МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Формування системи управління економічною безпекою промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-уфеб-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління фінансово-економічною безпекою
Р.Г. Гришко

Керівник д.е.н., професор Болдуєва О.В.
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

«____»_____2024 року

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

Гришку Роману Георгійовичу

1. Тема роботи:« Формування системи управління економічною безпекою промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи: Болдуєва Оксана Валеріївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2252-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства; дослідити методи оцінювання економічної безпеки підприємства; провести аналіз фінансових показників діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»; виконати оцінювання складових економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь»; обґрунтувати доцільність впровадження механізму контролінгу в систему забезпечення економічної безпеки підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 21 табл. і 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Болдуєва О.В. професор	08.11.2024 р.	08.11.2024 р.
2	Болдуєва О.В. професор	06.12.2024 р.	06.12.2024 р.
3	Болдуєва О.В. професор	30.12.2024 р.	30.12.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 1жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назваетапівкваліфікаційноїроботи	Строк виконанняетапівроботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.10.2024 р. – 31.10.2024 р.	виконано
2.	Виконаннявступу	01.11.2024 р. – 07.11.2024 р.	виконано
3.	Виконаннярозділу 1	08.11.2024 р. – 05.12.2024 р.	виконано
4.	Виконаннярозділу 2	06.12.2024 р. – 29.12.2024 р.	виконано
5.	Виконаннярозділу 3	30.12.2024 р. – 16.01.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	17.01.2025 р. – 23.01.2025 р.	виконано
7.	Оформленняроботи, одержання відгуку та рецензії	24.01.2025 р. – 02.02.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.02.2025 р.	виконано

Студент _____ Р.Г. Гришко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.В. Болдуєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер_____ О.В. Лепьохін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 16 рис., 21 табл., 72 джерела, 3 додатки.

Об’єктом дослідження є система управління економічною безпекою промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні механізми забезпечення економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування ефективної системи управління економічною безпекою промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» шляхом аналізу його фінансового стану, оцінювання рівня економічної безпеки та розробки заходів з її підвищення.

Завдання дослідження: 1) узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства; 2) визначити складові системи управління економічною безпекою підприємства; 3) виконати оцінювання складових економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь»; 4) розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Методи дослідження: систематизація та узагальнення, системний аналіз, методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, метод групувань, графічний метод, методи економіко-статистичного аналізу. Інформаційна база дослідження:

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено організаційний механізм управління ефективністю операційної діяльності підприємства; 2) набуло подальшого розвитку обґрунтування доцільності впровадження механізму контролінгу в систему управління економічною безпекою підприємства.

Розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності промислових підприємств для підвищення рівня конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, КОНТРОЛІНГ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

Qualifying work: 103 p., 16 fig., 21 tab., 3 annex, 72 references.

The object of the study is the economic security management system of an industrial enterprise.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and practical mechanisms for ensuring the economic security of PJSC "Zaporizhstal".

The purpose of the master's qualification work is to form an effective economic security management system of the industrial enterprise PJSC «Zaporizhstal» by analyzing its financial condition, assessing the level of economic security and developing measures to increase it.

Research objectives: 1) to generalize theoretical approaches to determining the economic security of the enterprise; 2) to determine the components of the economic security management system of the enterprise; 3) to evaluate the components of the economic security of PJSC «Zaporizhstal»; 4) to develop proposals for improving the organizational mechanism for managing the efficiency of the enterprise's operational activities.

Research methods: The following general scientific and special methods were used in the research process: systematization and generalization - to analyze the essence of the economic security of an industrial enterprise, the main characteristics and components of the mechanism for its provision; system analysis - to determine the components of the enterprise's economic security management system, their relationship and impact on the financial stability of the enterprise; methods of analysis and synthesis - used to study the features of managing financial stability, liquidity and business activity of PJSC «Zaporizhstal»; methods of induction and deduction - used in the process of forming conclusions regarding the state of the enterprise's economic security and its financial support; grouping method - used to assess the financial indicators of the enterprise and identify the main threats to financial stability; graphical method - used to visualize the dynamics of financial indicators and reflect the relationships between the components of the enterprise's financial security; methods of economic and statistical analysis - used to assess the financial results of the enterprise's activities, identify trends in its development.

The results obtained and their novelty: 1) the organizational mechanism for managing the efficiency of the enterprise's operational activities has been improved; 2) the justification for the feasibility of introducing the controlling mechanism into the enterprise's economic security management system has been further developed.

The developed recommendations can be used in the activities of industrial enterprises to increase their competitiveness and ensure stable development in the long term.

ECONOMIC SECURITY, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, CONTROLLING, RISK MANAGEMENT, FINANCIAL INDICATORS, INDUSTRIAL ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Категоріальне визначення економічної безпеки підприємства 12
1.2 Складові системи управління економічною безпекою підприємства 20
1.3 Методи оцінювання економічної безпеки підприємства 28
2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 39
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 39
2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства 45
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства 58
2.4 Оцінювання складових економічної безпеки підприємства 67
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 74
3.1 Впровадження контролінгу як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства 74
3.2 Формування ефективної системи управління витратами операційної діяльності підприємства 83
ВИСНОВКИ 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97
ДОДАТКИ 104
Декларація академічної доброчесності здобувача 111

ВСТУП

Сучасні промислові підприємства, зокрема металургійні комбінати, функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем ризиків, пов’язаних із нестабільністю світових ринків, енергетичними кризами, змінами регуляторного середовища та безпековими викликами. У цьому контексті питання забезпечення економічної безпеки стає стратегічно важливим для підтримки стабільного розвитку підприємств, їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. ПАТ «Запоріжсталь» як одне з найбільших металургійних підприємств України зіштовхується з комплексом викликів, пов’язаних із фінансовими ризиками, оптимізацією операційної діяльності та управлінням економічною безпекою. Тому дослідження механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства та розробка підходів до їх удосконалення є актуальним і необхідним для стабільного функціонування промислового сектору.

Значний внесок у дослідження питань стосовно формування ефективної системи управління економічною безпекою промислового підприємства зробили такі вчені, як: Андріїв Н.М., Базик О.В., Бондаренко О.М., Булавка О.С., Василега В.Є., Воловельська І.В., Гапєєва О. М., Гоменюк М.О., Гутніченко М.О., Орлова А.А., Павлова Г.Є., Потюк В.М., Ткаченко Т., Шостак Л.В. та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок учених, актуалізується необхідність здійснення поглибленого дослідження щодо удосконалення методичного апарату організації управління економічними ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін з метою їх мінімізації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування ефективної системи управління економічною безпекою промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» шляхом аналізу його фінансового стану, оцінювання рівня економічної безпеки та розробки заходів з її підвищення.

Виходячи з цієї мети, було розроблено такі основні завдання

дослідження:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства;

– визначити складові системи управління економічною безпекою підприємства;

– дослідити методи оцінювання економічної безпеки підприємства;

– провести аналіз фінансової стійкості та ліквідності ПАТ «Запоріжсталь»;

– оцінити фінансові результати діяльності підприємства;

– виконати оцінювання складових економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь»;

– обґрунтувати доцільність впровадження механізму контролінгу в систему забезпечення економічної безпеки підприємства;

– розробити пропозиції щодо удосконалення організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління економічною безпекою промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні механізми забезпечення економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь».

У процесі дослідження використовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні методи: систематизація та узагальнення – для аналізу сутності економічної безпеки промислового підприємства, основних характеристик і складових механізму її забезпечення; системний аналіз – при визначенні компонентів системи управління економічною безпекою підприємства, їх взаємозв’язку та впливу на фінансову стійкість підприємства; методи аналізу та синтезу – застосовані для дослідження особливостей управління фінансовою стійкістю, ліквідністю та діловою активністю ПАТ «Запоріжсталь»; методи індукції та дедукції – використані у процесі формування висновків щодо стану економічної безпеки підприємства та його фінансового забезпечення; метод групувань – застосований для оцінювання фінансових показників підприємства

та ідентифікації основних загроз фінансовій стабільності; графічний метод – використаний для візуалізації динаміки фінансових показників і відображення взаємозв'язків між складовими фінансової безпеки підприємства; методи економіко-статистичного аналізу – застосовані при оцінці фінансових результатів діяльності підприємства, виявленні тенденцій його розвитку.

Інформаційною базою дослідження виступали напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких висвітлені проблеми формування дієвої системи управління економічною безпекою підприємства, статті у періодичних видання, внутрішні нормативні документи та фінансова звітність підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– удосконалено організаційний механізм управління ефективністю операційної діяльності підприємства, що передбачає інтеграцію інноваційних підходів до моніторингу та стратегічного планування для забезпечення довгострокової стабільності й конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»;

– отримало подальшого розвитку обґрунтування доцільності впровадження механізму контролінгу в систему управління економічною безпекою підприємства, що дозволяє оптимізувати процеси управління фінансовими ресурсами та підвищити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні вдосконалених підходів до управління економічною безпекою промислового підприємства, зокрема шляхом інтеграції механізму контролінгу та оптимізації організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності. Запропоновані методи оцінювання фінансової стійкості та ліквідності дозволяють своєчасно виявляти загрози економічній безпеці підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення для мінімізації ризиків.

Розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності

підриємства ПАТ «Запоріжсталь» та інших промислових підприємств для підвищення рівня фінансової стійкості, зниження негативного впливу зовнішніх факторів і вдосконалення стратегічного планування. Використання запропонованих механізмів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави» (м. Запоріжжя, 2024 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю у колективну монографію «Інтеграція освіти, науки і бізнесу».

1 ТЕОРЕТИЧНЕ УЗАГАЛЬНЕННЯ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Категоріальне визначення економічної безпеки підприємства

Українська економіка, інтегруючись у глобальний економічний простір, стикається з викликами фінансової нестабільності, що створює необхідність у формуванні ефективних механізмів для підтримання належного рівня економічної безпеки підприємств. Дисбаланс у макроекономічних показниках, обмеженість фінансових ресурсів і постійна потреба в пошуку джерел фінансування негативно позначаються на діяльності бізнесу. Водночас забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки дозволяє підприємствам утримувати ринкові позиції, підвищувати вартість активів, здобувати конкурентні переваги та покращувати конкурентоспроможність продукції [1].

Фінансово-економічна безпека підприємства є динамічною системою, яка постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Управління цією безпекою передбачає використання комплексу захисних заходів для мінімізації або уникнення негативного впливу ризиків, загроз і небезпек.

Економічна безпека підприємства являє собою інтеграцію трьох ключових економічних понять: економіка, безпека і підприємство. Її можна розглядати як систему економічних взаємозв’язків, спрямованих на захист бізнесу від потенційних небезпек.

О.В.Базик зазначає, що фінансова безпека полягає у збалансованості та стійкості фінансово-кредитної сфери до негативних впливів, а також у її здатності підтримувати ефективне функціонування національної економіки та забезпечувати економічне зростання. Він визначає небезпеку як об’єктивну

можливість шкідливого впливу на систему, що може призвести до її кризи чи занепаду [2].

З.Б. Живко наголошує на методологічній різниці між поняттями «ризик» і «небезпека», стверджуючи, що ризик є наслідком небезпеки, а не її причиною [3].

Копилюк О. І., Музичка О. М. і Рутар Р. І. вважають, що загроза є подією, яка може мати негативні наслідки для підприємства, тоді як ризик – це кількісна оцінка ймовірності реалізації цієї загрози. Іншими словами, ризик виникає у ситуаціях, що передбачають вибір [4].

Розглядаючи економічний ризик, можна погодитися з думкою науковців, які трактують його як об'єктивно-суб'єктивну категорію, пов'язану з подоланням невизначеності та конфліктності в умовах вибору. Він відображає ступінь досягнення бажаного результату та відхилення від поставлених цілей, враховуючи вплив як контрольованих, так і неконтрольованих чинників [5, 6, 7].

Фінансово-економічна безпека підприємства є багатокомпонентною системою, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. На основі проведених наукових досліджень можна зробити висновок, що загроза фінансово-економічній безпеці підприємства являє собою стан елементів середовища (внутрішнього чи зовнішнього), які можуть безпосередньо або опосередковано завдати шкоди фінансовому стану компанії, знизити її стійкість та стримати розвиток у фінансовій сфері [8].

Погоджуючись із позицією науковців, слід розглядати безпеку через призму її функціональних складових. Це дозволяє здійснювати такі дії:

- моніторинг факторів, що безпосередньо впливають на рівень фінансово-економічної безпеки;
- дослідження процесів, що забезпечують стабільність і розвиток фінансово-економічної безпеки;
- систематичний аналіз розподілу та ефективності використання ресурсів

підприємства;

– оцінку економічних показників, які характеризують стан ключових аспектів безпеки;

– розробку заходів, спрямованих на зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства [9, 10, 11].

Варто зауважити, що аналіз літератури виявив значну кількість трактувань поняття «фінансово-економічна безпека підприємства». Кожне з цих визначень намагається охопити всі аспекти цього поняття та надати йому цілісну характеристику (табл. 1.1).

Система фінансово-економічної безпеки підприємства може бути представлена як комплекс взаємозалежних компонентів, що функціонують у єдиній взаємодії.

Аналізуючи існуючі підходи до трактування економічної безпеки, можна зробити висновок, що більшість визначень зводиться до трьох ключових аспектів: це стан захищеності підприємства, стан виробничої системи чи суб’єкта господарювання, або рівень ефективного використання його ресурсів. На нашу думку, найбільш точним є розуміння економічної безпеки як стану захищеності підприємства, оскільки воно найбільше відповідає сутності самого поняття «безпека».

На основі досліджених концепцій ми пропонуємо власне визначення фінансово-економічної безпеки підприємства. Це стан, при якому бізнес-процеси та їх ресурсне забезпечення надійно захищені від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє підприємству підтримувати стабільну діяльність, уникати значних ризиків і забезпечувати розширений розвиток протягом усього життєвого циклу з мінімальними втратами.

Для досягнення максимально високого рівня економічної безпеки підприємство має забезпечити належний захист ключових функціональних елементів своєї діяльності.

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень наукового поняття «фінансово-економічна безпека підприємства»

Автори	Визначення поняття «фінансово-економічна безпека підприємства»
Скачков О.М., Філіпковська Л.О. [12]	Наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань.
Павлов Р.А. [13]	Стан захищеності науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) загроз.
Караїм М.М. [14]	Стан економічної системи, за якого при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягається запобігання, послаблення чи захисту від існуючих небезпек та загроз чи інших непередбачуваних обставин та в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику.
Олійник Т.І. [15]	Стан ефективного використання ресурсів підприємства і існуючих ринкових можливостей, який дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії.
Гудзь О.Є., Шмалій Л.В. [16]	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі.
Блакита Г. В. [17]	Захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності.
Рибальченко Л.В., Косиченко О.О. [18]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.
Живко З.Б. [19]	Захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін в цих сферах, як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників.
Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. [20]	Стан найбільш оптимального використання ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє долати внутрішні і зовнішні загрозам і забезпечувати його стійке й тривале виживання відповідно до стратегічних цілей.
Шкарлет С.М. [21]	Економічна безпека підприємств визначається як один з елементів захисту національної безпеки
Павлова Г.Є. [22]	Стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства.
Залізко В.Д., Гурочкіна В.В. [23]	Стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність.
Кібік О.М. [24]	Стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища.

Також пропонується адаптувати визначення фінансово-економічної безпеки, враховуючи її рівневу структуру, що можна зобразити графічно (рис. 1.1).

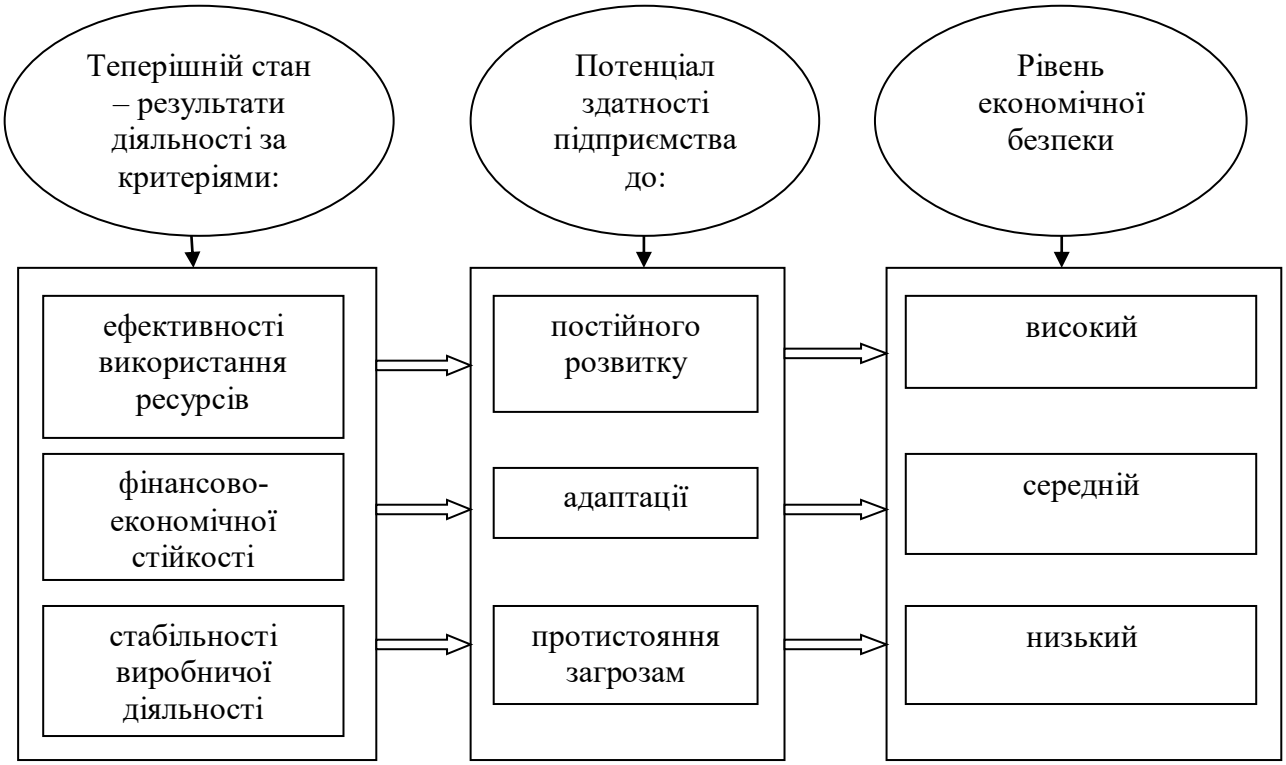


Рисунок 1.1 – Схема обґрунтування градації рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства [25]

Досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства можливе за умов ефективного використання ресурсів і здатності до постійного розвитку.

Середній рівень фінансово-економічної безпеки характеризується стабільністю фінансово-економічної діяльності підприємства, а також його спроможністю адаптуватися до змін. Натомість низький рівень безпеки спостерігається, коли підприємство демонструє лише здатність протидіяти загрозам та зберігати стабільність виробничих процесів без подальшого розвитку.

Основними функціональними завданнями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є [26, 27]:

– підтримка високої фінансової результативності, забезпечення стійкості та фінансової незалежності підприємства;

– забезпечення технологічної автономії та підвищення конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;

– досягнення ефективності управління завдяки оптимальній організаційній структурі;

– розвиток кваліфікації працівників і підвищення їх інтелектуального потенціалу;

– зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля;

– створення надійного правового захисту всіх сфер діяльності підприємства;

– забезпечення інформаційної безпеки, захисту комерційних даних і створення системи, яка гарантує доступ до необхідної інформації для всіх підрозділів;

– організація захисту персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів підприємства.

Функціональні завдання відіграють ключову роль у визначенні основних структурних елементів та загальної моделі організації економічної безпеки підприємства. Варто зазначити, що однією з головних переваг ресурсно-функціонального підходу до розуміння фінансово-економічної безпеки є його інтегральність і системність. Цей підхід дозволяє комплексно аналізувати основні фактори, що впливають на рівень економічної безпеки, а також детально вивчати процеси, які забезпечують її підтримку та розвиток [28, 29, 30].

Структура економічної безпеки підприємства може бути візуалізована у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.2.

Інтелектуально-кадрова складова спрямована на розвиток і збереження інтелектуального потенціалу підприємства, а також ефективне управління людськими ресурсами. Вона включає колектив працівників, їхній досвід, знання та компетенції, які відіграють вирішальну роль у досягненні

стратегічних цілей бізнесу, забезпечуючи взаємозв'язок між усіма іншими елементами.



Рисунок 1.2 – Ключові елементи економічної безпеки підприємства [24]

Фінансова складова передбачає раціональне та ефективне використання фінансових ресурсів. Вона включає власний і позиковий капітал підприємства, що дає змогу залучати необхідні активи та підтримувати інші види ресурсів, які можуть бути відсутніми у початковій структурі власності. Зокрема, це акціонерний капітал у поєднанні з фінансовими позиками.

Техніко-технологічна складова полягає в забезпеченні підприємства необхідними виробничими ресурсами, оптимізації їхнього використання, розвитку технічної бази та впровадженні сучасних технологій, що відповідають світовим стандартам. Вона включає наявні технічні засоби та обладнання, що сприяють підвищенню ефективності діяльності й раціональному використанню ресурсів.

Політико-правова складова зосереджена на правовому супроводі діяльності підприємства, забезпеченні дотримання законодавчих норм, ефективності нормативно-правового регулювання, роботі юридичного відділу,

а також захисті прав інтелектуальної власності. Вона визначає законодавчі рамки та правову стабільність функціонування бізнесу.

Екологічна складова фінансово-економічної безпеки передбачає дотримання встановлених національних і міжнародних екологічних стандартів, що стосуються викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище, зменшення шкоди від забруднень та відповідність продукції екологічним параметрам. Основними показниками цієї складової є норми гранично допустимих концентрацій забруднювальних речовин, визначені законодавством, а також оцінка ефективності заходів, спрямованих на досягнення екологічних стандартів.

Інформаційна складова полягає у створенні ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Інформація є ключовим ресурсом, який дає можливість підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, планувати діяльність і забезпечувати її стабільність. Формування та захист цієї складової включає:

- збір даних про всі аспекти діяльності підприємства;
- аналіз інформації з дотриманням прийнятих методів і стандартів;
- прогнозування тенденцій у науково-технологічній, економічній та політичній сферах.

Силова складова акцентує увагу на фізичній безпеці співробітників та збереженні матеріальних активів підприємства.

Деякі науковці також виділяють ринкову складову, яка відображає рівень відповідності можливостей розвитку підприємства вимогам ринкового середовища та надійність взаємодії з контрагентами [31, 32, 33].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю забезпечення високого рівня економічного захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Це вимагає використання дієвих науково обґрунтованих підходів до управління економічною безпекою. Розробка та реалізація комплексу оперативних і довгострокових заходів із забезпечення економічної безпеки дозволить зменшити рівень невизначеності,

попередити ризики, нейтралізувати загрози та забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільної ринкової економіки.

1.2 Складові системи управління економічною безпекою підприємства

Сучасні умови господарювання в Україні ставлять підприємства в ситуацію, коли вони змушені самостійно забезпечувати виробничу діяльність, підтримувати стабільний розвиток і оперативно реагувати на зовнішні впливи, які перешкоджають реалізації економічних інтересів та використанню конкурентних переваг для ефективної боротьби на ринку. У таких умовах ключовим фактором успіху стає створення дієвої системи управління економічною безпекою.

На загальнодержавному рівні наразі відсутній чітко сформований механізм управління економічною безпекою, який міг би однаково ефективно застосовуватися як у промислових, так і в комерційних структурах. Хоча великі промислові підприємства вже запровадили ряд програм і концепцій, ці підходи, як правило, залишаються внутрішніми та не мають системного характеру.

Крім того, актуальність питання посилюється тим, що значна кількість підприємств перебуває у кризовому стані, наближається до банкрутства або вже перебуває на стадії ліквідації. Це підкреслює необхідність розробки комплексної системи управління економічною безпекою, яка дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільність.

На сьогодні бракує цілісних і поглиблених досліджень, присвячених створенню системи управління економічною безпекою підприємств. Існуюча методологія оцінки економічної безпеки є недостатньо розвиненою, а заходи, спрямовані на підвищення її рівня, потребують суттєвого вдосконалення. Формування комплексного підходу до управління економічною безпекою залишається важливим напрямком для подальших досліджень та впровадження в практичну діяльність підприємств.

У сучасній економіці України підприємства дедалі більше приділяють увагу питанням економічної безпеки, що обумовлює необхідність створення власних систем її управління. Формування такої системи зумовлено низкою ключових чинників [34]:

– постійна взаємодія з зовнішнім середовищем, яке є основним джерелом загроз і може негативно впливати на діяльність підприємств;

– виявлення слабких місць у роботі підприємства та можливість своєчасної розробки заходів для їх усунення;

– оптимізація основних виробничих процесів, яку можна досягти через ефективне управління економічною безпекою;

– вимоги ринкової економіки, які акцентують увагу на забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

За визначенням Л. А. Богатчик, система економічної безпеки – це комплекс заходів, спрямованих на запобігання втратам життєво важливих цінностей, забезпечення захищеності та підтримку розвитку особистості, суспільства та держави [35].

Любохинець Л.С. розглядає систему економічної безпеки підприємства як сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують безпеку діяльності підприємства та досягнення бізнес-цілей. Основними складовими цієї системи є об’єкт і суб’єкт безпеки, механізм забезпечення захисту, а також практичні заходи щодо реалізації економічної безпеки [36]. Таку позицію поділяє і Андріїв Н.М. [37].

На думку Дробязко С.І., система економічної безпеки – це динамічна структура, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та має властивості, які забезпечують здатність підприємства до виживання та розвитку навіть за умов внутрішніх чи зовнішніх загроз [38].

Комплексна система економічної безпеки підприємства, за визначенням Парфентій Л.А., представляє собою набір взаємопов’язаних організаційно-правових заходів, які виконуються спеціалізованими органами, службами та підрозділами підприємства. Ці заходи спрямовані на захист ключових інтересів

працівників, підприємства та держави від незаконних дій потенційних чи реальних осіб, що можуть завдати значних економічних втрат, а також на забезпечення подальшого економічного зростання [39].

Череп О.Г. та Бехтер О.А. описують систему економічної безпеки як обмежений набір взаємозалежних компонентів, що гарантують захист підприємства та сприяють досягненню його бізнес-цілей. Серед ключових елементів цієї системи вони виділяють: об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм її забезпечення та політику безпеки. До складових політики безпеки, за їхнім визначенням, належать: цілі та завдання, функції та принципи, а також стратегія безпеки [40].

Дуюнова Т.В. надає ширше трактування системи економічної безпеки підприємства, визначаючи її як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішньої та зовнішньої безпеки. Ця система включає спеціалізовані служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правову базу, політики, стратегії, концепції, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що забезпечують захист стратегічних і тактичних інтересів підприємства від потенційних загроз [41].

Акименко О. Ю. бачить систему економічної безпеки як підсистему відкритої та складної системи підприємства. Її основними компонентами він вважає: вхід системи, суб'єктів, мету, завдання, принципи та інструменти [42].

Данілова Е.І. та його колеги наголошують, що сучасна система управління економічною безпекою має бути інтегрованою, гнучкою та відкритою. Вона повинна включати принципи, прийоми, методи, алгоритми, моделі та процедури, які забезпечують гармонізацію інтересів підприємства із зовнішнім середовищем [43].

Алькема В.Г., Кириченко О. та Пазєєва Г. пропонують найдетальніше визначення, трактуючи систему управління економічною безпекою як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів. Їх метою є кількісне та якісне забезпечення захисту інтересів підприємства від загроз зовнішнього та внутрішнього походження

[44].

Основна мета системи управління економічною безпекою підприємства полягає у запобіганні кризовим ситуаціям та мінімізації впливу несприятливих факторів на діяльність організації.

Ключові завдання такої системи включають: збір, аналіз і оцінку інформації про зовнішнє середовище, а також прогнозування можливого розвитку подій; забезпечення захисту законних прав і інтересів підприємства; дослідження діяльності конкурентів, партнерів і клієнтів; збереження матеріальних активів підприємства; виявлення, попередження та припинення протиправних дій як з боку співробітників, так і конкурентів; захист комерційної інформації та інших конфіденційних даних.

Функціонування системи управління економічною безпекою повинно базуватися на ключових принципах, які наведені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Принципи системи управління економічною безпекою підприємств [45].

Основні принципи, на яких базується система управління економічною безпекою, мають такі ключові характеристики: принцип розвитку – враховує швидкоплинні зміни в зовнішньому середовищі та необхідність адаптації до них; принцип адаптивності – відображає здатність системи управління пристосовуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища

підприємства; принцип єдності – передбачає узгоджену та скоординовану роботу всіх підрозділів служби економічної безпеки; принцип компетентності – гарантує, що питаннями економічної безпеки займаються висококваліфіковані фахівці; принцип економічної доцільності – полягає в обґрунтованості витрат на заходи з безпеки з точки зору їхньої економічної ефективності; принцип оперативності – вимагає швидкої реакції системи на зміни у зовнішньому середовищі та використання актуальної інформації; принцип комплексності – передбачає всебічну нейтралізацію негативних факторів, що впливають на всі аспекти економічної безпеки; принцип законності – забезпечує функціонування системи відповідно до вимог чинного законодавства; принцип безперервності – система повинна працювати постійно, навіть в умовах ризику та невизначеності, захищаючи інтереси підприємства.

Об’єктами, які потребують захисту в межах системи економічної безпеки, є: продукція підприємства, його персонал, комерційна інформація та внутрішні дані, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні й оборотні засоби, виробничі фонди, нематеріальні активи, а також ділова репутація підприємства [46, 47, 48].

Суб’єкти системи управління економічною безпекою поділяються на: внутрішніх – працівники підприємства, які забезпечують виконання заходів з безпеки; зовнішніх – держава та її інституції, банки, конкуренти, постачальники, посередники, споживачі та інші учасники зовнішнього середовища.

До основних заходів, які підприємство може впроваджувати для управління економічною безпекою, належать:

– правові заходи – застосування нормативно-правових актів, що регулюють всі аспекти діяльності підприємства, зокрема у сфері захисту прав, ресурсів та інформації;

– фінансово-економічні заходи – забезпечення фінансової стійкості, незалежності та конкурентоспроможності продукції підприємства;

– силові заходи – використання власних чи залучених підрозділів для захисту матеріальних і нематеріальних активів, ресурсів та інформації від

загроз, пов’язаних із конкурентами;

– інформаційні заходи – збір, обробка та аналіз актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, створення стратегії розвитку та попередження ризиків і кризових ситуацій;

– техніко-технологічні заходи – оновлення виробничих потужностей, оптимізація технологічних процесів, раціональне використання ресурсів для підвищення ефективності виробництва;

– інноваційні заходи – впровадження новітніх технологій у всіх напрямах діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Основні етапи формування системи економічної безпеки:

1. Аналіз бізнес-специфіки – дослідження особливостей діяльності підприємства, його ринкового сегмента, визначення місії, цілей і завдань. Характеристики системи залежать від розмірів підприємства та його ресурсних можливостей.

2. Моніторинг середовища – постійне спостереження за внутрішніми та зовнішніми умовами, аналіз причин кризових ситуацій і шляхів їх вирішення.

3. Оцінка рівня безпеки – аудит поточних засобів забезпечення економічної безпеки, оцінка їх відповідності виявленим загрозам, аналіз ефективності заходів.

4. Розробка нової системи – створення заходів з нейтралізації та мінімізації впливу негативних факторів, підбір інструментів і механізмів для протидії загрозам.

5. Визначення відповідальності – розподіл обов’язків і повноважень між керівниками та співробітниками, підготовка рекомендацій щодо вдосконалення системи, оцінка необхідних ресурсів.

6. Планування бюджету – складання плану щомісячних витрат на функціонування системи економічної безпеки.

Ключовою вимогою до системи економічної безпеки промислових підприємств є її гнучкість. Організаційна структура має бути здатною оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та швидко

адаптуватися до нових умов (рис. 1.4).

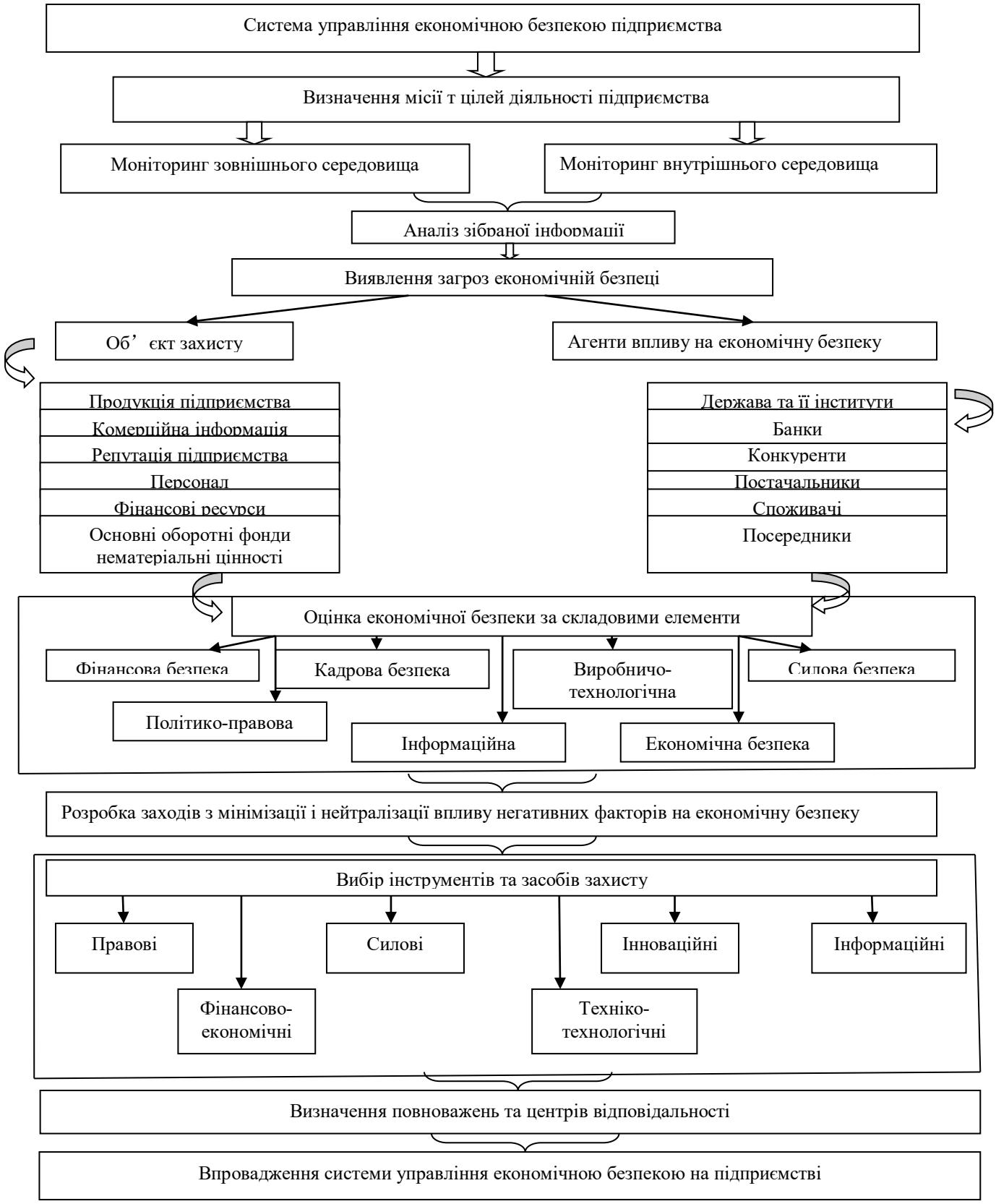


Рисунок 1.4 – Система управління економічною безпекою підприємства [36]

Відділ економічної безпеки підприємства – це спеціалізований структурний підрозділ організації, основною метою якого є забезпечення належного рівня економічної безпеки та мінімізація ризиків, що можуть виникати під час здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства [35].

Ключові функції відділу економічної безпеки включають:

– захист виробничих процесів і комерційної інформації від несанкціонованого доступу;

– впровадження інформаційних систем для протидії витоку конфіденційних даних;

– виявлення потенційних каналів витоку важливої інформації та їх нейтралізація;

– охорона приміщень, обладнання, продукції та співробітників підприємства від неправомірних дій з боку конкурентів.

У складі такого підрозділу зазвичай працюють фахівці з різних галузей, які відповідають за специфіку діяльності підприємства. Це можуть бути економісти, юристи, менеджери з ризиків, технологи, маркетологи, програмісти та інші професіонали, що забезпечують комплексний підхід до реалізації завдань економічної безпеки (рис. 1.5).

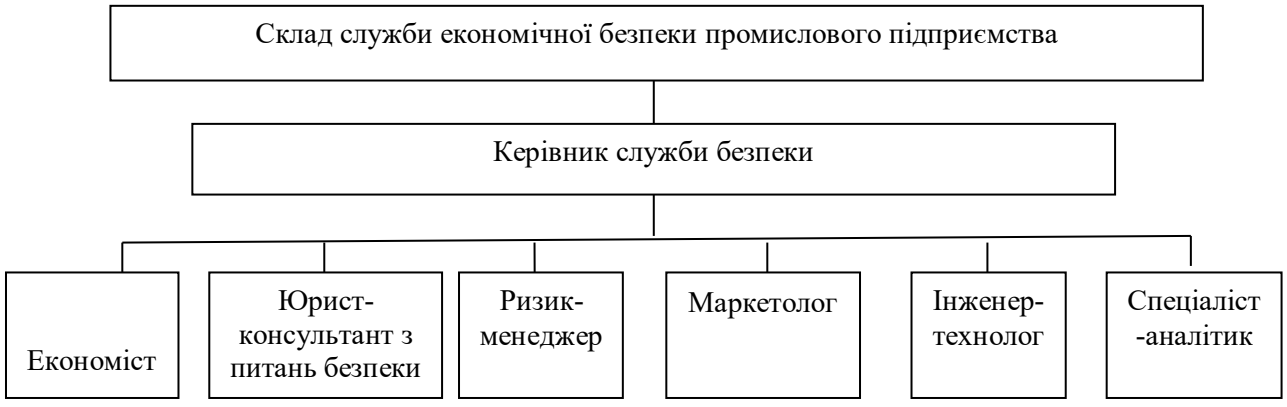


Рисунок 1.5 – Склад відділу економічної безпеки підприємства [49]

На жаль, створення подібних підрозділів у практиці вітчизняних

підприємств залишається рідкісним явищем, що є однією з основних причин низького рівня управління економічною безпекою.

Ключові критерії оцінки ефективності та надійності системи економічної безпеки включають [50]:

– забезпечення стабільного розвитку підприємства, збереження та примноження його матеріальних активів, а також підвищення конкурентоспроможності продукції;

– впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси;

– збереження конфіденційності комерційної інформації та захист ресурсів;

– своєчасне виявлення та запобігання кризовим ситуаціям, а також нейтралізація негативних впливів, що можуть зашкодити діяльності підприємства.

Висновки дослідження демонструють, що система управління економічною безпекою є важливим інструментом для підприємств. Її головною перевагою є структурованість і чітка послідовність дій, що дозволяють керівникам швидко адаптуватися до умов невизначеності та реагувати на потенційні загрози. Отримані результати сприяють поглибленню концептуальних засад економічної безпеки та можуть стати основою для подальших досліджень.

Отже, система управління економічною безпекою промислового підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на захист його інтересів від зовнішніх та внутрішніх ризиків. Вона базується на взаємодії об’єктів, суб’єктів, цілей, завдань, принципів і інструментів економічної безпеки. Формування такої системи є складним, багатогранним процесом, що значною мірою визначає стійкість розвитку підприємства та його захищеність від загроз.

1.3 Методи оцінювання економічної безпеки підприємства

Методики оцінки рівня економічної безпеки підприємств є одним із

ключових завдань сучасної економічної науки та практики. Вирішення цього питання потребує комплексного підходу, що враховує актуальні тенденції розвитку бізнесу, впровадження новітніх технологій і виклики, спричинені кризовими явищами [51].

Оцінювання економічної безпеки дозволяє оперативно усувати загрози або адаптуватися до змін середовища, забезпечуючи стабільну роботу компанії. Підтримка високого рівня безпеки сприяє розширенню ринків збуту, залученню інвестицій і зміцненню репутації підприємства. Це позитивно впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і прибутковість. Для досягнення цих цілей необхідно ретельно оцінити поточний рівень економічної безпеки, визначити негативні фактори та розробити стратегії їх нейтралізації [52, 53].

Сучасна методика оцінювання економічної безпеки підприємства повинна бути не лише теоретично обґрунтованою, але й практично застосовною. Вона має бути розроблена так, щоб її використання, проведення розрахунків і формулювання висновків могли здійснюватися безпосередньо фахівцями підприємства. Це дозволить уникнути потреби у залученні сторонніх консультантів, додаткових виконавців чи значних капіталовкладень у спеціалізоване програмне забезпечення [54].

Для досягнення належного рівня економічної безпеки підприємства необхідно створити чітку концепцію, яка слугує основою для розробки стратегії захисту. Концепція економічної безпеки підприємства – це система взаємопов’язаних ідей, підходів і цілей, що спрямовані на вирішення проблем безпеки. Вона включає комплекс заходів, шляхів і напрямів, які дозволяють досягти поставлених цілей в умовах невизначеності, враховуючи внутрішні та зовнішні загрози. Розробка такої концепції потребує системного підходу, що охоплює такі ключові елементи [55]:

1. Ідентифікація та класифікація потенційних загроз економічній безпеці.

2. Визначення та групування об’єктів моніторингу для оцінки функціональних складових економічної безпеки.

3. Формування набору показників і створення бази даних для аналізу та діагностики стану функціональних складових безпеки.

Таким чином, одним із фундаментальних етапів забезпечення економічної безпеки підприємства є оцінювання її рівня шляхом аналізу стану кожної з функціональних складових. Це дозволяє не лише виявляти слабкі місця, але й формувати стратегії для їх усунення та подальшого розвитку.

Оцінювання економічної безпеки є ключовою передумовою для досягнення необхідного рівня захищеності підприємства. Воно базується на ідентифікації та ретельному аналізі набору індикаторів, що характеризують кожну з функціональних складових економічної безпеки. Такий підхід дозволяє своєчасно вносити корективи в діяльність підприємства для підтримання або покращення його рівня безпеки [56].

Процес оцінки рівня економічної безпеки дає змогу виявляти несприятливі тенденції та загрози, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому економічному середовищі (рис. 1.6).

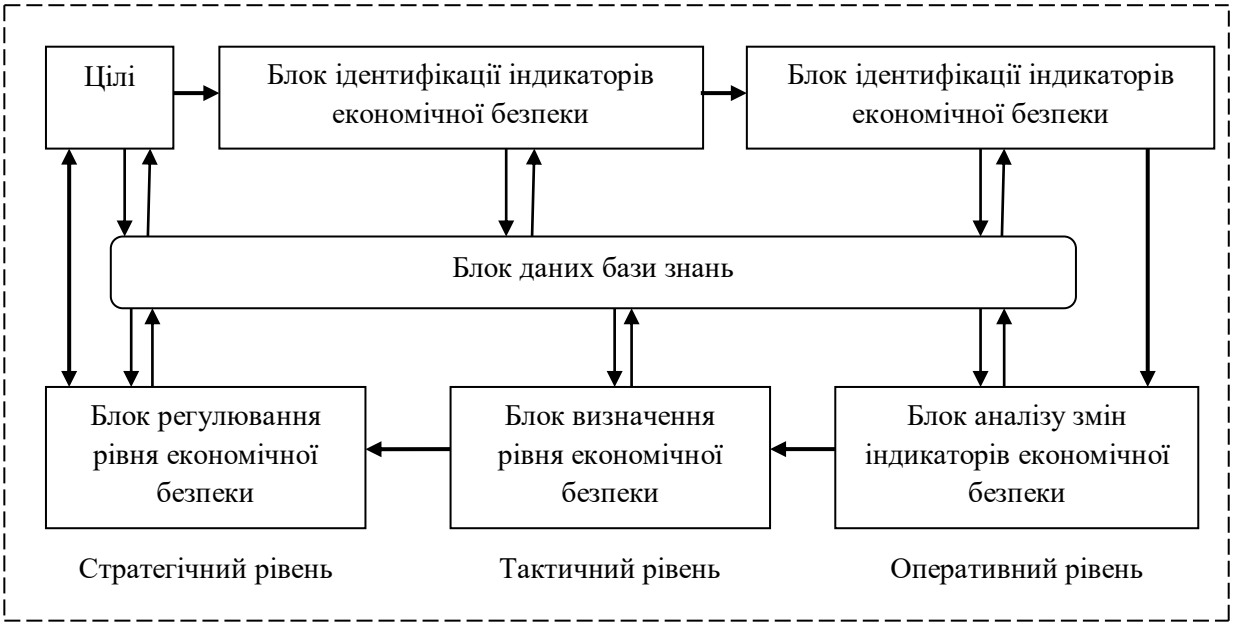


Рисунок 1.6 – Механізм оцінювання економічної безпеки підприємства [44]

Процес оцінювання економічної безпеки підприємства базується на систематизованому підході, який охоплює низку взаємопов’язаних етапів, методик, моделей та інструментів. Цей механізм дозволяє виявляти, аналізувати та знижувати ризики до прийнятного рівня, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Аналіз економічної безпеки враховує всі внутрішні та зовнішні зв’язки, а також взаємодію і підпорядкованість окремих елементів системи підприємства [57].

Перший етап методики передбачає ідентифікацію загроз економічній безпеці, з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Визначаються пріоритетні загрози та здійснюється їх ранжування.

Другий етап включає формування інформаційної бази, яка є основою для подальшого аналізу. Цей етап передбачає збір, обробку та трансформацію первинних даних, щоб вони стали придатними для оцінки економічної безпеки підприємства.

Інформаційна система підприємства охоплює всі напрями його функціонування: адміністративну, виробничу, фінансову сфери. Вона виконує роль інтеграційної платформи для розробки бізнес-стратегії, забезпечує якісне управління ресурсами та персоналом. У системі містяться дані про плани підприємства, стан матеріальних і фінансових потоків, договірну діяльність, фінансовий і управлінський облік.

Третій етап полягає у формуванні системи показників для оцінки економічної безпеки. Ці показники класифікуються за чотирма основними функціональними складовими: фінансова, виробничо-збутова, техніко-технологічна і кадрова.

У науковій літературі представлені різноманітні методики визначення рівня економічної безпеки підприємства. Їх можна згрупувати за кількома основними підходами, які структуровані у таблиці 1.2. Аналізуючи основні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств, можна дійти висновку, що в сучасній економічній літературі не існує універсальної методики, яка б комплексно враховувала всі необхідні критерії.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства [41]

Підхід	Характеристика підходу
Фінансово-аналітичний підхід	Базується на аналізі фінансових показників, таких як ліквідність, автономія, рентабельність, оборотність активів. Кожному показнику присвоюється бальна оцінка залежно від ступеня відхилення фактичного значення від нормативного.
Прибутково-інвестиційний підхід	Рівень безпеки оцінюється на основі чистого прибутку, порівнюваного з мінімально необхідним для простого відтворення. Якщо прибуток відповідає або перевищує мінімальний рівень, підприємство вважається безпечним.
Індикативний підхід	Здійснюється порівняння граничних (нормативних) і фактичних значень індикаторів. Основний виклик – велика кількість індикаторів і труднощі з їх кількісним визначенням для окремих складових безпеки.
Ресурсно-функціональний підхід	Оцінює рівень економічної безпеки через ефективність використання ресурсів за функціональними складовими. Проте підхід не має єдиного стандарту, оскільки різні автори пропонують різні складові та показники.
Тримірний підхід	Включає три рівні безпеки: поточну (фінансова незалежність, ліквідність активів), тактичну (виробничо-технічна, інтелектуальна, комерційна) і стратегічну (ринкова, соціальна, екологічна, інноваційна). Розрахунок загального рівня здійснюється через середньозважене значення.
Економіко-математичний підхід	Використовує математичні моделі для аналізу впливу різних факторів на рівень безпеки підприємства. Складність розрахунків і обмежене практичне застосування є основними недоліками.
Комплексний (інтегральний) підхід	Передбачає розрахунок інтегрального показника безпеки на основі групування показників за функціональним складом (фінансові, кадрові, екологічні), часовими рамками (оперативні, тактичні, стратегічні) або за ступенем важливості для підприємства.

Найбільш ефективним підходом, на нашу думку, є використання інтегрального підходу для визначення рівня економічної безпеки. Особливу увагу заслуговує інтегральна методика, розроблена в рамках ресурсно-функціонального підходу В.Ю. Халіною. Цей підхід враховує ключові складові економічної безпеки, є простим у застосуванні та підходить для використання вітчизняними підприємствами [36].

Ресурсно-функціональний підхід розглядає економічну безпеку як рівень захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Це забезпечує збереження корпоративної структури, кадрового та інтелектуального потенціалу, технологій, інформаційних і фінансових ресурсів, а також прибутковості. Такий захист досягається через систему правових, економічних, організаційних, інформаційних, технологічних та соціальних

заходів [58].

Система показників, яка використовується для оцінки рівня економічної безпеки в рамках цієї методики, наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники для оцінки рівня економічної безпеки підприємства [45]

Показник	Економічна сутність
Оцінка фінансової складової	
Коефіцієнт автономії	Показує здатність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання, використовуючи власні активи.
Коефіцієнт фінансування	Відображає кількість залучених коштів, які припадають на кожну одиницю власних ресурсів.
Коефіцієнт покриття	Визначає спроможність підприємства швидко розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує швидкість обігу дебіторської заборгованості підприємства.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відображає швидкість обігу кредиторської заборгованості за певний період.
Рентабельність діяльності	Визначає прибутковість підприємства від кожної гривні, витраченої на реалізацію продукції.
Оцінка техніко-технологічної складової	
Коефіцієнт виробничої потужності	Відображає максимальний обсяг продукції, який можна виготовити за певний час при повному завантаженні обладнання.
Коефіцієнт зносу	Характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати виробництва.
Фондовіддача	Визначає обсяг продукції (у грошовому вираженні), що припадає на одиницю вартості основних фондів.
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Показує рівень завантаженості виробничих потужностей підприємства.
Оцінка інтелектуально-кадрової складової	
Коефіцієнт плинності кадрів	Відображає зміну чисельності персоналу через незадоволеність працівників або керівництва.
Продуктивність праці	Характеризує обсяг продукції, виробленої за одиницю робочого часу.
Фондоозброєність праці	Показує рівень забезпечення працівників основними засобами виробництва.
Коефіцієнт раціоналізаторської активності	Відображає частку пропозицій щодо підвищення продуктивності праці, що припадає на одного працівника.
Оцінка екологічної складової	
Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин	Визначає ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин у атмосферу над нормативними рівнями.

Для забезпечення можливості порівняння запропонованих показників при розрахунку індикаторів складових економічної безпеки підприємства доцільно використовувати метод розрахунку темпів їх змін. У цьому підході показники, що мають позитивну тенденцію до зростання, включаються до чисельника формули, а ті, що демонструють бажану тенденцію до зменшення, – до знаменника.

Таким чином, рівень фінансової складової економічної безпеки обчислюється за наступною формулою [41]:

$$Кфін = (t_{покр} \times t_{одз} \times t_{окз} \times t_{Р} \times t_{авт}) / t_{фін}, \quad (1.1)$$

де $t_{авт}$ – темп зміни коефіцієнта автономії;

$t_{фін}$ – темп зміни коефіцієнта фінансування;

$t_{одз}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;

$t_{окз}$ – темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;

$t_{Р}$ – темп зміни рентабельності діяльності;

$t_{покр}$ – темп зміни коефіцієнта покриття.

Рівень техніко-технологічної складової визначається як [21]:

$$Ктт = (t_{вп} \times t_{ФВ} \times t_{інт}) / t_{зн}, \quad (1.2)$$

де $t_{вп}$ – темп зміни коефіцієнта виробничої потужності;

$t_{ФВ}$ – темп зміни фондовіддачі;

$t_{інт}$ – темп зміни коефіцієнта інтенсивного використання обладнання;

$t_{зн}$ – темп зміни коефіцієнта зносу.

Рівень інтелектуально-кадрової складової визначається як [17]:

$$Кік = (t_{П} \times t_{ФОЗ} \times t_{ра} \times t_{квал}) / t_{пл}, \quad (1.3)$$

де $t_П$ – темп зміни продуктивності праці;

$t_{ФОЗ}$ – темп зміни фондоозброєності праці;

$t_{ра}$ – темп зміни коефіцієнта раціоналізаторської активності;

$t_{квал}$ – темп зміни коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників;

$t_{пл}$ – темп зміни коефіцієнта плинності кадрів.

Рівень екологічної складової визначається як [17]:

$$Ке = 1 / твик, \quad (1.4)$$

де твик – темп зміни коефіцієнта перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Нормативним значенням усіх описаних вище індикаторів рівня складових економічної безпеки (1-4) є значення ≥1, тож саме за цієї умови рівень функціональної складової економічної безпеки вважається прийнятним. Однозначність оцінки за запропонованим підходом забезпечується на основі розрахунку інтегрального показник рівня економічної безпеки підприємства [17]:

$$R = Кфін \times Ктт \times Кік \times Ке , \quad (1.5)$$

У підсумку, якщо розмір інтегрального показника (1.5) перевищує 1, то рівень економічної безпеки підприємства можна вважати нормальним, а якщо значення показника менше 1, рівень економічної безпеки є низьким тож необхідно повертатися до розгляду кожної функціональної складової економічної безпеки і визначати причини не відповідності нормі.

Для експрес-аналізу рівня економічної безпеки підприємства можна використовувати коефіцієнт економічної стійкості підприємства, що

визначається за формулою [17]:

$$Ке.ст = Дч / До, \quad (1.6)$$

де Дч – чистий дохід підприємства; Д – поріг беззбитковості

Шкала визначення рівня економічної безпеки підприємств за показником економічної стійкості наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Шкала визначення рівня економічної безпеки підприємств за показником економічної стійкості [17]

Рівень економічної безпеки	Значення коефіцієнта економічної стійкості	Опис характеристик
Високий	1,51 і більше	Підприємство демонструє високий рівень економічної стійкості та безпеки, що дозволяє успішно впроваджувати інноваційно-інвестиційну модель розвитку. Забезпечується довгострокова стійкість і безпека на всіх етапах життєвого циклу.
Середній	1,26 - 1,50	Рівень стійкості забезпечує можливість впровадження інноваційно-інвестиційної моделі виробництва. Підприємство функціонує стабільно на етапі експлуатації, проте потребує підтримки для подальшого розвитку.
Низький	1,16 - 1,25	Поточний рівень економічної стійкості та безпеки є недостатнім для реалізації інноваційно-інвестиційної моделі. Стійкість функціонування підприємства знаходиться під загрозою.
Дуже низький	1,0 - 1,15	Низький рівень стійкості не забезпечує нормальну роботу виробництва. Підприємство стикається з необхідністю модернізації через високий ризик збитковості та загрозу банкрутства.
Збитковий	Менше 1,0	За такого рівня стійкості підприємство є збитковим, не здатне забезпечити навіть просте відтворення виробництва. Реальна загроза банкрутства потребує негайного втручання.

Загалом слід наголосити, що зростання уваги до питань економічної безпеки українських підприємств викликане посиленням загроз і ризиків їхньої діяльності, які набувають глобального характеру. У зв’язку з цим особливо актуальним стає розроблення науково обґрунтованих та дієвих методик для оцінки рівня економічної безпеки підприємств, які стануть основою для

впровадження заходів щодо її зміцнення.

Такий підхід дозволяє ідентифікувати вразливі місця в економічній системі підприємства, що, у свою чергу, сприяє раціональному розподілу та ефективному використанню корпоративних ресурсів з метою забезпечення надійного рівня економічної безпеки [17].

Аналіз різних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств дозволяє зробити такі висновки:

– оцінювання рівня економічної безпеки має враховувати стратегічні цілі та завдання підприємства, а також його галузеву специфіку та особливості виробничої діяльності;

– найбільш обґрунтованим підходом є використання методик, що базуються на оцінці загального рівня економічної безпеки за її складовими. Однак викликом є визначення пріоритетності показників та складність проведення аналізу й інтерпретації отриманих результатів;

– для швидкої оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства доцільно використовувати обмежений набір ключових показників, які відображають діяльність усіх підрозділів. Це пов’язано з інтеграцією соціальних, виробничо-технічних та організаційно-адміністративних аспектів у сучасних підприємствах.

Діагностика рівня економічної безпеки дозволяє вчасно ідентифікувати негативні тенденції та загрози, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це сприяє виявленню слабких місць в економічній системі підприємства, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів і їх ефективне використання для підтримання належного рівня економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Сучасне трактування поняття економічної безпеки нерідко або надмірно розширює його зміст, що призводить до втрати чіткості визначення, або, навпаки, звужує його, не враховуючи економічної сутності цього терміна.

Економічну безпеку можна визначити як стан економічної системи, що забезпечується конкурентними перевагами. Вони досягаються завдяки ефективному використанню наявних і залучених ресурсів, а також впровадженню своєчасних заходів для підтримки стабільного функціонування системи.

Система управління економічною безпекою підприємства являє собою сукупність різнопланових заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від зовнішніх загроз. Вона базується на взаємодії об’єктів і суб’єктів системи, чітко визначених цілях, завданнях, принципах і інструментах економічної безпеки. Реалізацією цих завдань займається служба безпеки підприємства, яка забезпечує необхідний рівень захисту його ресурсів та інтересів.

Аналіз різних методик оцінки рівня економічної безпеки підприємств дозволяє зробити такі висновки:

– процес оцінки рівня економічної безпеки повинен враховувати стратегічні цілі та завдання підприємства, а також його галузеві особливості та специфіку виробничої діяльності;

– найбільш виправданим підходом є використання методик, що дозволяють оцінювати загальний рівень економічної безпеки за її складовими. Однак, труднощі виникають у визначенні пріоритетності показників та значній трудомісткості аналізу й інтерпретації результатів;

– для швидкої оцінки рівня економічної безпеки доцільно застосовувати ключові показники, які відображають ефективність роботи всіх підрозділів підприємства. Це обґрунтовано інтеграцією соціальних, виробничо-технічних та організаційно-адміністративних аспектів у діяльності сучасних підприємств.

На даний момент не існує універсальної методики кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Діагностичні процедури мають базуватися на систематичному зборі, обробці та аналізі даних за допомогою різних методів, що охоплюють всі аспекти виробничо-господарської діяльності.

2. АНАЛІЗ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» – один із найбільших металургійних комбінатів України та Європи, розташований у місті Запоріжжя. Заснований у 1933 р., комбінат має повний виробничий цикл, що включає виплавку чавуну, виробництво сталі та прокат продукції.

Будівництво комбінату розпочалося у 1931 р., а перший чавун було виплавлено 16 листопада 1933 р. на доменній печі №1. Ця дата вважається офіційним днем заснування «Запоріжсталі». У 1935 р. було введено в експлуатацію першу мартенівську піч, а згодом – другу, що стало унікальним досягненням у світовій металургії того часу. До кінця 1930-х р. комбінат виробляв близько 70% сталевого листа в СРСР.

У 1997 р. підприємство стало акціонерним товариством. У 2011 р. група «Метінвест», що входить до СКМ Ріната Ахметова, придбала 50% групи «Індустріал», якій належало понад 50% акцій «Запоріжсталі». З того часу комбінат перебуває в процесі інтеграції в групу «Метінвест».

Станом на 2024 р., основними акціонерами «Запоріжсталі» є: Приватна компанія з обмеженою відповідальністю «Ласартіко Холдингз Лімітед» (26,08%); Підприємство з іноземною інвестицією у формі ТОВ «Київ Секюрітіз Груп» (24,50%); Приватна компанія з обмеженою відповідальністю «Брендфелд Фінанс Лімітед» (23,92%); Компанія «Глобал Стіл Інвестментс Лімітед» (12,35%); ТОВ «Мідланд Кепітал Менеджмент» (11,22%).

ПАТ «Запоріжсталь» спеціалізується на виробництві високоякісного гарячекатаного та холоднокатаного рулону і листа з вуглецевих та низьколегованих сталей, а також сталевої стрічки, чорної жерсті, товарного чавуну та слябів. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, транспортного та

сільськогосподарського машинобудування, а також виробники побутової техніки.

Проєктні потужності комбінату дозволяють виробляти: 4 млн тонн чавуну на рік; 3,6 млн тонн гарячого прокату на рік; 1,2 млн тонн холодного прокату на рік.

Комбінат постачає продукцію до понад 50 країн світу, зміцнюючи економіку України. Серед країн-імпортерів – Китай, Туреччина, Філіппіни, Ізраїль, Малайзія, Італія, США, Польща та інші.

У 2024 р. ПАТ «Запоріжсталь» продовжував працювати в умовах близькості фронту та пов'язаних з цим безпекових ризиків, суттєвого браку персоналу через мобілізацію та міграцію, обмежень енергопостачання, кризи на світових ринках та стагнації внутрішнього ринку сталі. Незважаючи на ці виклики, комбінату вдалося зберегти завантаження виробничих потужностей на рівні 75% та продовжувати програми підтримки колективу, регіону та армії.

У 2024 р. ПАТ «Запоріжсталь» розпочав виробництво шести нових видів листової та рулонної продукції, яка користується попитом у будівельній галузі, вагонобудуванні та сегменті металовиробів. За рік споживачам з Болгарії, Польщі, Словаччини та на внутрішній ринок було відвантажено близько 14 тис. тонн нової продукції.

Як зазначає керівництво підприємства, збільшення обсягів виробництва у 2024 р. порівняно з 2023-м пов'язано з підвищенням продуктивності доменних печей, зростанням попиту на товарний чавун та частковим відновленням експортного маршруту морських перевезень.

Розглянемо показники економічного стану підприємства, та розпочнемо з аналіз динаміки та структури активів [59-64], скориставшись фінансовою звітністю підприємства (Додатки А, Б).

У таб. 2.1 наведено аналіз змін необоротних та оборотних активів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. Дані ілюструють динаміку складових активів підприємства та їх вплив на загальну структуру активів.

Таблиця 2.1 – Аналіз необоротних та оборотних активів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023, тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Необоротні активи	25201278	23241912	21769461	-3431817	-13,6
Оборотні активи	51425691	46796743	55847755	4422064	8,6
Всього активів	76627234	70038922	77617483	990249	1,3

Протягом аналізованого періоду необоротні активи підприємства зменшилися з 25201278 тис. грн у 2021 р. до 21769461 тис. грн у 2023 р. Загальне відхилення склало -3431817 тис. грн, що відповідає темпу зменшення на -13,6%. Така тенденція може свідчити про скорочення інвестицій у довгострокові активи або їх амортизацію.

Оборотні активи, навпаки, демонструють позитивну динаміку: з 51425691 тис. грн у 2021 р. вони зросли до 55847755 тис. грн у 2023 р. Збільшення на 4422064 тис. грн становить приріст у розмірі 8,6%. Це свідчить про підвищення обігового капіталу, що може бути пов’язано зі зростанням обсягів поточної діяльності або збільшенням ліквідних активів.

Динаміку оборотних та необоротних активів наведено на рис. 2.1.

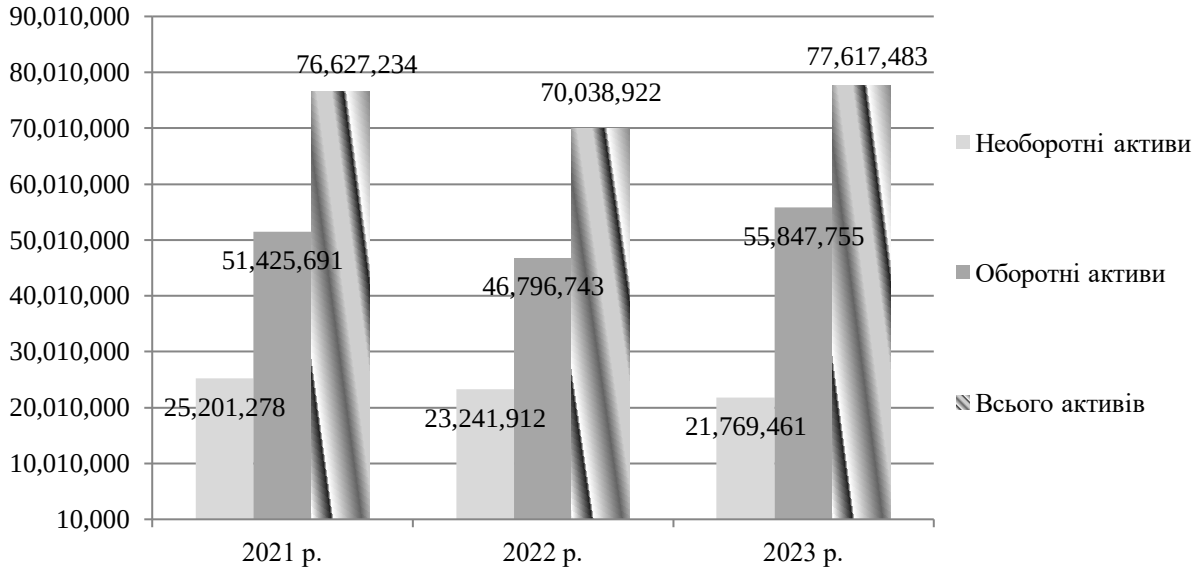


Рисунок 2.1 – Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Загальна сума активів у 2023 р. склала 77617483 тис. грн, що перевищує показник 2021 р. на 990249 тис. грн, або на 1,3%. Незважаючи на зниження необоротних активів, позитивна динаміка оборотних активів забезпечила загальне зростання активів підприємства.

Таким чином, у структурі активів підприємства спостерігається зміна на користь оборотних активів, що може вказувати на зростання їх значення у забезпеченні фінансової стабільності та операційної діяльності підприємства.

Здійснюючи аналіз даних таблиці 2.2, можна зробити висновок, що протягом 2021-2023 рр. структура капіталу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» зазнала суттєвих змін, які вплинули на співвідношення власного капіталу та зобов'язань у складі пасивів.

Таблиця 2.2 – Динаміка капіталу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Власний капітал	44215015	40371787	36721228	-7493787	-16,9
Зобов'язання	32412219	29667125	40896245	8484026	26,2
Всього пасивів	76627234	70038922	77617483	990249	1,3

Власний капітал підприємства зменшився з 44215015 тис. грн у 2021 р. до 36721228 тис. грн у 2023 р. Загальне відхилення склало -7493787 тис. грн, що відповідає темпу зменшення на -16,9%. Така динаміка може бути наслідком зниження прибутковості, виплат дивідендів або інших змін у капіталізації підприємства.

Натомість зобов'язання підприємства суттєво зросли: з 32412219 тис. грн у 2021 р. до 40896245 тис. грн у 2023 р. Приріст становить 8484026 тис. грн, що відповідає темпу збільшення на 26,2%. Зростання зобов'язань може бути зумовлене залученням додаткових кредитів, збільшенням поточних зобов'язань або іншими формами зовнішнього фінансування.

Загальна сума пасивів у 2023 р. склала 77617483 тис. грн, що перевищує

показник 2021 р. на 990249 тис. грн, або на 1,3%. Незважаючи на незначне загальне зростання пасивів, їх структура зазнала змін, що свідчить про зменшення частки власного капіталу та зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Динаміку капіталу підприємства наведено на рис. 2.2.

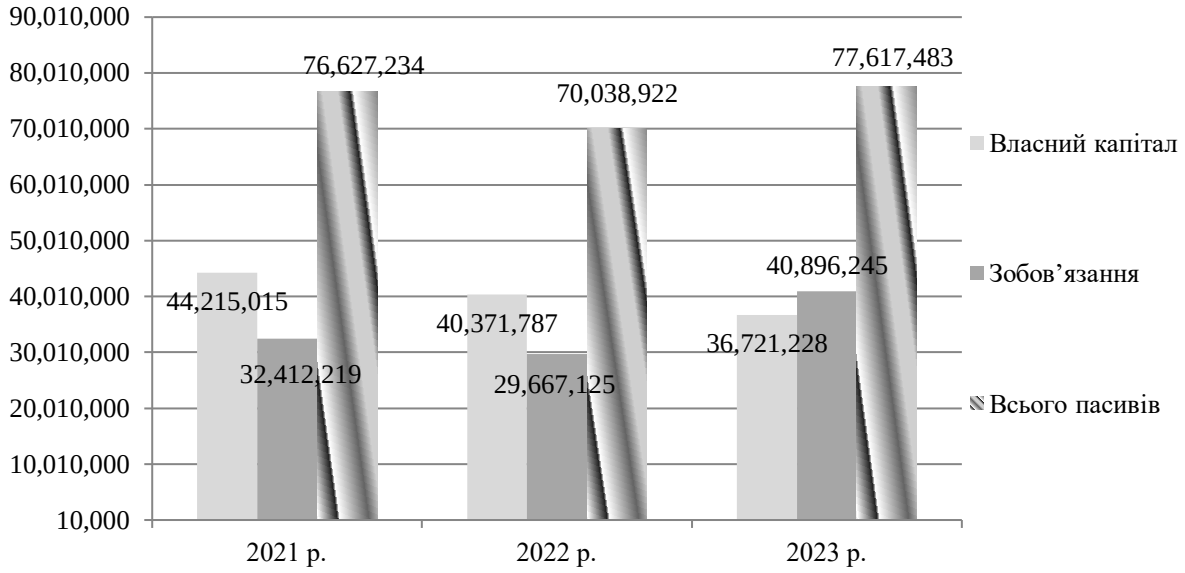


Рисунок 2.2 – Динаміка капіталу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Таким чином, динаміка капіталу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» вказує на посилення фінансових ризиків, пов'язаних зі зменшенням власного капіталу та збільшенням зобов'язань. Це може потребувати впровадження заходів з оптимізації структури капіталу та управління борговим навантаженням.

Динаміка капіталу ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.3) демонструє зростання залежності від короткострокових позикових засобів та зменшення частки власного капіталу. Такі зміни можуть створювати фінансові ризики у майбутньому та вказують на необхідність оптимізації структури капіталу для підтримання фінансової стабільності.

Загальна сума пасивів (валюта балансу) підприємства ПАТ

«Запоріжсталь» зросла з 76627234 тис. грн у 2021 р. до 77617483 тис. грн у 2023 р. (+1,3%). Незначне зростання валюти балансу відбулося переважно за рахунок збільшення короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Динаміка і структура капіталу ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Пасиви	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Власний капітал	44215015	57,7	40371787	57,6	36721228	47,3	-7493787	-16,9
- статутний капітал	660920	0,9	660920	0,9	660920	0,9	-	-
- резервний фонд	506200	0,7	506200	0,7	506200	0,7	0	-
- капітал у дооцінках	11776656	15,4	10732785	15,3	9759341	12,6	-2017315	-17,1
- нерозподілений прибуток	31271239	40,8	28471882	40,7	25794767	33,2	-5476472	-17,5
Довгострокові зобов'язання	3762533	4,9	1990578	2,8	1780289	2,3	-1982244	-52,7
Короткострокові зобов'язання	28649686	37,4	27676547	39,5	39115956	50,4	10466270	36,5
Позикові засоби	29741216	38,8	28074091	40,1	39147595	50,4	9406379	31,6
Валюта балансу	76627234	100	70038922	100	77617483	100	990249	1,3
Чисті активи: п.4-(п.2+п.3-п.1)	88430030	х	80743584	х	73442466	х	-14987564	-16,9

Частка власного капіталу у загальній структурі пасивів зменшилася з 57,7% у 2021 р. до 47,3% у 2023 р. Абсолютний розмір власного капіталу знизився на 7493787 тис. грн (-16,9%), що свідчить про ослаблення фінансової незалежності підприємства. Основне скорочення відбулося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку (-5476472 тис. грн, або -17,5%) та капіталу в дооцінках (-2017315 тис. грн, або -17,1%), тоді як статутний капітал і резервний фонд залишилися незмінними.

Структура зобов'язань підприємства зазнала суттєвих змін. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 1982244 тис. грн (-52,7%), їх частка

у структурі пасивів зменшилася з 4,9% до 2,3%. Натомість короткострокові зобов'язання зросли на 10466270 тис. грн (+36,5%), а їх частка у структурі збільшилася з 37,4% до 50,4%. Таке зростання короткострокових зобов'язань може свідчити про посилення залежності підприємства від позикових засобів для фінансування поточної діяльності.

Сума позикових засобів зросла на 9406379 тис. грн (+31,6%), що свідчить про активне залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства. Частка позикових засобів у загальній структурі пасивів збільшилася з 38,8% у 2021 р. до 50,4% у 2023 р., що підвищує фінансові ризики підприємства.

Чисті активи підприємства зменшилися з 88430030 тис. грн у 2021 р. до 73442466 тис. грн у 2023 р., що становить скорочення на 14 987564 тис. грн (-16,9%). Це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

З метою більш ґрунтованого аналізу показників діяльності підприємства розглянемо показники ліквідності та фінансової стійкості.

2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства

Фінансова стійкість є ключовою характеристикою фінансового стану підприємства та гарантією його стабільності й розвитку. Вона забезпечує здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати стабільний рівень платоспроможності та фінансувати діяльність на розширеній основі. Фінансова стійкість як складова фінансової безпеки є важливим чинником економічної безпеки підприємства. Вона допомагає зменшити негативний вплив змін ринкової кон'юнктури та підтримувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. [62].

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. дозволяє оцінити динаміку основних фінансових індикаторів, що визначають здатність підприємства забезпечувати стабільність його діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	19013737	17129875	14951767	-4061970	-21,4
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	22776270	19120453	16732056	-6044214	-26,5
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	51425956	46797000	55848012	4422056	8,6
Запаси	7688087	4193781	5147796	-2540291	-33,0
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів	11325650	12936094	9803971	-1521679	-13,4
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	15088183	14926672	11584260	-3503923	-23,2
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	43737869	42603219	50700216	6962347	15,9
Запас стійкості фінансового стану, днів	5,7	10,2	9,8	4,1	71,9
Надлишок (+) нестача (-) джерел фінансування на 1 грн запасів, грн	5,69	10,16	9,85	4,16	73,1
Номер типу фінансової ситуації відповідно класифікації	1	1	1	х	х

Загалом, хоча підприємство зберігає перший тип фінансової ситуації, що є найстабільнішим за класифікацією, спостерігається суттєве скорочення власного капіталу і джерел фінансування запасів. Проте зростання показників

фінансової стійкості (запасу стійкості та надлишку фінансування на одиницю запасів) свідчить про ефективність управління фінансовими ресурсами навіть за умов зменшення запасів.

Так наявність власного оборотного капіталу для формування запасів зазнала скорочення з 19013737 тис. грн у 2021 р. до 14951767 тис. грн у 2023 р. Це зменшення на 4061970 тис. грн відповідає темпу приросту -21,4%. Аналогічно, скоротилися показники, що враховують довгострокові кредити та позики (-26,5%) і навіть більше – наявність капіталу разом з короткостроковими кредитами (-6044 214 тис. грн, або -26,5%).

Обсяг запасів суттєво знизився на 2540291 тис. грн (-33,0%), що свідчить про оптимізацію або скорочення запасів внаслідок змін у виробничій політиці чи потребах у ресурсах. Водночас це може бути індикатором певного ризику для забезпечення виробничого циклу.

Надлишок власного оборотного капіталу для формування запасів зменшився на 1521679 тис. грн (-13,4%), що свідчить про скорочення фінансової гнучкості підприємства. Аналогічний показник, враховуючи довгострокові кредити, також зменшився на 3503923 тис. грн (-23,2%). Однак при залученні короткострокових кредитів і позик показник продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 6962347 тис. грн (+15,9%).

Запас стійкості фінансового стану підприємства збільшився з 5,7 днів у 2021 р. до 9,8 днів у 2023 р., що відображає зростання фінансової стабільності на 71,9%. Надлишок джерел фінансування на 1 грн запасів також зріс на 4,16 грн (+73,1%), що вказує на покращення забезпечення запасів фінансовими ресурсами.

Загалом слід констатувати, що у довгостроковій перспективі доцільно спрямувати зусилля на забезпечення стабільності власного оборотного капіталу для збереження фінансової гнучкості підприємства.

Аналіз часткових показників фінансової стійкості підприємства за період 2021-2023 рр. демонструє суттєві зміни в фінансовому стані підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.5). Наведені показники відображають як

позитивні, так і негативні тенденції в аспектах економічної незалежності, фінансової залежності та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.5 – Часткові показники фінансової стійкості підприємства за період 2021-2023 рр.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Коефіцієнт економічної незалежності	0,577	0,5764	0,4731	-0,1039	-18,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,423	0,4236	0,5269	0,1039	24,6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,7331	1,7348	2,1137	0,3806	22,0
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,0784	0,047	0,0462	-0,0322	-41,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8261	0,8961	0,8598	0,0337	4,1
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,0851	0,0493	0,0485	-0,0366	-43,0
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,7331	0,7348	1,1137	0,3806	51,9
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	4,7511	8,6266	6,1334	1,3823	29,1
Коефіцієнт фінансової стійкості, що показує, яка частка поточних зобов’язань може бути погашена власним капіталом	1,5433	1,4587	0,9388	-0,6045	-39,2

Коефіцієнт економічної незалежності зменшився з 0,577 у 2021 р. до 0,4731 у 2023 р. (-0,1039, або -18,0%), що свідчить про зниження частки власного капіталу в структурі пасивів і послаблення фінансової автономії підприємства. Натомість коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився на 24,6% (до 0,5269), а коефіцієнт фінансової залежності зріс на 22,0%, досягнувши 2,1137 у 2023 р. Це свідчить про зростання ролі позикових коштів у фінансуванні діяльності підприємства.

Відношення довгострокових кредитів до капіталізації та до власного капіталу суттєво зменшилося (-41,1% та -43,0% відповідно), що вказує на скорочення залежності підприємства від довгострокового кредитування. Це може бути наслідком оптимізації фінансової структури або зменшення доступу

до довгострокових кредитних ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 4,1% і склав 0,8598 у 2023 р. Це відображає покращення здатності підприємства мобільно використовувати власний капітал для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів зріс з 4,7511 до 6,1334 (+29,1%), що свідчить про підвищення рівня забезпечення запасів власними джерелами фінансування. Ця тенденція позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Відношення заборгованості до власного капіталу значно зросло (+51,9%) і склало 1,1137 у 2023 р. Це є індикатором підвищення рівня боргового навантаження підприємства, що створює додаткові фінансові ризики.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який показує, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена власним капіталом, зменшився з 1,5433 до 0,9388 (-39,2%). Це свідчить про зниження здатності підприємства покривати поточні зобов'язання власними ресурсами, що може обмежувати його ліквідність.

Динаміка основних відносних показників підприємства ПАТ «Запоріжсталь» наведена на рис. 2.3.

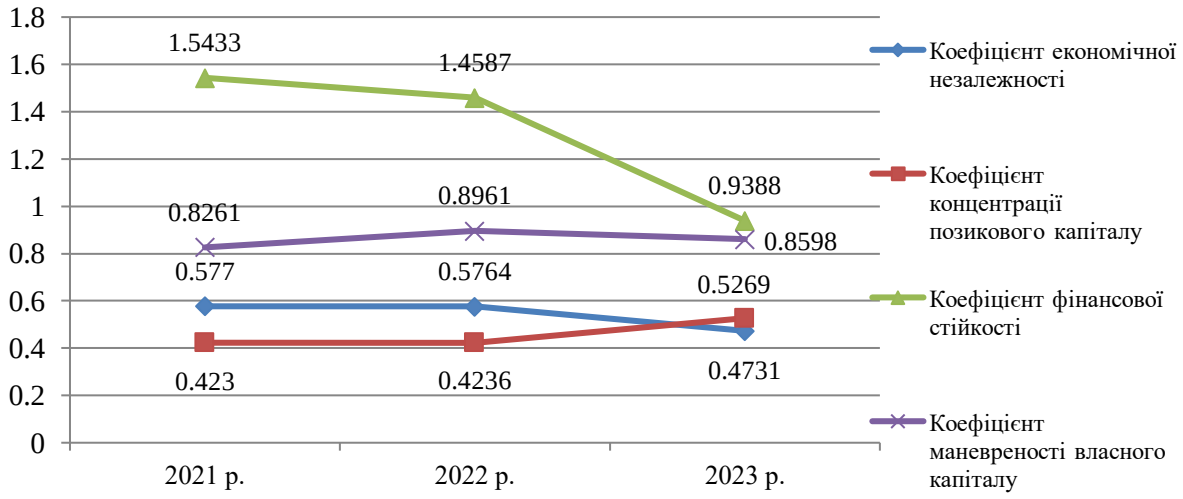


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 рр.

В підсумку слід зазначити, що у період 2021-2023 рр. підприємство ПАТ «Запоріжсталь» зазнало значних змін у фінансовій структурі. Зростання боргового навантаження та зниження економічної незалежності створюють додаткові ризики для стабільності підприємства. Разом з тим, покращення маневреності власного капіталу та забезпечення запасів власними коштами свідчать про прагнення оптимізувати використання внутрішніх ресурсів. Для підтримки стійкості необхідні заходи з подальшої диверсифікації джерел фінансування та зниження залежності від боргових зобов'язань.

Розрахунок і використання показників ліквідності відіграють важливу роль в об'єктивній оцінці фінансового стану підприємства. Вони дозволяють визначити рівень його платоспроможності як на певний момент часу, так і в умовах можливих кризових ситуацій.

Наступним етапом оцінювання є визначення ліквідності балансу підприємства. Загальний аналіз ліквідності балансу ПАТ «Запоріжсталь» проведемо шляхом групування активів та пасивів за ступенем їх ліквідності та строком погашення відповідно. Баланс ліквідності за декілька періодів дасть можливість виявити тенденції зміни фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь». Згрупуємо активи підприємства за рівнем ліквідності. Для характеристики ліквідності підприємства наведемо розрахунок груп активів і пасивів (табл. 2.6).

Баланс вважається абсолютно ліквідним, коли має місце така ситуація: А1 ≥П1; А2 ≥П2; А3 ≥П3; А4≤ П4 [63].

Отже, загалом зміни в балансі ПАТ «Запоріжсталь» свідчать про погіршення ліквідності, зумовлене зростанням термінових пасивів і скороченням найбільш ліквідних активів у структурі балансу. Хоча підприємство демонструє достатність швидко реалізованих активів для покриття короткострокових зобов'язань, загальне зниження показника платоспроможності вимагає вдосконалення фінансового менеджменту, спрямованого на збалансування активів і пасивів для підтримання стабільності ліквідності.

Таблиця 2.6 – Оцінювання ліквідності балансу ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. тис. грн.

Актив	Роки			Пасиви	Роки			Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	129290	121209	557750	Термінові пасиви (П1)	25058359	24820402	34231893	-24929069	-24699193	-33674143
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	38328460	37491508	44297853	Короткострокові пасиви (П2)	28433500	27437155	38873699	9894960	10054353	5424154
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	26223250	23319816	14935139	Довгострокові пасиви (П3)	1399399	695449	364014	24823851	22624367	14571125
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	25201278	23241912	21769461	Постійні пасиви (П4)	46578603	41666916	38137503	-21377325	-18425004	-16368042

Так найбільш ліквідні активи (А1) ПАТ «Запоріжсталь» значно зросли з 129290 тис. грн у 2021 р. до 557 750 тис. грн у 2023 р., що свідчить про покращення миттєвої ліквідності.

Однак цей приріст недостатній для покриття термінових пасивів (П1), які значно зросли з 25058359 тис. грн до 34231893 тис. грн за той самий період. Платіжний дефіцит у цьому сегменті залишався суттєвим, досягнувши -33674143 тис. грн у 2023 р.

Активи, що швидко реалізуються (А2), збільшилися з 38328460 тис. грн у 2021 р. до 44297853 тис. грн у 2023 р., забезпечуючи позитивний платіжний надлишок у розмірі 5424154 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про достатність цих активів для покриття короткострокових зобов’язань.

Повільно реалізовані активи (А3) підприємства скоротилися з 26223250 тис. грн у 2021 р. до 14935139 тис. грн у 2023 р. (-43,1%), що

вплинуло на зниження платіжного надлишку в цій групі. Незважаючи на це, обсяг активів залишався достатнім для покриття довгострокових пасивів (П3), які також скоротилися до 364014 тис. грн.

Важко реалізовані активи (А4) скоротилися з 25201 278 тис. грн у 2021 р. до 21769461 тис. грн у 2023 р. (-13,6%). Однак дефіцит у цій групі залишався значним, що свідчить про необхідність оптимізації структури активів.

Аналіз ліквідності балансу за вказаною методикою не забезпечує абсолютної точності. Тому для більш комплексної оцінки ліквідності доцільно використовувати загальний показник платоспроможності.

Алгоритм його розрахунку наступний:

$$Кпс=(А_1+0,5А_2+0,3А_3)/(П_1+0,5П_2+0,3П_3) \quad (2.1).$$

Збільшення значення Кпс свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства та зрушення в бік покращення структури активів і пасивів.

Отже визначено показник загальної ліквідності на початок та на кінець 2023 р.

Кпс2021=(129290+0,5х38328460+0,3х26223250)/(25058359+0,5х28433500 +0,3 х 1399399)=0,6842

Кпс2022=(121209+0,5х37491508+0,3х23319816)/(24820402+ +0,5х27437155+0,3 х 695449)=0,6675

Кпс2023=(557750+0,5х44297853+0,3х14935139)/(34231893+ +0,5х38873699+0,3 х 364014)=0,5055

За результатами розрахунку слід констатувати, що показник загальної ліквідності (Кпс) зменшився з 0,6842 у 2021 р. до 0,5055 у 2023 р., що вказує на погіршення загальної ліквідності підприємства. Це свідчить про зниження здатності підприємства забезпечувати платіжну дисципліну, особливо за рахунок найбільш ліквідних активів.

Аналіз показників ліквідності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.7) дозволяє оцінити зміни у фінансовій стійкості,

ефективності управління ліквідними ресурсами та здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Кожен із зазначених коефіцієнтів має своє аналітичне призначення.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Назва показника	Оптимальне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,0045	0,0044	0,0143	0,0098	217,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25-0,3	1,5065	1,5201	1,2766	-0,2299	-15,3
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,7-0,8	1,795	1,6908	1,4277	-0,3673	-20,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0-2,5	5,2224	8,9039	8,4439	3,2215	61,7
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	>2,0	0,0025	0,0026	0,01	0,0075	300,0
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	Збільшення	0,6809	0,7097	0,9387	0,2578	37,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	4,4579	2,3885	1,5359	-2,922	-65,5

Загальний рівень платоспроможності підприємства оцінюється за коефіцієнтом загальної ліквідності, який у міжнародній аналітичній практиці також відомий як коефіцієнт покриття або поточної ліквідності. Його оптимальне значення визначається з урахуванням специфіки галузі діяльності [59].

Цей коефіцієнт є універсальним, оскільки його використовують не лише для оцінки платоспроможності підприємства, а й для аналізу ризику банкрутства. Оптимальний діапазон значень (2–2,5) свідчить про те, що оборотні активи мають удвічі перевищувати поточні зобов'язання підприємства.

При значенні показника нижче за оптимальне суб'єкт господарювання вважається платоспроможним, але має ознаки фінансового ризику в оплаті

боргів.

Якщо значення коефіцієнта перевищує 1, це свідчить про потенційну загрозу фінансовій стабільності підприємства, оскільки воно може лише погасити свої короткострокові зобов'язання, але не матиме власного капіталу в обороті для продовження діяльності. У разі, коли коефіцієнт менший за 1, підприємство вважається неплатоспроможним, оскільки не здатне виконати свої фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт термінової ліквідності (також відомий як коефіцієнт швидкої ліквідності, проміжного покриття або миттєвої оцінки) відображає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання у разі виникнення критичних ситуацій. Оцінюючи рівень платоспроможності за цим показником, важливо враховувати якість оборотних активів, зокрема структуру дебіторської заборгованості, її реальну ліквідність та строки погашення.

Інші згадані показники ліквідності розраховуються аналітиками за необхідності, не мають універсальних оптимальних значень і визначаються індивідуально для кожного підприємства. Вони відображають частку конкретного виду поточних активів, що використовується для покриття зобов'язань.

Динаміку показників ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» за аналізований період наведено в на рис. 2.4.

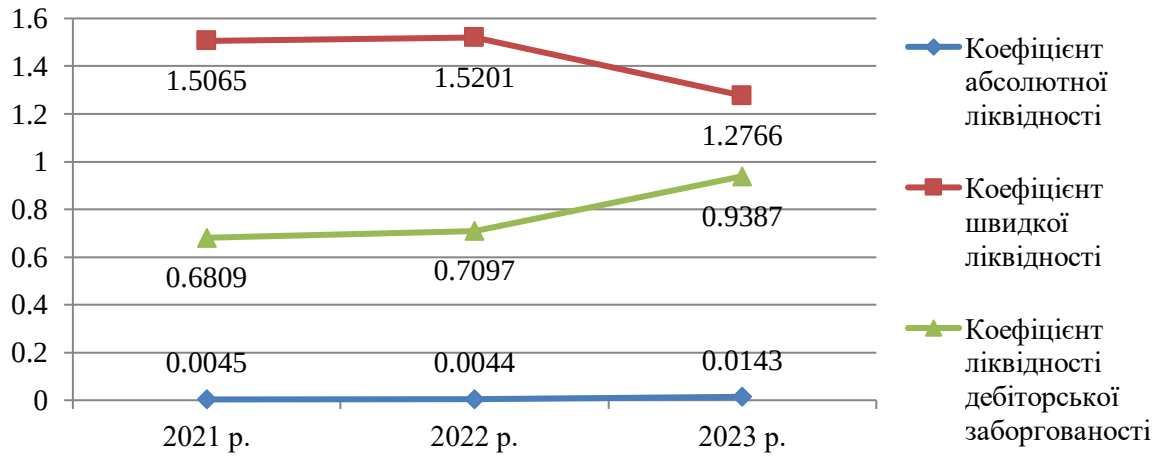


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Загальний аналіз показників ліквідності демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності та ліквідності дебіторської заборгованості вказує на покращення окремих аспектів фінансової стійкості. Однак зниження швидкої, загальної та оборотності дебіторської заборгованості свідчить про зниження ефективності управління активами. Для покращення фінансового стану підприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів та зобов’язань.

Здійснимо аналіз ділової активності підприємства. Показники ділової активності – це, перш за все, показники ефективності використання фінансових ресурсі підприємства, що автоматично відносить їх до системи показників економічної ефективності. Проте, фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та ліквідність, також безпосередньо залежать від того, як швидко кошти, вкладені в активи, знову перетворяться в реальні гроші.

У табл. 2.8 наведені результати розрахунків показників ділової активності ПАТ «Запоріжсталь» у динаміці за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід, тис. грн	86968733	46916321	56395037	-30573696	-35,2
2. Одноденний обсяг чистого доходу, тис. грн	238270,5	128537,9	154507	-83764	-35,2
3. Середньорічний залишок, тис. грн					
- активів	76627234	70038922	77617483	990249	1,3
- власного капіталу	44215015	40371787	36721228	-7493787	-16,9
- оборотних коштів	51425691	46796743	55847755	4422064	8,6
- запасів	7688087	4193781	5147796	-2540291	-33,0
- загальної суми дебіторської заборгованості	41973560	40083327	46153571	4180011	10,0
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	19508885	19642455	36717365	17208480	88,2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
- загальної суми кредиторської заборгованості	32412219	29667125	40896245	8484026	26,2
- кредиторської заборгованості по товарних операціях	24525234	24627846	33989963	9464729	38,6
4. Тривалість обороту, дні:					
- активів	321,6	544,9	502,4	180,8	56,2
- власного капіталу	185,6	314,1	237,7	52,1	28,1
- оборотних коштів	215,8	364,1	361,5	145,7	67,5
- запасів	32,3	32,6	33,3	1,0	3,1
- загальної дебіторської заборгованості	176,2	311,8	298,7	122,5	69,5
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	81,9	152,8	237,6	155,7	190,1
- загальної кредиторської заборгованості	136,0	230,8	264,7	128,7	94,6
- кредиторської заборгованості по товарних операціях	102,9	191,6	220,0	117,1	113,8
5. Коефіцієнт оборотності					
- активів	1,13	0,67	0,73	-0,40	-35,4
- власного капіталу	1,97	1,16	1,54	-0,43	-21,8
- оборотних коштів	1,69	1,00	1,01	-0,68	-40,2
- запасів	11,31	11,19	10,96	-0,35	-3,1
- загальної дебіторської заборгованості	2,07	1,17	1,22	-0,85	-41,1
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	4,46	2,39	1,54	-2,92	-65,5
- загальної кредиторської заборгованості	2,68	1,58	1,38	-1,30	-48,5
- кредиторської заборгованості по товарних операціях	3,55	1,91	1,66	-1,89	-53,2
6. Тривалість операційного циклу (дні)	208,4	344,5	332	123,6	59,3
7. Тривалість фінансового циклу (дні)	72,4	113,7	67,3	-5,1	-7,0

Результати розрахунку дають підстави стверджувати, що чистий дохід підприємства суттєво скоротився на 35,2% (-30573696 тис. грн), знизившись з 86968733 тис. грн у 2021 р. до 56395037 тис. грн у 2023 р. Відповідно,

одноденний обсяг чистого доходу зменшився на аналогічний відсоток, що вказує на зниження інтенсивності діяльності підприємства.

Середньорічні залишки активів збільшилися на 1,3%, тоді як власний капітал скоротився на 16,9%. Це вказує на підвищення залежності підприємства від залучених коштів. З іншого боку, оборотні кошти зросли на 8,6%, а загальна сума дебіторської заборгованості – на 10,0%, що може свідчити про зростання обсягів кредитування покупців. Значне збільшення дебіторської заборгованості по товарних операціях (88,2%) та кредиторської заборгованості по товарних операціях (38,6%) свідчить про зміну структури фінансових зобов'язань підприємства.

Тривалість обороту активів збільшилася на 56,2% (до 502,4 днів), що свідчить про зниження ефективності використання активів. Зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях на 190,1% (до 237,6 днів) вказує на затримки у поверненні коштів від клієнтів, що може створювати ризики для ліквідності. Тривалість обороту кредиторської заборгованості також суттєво зросла (на 94,6%), що може свідчити про подовження строків розрахунків із постачальниками.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 35,4%, досягнувши 0,73 у 2023 р., що свідчить про зниження ефективності використання активів для отримання доходу. Аналогічна тенденція спостерігається щодо оборотності власного капіталу (-21,8%) та оборотних коштів (-40,2%). Значне зниження оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях (-65,5%) та кредиторської заборгованості (-53,2%) вказує на зниження фінансової активності.

Тривалість операційного циклу збільшилася на 59,3% (до 332 днів), що свідчить про уповільнення обороту коштів у процесі виробництва та реалізації. Однак тривалість фінансового циклу скоротилася на 7,0% (до 67,3 днів), що може вказувати на поліпшення синхронізації надходжень і витрат.

Таким чином динаміка показників ділової активності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про зниження ефективності використання

ресурсів та зростання ризиків, пов’язаних із управлінням дебіторською і кредиторською заборгованістю. Зменшення чистого доходу, подовження тривалості обороту активів та збільшення залежності від залучених коштів вимагають впровадження заходів для оптимізації управління оборотним капіталом і підвищення фінансової ефективності підприємства.

З метою визначеня впливу показників ділової активності на результати діяльності підприємства наступним кроком буде оцінювання фінансових результатів діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності варто розпочати з дослідження витрат підприємства, оскільки ефективність їх управління безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат, а отже, і на рівень його економічної безпеки. Раціональне використання ресурсів та контроль витрат сприяють зниженню фінансових ризиків, забезпеченню стійкості підприємства в умовах ринкових коливань та мінімізації загроз його фінансовій стабільності. Вивчення структури та динаміки витрат, а також їх постійний моніторинг є важливими елементами системи фінансової безпеки, що дозволяють вчасно виявляти потенційні загрози та забезпечувати ефективне функціонування як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів.

Аналіз структури та динаміки витрат ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., представлений у табл. 2.9, дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами підприємства та його фінансовий стан у різні роки.

Собівартість реалізованої продукції знизилася на 9630737 тис. грн (-14,9%), з 64536759 тис. грн у 2021 р. до 54 906 022 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про зменшення витрат на виробництво продукції, що може бути наслідком оптимізації процесів, зменшення обсягів виробництва або змін у структурі витрат.

Адміністративні витрати скоротилися на 126404 тис. грн (-22,4%), досягнувши 437309 тис. грн у 2023 р. Зниження цих витрат може вказувати на ефективніші підходи до управління та скорочення непрямих витрат.

Таблиця 2.9 – Аналіз витрат ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Собівартість реалізованої продукції	64536759	46801073	54906022	-9630737	-14,9
Адміністративні витрати	563713	489567	437309	-126404	-22,4
Витрати на збут	2804593	2160225	3125816	321223	11,5
Інші витрати від звичайної діяльності	2018823	4613371	3157780	1138957	56,4
Податок на прибуток	3382284			-3382284	-100,0
Усього витрат і відрахувань	73306172	54064236	61626927	-11679245	-15,9

Витрати на збут зросли на 321223 тис. грн (+11,5%), досягнувши 3125 816 тис. грн у 2023 р. Збільшення цих витрат може бути пов’язане з активізацією маркетингових заходів або збільшенням витрат

Інші витрати значно зросли на 1138957 тис. грн (+56,4%), досягнувши 3157780 тис. грн у 2023 р. Таке зростання може бути наслідком непередбачених витрат або розширення спектра діяльності, що не пов’язана безпосередньо з основною виробничою діяльністю.

Податок на прибуток, який становив 3382284 тис. грн у 2021 р., відсутній у звітності за 2022 та 2023 рр. Це може вказувати на відсутність оподатковуваного прибутку в ці періоди, що відображає зниження прибутковості підприємства.

Загальні витрати та відрахування зменшилися на 11679245тис. грн (-15,9%), склавши 61626927 тис. грн у 2023 р. Це зниження, з одного боку, вказує на скорочення витратної частини бюджету, а з іншого, може бути наслідком зменшення обсягів діяльності.

Динаміка витрат ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.5) демонструє скорочення

основних статей витрат, таких як собівартість реалізованої продукції та адміністративні витрати, що свідчить про оптимізацію витратної частини. Однак зростання витрат на збут та інші витрати від звичайної діяльності вказує на можливі ризики, пов'язані з ефективністю їх використання.

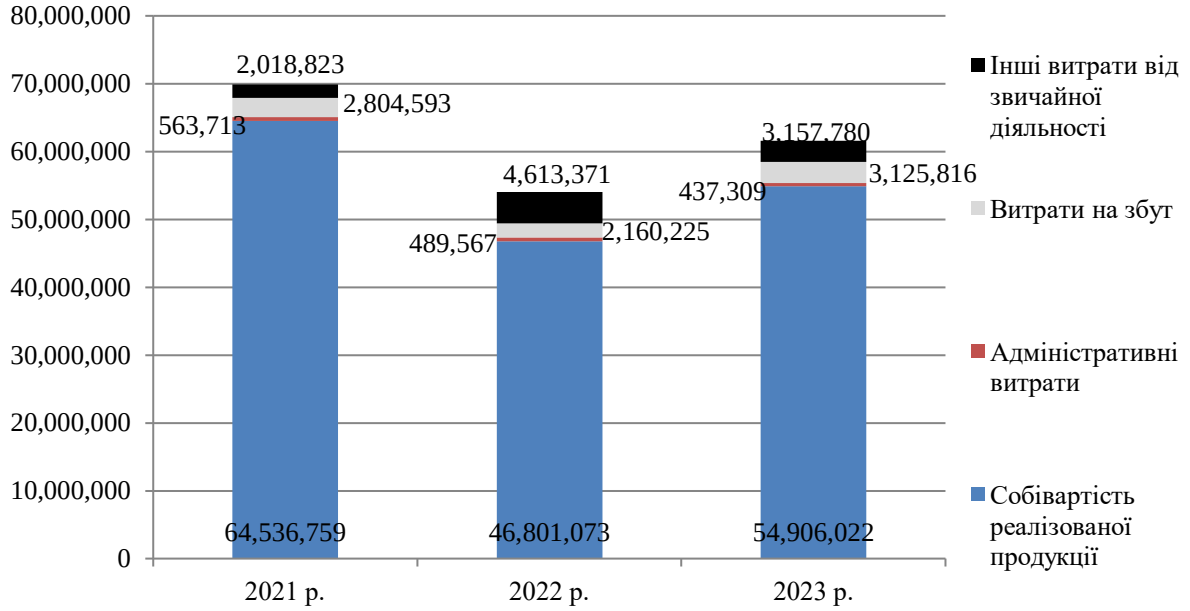


Рисунок 2.5 – Динаміка основних статей витрат ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., тис. грн.

Відсутність податку на прибуток у 2022-2023 рр. може свідчити про зниження фінансової результативності, що потребує подальшого аналізу та коригувальних дій для підвищення рентабельності підприємства.

У цілому структура витрат підприємства відповідає сфері його фінансово-господарської діяльності, оскільки найбільшу частку займають витрати по забезпеченню процесу виробництва продукції, тобто статті собівартості продукції.

Аналіз структури собівартості листової холоднокатаної сталі на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 р. (таблиця 2.10) дозволяє визначити ключові чинники, що впливають на формування виробничих витрат підприємства.

Структура собівартості листової холоднокатаної сталі на підприємстві

ПАТ «Запоріжсталь» відображає особливості галузі металургії. Найбільшу частку в структурі собівартості займає залізорудна сировина (35,0%), що є основним матеріалом для виробництва сталі. Це підкреслює значний вплив вартості сировини на кінцеву ціну продукції. Висока частка залізорудної сировини також вказує на залежність підприємства від коливань цін на сировинному ринку.

Таблиця 2.10 – Структура собівартості листової холоднокатаної сталі на ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 р.

Стаття витрат	%
Залізорудна сировина	35,0
Кокс	7,1
Вапняк	4,6
Теплоресурс (газ)	8,6
Інші домішки	5,1
Електроенергія	5,6
Зарплатня	9,1
Цеховий транспорт	4,6
Амортизація	3,0
Адміністративні витрати	17,3
Разом	100,0

Матеріальні витрати, включаючи кокс (7,1%), вапняк (4,6%), теплоресурс (8,6%), інші домішки (5,1%), та електроенергію (5,6%), разом складають значну частину собівартості. Їх сукупний внесок становить 66%, що вказує на ресурсомісткість виробництва.

Заробітна плата персоналу займає 9,1% у структурі собівартості, що є важливим фактором для підтримки операційної діяльності. Значна частка зарплатні свідчить про залежність виробництва від людських ресурсів.

Залежність від сировини і енергоносіїв є визначальними чинниками формування собівартості продукції. Підприємству доцільно впроваджувати заходи з оптимізації витрат, зокрема у сфері адміністративного управління та ресурсозбереження, щоб зменшити загальні витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Важливим елементом аналізу сукупних витрат підприємства є

дослідження структури його операційних витрат, яка відображена у фінансовій звітності. Їх структура та динаміка по ПАТ «Запоріжсталь» наведена в табл. 2.11.

Аналіз структури та динаміки операційних витрат підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. показує, загальний обсяг операційних витрат скоротився на 7870509 тис. грн (-11,5%) за аналізований період, досягнувши 60304003 тис. грн у 2023 р. Це відображає загальну тенденцію до зниження витрат підприємства, що може бути результатом оптимізації операційної діяльності.

Таблиця 2.11 – Аналіз операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за елементами за період 2021-2023 рр.

Елемент операційних витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Матеріальні витрати	58245951	39290187	50155173	-8090778	-13,9
Витрати на оплату праці	2933056	2272345	2427423	-505633	-17,2
Відрахування на соціальні заходи	629506	487912	521555	-107951	-17,1
Амортизація	2624404	2493559	2259171	-365233	-13,9
Інші операційні витрати	3741595	5256462	4940681	1199086	32,0
Усього	68174512	49800465	60304003	-7870509	-11,5

Матеріальні витрати підприємства становлять найбільшу частку операційних витрат, що є типовим для виробничих підприємств. У 2023 р. їх обсяг склав 50155173 тис. грн, що на 8090778 тис. грн (-13,9%) менше, ніж у 2021 р. Скорочення цих витрат може бути пов’язане зі зменшенням обсягів виробництва, оптимізацією використання ресурсів або зміною ринкових цін на сировину.

Витрати на оплату праці знизилися на 17,2%, досягнувши 2427423 тис. грн у 2023 р. Це може свідчити про скорочення чисельності працівників, зменшення середньої заробітної плати або інших змін у кадровій політиці підприємства.

Витрати на амортизацію ПАТ «Запоріжсталь» зменшилися на 13,9%, з

2624404 тис. грн у 2021 р. до 2259171 тис. грн у 2023 р. Це може свідчити про зниження інтенсивності використання основних засобів або завершення амортизаційного терміну окремих активів.

Інші операційні витрати зросли на 1199086 тис. грн (+32,0%), досягнувши 4940681 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про зростання витрат, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю, що може бути наслідком змін у ринковому середовищі або виникнення непередбачуваних витрат.

Динаміка елементів операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за аналізований період наведено на рис. 2.6.

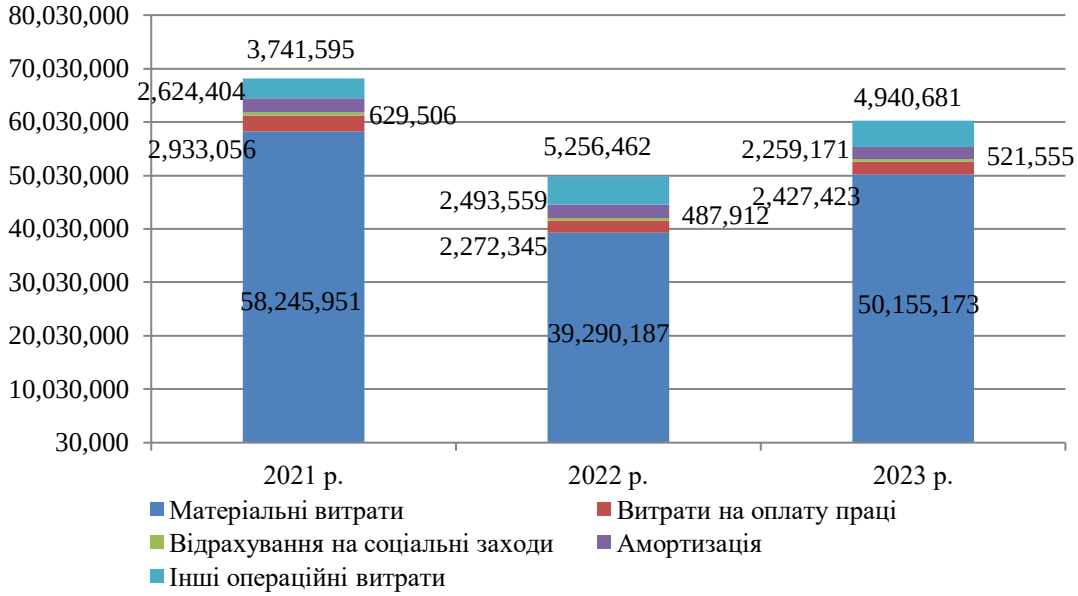


Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за елементами за період 2021-2023 рр., %

Таким чином основними змінами у структурі операційних витрат є скорочення матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизації, що свідчить про оптимізацію витратної частини підприємства. Водночас зростання інших операційних витрат вимагає детального аналізу для виявлення причин та можливостей їх скорочення. У цілому, зменшення загального обсягу операційних витрат свідчить про прагнення підприємства до підвищення ефективності використання ресурсів.

Щоб визначити, який обсяг реалізації повинен бути у підприємства для

покриття своїх витрат, необхідно провести так званий операційний аналіз, або аналіз співвідношення «витрати – обсяг – прибуток», методика якого розглянута в першому розділі. Вихідні дані для проведення операційного аналізу з поділом витрат на постійні та змінні наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Операційний аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Виручка від реалізації, тис. грн	86968733	46916321	56395037	-30573696	-35,2
Змінні витрати, тис. грн	47267368	34277574	40213720	-7053648	-14,9
Постійні витрати, тис. грн	17269391	12523499	14692302	-2577089	-14,9
Операційний прибуток, тис. грн	22431974	115248	1489015	-20942959	-93,4
Маржинальний дохід, тис. грн	39701365	12638747	16181317	-23520048	-59,2
Коефіцієнт маржинального доходу	0,457	0,270	0,287	-0,170	-37,146
Операційний важіль	1,8	109,7	10,9	9,1	514,0
Коефіцієнт запасу фінансової міцності	0,565	0,009	0,092	-0,473	-83,714
Точка беззбитковості, тис. грн	37829859	46488509	51205530	13375671	35,4

Згідно даних таблиці зазначимо, що виручка від реалізації зменшилася на 30573696 тис. грн (-35,2%) за період 2021-2023 рр., досягнувши 56395037 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції або зниження цін на продукцію, що впливає на загальний фінансовий результат підприємства.

Змінні витрати зменшилися на 14,9%, досягнувши 40213720 тис. грн у 2023 р. Постійні витрати також зменшилися на 14,9%, до 14692302 тис. грн. Таке скорочення витрат вказує на зусилля підприємства з оптимізації витратної частини, хоча воно не змогло повністю компенсувати зменшення виручки.

Операційний прибуток значно скоротився (-93,4%), з 22431974 тис. грн у 2021 р. до 1489015 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про значне зниження фінансової ефективності діяльності підприємства, що може бути наслідком як скорочення обсягів реалізації, так і зростання операційного важеля.

Маржинальний дохід скоротився на 59,2%, досягнувши 16181317 тис. грн у 2023 р. Коефіцієнт маржинального доходу зменшився з 0,4565 у 2021 р. до 0,2869 у 2023 р. (-37,1%), що свідчить про зниження прибутковості одиниці продукції через зростання частки змінних витрат у виручці.

Операційний важіль суттєво зріс до 10,8671 у 2023 р., що вказує на високу чутливість операційного прибутку до змін у виручці. Це підвищує ризики фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт запасу фінансової міцності зменшився на 83,7%, до 0,0920 у 2023 р., що вказує на суттєве скорочення фінансової стійкості та можливості підприємства витримувати зниження виручки без переходу в збитковість.

Динаміка коефіцієнтів операційного аналізу наведена на рис. 2.7.

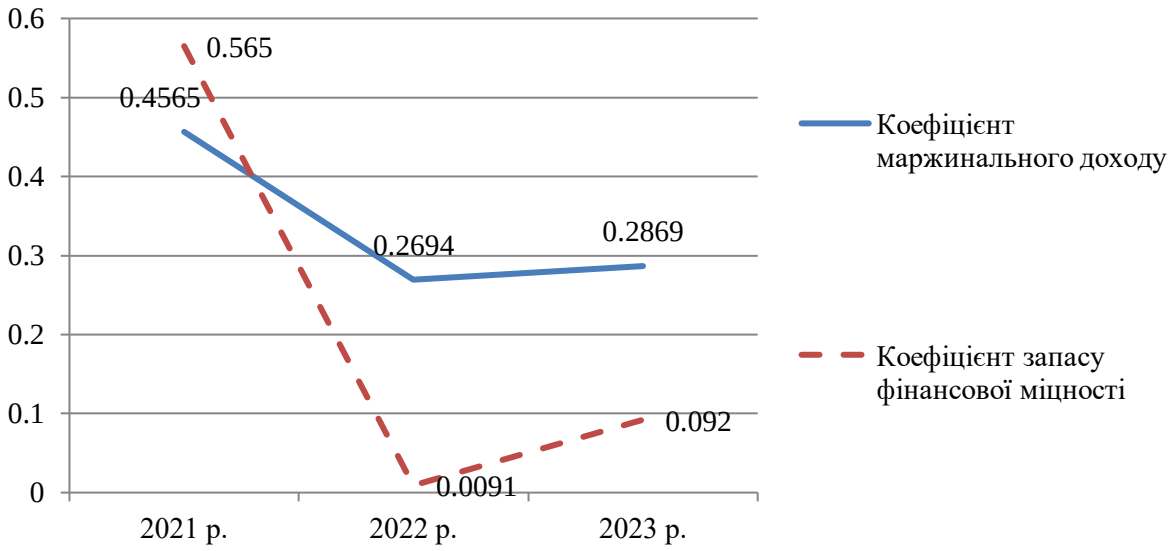


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів операційного аналізу ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Таким чином операційний аналіз ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. демонструє значне скорочення виручки, прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Точка беззбитковості зросла на 35,4%, досягнувши 51205530 тис. грн у 2023 р. Це означає, що підприємству потрібно реалізовувати продукцію на більший обсяг, щоб покрити свої витрати, що підвищує ризики для його діяльності. Зростання точки беззбитковості та операційного важеля вказує на підвищення ризиків. Для покращення ситуації

підприємству необхідно зосередитися на підвищенні ефективності виробництва, оптимізації структури витрат і диверсифікації джерел доходу.

Рентабельність є ключовим показником вартості, що характеризує ефективність діяльності підприємства, відображаючи рівень прибутковості активів та ефективність використання капіталу в процесі господарської діяльності. Її економічна суть полягає у відображенні частки прибутку, отриманого на кожну одиницю витрачених ресурсів, що визначається співвідношенням прибутку до загальної суми використаних ресурсів [63].

Результати оцінки показників рентабельності підприємства представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка рентабельності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Коефіцієнт рентабельності активів	0,2194	-0,0692	-0,0471	-0,2665	-121,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,3802	-0,12	-0,0995	-0,4797	-126,2
Коефіцієнт рентабельності витрат господарської діяльності	0,2466	-0,0973	-0,0606	-0,3072	-124,6
Коефіцієнт рентабельності виробничих витрат	0,2605	-0,1035	-0,0666	-0,3271	-125,6
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,1933	-0,1033	-0,0648	-0,2581	-133,5

Аналіз рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. відображає суттєве погіршення фінансових результатів підприємства. Основні показники демонструють негативну динаміку, що свідчить про зниження ефективності діяльності.

Так коефіцієнт рентабельності активів знизився з 0,2194 у 2021 р. до -0,0471 у 2023 р. (-121,5%). Це свідчить про те, що підприємство не лише втратило здатність генерувати прибуток із своїх активів, але й почало працювати зі збитками.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу знизився на 126,2%, з 0,3802 у 2021 р. до -0,0995 у 2023 р. Це вказує на зменшення доходності інвестицій власників підприємства, що може відображати значні втрати капіталу.

Показник рентабельності витрат господарської діяльності впав на 124,6%, з 0,2466 у 2021 р. до -0,0606 у 2023 р. Це свідчить про те, що витрати, пов'язані з операційною діяльністю, не лише перестали генерувати прибуток, але й створили збитки.

Рентабельність виробничих витрат знизилася на 125,6%, з 0,2605 у 2021 р. до -0,0666 у 2023 р. Це вказує на те, що виробничі процеси підприємства стали неефективними, і доходи не покривають витрати на виробництво.

Рентабельність продажів впала на 133,5%, з 0,1933 у 2021 р. до -0,0648 у 2023 р. Це свідчить про те, що кожна одиниця реалізованої продукції приносила підприємству збитки, замість очікуваного прибутку.

Від'ємні значення рентабельності у 2022 та 2023 роках свідчать про збитковість підприємства. Основними причинами можуть бути зниження виручки, зростання витрат або несприятливі економічні умови. Для відновлення фінансової стійкості підприємству необхідно переглянути стратегії управління витратами, підвищити ефективність операційної діяльності та зосередитися на оптимізації виробничих процесів.

2.4 Оцінювання складових економічної безпеки підприємства

Підкреслимо, що забезпечення високого рівня економічної безпеки на підприємстві залежить не тільки від стану його фінансів та наявності фінансових ресурсів, а й багато в чому зумовлено достатністю майнового потенціалу та компетенцією персоналу, адже для успішного формування та реалізації будь-яких елементів економічної безпеки потрібні правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, тісне співробітництво, можливості для виявлення ініціативи, база знань. Відтак, вважаємо за доцільне оцінити рівень забезпечення на підприємстві таких важливих складових економічної безпеки,

як інтелектуально-кадрова й техніко-технологічна складові.

Вихідні дані для аналізу інтелектуально-кадрової і техніко-технологічної складових економічної безпеки наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники, які характеризують інтелектуально-кадровий і техніко-технологічний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Вартість основних засобів,тис. грн	25242586	25713975	26090215	847629	3,4
Вартість виведених з дії за рік основних фондів, тис. грн	303534	441175	546490	242956	80,0
Вартість введених за рік основних фондів, тис. грн	1416490	912564	922730	-493760	-34,9
Чистий доход від реалізації, тис. грн	86968733	46916321	56395037	-30573696	-35,2
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	66428571	44264645	55498915	-10929656	-16,5
Обсяг валового прибутку, тис. грн	22431974	115248	1489015	-20942959	-93,4
Фонд оплати праці, тис грн	2933056	2272345	2427423	-505633	-17,2
Чисельність працюючих, осіб	10255	9305	8560	-1695	-16,5
Середній рівень заробітної плати робітника, тис грн/рік	286,0	244,2	283,6	-2,4	-0,9
Кількість звільнених осіб	1954	2183	2027	73	3,7
Плинність кадрів (%)	19,1	23,5	23,7	4,6	24,3

Аналіз показників, що характеризують інтелектуально-кадровий і техніко-технологічний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр., виявив значні зміни в основних ресурсах підприємства. Зокрема, вартість основних засобів зросла на 3,4%, досягнувши 26090215 тис. грн у 2023 р., що свідчить про часткову модернізацію виробничих активів. Водночас вартість введених основних фондів знизилася на 34,9%, що може свідчити про скорочення інвестицій у розвиток виробничих потужностей, особливо в умовах зростання вибуття застарілого обладнання (+80,0%).

Фінансові результати підприємства демонструють суттєве погіршення. Чистий дохід від реалізації зменшився на 35,2%, досягнувши 56395037 тис. грн у 2023 р., що, ймовірно, є наслідком зниження попиту або втрати частки ринку. Обсяг виготовленої продукції також скоротився на 16,5%, до 55498915 тис. грн. Особливо занепокоєння викликає зменшення валового прибутку на 93,4%, що свідчить про зниження рентабельності основної діяльності підприємства.

Інтелектуально-кадровий потенціал зазнав відчутного скорочення. Чисельність працівників зменшилася на 16,5%, до 8560 осіб, а фонд оплати праці скоротився на 17,2%, що може бути наслідком оптимізації персоналу або зниження обсягів виробництва. Незважаючи на це, середній рівень заробітної плати залишився стабільним (-0,9%), досягнувши 283,6 тис. грн/рік. Однак зростання плинності кадрів на 24,3% (до 23,7%) свідчить про зниження мотивації працівників або погіршення умов праці.

Загалом, за період 2021-2023 рр. ПАТ «Запоріжсталь» зіткнулося з викликами у виробничій, фінансовій і кадровій сферах. Зменшення обсягів виробництва, інвестицій у основні засоби та збільшення плинності кадрів ставлять під сумнів стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Результати аналізу інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники рівня забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021–2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Плинність кадрів, частка од.	0,191	0,235	0,237	0,046	24,1
Трудомісткість, чол./тис. грн	0,118	0,198	0,152	0,034	28,8
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	8480,6	5042,1	6588,2	-1892,4	-22,3
Чистий прибуток на 1 роб. тис. грн	1639,1	-522,8	-427,0	-2066,1	-126,0
Рентабельність праці,%	573,09	-214,08	-150,57	-723,66	-126,3
Коефіцієнт мотивованості, ч. од.	0,19	0,14	0,15	-0,04	-21,1

Аналіз показників рівня забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. демонструє

суттєві зміни у кадровій політиці та продуктивності праці підприємства. Одним із ключових факторів, що викликають занепокоєння, є зростання плинності кадрів з 0,191 у 2021 р. до 0,237 у 2023 р. (+24,1%). Це може свідчити про збільшення відтоку працівників, що створює ризики для стабільності кадрового складу та негативно впливає на виробничі процеси.

Поряд із цим, трудомісткість продукції зросла на 28,8%, досягнувши 0,152 чол./тис. грн у 2023 р. Така динаміка вказує на зростання витрат робочого часу на одиницю продукції, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів. Це погіршення також знаходить відображення у продуктивності праці, яка знизилася на 22,3% і склала 6 588,2 тис. грн/чол. у 2023 р. Зменшення цього показника може бути пов’язане зі зниженням обсягів виробництва, недостатньою мотивацією працівників або іншими внутрішніми факторами.

Окремо варто зазначити зміну показника чистого прибутку на одного працівника, який знизився з 1639,1 тис. грн у 2021 р. до -427,0 тис. грн у 2023 р. (-126,0%). Негативне значення цього показника свідчить про збитковість діяльності підприємства, що створює серйозні загрози для фінансової стабільності та довгострокового розвитку.

Рентабельність праці також зазнала суттєвого погіршення: з 573,09% у 2021 р. вона знизилася до -150,57% у 2023 р. (-126,3%). Це свідчить про те, що витрати на трудові ресурси перевищують доходи, що є негативною тенденцією для підприємства. На додаток, коефіцієнт мотивованості працівників зменшився з 0,19 до 0,15 (-21,1%), що вказує на зниження рівня задоволеності працівників умовами праці та їх мотивації до роботи.

У підсумку, результати аналізу свідчать про суттєве погіршення основних показників, які характеризують інтелектуально-кадровий потенціал підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, рентабельності та мотивації створюють значні загрози для економічної безпеки підприємства. Для стабілізації ситуації необхідно впровадити заходи щодо покращення умов праці, підвищення мотивації

персоналу та оптимізації використання трудових ресурсів.

Продовжимо оцінку рівня забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «Запоріжсталь» аналізом її техніко-технологічної складової. Результати аналізу наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники рівня забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту 2021/2023
Коефіцієнт автоматизації, ч. од.	0,56	0,52	0,51	-0,05	-8,9
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	2208,7	2261,4	2280,6	71,9	3,3
Фондовіддача, грн/грн	3,8	2,2	2,9	-1,0	-24,8
Коефіцієнт зношення основних засобів, ч. од.	0,1027	0,1817	0,2518	0,1490	145,1
Коефіцієнт вибуття основних засобів, ч. од.	0,0120	0,0172	0,0209	0,0089	74,2
Коефіцієнт оновлення основного засобів, ч. од.	0,0561	0,0355	0,0354	-0,0207	-37,0

Аналіз показників рівня забезпечення техніко-технологічної складової економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021-2023 рр. виявляє значні зміни у стані та використанні основних засобів підприємства. Зокрема, коефіцієнт автоматизації зменшився з 0,56 у 2021 р. до 0,51 у 2023 р. (-8,9%). Це свідчить про уповільнення темпів впровадження автоматизованих технологій, що може негативно позначитися на ефективності виробничих процесів та загальній конкурентоспроможності підприємства.

Позитивна динаміка спостерігається у зростанні фондоозброєності, яка збільшилася на 3,3% і досягла 2280,6 тис. грн/чол. у 2023 р. Це свідчить про більшу оснащеність працівників основними засобами, що може бути наслідком інвестицій у модернізацію обладнання. Водночас фондовіддача знизилася на 24,8%, що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Таке скорочення може бути пов’язане зі зниженням обсягів виробництва або збільшенням частки зношеного обладнання.

Негативні тенденції спостерігаються у зростанні коефіцієнта зношення

основних засобів, який підвищився на 145,1% і досяг 0,2518 у 2023 р. Це свідчить про значне накопичення застарілого обладнання, що потребує заміни або капітального ремонту. Разом із цим коефіцієнт вибуття основних засобів зріс на 74,2%, що вказує на активне виведення з експлуатації зношених фондів. Хоча це необхідний процес, він водночас підкреслює потребу в оновленні технічного парку підприємства.

Однак темпи оновлення основних засобів знижуються, про що свідчить скорочення коефіцієнта оновлення на 37,0% до 0,0354 у 2023 р. Це може негативно вплинути на технологічний рівень підприємства, обмежуючи його виробничий потенціал у майбутньому.

У підсумку, показники свідчать про погіршення техніко-технологічного стану основних засобів ПАТ «Запоріжсталь». Зниження рівня автоматизації, ефективності використання ресурсів та оновлення основних засобів вимагає посилення інвестиційної політики. Для забезпечення економічної безпеки та довгострокової стабільності підприємству необхідно зосередитися на модернізації виробничих потужностей, оптимізації використання ресурсів і впровадженні сучасних технологій. Такі заходи сприятимуть зміцненню техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Таким чином, підбиваючи підсумки аналітичного дослідження, слід констатувати зниження рівня забезпечення інтелектуально-кадрової й техніко-технологічної складових економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь», на що вказує зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, погіршення показників рентабельності праці та мотивованості персоналу, а також скорочення рівня автоматизації, зниження фондовіддачі й уповільнення темпів оновлення основних засобів за одночасного зростання коефіцієнта зношення основних фондів. Такі тенденції створюють ризики для стабільного функціонування підприємства та вимагають розробки комплексних заходів з покращення кадрової політики, оптимізації ресурсів і модернізації техніко-технологічного забезпечення.

Висновки до розділу 2

Аналіз економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» показав зміни у структурі активів та капіталу. Зниження необоротних активів на 13,6% свідчить про скорочення довгострокових інвестицій, а зменшення власного капіталу з 57,7% до 47,3% знижує фінансову автономію підприємства. Зростання короткострокових зобов'язань на 36,5% підвищує ризики фінансової стабільності.

Фінансова стійкість демонструє суперечливі тенденції. Хоча абсолютна ліквідність зросла на 217,8%, зниження коефіцієнтів швидкої та загальної ліквідності створює ризики для платоспроможності. Оптимізація витрат сприяла їхньому зниженню на 15,9%, однак зростання витрат на збут (+11,5%) може вказувати на підвищені маркетингові чи логістичні витрати.

Зниження чистого доходу на 35,2% та подовження операційного циклу на 59,3% свідчать про уповільнення обороту коштів. Скорочення коефіцієнта автоматизації (-8,9%) та уповільнення оновлення основних фондів (-34,9%) вказують на недостатні інвестиції у технологічний розвиток, що може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства.

У сфері кадрового забезпечення спостерігаються проблеми: скорочення персоналу на 16,5% та зростання плинності кадрів на 24,3% впливають на продуктивність. Погіршення рентабельності праці (-126,3%) та падіння валового прибутку (-93,4%) потребують перегляду кадрової та фінансової політики. Підприємству необхідно зосередитися на покращенні фінансової стійкості, модернізації виробництва та ефективному управлінні персоналом для збереження економічної безпеки.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження контролінгу як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства

Сучасні умови нестабільності економічного середовища обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємствами, зокрема в аспекті економічної безпеки. Однією з ключових проблем економічної політики на мікро- та макрорівні є розробка ефективних механізмів адаптації підприємств до змінного ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція методів аналізу, прогнозування та інформаційного забезпечення, що дозволяють своєчасно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень необхідна комплексна оцінка ефективності функціонування підприємства, включно з урахуванням фаз економічного циклу та факторів макроекономічного впливу. Водночас обробка великих масивів інформації та їх систематизація є критично важливими для формування аналітичної бази, що дозволяє оцінювати ризики та розробляти заходи щодо забезпечення економічної стійкості. Сучасні інформаційні технології надають широкі можливості для вирішення цих завдань, що знайшло своє практичне втілення в концепції контролінгу. Контролінг виступає не лише механізмом інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту, але й важливим інструментом стратегічного управління, який сприяє підвищенню ефективності процесів прийняття рішень.

Незважаючи на значний розвиток теоретичних основ контролінгу, його концептуальне обґрунтування залишається предметом дискусій у сучасній науковій літературі. Відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття

та неоднозначність термінологічного апарату ускладнюють його практичну імплементацію в управлінські системи українських підприємств. Проте використання методології контролінгу є важливою передумовою для забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє досягти високого рівня прозорості бізнес-процесів, забезпечити оперативний моніторинг показників діяльності та підвищити адаптивність до змін ринкового середовища.

Як зазначають N. Osmanagić Bedenik і B. Lalovac, «місія контролінгу полягає у впровадженні та ефективному використанні аналітичних інструментів, що сприяють підвищенню прозорості бізнесу, а також формуванню чутливості управлінського персоналу до динаміки внутрішніх і зовнішніх змін, що в кінцевому підсумку забезпечує довгострокову життєздатність компанії» [65]. Таким чином, контролінг є невід'ємним елементом сучасних систем управління та виступає важливим чинником зміцнення економічної безпеки підприємств.

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються високою динамічністю змін у зовнішньому середовищі, що обумовлює необхідність розробки ефективних механізмів управління, здатних забезпечити стійкість підприємства та його адаптацію до нових викликів. Важливим елементом такої адаптивної системи виступає контролінг, який не лише сприяє реалізації стратегічних цілей, але й виконує функцію комплексного моніторингу й коригування діяльності підприємства відповідно до змінних умов ринку.

Контролінг як концепція управління є інтегрованим механізмом, що поєднує елементи планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання, формуючи основу для ефективного прийняття управлінських рішень. Його ключова особливість полягає у прогнозуванні потенційних загроз та відхилень від запланованих показників, що дозволяє не лише виявляти проблемні аспекти, але й своєчасно розробляти коригувальні заходи. У ринковій економіці контролінг стає невід'ємним компонентом стратегічного менеджменту, забезпечуючи систематичний моніторинг ефективності діяльності підприємства

та його економічної безпеки.

Функціонування контролінгу ґрунтується на впровадженні стандартів, створенні регулюючих механізмів та безперервному аналізі внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Він не лише забезпечує підтримку фінансової стійкості організації, а й формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, що базуються на поточних аналітичних даних. Таким чином, контролінг сприяє досягненню таких стратегічних цілей, як:

– підвищення економічної безпеки підприємства шляхом раннього виявлення ризиків та їхньої мінімізації;

– адаптація до змінного зовнішнього середовища через розробку механізмів швидкого реагування на виклики ринку;

– оптимізація внутрішніх бізнес-процесів з метою підвищення ефективності використання ресурсів;

– формування прозорості управління та підвищення рівня відповідальності керівного персоналу.

Контролінг тісно пов’язаний із системою економічної безпеки підприємства, оскільки він виконує роль інформаційного, аналітичного та прогнозного інструменту, що забезпечує комплексну оцінку загроз і можливостей підприємства. Взаємозв’язок цих категорій проявляється у таких аспектах:

– ідентифікація факторів ризику та відхилень, що можуть вплинути на фінансову, кадрову, технологічну та інформаційну безпеку;

– моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою адаптації управлінських стратегій відповідно до змін ринкової кон’юнктури;

– поєднання функцій збору, обробки та аналізу даних для забезпечення якісної інформаційної підтримки керівництва;

– формування інтегрованої системи планування та регулювання для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 3.1).

В умовах сучасної економічної нестабільності концепція контролінгу передбачає інтеграцію обліку, планування, аналізу, маркетингу та фінансового

управління в єдину систему, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати ризики та розробляти ефективні стратегії їх мінімізації.

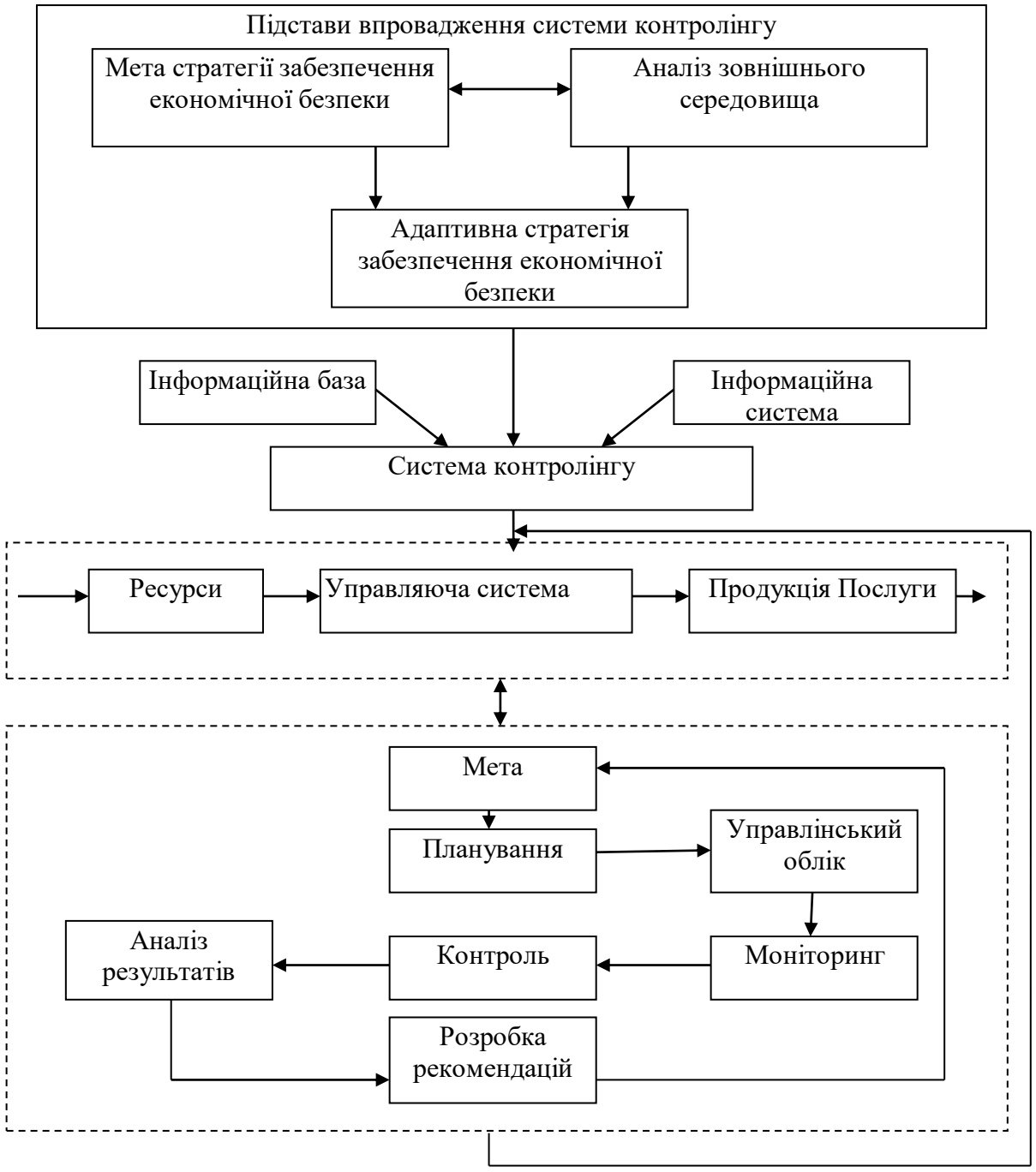


Рисунок 3.1 – Контролінг як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки

Система економічної безпеки підприємства має багатокомпонентну структуру, де ключову роль відіграють такі складові, як інноваційна,

інвестиційна, виробнича, кадрова та фінансова. Їхній стан безпосередньо впливає на операційну стабільність підприємства, що обумовлює необхідність стратегічного підходу до їх управління. Контролінг у цьому контексті виконує функцію моніторингу та аналітичної підтримки, сприяючи ефективному використанню ресурсів, виявленню внутрішніх резервів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження контролінгу дозволяє:

– оптимізувати систему управління підприємством через інтеграцію стратегічного та оперативного планування;

– забезпечити фінансову стійкість шляхом виявлення ризиків та розробки механізмів їх мінімізації;

– підвищити рівень інноваційної активності підприємства, що є основою його довгострокового розвитку;

– забезпечити ефективний моніторинг ринку та адаптацію до змін зовнішнього середовища;

– підвищити прозорість бізнес-процесів та рівень управлінських рішень завдяки аналізу планових та фактичних показників діяльності.

Практичний досвід засвідчує, що використання інструментарію контролінгу сприяє формуванню адаптивної бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики ринку, а й прогнозувати їх, забезпечуючи стійкість економічної діяльності. Завдяки застосуванню сучасних методів аналізу, контролінг дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегічних та операційних завдань, що є важливим чинником у забезпеченні економічної безпеки.

Таким чином, контролінг є не лише інструментом аналізу та моніторингу, а й важливим елементом стратегічного управління, що сприяє створенню гнучкої, конкурентоспроможної та фінансово стійкої бізнес-моделі. Його інтеграція у систему управління дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити стабільність фінансових потоків та підвищити ефективність використання ресурсів, що є ключовими передумовами стійкого розвитку підприємства в

умовах глобалізованої економіки табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Функції управління та їх інструменти в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Функція управління, інструменти реалізації	Завдання контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємства
Функції управління в межах забезпечення економічної безпеки підприємства	
Планування	Розробка системи інтегрованого планування заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення стратегічних напрямів розвитку в умовах змінного середовища. Оцінка планів щодо їхньої повноти, обґрунтованості та реалістичності в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Вибір оптимальних методів і процедур планування, формування графіка та алгоритму розробки планових заходів.
Організація та координування	Створення інструментів для процесів планування, контролю та ухвалення управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства. Формування та координація заходів, спрямованих на усунення негативних відхилень від встановлених показників. Управління діяльністю підрозділів, відповідальних за оперативне впровадження заходів із забезпечення економічної безпеки.
Контроль та регулювання	Визначення допустимого рівня відхилень від запланованих показників. Контроль ефективності впроваджених заходів і забезпечення адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
Мотивація та стимулювання	Аналіз мотиваційних чинників суб'єктів, а також методів стимулювання забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення потенціалу підприємства у сфері мотивації персоналу для досягнення цілей економічної безпеки.
Інструменти реалізації функцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	
Інформаційне забезпечення	Побудова інформаційної системи, що охоплює та оцінює всі аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.
Облік	Створення системи збору та обробки інформації для ухвалення рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.
Моніторинг	Моніторинг процесів забезпечення економічної безпеки підприємства в режимі реального часу. Підготовка оперативних звітів про рівень економічної безпеки підприємства

Ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає застосування системного підходу до управління, у якому ключову роль відіграють інформаційне забезпечення, моніторинг та облік. Ці інструменти виконують не лише функцію оперативного аналізу поточного стану підприємства, але й сприяють прийняттю стратегічних рішень, необхідних для його стабільного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Інформаційне забезпечення є фундаментальною складовою контролінгу, оскільки якість та оперативність інформації визначають ефективність управлінських рішень.

Як зазначають Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишна С.Ю., контроль економічної безпеки передбачає високі вимоги до достовірності, надійності та повноти інформаційних ресурсів. Формування відповідної системи інформаційного забезпечення є необхідною умовою для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. При цьому особливого значення набуває не лише сам зміст інформації, але й ефективність її обробки та розподілу між управлінськими рівнями. Як наголошується у наукових дослідженнях, система контролінгу інформації забезпечує формування стратегічних планів підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність та економічну стійкість [66].

Моніторинг є ще одним критично важливим елементом управління економічною безпекою, який забезпечує безперервне спостереження за змінами внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє оцінювати ефективність прийнятих рішень, виявляти загрози та розробляти превентивні заходи для зниження ризиків. Використання сучасних аналітичних методів і цифрових технологій у процесі моніторингу сприяє оперативному виявленню потенційних кризових ситуацій та розробці адаптивних стратегій, що значно підвищує рівень економічної безпеки підприємства.

Облік, у свою чергу, є інструментом інформаційної підтримки управління, що забезпечує аналіз фінансових потоків, оцінку ефективності використання ресурсів та виявлення внутрішніх резервів. Облікові дані дозволяють керівництву оцінювати стан підприємства в режимі реального часу, що сприяє своєчасному ухваленню рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та забезпечення фінансової стійкості. Крім того, результати облікових процедур є основою для стратегічного планування та адаптації бізнес-моделі підприємства до динамічного ринкового середовища.

Однією з ключових функцій контролінгу є моніторинг економічної безпеки, який забезпечує системне спостереження, аналіз та оцінку змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Головна мета моніторингу полягає у виявленні потенційних кризових ситуацій та розробці відповідних заходів з їх мінімізації. Це включає аналіз ринкових ризиків, оцінку фінансових показників, прогнозування економічної динаміки та розробку стратегічних сценаріїв розвитку.

Контролінг, на відміну від традиційних підходів до фінансового контролю, є комплексною управлінською системою, що охоплює всі рівні менеджменту підприємства – стратегічний, тактичний та оперативний. Його застосування дозволяє:

- синхронізувати діяльність структурних підрозділів, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень;
- ідентифікувати неефективні зони у бізнес-процесах та розробляти заходи щодо їх оптимізації;
- аналізувати внутрішні резерви підприємства для підвищення його економічної стійкості;
- коригувати стратегічні та операційні показники залежно від змін у ринковому середовищі.

Ефективність контролінгу значною мірою залежить від застосування інноваційних методів управління та аналітичних технологій. Серед сучасних інструментів контролінгу, що забезпечують його функціональність, можна виділити:

- міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) – забезпечують прозорість фінансових операцій та можливість порівняльного аналізу діяльності компанії;
- моделі створення корпоративної вартості (Shareholder Value) – спрямовані на максимізацію вартості підприємства для його акціонерів;
- системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM – Customer Relationship Management) – дозволяють ефективно управляти

клієнтськими потоками та оптимізувати маркетингову діяльність;

– управління витратами на основі видів діяльності (ABC – Activity-Based Costing) – сприяє точному розподілу витрат та підвищенню ефективності фінансового планування;

– системи управління ризиками та змінами (Risk and Change Management) – дозволяють оцінювати ступінь загроз та своєчасно адаптувати підприємство до змінних умов функціонування;

– система збалансованих показників (Balanced Scorecard) – інтегрує фінансові та нефінансові показники для оцінки ефективності діяльності підприємства;

– процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management) – оптимізує бізнес-процеси та сприяє підвищенню продуктивності.

Впровадження контролінгу як стратегічного інструменту управління дозволяє підприємству:

– мінімізувати час адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

– оптимізувати управлінські ризики шляхом своєчасного виявлення загроз та розробки механізмів їх нейтралізації;

– підвищити фінансову стабільність та інвестиційну привабливість компанії завдяки ефективному використанню ресурсів;

– знизити ймовірність кризових ситуацій та банкрутства, що є критично важливим у сучасних економічних умовах.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства має здійснюватися на всіх рівнях менеджменту, включаючи стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Це забезпечує формування гнучкої та адаптивної бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Контролінг є невід’ємним елементом сучасного управління, який забезпечує не лише оперативний моніторинг фінансових показників, але й формування стратегічних рішень, що сприяють довгостроковій стійкості

підприємства. Його застосування дозволяє створити ефективну систему економічної безпеки, яка включає механізми раннього попередження загроз, оптимізації ресурсів та управління ризиками.

3.2 Формування ефективної системи управління витратами операційної діяльності підприємства

Формування системи управління результативністю операційної діяльності підприємства передбачає розробку логічно обґрунтованої послідовності етапів управління. У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до цього питання. Наприклад, Саричев Д.О. [67] розробив циклічну модель управління ефективністю операційної діяльності, яка передбачає усвідомлення потреби у вдосконаленні операційних процесів, розробку відповідних заходів та подальше порівняння прогнозованих результатів із визначеними цілями.

Такий підхід, на нашу думку, може бути корисним при оцінці доцільності реалізації масштабних стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення операційної діяльності (наприклад, технічне переоснащення, оновлення обладнання, реінжиніринг бізнес-процесів, навчальні програми для персоналу, впровадження інформаційних систем управління тощо). Однак він не враховує потреби оперативного та поточного управління ефективністю діяльності.

Згідно з підходом Нілі Е. [68], процес управління ефективністю включає п’ять етапів: планування, виконання, оцінку, підготовку та заохочення. Така модель є достатньо універсальною, проте вона не охоплює деякі традиційні управлінські стадії (зокрема контроль) і дозволяє варіювати зміст окремих етапів, що потребує подальшого уточнення.

На основі аналізу існуючих підходів та узагальнення наукових розробок запропоновано структурно-логічну схему управління ефективністю операційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

На початковому етапі управління здійснюється комплексний стратегічний аналіз, який спрямований на визначення ключових переваг і вразливих місць

підприємства, а також оцінку можливостей та загроз для його операційної діяльності. В ході цього аналізу визначається ринкова позиція компанії відносно конкурентів, виокремлюються її основні сильні сторони в операційній сфері. Проведення такого аналізу дає змогу оцінити ефективність операційної стратегії підприємства, її відповідність ринковим умовам і стратегічним цілям розвитку. На цьому етапі можуть застосовуватися різні методи стратегічного фінансового аналізу.

Другий етап зосереджується на розробці операційної стратегії, що значною мірою визначається стадією життєвого циклу підприємства, ринковою ситуацією та іншими факторами. В межах цього етапу формуються стратегічні цілі операційної діяльності, які конкретизуються через відповідні операційні показники. Для їх систематизації можуть використовуватися різні аналітичні підходи, зокрема збалансована система показників (BSC), модель Мейсела, метод «бортової панелі» (Tableau de bord), піраміда ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча та К. Кросса тощо.

Цільові показники, закладені в операційній стратегії, співвідносяться з фактичним потенціалом підприємства: якщо його можливості дозволяють успішно реалізувати визначену стратегію, вона затверджується. Далі, на основі результатів оперативного аналізу, визначаються конкретні завдання для її впровадження, які оформлюються у вигляді детального плану операційної діяльності.

Якщо наявний потенціал підприємства не дозволяє повною мірою досягти поставлених стратегічних цілей, ініціюються заходи щодо оптимізації операційної діяльності та розробки програм її подальшого розвитку. До таких заходів належать модернізація операційних активів, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення бізнес-процесів, а також перегляд та оновлення програм управління клієнтською лояльністю й контролю якості. Ці дії формують третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

На четвертому етапі здійснюється оперативний аналіз поточного стану та

результативності операційної діяльності компанії. Отримані дані є основою для формування планів як на короткостроковий, так і на оперативний періоди. В рамках цього аналізу оцінюється вартість окремих бізнес-процесів, аналізуються відносини з ключовими клієнтами та постачальниками, що відкриває можливості для подальшого вдосконалення операційної діяльності.

На основі проведеного аналізу керівництво ПАТ «Запоріжсталь» ідентифікує резерви підвищення ефективності операційної діяльності. Всі визначені напрями вдосконалення враховуються при розробці практичних заходів щодо реалізації прийнятої операційної стратегії. На п’ятому етапі ці заходи отримують конкретне вираження у вигляді затвердженого Плану операційної діяльності, що стає керівним документом для подальшого функціонування підприємства.

На шостому етапі управління здійснюється деталізація та конкретизація завдань операційної діяльності, які знаходять своє відображення у вигляді оперативних бюджетів. Кількість та зміст цих бюджетів визначаються масштабами, видами і напрямками операційної діяльності, а також особливостями ресурсного забезпечення підприємства.

Сьомий етап передбачає безпосереднє виконання операційних процесів та реалізацію заходів щодо їх вдосконалення. Ефективність цього етапу залежить як від якості розробки попередніх управлінських рішень, так і від наявного потенціалу операційної діяльності підприємства.

Восьмий етап управління орієнтований на постійний контроль і оцінку ефективності операційної діяльності. Він передбачає систематичний моніторинг ключових параметрів, що охоплюють використання ресурсів, перебіг бізнес-процесів і взаємодію зі стейкхолдерами. Система моніторингу передбачає контроль за показниками на різних рівнях управління: стратегічному, поточному та оперативному. Частота аналізу цих показників варіюється відповідно до горизонту планування: стратегічні оцінюються раз на рік, поточні – щоквартально, а оперативні – щомісяця, щотижня або навіть щоденно. За підсумками моніторингу формується звіт, у якому фіксуються

відхилення фактичних результатів від запланованих, аналізуються причини таких відхилень та визначаються відповідальні особи.

На дев'ятому етапі, який відповідає стадії контролінгу, проводиться аналіз характеру та масштабу виявлених відхилень, а також приймаються рішення щодо їх усунення або впровадження додаткових коригувальних заходів.

Ключовою перевагою запропонованого підходу є його спрямованість на управління факторами, що впливають на формування вартості підприємства. Інтеграція трьох рівнів управління (стратегічного, тактичного та оперативного) дає змогу комплексно вирішувати завдання з підвищення ефективності операційної діяльності. Крім того, цей підхід узгоджується із сучасними концепціями менеджменту, такими як управління, орієнтоване на створення цінності (VBM), стейкхолдерський підхід та процесне управління.

Аналіз управлінських процесів ПАТ «Запоріжсталь» засвідчив відсутність чітко визначеної моделі управління операційними витратами. Попри усвідомлення керівництвом значущості контролю за витратами, їхнє управління здійснюється фрагментарно та без належної координації. Для досягнення ефективності необхідно, щоб структура та зміст процесу управління витратами були взаємоузгодженими. Лише за умови гармонійного поєднання цих двох аспектів можна досягти оптимального регулювання операційних витрат підприємства.

Застосування методу декомпозиції (від лат. *decompositio* – розкладання, розбір) у процесі управління витратами дає змогу впорядкувати цей процес відповідно до визначених структурних складових ефективності. Під поняттям морфологічного фокусу ефективності управління витратами операційної діяльності слід розуміти аналіз внутрішньої структури системи з метою її впорядкування, визначення ключових характеристик і встановлення практичних зв'язків між ними. Основними напрямами такого аналізу можуть бути узгодження інтересів, забезпечення ресурсами, протидія ризикам та оцінка економічної стійкості.

Важливо, щоб процес декомпозиції мав такі властивості, як адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін в управлінні витратами, викликаних впливом зовнішнього середовища, внутрішніми трансформаціями або особливостями життєвого циклу підприємства. Другою важливою властивістю є рекомпозитивність, тобто здатність до перебудови й реорганізації у відповідь на зміну умов функціонування [69].

На нашу думку, дослідження управління витратами операційної діяльності має ґрунтуватися на морфологічному аналізі цієї системи. Такий підхід дозволяє розглядати систему як набір варіантів рішень для окремих її складових (морфологічних ознак) і забезпечувати їх систематизоване комбінування з метою пошуку оптимальних рішень.

Результати проведеного морфологічного аналізу управління витратами вказують на ключову особливість – держава не втручається безпосередньо у процеси управління діяльністю підприємств, а лише здійснює регулювання їхньої роботи за допомогою правових, економічних і соціальних механізмів. Це відбувається через систему прямих і непрямих заходів, які формують загальні рамки функціонування підприємств, проте не визначають конкретні управлінські дії.

Важливо враховувати, що визначення цілей і завдань морфологічного аналізу системи управління витратами операційної діяльності сприяє пошуку різних варіантів організації цієї системи. Зокрема, це може стосуватися розробки функціональних схем, вибору принципів управління та конструктивних підходів до побудови системи.

При цьому концептуальна модель управління витратами розглядається як гнучка, інтегрована та відкрита система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий механізм має включати комплекс принципів, методів, процедур, алгоритмів та моделей, які забезпечують узгодженість всіх сфер діяльності підприємства та баланс інтересів усіх зацікавлених сторін [70].

Таким чином, аналіз різних підходів до управління витратами операційної

діяльності та розгляд принципів формування функціональних компонентів системи управління дали змогу обґрунтувати ключові елементи концептуальної моделі управління витратами. Ця модель спрямована на підвищення ефективності витратного менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Структурно-логічна модель управління витратами ПАТ «Запоріжсталь»

Розробка та впровадження концептуальної моделі управління витратами операційної діяльності є об'єктивною необхідністю, оскільки сучасні підприємства потребують ефективного механізму реагування на численні

негативні фактори, що впливають на рівень витрат. Враховуючи принципи конструктивності та адаптивності, процес формування такої моделі має включати кілька ключових етапів: визначення стратегічних цілей і економічних інтересів підприємства; аналіз проблемних ситуацій, що призводять до додаткових витрат; діагностика впливу цих проблем на загальний стан підприємства; оцінка зв'язку проблемної ситуації з питаннями економічної безпеки; розробка організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління витратами; формування та впровадження стратегії управління витратами.

На основі узгодження інтересів визначається перелік ключових економічних пріоритетів підприємства. Вони розподіляються за рівнем значущості, що дозволяє виокремити головний економічний інтерес, визначити першочергові пріоритети та менш значущі аспекти. Основний акцент робиться на формуванні та деталізації пріоритетних інтересів, які безпосередньо впливають на витратну політику підприємства.

Чітке визначення цих напрямів забезпечує трансформацію стратегічних економічних інтересів у конкретні цілі управління витратами. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у сфері оптимізації витрат та забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Головна функція системи управління витратами операційної діяльності полягає у систематичному контролі стану підприємства за допомогою обмеженого набору фінансових показників, які найбільш точно відображають динаміку витрат у визначений проміжок часу.

Моніторинг відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, що реалізується через таку послідовність управлінських дій:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- формування тактичних завдань, спрямованих на реалізацію стратегії;
- вибір ключових показників для оцінки ефективності діяльності;
- встановлення нормативних та допустимих значень контрольованих показників;

– аналіз фактичних результатів у порівнянні з нормативними параметрами;

– прийняття управлінських рішень та впровадження коригувальних заходів;

– оцінка ефективності впроваджених змін та контроль їх впливу.

Стратегічні цілі підприємства можуть бути сформульовані в різних варіантах, зокрема:

– вихід на нові ринки та розширення присутності продукції;

– збільшення ринкової частки та завоювання конкурентних позицій;

– оптимізація витрат і підвищення фінансової ефективності;

– аналіз точки беззбитковості та управління маржинальністю;

– зростання рентабельності продажів і збільшення доходів;

– підвищення ринкової вартості компанії як стратегічного активу.

Тактичні цілі деталізують конкретні заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони включають:

– зниження собівартості продукції шляхом контролю використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів;

– максимізацію завантаження обладнання через моніторинг виробничих експлуатаційних ресурсів (ВЕР);

– оптимізацію чисельності персоналу з метою регулювання витрат на заробітну плату;

– скорочення податкових платежів шляхом управління оподатковуваною базою;

– контроль змінних і постійних витрат для оцінки впливу обсягу продажів на прибутковість;

– раціональне оновлення та використання обладнання через аналіз витрат на його утримання та ремонт;

– оптимізацію організаційної структури підприємства для зниження витрат на утримання допоміжних підрозділів;

– формування обґрунтованої цінової політики шляхом аналізу обсягів

продажів та рівня рентабельності.

Для оцінки ефективності бізнесу можуть використовуватися такі ключові показники: цехові витрати, загальнозаводські витрати, адміністративні витрати, витрати на реалізацію, загальновиробничі витрати, вкладений дохід, точка беззбитковості, прибуток і рентабельність.

Система моніторингу виконує функцію збору, обробки та аналізу інформації щодо цих показників. Вона дозволяє здійснювати контроль витрат, оцінювати рівень беззбитковості та аналізувати динаміку відхилень фактичних значень від нормативних або допустимих рівнів [71].

Допустимі значення показників визначаються на основі галузевих стандартів, статистичних даних по підприємству та загальних тенденцій у сфері діяльності.

Комплексний аналіз беззбитковості продукції підприємства є складним і ресурсомістким процесом, що потребує обробки значного обсягу вихідних даних. Як правило, такий аналіз проводиться один-два рази на рік. Водночас для ефективного управління виробничими процесами необхідний регулярний контроль собівартості продукції–щомісячний або навіть щотижневий–з метою своєчасного ухвалення управлінських рішень [72]. З цією метою пропонується впровадити систему моніторингу беззбитковості.

Очікується, що ця система, базуючись на агрегованих даних повномасштабного аналізу, дозволить оперативно обчислювати основні показники беззбитковості, а також здійснювати ефективне планування матеріальних і фінансових ресурсів. Основними вхідними параметрами для роботи системи стануть обсяги виробництва, виробничі та реалізаційні витрати, а також статистичні показники, що відображають базові тенденції. Для підвищення точності прогнозів до цього переліку рекомендується додати змінні фактори, такі як ринкові ціни на продукцію та ресурси. У такому разі система моніторингу зможе виконувати сценарний аналіз, оцінюючи потенційні ризики отримання збитків у разі несподіваних змін ринкових умов або виробничих витрат.

Таким чином, концептуальна модель управління витратами операційної діяльності підприємства охоплює ключові процеси, пов’язані з виробництвом і збутом продукції, управлінням операційною діяльністю та загальним функціонуванням підприємства. Її основною метою є оптимізація цих процесів. Структура витрат повинна відповідати специфіці операційної діяльності та сприяти підвищенню ефективності господарських процесів, а також формуванню перспектив подальшого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Управління економічною безпекою підприємства та ефективністю його операційної діяльності є взаємопов’язаними процесами, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Контролінг відіграє ключову роль у системі забезпечення економічної безпеки, оскільки поєднує аналітичні, прогнозні та інформаційні функції, необхідні для своєчасного виявлення загроз і прийняття стратегічних управлінських рішень. Його впровадження дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, забезпечувати фінансову стійкість і підвищувати прозорість бізнес-процесів. Використання контролінгу сприяє зменшенню невизначеності при прийнятті рішень та формуванню адаптивних механізмів реагування на ризики.

Ефективність операційної діяльності підприємства визначається не лише якістю бізнес-процесів, але й здатністю керівництва розробляти стратегічні програми розвитку, які відповідають поточному стану ринку та внутрішнім ресурсним можливостям компанії.

Удосконалення організаційного механізму управління операційною діяльністю передбачає впровадження сучасних аналітичних підходів, таких як стратегічний аналіз конкурентної позиції, збалансована система показників (BSC), методи оцінки ефективності витрат та оптимізації виробничих процесів.

Крім того, важливим є моніторинг ключових параметрів операційної діяльності, що дозволяє забезпечити оперативний контроль витрат, якість продукції та рівень продуктивності персоналу.

Інтеграція механізмів контролінгу та системи управління операційною діяльністю дозволяє підприємству підвищувати ефективність стратегічного планування та оперативного управління. Запровадження комплексного підходу до аналізу фінансової та операційної стійкості підприємства сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Фінансово-економічна безпека підприємства є ключовим фактором його стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасної глобалізованої економіки. Вона являє собою багатокомпонентну систему, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Управління безпекою включає моніторинг факторів ризику, дослідження фінансової стабільності, оцінку ефективності використання ресурсів та розробку заходів для зміцнення економічного захисту підприємства. Аналіз літератури дозволяє виокремити три основні підходи до визначення економічної безпеки: як стану захищеності підприємства, як рівня ефективного використання його ресурсів та як комплексної виробничої системи. З огляду на це, запропоновано авторське визначення фінансово-економічної безпеки як стану, при якому бізнес-процеси підприємства надійно захищені від загроз, що дозволяє забезпечувати стабільний розвиток і мінімізувати ризики.

Фінансово-економічна безпека підприємства включає декілька функціональних складових, серед яких фінансова, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна та силова. Кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування компанії, її конкурентоспроможності та здатності до адаптації у змінному бізнес-середовищі.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства є ключовим фактором його стабільності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Відсутність на державному рівні єдиного механізму управління економічною безпекою змушує підприємства самостійно розробляти та впроваджувати відповідні системи. Основними принципами, на яких базується така система, є комплексність, оперативність, законність, економічна доцільність та безперервність. Система управління економічною безпекою має включати комплекс заходів, які охоплюють моніторинг загроз, оптимізацію

виробничих процесів, захист фінансових і інформаційних ресурсів, а також забезпечення правової та кадрової безпеки. Одним із важливих аспектів є її динамічність та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Дослідження економічної безпеки ПАТ «Запоріжсталь» показало зміни в структурі активів та капіталу підприємства. Незважаючи на зростання активів на 1,3%, зниження необоротних активів на 13,6% свідчить про скорочення довгострокових інвестицій. Власний капітал скоротився з 57,7% до 47,3%, що знижує фінансову автономію, а зростання короткострокових зобов'язань на 36,5% посилює залежність від зовнішнього фінансування.

Аналіз фінансової стійкості виявив змішані тенденції. Зменшення власного оборотного капіталу на 21,4% та довгострокових зобов'язань на 52,7% обмежує фінансову гнучкість підприємства. Хоча абсолютна ліквідність зросла на 217,8%, зниження коефіцієнтів швидкої та загальної ліквідності створює ризики платоспроможності. Оптимізація витрат сприяла їхньому зниженню на 15,9%, але зростання витрат на збут (+11,5%) вказує на додаткові маркетингові чи логістичні витрати.

Зниження чистого доходу на 35,2% та подовження операційного циклу на 59,3% свідчать про проблеми в управлінні оборотними активами. Скорочення оновлення основних фондів (-34,9%) та коефіцієнта автоматизації (-8,9%) вказує на уповільнення технологічного розвитку, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Значні виклики спостерігаються в кадровій сфері: скорочення чисельності працівників на 16,5% і зростання плинності кадрів на 24,3% негативно впливають на продуктивність. Скорочення валового прибутку на 93,4% та падіння рентабельності праці на 126,3% вимагають перегляду кадрової та фінансової політики. Підприємству необхідні комплексні заходи щодо фінансової стабільності, модернізації виробництва та покращення управління персоналом для збереження економічної безпеки.

Ефективне управління операційною діяльністю підприємства вимагає

розробки чіткої системи оцінки та контролю результативності бізнес-процесів. Основою такого підходу є комплексний стратегічний аналіз, який дозволяє визначити конкурентну позицію компанії, її ключові переваги та потенційні ризики. Впровадження організаційного механізму управління ефективністю операційної діяльності передбачає не лише формування операційної стратегії, але й розробку детальних планів розвитку, впровадження інноваційних технологій та програм підвищення продуктивності персоналу.

Такий підхід забезпечує підприємству стабільність та конкурентоспроможність, дозволяючи адаптуватися до змін ринкового середовища. Використання сучасних методів стратегічного аналізу, таких як збалансована система показників (BSC) або модель операційної ефективності, сприяє підвищенню прозорості процесів і покращенню прийняття управлінських рішень. Особливу увагу слід приділити інтеграції механізмів контролінгу та оперативного управління, що дозволить швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність підприємства.

Впровадження контролінгу дозволяє підприємствам систематично оцінювати внутрішні та зовнішні загрози, прогнозувати фінансові показники та оперативно реагувати на зміну ринкових умов. Особливістю контролінгу є його здатність інтегрувати різні аспекти управління – від аналізу витрат і прибутковості до оцінки інвестиційної привабливості та фінансової безпеки. У цьому контексті контролінг виступає невід’ємною складовою економічної безпеки підприємства, формуючи основу для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шостак Л.В., Сур'як А.В. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2023. Вип. 17. С. 126-132.

2. Базик О.В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства . *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 172-177.

3. Живко З.Б. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посіб. / [З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко ; за заг. ред. З. Б. Живко] ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 455 с.

4. Копилюк О.І., Музичка О.М., Рутар Р.І. Комплексна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 57-61.

5. Андріїв Н. М. Теоретичне підґрунтя створення системи економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 49-55.

6. Ткаченко Т. Управління системою економічної безпеки промислового підприємства в конкурентних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2. С. 137-145.

7. Жилін І.М. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 108-114.

8. Базик О.В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 172-177.

9. Потюк В.М., Крамар І.Ю. Комплексний аналіз теоретичних підходів до трактування сутності категорії «економічна безпека підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 50-57.

10. Калинюк В.Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 187-194.

11. Бондаренко О.М., Галкіна А.В., Труш І.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на економічну безпеку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 52-54.

12. Скачков О.М., Філіпковська Л. О. Економічна безпека підприємства : навч. посіб.; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2019. 103 с.

13. Управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки : навч. посіб. / [уклад.] Р. А. Павлов ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. 97 с.

14. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / [М.М. Караїм та ін.] ; за заг. ред. А.М. Штангрета ; [Укр. акад. друкарства]. Львів : Українська академія друкарства, 2021. 476 с.

15. Олійник ТІ. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара, Каф. економіки, підприємництва та упр. підприємствами. Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. 103 с.

16. Гудзь О.Є., Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 211 с.

17. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / [Г. В. Блакита та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Каф. економіки та фінансів підприємства. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 303 с.

18. Рибальченко Л.В., Косиченко О.О. Основи забезпечення економічної безпеки підприємництва : навч. посіб.; Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ. Дніпро : Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 119 с.

19. Живко З.Б. Управління системою економічної безпеки підприємства : навч. посіб. ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 211 с.

20. Алькема В.Г., Літвін Н. М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посіб. ; ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК". Київ : Ун-т "КРОК", 2015. 319 с.

21. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / [Шкарлет С. М. та ін.] ; під заг. наук. керівництвом заслуж. діяча науки і техніки України, д-ра

екон. наук, проф. Шкарлета С. М. ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : ЧНТУ, 2017. 205 с.

22. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Г. Є. Павлова та ін.]. Дніпро : Акцент, 2018. 559 с.

23. Залізко В.Д., Гурочкіна В. В. Моделювання економічної безпеки підприємств : навч. посіб. ; Держ. фіск. служба України, Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. 187 с.

24. Економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. Одеса : Фенікс, 2018. 124 с.

25. Отенко І.П., Москаленко Н. О. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 223 с.

26. Павлова Г. Є., Сірко А. Ю., Невдах С. І. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства задля його економічної безпеки. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 4-8.

27. Коршикова Р. С., Бірюк О. Г. Оцінка стану економічної безпеки підприємства на основі фінансової та управлінської звітності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_49 (дата звернення: 27.10.2024).

28. Гоменюк М. О. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 241-245.

29. Воловельська І.В., Мазіашвілі А.Р. Проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 51-57.

30. Мельник С.І., Штангрет І.А. Методичні засади розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_19 (дата звернення: 28.10.2024).

31. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: сутність та етапи. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_71 (дата звернення: 29.10.2024).

32. Гапєєва О.М., Головко Р.С. Застосування світового досвіду у формування економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 29-34.

33. Лєзіна А.В. Роль розвитку інновацій в процесах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 9. С. 75-79.

34. Калинюк В.Є. Науково-методичний підхід до формування економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2023. № 3. С. 151-160.

35. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення : [монографія] / [Л. А. Богатчик та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Н. І. Гавловської, д-ра екон. наук Є. М. Рудніченка, канд. екон. наук Л. В. Скоробогатої ; [Хмельниц. нац.ун-т]. Хмельницький : ХНУ, 2021. 263 с.

36. Любохинець Л.С. Методологія гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств: оцінювання та моделювання : [монографія] ; [Хмельниц. нац. ун-т]. Хмельницький : ХНУ, 2022. 288 с.

37. Андріїв Н.М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Растр-7, 2023. 319 с.

38. Дробязко С.І. Економічна безпека підприємств: методологічний та стратегічний аспекти : монографія. Дніпро : Дробязко С. І. [вид.], 2019. 236 с.

39. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : монографія ; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Сум. філ. Суми : Мрія, 2019. 183 с.

40. Череп О.Г. , Бехтер О. А. Теоретико-прикладні аспекти управління економічною безпекою підприємства : монографія; Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2018. 245 с.

41. Дуюнова Т.В. Управління економічною безпекою аграрних підприємств: системи, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 322 с.

42. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : колект. монографія / [Акименко О. Ю. та ін.] ; за ред. О.Ю. Акименка ; Нац. ун-т "Чернігів. політехніка". Чернігів : Нац. ун-т "Чернігів. політехніка", 2023. 363 с.

43. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с.

44. Алькема В.Г. , Кириченко О., Пазєєва Г. Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України) : монографія ; Ун-т "КРОК". Київ : Університет "КРОК", 2019. 327 с

45. Чикуркова А.Д. , Фень К.С., Скляр Є.В. Механізм формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості : монографія ; Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Чернівці : Технодрук, 2019. 246 с.

46. Булавка О.С., Ігнашкіна Т.Б. Сучасні наукові трактування дефініції "економічна безпека підприємства" та їх порівняльний аналізм. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 55-60.

47. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7-12.

48. Кіструга Ю. В. Принципи формування економічної безпеки підприємства. Advanced top technology. 2024. № 2. С. 24.

49. Лєзіна А. В. Онтологічна модель зміцнення економічної безпеки підприємств. *Національні інтереси України*. 2024. № 1. С. 298-307.

50. Орлова А. А., Вишневська В. А., Бурлака В. В. Аналіз методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_64 (дата звернення: 11.11.2024).

51. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153.

52. Нор В.В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*.

2024. № 191. С. 303-308.

53. Shynkar S., et al. Assessment of Economic Security of Enterprises: Theoretical and Methodological Aspects. *Business: Theory and Practice*, 2020. № 21(1), 261-272.

54. Марченко О. М., Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : [навч. посіб.]. Львів, 2011. 380 с.

55. Hryvkivska O., et al. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 2021. № 10(1), 561-570.

56. Гавріков Д. О. Діагностика економічної безпеки підприємств в умовах бізнес-середовища. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2020. № 4. С. 86-92.

57. Samoilenk, S., et al. Economic Security of the Enterprise Within the Conditions of Digital Transformation. 2022. *Economic Affairs*, № 67(3), 619-628.

58. Smelik R. Economic Security of the Organisation: Financial Component. *Economics and Business Review*, 2019. № 5(19), 32-47.

59. Фінансовий аналіз : підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.

60. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / уклад. Н. Л. Марусяк ; Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2020. 171 с.

61. Слав'юк Р.А., Шкварчук Л. О. Фінансовий аналіз комерційної діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Простір-М, 2021. 304 с.

62. Стеценко С.П., Сорокіна Л.В., Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз та економічна діагностика : навч. посіб. для студентів галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки" спец. 051 "Економіка".; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2019. 159 с.

63. Ткаченко І.П., Фрунза С.А., Штець Т.Ф. Фінансовий аналіз : навч. посіб. ; Екон.-технол. ін-т ім. Роберта Ельворті (ЕТІ). Кропивницький : ЕТІ, 2023. 345 с.

64. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти за освіт.-проф.

програмою "Облік і оподаткування" спец. 071 "Облік і оподаткування".; Полтав. держ. аграр. акад. 2-ге вид., змін. і допов. Полтава : Астрая, 2020. 434 с.

65. Osmanagic Bedenik, N. and Lalovac, B. Kontroling - faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeca. Acta turistica, 2007. №19 (1), pp. 83-99.

66. Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишна С.Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 52-58.

67. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.

68. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 528 p.

69. Гончар О.І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.

70. Головко І.В., Шарманська С.О., Михальська О.Л. Елективні методи і моделі інструментарію економічної аналітики : [навч. посіб.]. Київ : Фенікс, 2016. 527 с.

71. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 12. С. 124-141.

72. Кушлик О.Ю., Ріщук Л.І. Використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2014. № 2. С. 110-116.

ДОДАТОК А

Зведений Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Запоріжсталь» станом на кінець року, тис. грн

Активи

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	28761	3671	3685
первісна вартість	1001	75144	76086	77165
накопичена амортизація	1002	46383	72415	73480
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1475494	1196159	1250558
Основні засоби	1010	22649742	21042229	19521603
первісна вартість	1011	25242586	25713975	26090215
знос	1012	2592844	4671746	6568612
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741	6741
первісна вартість	1016	6741	6741	6741
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	992357	986658
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	2178	755	216
Усього за розділом I	1095	25201278	23241912	21769461
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7688087	4193781	5147796
Виробничі запаси	1101	2545985	2139287	1885203
Незавершене виробництво	1102	1184287	605348	1238077
Готова продукція	1103	3957815	1421387	2014280
Товари	1104		27759	10236
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19508885	19642455	36717365
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				

Продовження ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
за виданими авансами	1130	957321	59696	250165
з бюджетом	1135	1728573	1397199	896486
у тому числі з податку на прибуток	1136		212699	212699
з нарахованих доходів	1140	2301851	1725044	1725041
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17476930	17258933	6564514
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Г роші та їх еквіваленти	1165	129290	121209	557750
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	129290	121209	557750
Витрати майбутніх періодів	1170	576521	531324	765809
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов’язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	1058233	1867102	3222829
Усього за розділом II	1195	51425691	46796743	55847755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	267	267
Баланс	1300	76627234	70038922	77617483

Пасиви

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	11776656	10732785	9759341
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	506200	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31271239	28471882	25794767
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	44215015	40371787	36721228
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	1383298	695449	364014
Пенсійні зобов’язання	1505			

Продовження ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов’язання	1515	16101		
Довгострокові забезпечення	1520	2362859	1294887	1416066
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525	275	242	209
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов’язань	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	3762533	1990578	1780289
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	2673291	1959213	2193195
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов’язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	24525234	24627846	33989963
розрахунками з бюджетом	1620	422935	123799	132384
у тому числі з податку на прибуток	1621	335159		
розрахунками зі страхування	1625	18232	10002	19219
розрахунками з оплати праці	1630	91958	58755	90327
за одержаними авансами	1635	6317	5955	1889882
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	13974
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	215732	239392	242257
Доходи майбутніх періодів	1665	454		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов’язання	1690	681559	637611	544755
Усього за розділом III	1695	28649686	27676547	39115956
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		10	10
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	76627234	70038922	77617483

ДОДАТОК Б

Зведений Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86968733	46916321	56395037
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64536759	46801073	54906022
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий:				
прибуток	2090	22431974	115248	1489015
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	2977967	1351564	1057385
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130	563713	489567	437309
Витрати на збут	2150	2804593	2160225	3125816
Інші операційні витрати	2180	269447	3014968	609235
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
прибуток	2190	21772188		
збиток	2195		4197948	1625960
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	154120	16681	16469
Інші доходи	2240	14510	2914	170639
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	558953	1526205	563906
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	1190423	72198	1984639

Продовження ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
прибуток	2290	20191442		
збиток	2295		5776756	3987397
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3382284	912071	332407
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
прибуток	2350	16809158		
збиток	2355		4864685	3654990

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-52660	-7353	-7401
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445	326295	1253032	12804
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	273635	1245679	5403
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	49254	224222	972
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	224381	1021457	4431
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17033539	-3843228	-3650559

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Матеріальні затрати	2500	58245951	39290187	50155173
Витрати на оплату праці	2505	2933056	2272345	2427423
Відрахування на соціальні заходи	2510	629506	487912	521555
Амортизація	2515	2624404	2493559	2259171
Інші операційні витрати	2520	3741595	5256462	4940681
Разом	2550	68174512	49800465	60304003

Розрахунок показників прибутковості акцій, грн

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	6,36	-1,84	-1,38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	6,36	-1,84	-1,38
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

ДОДАТОК В

Зведений Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)) ПАТ «Запоріжсталь», тис. грн

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	83008559	59737230	47839769
Повернення податків і зборів	3005	6557561	3070658	3900828
у тому числі податку на додану вартість	3006	6557561	3070658	3900828
Цільового фінансування	3010	68246	41815	31909
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	992203	388231	4826640
Надходження від повернення авансів	3020	153460	1092386	23496
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025			
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	5241	3793	2132
Надходження від операційної оренди	3040			
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045			
Надходження від страхових премій	3050			
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055			
Інші надходження	3095	142819	83180	165920
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100	74382317	54716095	49897720
Праці	3105	2415530	1850173	1953299
Відрахувань на соціальні заходи	3110	644176	494576	512980
Зобов’язань з податків і зборів	3115	3204272	1417038	1036666
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на прибуток	3116	2145956	547858	
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на додану вартість	3117			
Витрачання на оплату зобов’язань з інших податків і зборів	3118	1058316	869180	1036666
Витрачання на оплату авансів	3135	7603057	3226583	10621707
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	106	1617	16902
Витрачання на оплату цільових внесків	3145			
Витрачання на оплату зобов’язань за страховими контрактами	3150			
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155			
Інші витрачання	3190	326724	995437	771133
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2351907	1715774	-8019713

Продовження ДОДАТКУ В

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200			172531
необоротних активів	3205	2636	5008	4578
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215			
дивідендів	3220	391341	576983	8948
Надходження від деривативів	3225			
Надходження від погашення позик	3230			
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235			
Інші надходження	3250	33774	16729	9185209
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255		0	1000
необоротних активів	3260	1416490	912564	922730
Виплати за деривативами	3270			
Витрачання на надання позик	3275			
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280			
Інші платежі	3290		13800	4653
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-988739	-327644	8442883

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	2021	За 2022	2023
Надходження від:				
Власного капіталу	3300			
Отримання позик	3305			
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310			
Інші надходження	3340		438824	
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345			
Погашення позик	3350	741650	1712227	
Сплату дивідендів	3355		0	
Витрачання на сплату відсотків	3360	559675	180356	27388
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365			
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370			
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375			
Інші платежі	3390	4896		
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1306221	-1453759	-27388
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	56947	-65629	395782
Залишок коштів на початок року	3405	157594	129290	121209
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-85251	57548	40759
Залишок коштів на кінець року	3415	129290	121209	557750

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Гришко Роман Георгійович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти: Grishkoromanzp90.2@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування системи управління економічною безпекою промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»» 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.

_____

(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)