	**2090**		**17 827 606**	**18 748 919**
збиток	**2095**		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	252 484	217 437
Адміністративні витрати	2130	25	(2 357 912)	(1 865 353)
Витрати на збут	2150	25	(2 556 755)	(2 362 458)
Інші операційні витрати	2180	25	(598 153)	(118 246)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	**2190**		**12 567 270**	**14 620 299**
збиток	**2195**		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	155 497	48 828
Інші доходи	2240	27	236 812	235 778
Фінансові витрати	2250	26	(1 226 928)	(967 025)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(17 226)	(83)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	**2290**		**11 715 425**	**13 937 797**
збиток	**2295**		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 198 911)	(2 670 871)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	**2350**		**9 516 514**	**11 266 926**
збиток	**2355**		-	-

Продовження ДОДАТКУ А

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		-	107
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		**-**	**107**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		**-**	**107**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**9 516 514**	**11 267 033**

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	76 635	71 666
Витрати на оплату праці	2505	25	2 807 406	2 020 724
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	499 802	391 259
Амортизація	2515	25	4 820 181	4 409 702
Інші операційні витрати	2520	25	10 382 163	7 262 937
Всього	**2550**		**18 586 187**	**14 156 288**

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 13 липня 2023 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

Продовження ДОДАТКУ А

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2022	12	31
		21673832		

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

за 2022 рік

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3000		11 715 425	13 937 797
Коригування на:				
амортизацію необоротних активів	3505	25	4 820 181	4 409 702
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	20	(91 797)	221 859
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	3515		(21 019)	24 487
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520		(12 567)	(71 259)
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521		-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522		-	-
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	3523		(40 750)	(71 956)
Прибуток (збиток) від реалізації фінансових інвестицій	3524		-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	27	945 661	78 405
Фінансові витрати	3540	26	1 226 928	967 025
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550		(176 344)	(52 618)
Зменшення (збільшення) запасів	3551		(27 601)	13 841
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553		(1 770 600)	(220 958)
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554		(79 262)	(64 130)
Зменшення (збільшення) договірних активів	3556		(237 349)	(393 913)
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		601	(2 271)
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561		1 977 381	252 587
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	3562		43 749	84 620
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки зі страхування	3563		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	3564		109 392	67 178
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	3566		59 866	60 590
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		116 443	(7 155)
Грошові кошти від операційної діяльності	**3570**		**18 558 338**	**19 233 831**
Сплачений податок на прибуток	3580		(2 361 491)	(2 384 385)
Витрачання на сплату відсотків	3585	32	(1 132 680)	(937 556)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**		**15 064 167**	**15 911 890**

Продовження ДОДАТКУ А

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів:	3205		185 434	530 288
основних засобів			*185 434*	*528 292*
нематеріальних активів			-	*1 996*
Надходження від:				
відсотків	3215	26	155 497	48 828
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від безпроцентних позик	3230		50 000	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255		-	-
необоротних активів:	3260		(6 101 685)	(5 102 313)
основних засобів			*(4 831 612)*	*(3 761 093)*
нематеріальних активів			*(1 270 073)*	*(1 341 220)*
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		(530 000)	-
Придбання дочірньої компанії	3280	11	(589 632)	-
Інші платежі	3290		(300)	60 867
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**		**(6 830 686)**	**(4 462 330)**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		2 966	-
Отримання позик	3305	32	221 000	3 072 213
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350	32	(4 792 450)	(124 655)
Сплату дивідендів	3355	32	-	(13 328 637)
Витрачання на сплату відсотків	3360		-	-
Орендні платежі	3390	32	(793 108)	(557 813)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**		**(5 361 592)**	**(10 938 892)**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**		**2 871 889**	**510 668**
Залишок коштів на початок року	3405	14	1 707 773	1 219 310
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		104 929	(22 205)
Залишок коштів на кінець року	3415	14	4 684 591	1 707 773

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 13 липня 2023 року:

Президент Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер Олена Михайлівна Ксеніч

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Питома вага складових економічної безпеки

Функціональні складові	Галузі економіки			
	Промисловість	Сільське господарство	Торгівля	Фінансова сфера
Фінансова	0,2	0,2	0,3	0,2
Інтелектуальна і кадрова	0,2	0,1	0,1	0,2
Техніко-технологічна	0,2	0,3	0,15	0,1
Політико-правова	0,1	0,1	0,1	0,15
Екологічна	0,15	0,05	0,2	0,2
Інформаційна	0,1	0,2	0,05	0,05
Силова	0,05	0,05	0,1	0,1
Всього	1	1	1	1

Таблиця Б.2 – Нормовані значення показників для визначення стану фінансової безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР»

Назва показника	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,09	0,08	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,14	0,12	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	0,31	0,34	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт покриття	0,06	0,07	0,09
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,10	0,12	0,10
Коефіцієнт оборотності активів,	0,09	0,07	0,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,17	0,11	0,14
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,02	-0,02	-0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,05	0,04	0,05
Інтегральний показник	0,99	0,93	1,00

Таблиця Б.3 – 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

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Малюгін Олексій Васильович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти alexxmal@i.ua,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація та вдосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки ПрАТ «КИЇВСТАР» в сучасних умовах» 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.

_____	_____	Малюгін О.В.
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)