

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Колективна монографія  
за редакцією О. Ю. Акименко**

**Чернігів – 2023**

УДК 005.922.1:658.14  
I-74

*Затверджено до друку вченою радою  
Національного університету «Чернігівська політехніка»  
протокол № 9 від 31.08.2023 р.*

### **Колектив авторів**

перший розділ: Акименко О.Ю., Дерій Ж.В., Жолобецька М.Б., Мініна О.В., Зубок Д.Ю.,  
Свидрук І.І, Миронова М.І, Хоменко І.О., Горобінська І.В., Луцька Д.М.,  
Шестаковська Т.Л., Семченко-Ковальчук О.Б., Москалець І.М.;  
другий – Гнедіна К.В., Нагорний П.В., Гнилицька Л.В., Перетяцько Ю.М., Шах О.І.,  
Сидоренко О.О., Клименко Т.В., Гливенко В.В., Селютін С.Т., Андарак В.С.;  
третій – Левковець Н.П., Хоменко І.О., Марченко Н.А., Лаптії Т.М., Пантелеєв В.П.,  
Ромашенко М.І, Сайдак Р.В., Маргасова В.Г., Сакун О.С., Сорока А.В.;  
четвертий – Шадура-Никипорець Н.Т., Каштальян О.О., Шаховніна Н.В., Басенко К.О.,  
Сокол М.Ю.

### *Рецензенти:*

**Здирко Н. Г.**, д.е.н., проф., декан факультету обліку та аудиту Вінницького національного аграрного університету;

**Побережець О. В.**, д.е.н., проф., проф. кафедри обліку і фінансів Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова.

**Інформаційно-аналітичне** забезпечення управління економічною безпекою підприємства : колективна монографія / за ред. О. Ю. Акименко. – Чернігів : Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. – 364 с.

ISBN 978-617-7932-54-2

У колективній монографії автори дали своє бачення формуванню надійного та ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Основну увагу зосереджено на розгляді практичної організації надійних інструментів обліково-фінансової складової забезпечення управління економічною безпекою підприємства.

Колективна монографія підготовлена в межах наукової теми «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства» (державний реєстраційний номер № 0118U001901 (термін травень 2018 р. – травень 2023 р.) і розрахована на широке коло науковців, фахівців, здобувачів наукових ступенів, усіх зацікавлених осіб.

Відповідальність за зміст статей, достовірність та оригінальність поданих матеріалів несуть автори.

**УДК 005.922.1:658.14**

ISBN 978-617-7932-54-2

© Національний університет  
«Чернігівська політехніка», 2023

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>12</b>
1.1. Причини збитковості компаній з розподілу газу та шляхи забезпечення економічної безпеки: управлінський аспект.....	12
1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного конфлікту.....	28
1.3. Управління економічною безпекою в глобальній економічній системі.....	44
1.4. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства.....	64
1.5. Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств: стратегії та інструменти управління.....	99
<b>РОЗДІЛ 2. ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ....</b>	<b>120</b>
2.1. Формування системи стратегічного управлінського обліку як інструмента управління ризиками діяльності підприємства в умовах воєнного часу.....	120
2.2. Використання інструментів управлінського обліку при моделюванні станів економічної безпеки суб'єктів господарювання .....	147
2.3. Обліково-аналітичне забезпечення процедури ліквідації підприємства: теоретичний та практичний аспект.....	162
2.4. Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання .....	183
2.5. Сучасні тенденції та перспективи оптимізації оподаткування діяльності підприємств в Україні .....	215

<b>РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>232</b>
3.1. Ідентифікація стану економічної безпеки підприємства.....	232
3.2. Антикризова система господарювання як стратегічний елемент економічної безпеки підприємства .....	253
3.3. Еколого-економічні напрями регулювання безпеки водокористувачів .....	269
3.4. Підтримка вітчизняного бізнесу як фактор посилення економічної безпеки.....	289
3.5. Ризики та загрози економічній безпеці сучасного бізнесу: науковий огляд та аналіз .....	304
 <b>РОЗДІЛ 4. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>321</b>
4.1. Аналітичні особливості оцінки сталого розвитку як компонента економічної безпеки держави .....	321
4.2. Застосування математичних методів та сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління економічною безпекою підприємств.....	348
 <b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ .....</b>	<b>361</b>

## ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах господарювання, якому притаманне постійне збільшення зовнішніх та внутрішніх факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, необхідною умовою забезпечення його довгострокового функціонування та прийняття управлінських рішень у сфері забезпечення стійкого фінансового стану в умовах сталого розвитку ринку є формування якісного та достовірного інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства.

Активізація наявних загроз та виникнення нових вимагає від керівництва підприємств впровадження сучасних механізмів управління саме у сфері економічної безпеки. Важливу роль при цьому відіграє здатність керівництва підприємства приймати виважені та раціональні управлінські рішення, що є можливим завдяки формуванню на підприємстві системи інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Така система повинна відповідати вимогам сучасного інформаційного суспільства та потребам суб'єктів управління, а також комплексно розкривати інформаційні та аналітичні аспекти управлінської діяльності.

Отже, дослідження теоретичних, методологічних та практичних положень формування якісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства надалі викликає науковий інтерес, є актуальним і доречним. Основну увагу зосереджено на розгляді практичної організації надійних інструментів обліково-фінансової складової забезпечення управління економічною безпекою підприємства.

Монографія складається з чотирьох розділів, кожен з яких присвячено дослідженню певної наукової проблеми в межах наукової теми дослідження «Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою

підприємства» (державний реєстраційний номер № 0118U001901 (термін 05.2018 р. - 05.2023 р.).

У розробленні першого розділу «**Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства**» брали участь д-р екон. наук, доц. Акименко О.Ю., д-р екон. наук, проф. Дерій Ж.В., д-р філос. з обліку та опод. Жолобецька М.Б. (розд. 1.1), канд. екон. наук, доц. Мініна О.В., здобувач Зубок Д.Ю. (розд. 1.2), д-р екон. наук, проф. Свидрук І.І., канд. екон. наук Миронова М.І. (розд. 1.3), д-р екон. наук, проф. Хоменко І.О., канд. екон. наук, доц. Горобінська І.В., здобувачка Луцька Д.М. (розд. 1.4), д-р наук з держ. упр., доц. Шестаковська Т.Л., канд. екон. наук Семченко-Ковальчук О.Б., викл. Москалець І.М. (розд. 1.5). Дослідження, представлені в першому розділі: 1) обґрунтовують важливість створення якісної системи економічної безпеки підприємств, які займаються розподілом газу, життєдіяльність яких безпосередньо залежать від динаміки процесів активізації різноманітних ризиків сучасного економічного середовища, сталої та надійної роботи газової інфраструктури, ефективного функціонування ринку газу та найбільш вдалого використання національних ресурсів, обґрунтованості рівня тарифу на послугу розподілу природного газу, відповідності законодавству та регуляторним вимогам; 2) доводять, що економічна безпека підприємства на сьогодні – це володіння об’єктивною інформацією про стан та зміни зовнішнього середовища, оперативне реагування на них, адаптивність, гнучкість, прогресивність управлінських інструментів підприємства; 3) доводять, що економічна безпека країни буде на належному рівні передовсім завдяки військово-політичній могутності; стійкій конкурентній позиції з найбільш важливих напрямів розвитку; ефективному економіко-географічному розташуванню на території країни продуктивних сил; оптимізації діяльності економічних та політичних систем управління; ефективній системі запобігання різноманітних надзвичайних ситуацій, а також аналізу шляхів найбільш ефективного відновлення; впровадження новітніх технологій; а також здатності до розвитку соціальних, економічних, політичних,

правових, екологічних та інших систем суспільства та регіону загалом; 4) визначають інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства на основі визначення індексів економічної безпеки за функціональними блоками (фінансова безпека, техніко-технологічна безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека, комерційна безпека), які об'єднують велику кількість відносних показників, котрі комплексно характеризують діяльність підприємства та рівень його економічної безпеки; 5) доводять необхідність оптимізації інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств, розглянуто сучасні інструменти та методики аналітики, які дозволяють оптимізувати процеси збору, обробки та аналізу інформації з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства з акцентом на стратегічному плануванні, яке базується на глибокому аналітичному вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

У другому розділі **«Облік, аналіз та оподаткування в системі управління економічною безпекою підприємства»**, який містить роботи канд. екон. наук, доц. Гнедіної К.В., здобувача Нагорного П.В. (розд. 2.1), д-р екон. наук, проф. Гнилицької Л.В. (розд. 2.2), канд. екон. наук, доц. Перетятко Ю.М., магістра Шах О.І. (розд. 2.3), канд. екон. наук, доц. Сидоренко О.О., канд. екон. наук, доц. Клименко Т.В., канд. екон. наук, доц. Гливенко В.В. (розд. 2.4), канд. екон. наук Селютіна С.Т., здобувача Андарака В.С. (розд. 2.5): 1) здійснено аналіз інструментів управління ризиками діяльності підприємств, до яких в умовах воєнного часу можна віднести майновий, репутаційний, стратегічний, інформаційний, інвестиційний, юридичний, територіальний, часовий ризики, погіршення фінансової стійкості, неплатоспроможності, що є необхідними засобами протидії можливим збиткам вітчизняних компаній; 2) запропоновано використовувати інструменти стратегічного управлінського обліку: аналіз можливостей впровадження аутсорсингу, аналіз конкурентів (бенчмаркінг), логістичний аналіз, портфельний аналіз, стратегічні розриви, розробка «сценаріїв», збалансована система показників, крива досвіду, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз сильних та слабких сторін компанії,

планування ресурсів синхронізоване зі споживачем (CSRP), управління ланцюгами постачання (SCM), моніторинг вартості бренда, аналіз діяльності компанії з позицій сталого розвитку; запропоновано системно-цільовий підхід, методологічним підґрунтям якого виступають принципи системи збалансованих економічних показників, дотримання яких передбачає узгодженість за трьома векторами: між фінансовими та нефінансовими складовими діяльності підприємства, між внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформації інформації, що дозволяє оцінити не лише поточний стан економічної безпеки, але й спрогнозувати його зміни у майбутньому; запропонований підхід до моделювання станів безпеки передбачає визначення інтегрального критерію її оцінювання з позицій концепції “системної цілісності”, що забезпечує високу точність суджень фахівців з безпеки при обґрунтуванні максимального, стабільного, критичного чи надзвичайного рівня стану безпеки вітчизняних суб’єктів господарювання; 3) досліджено теоретичну сутність терміну «ліквідація підприємства» та розроблено пропозиції з вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення процедури ліквідації підприємства, серед яких: складання робочих документів ліквідатора (аналітична відомість обліку вимог кредиторів, реєстр вимог кредиторів (за договорами, які не закриті), аналітична відомість зобов’язань після складання проміжного ліквідаційного балансу, звіт про результати діяльності ліквідатора Закладу, Звіт ліквідатора Закладу після складання ліквідаційного балансу; 4) доведено, що функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб’єкта господарювання передбачає тривалий процес, який умовно поділяється на три етапи: підготовчий, етап розробки, етап застосування; розроблено дерево прийняття рішень, що дозволяє виокремлювати (виділяти) види дебіторської заборгованості, щодо яких нарахування резерву сумнівних боргів є можливим; запропоновані приклади деталізації рахунків обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів; розроблена облікова модель щодо операцій з формування, використання, коригування та/або списання резерву сумнівних



боргів та подальшого врахування їх наслідків при визначенні бази оподаткування з податку на прибуток підприємств; 5) розглянуто сучасні тенденції та перспективи оптимізації системи оподаткування, які передбачають спрощення податкового процесу, підвищення прозорості в оподаткуванні, стимулювання інвестицій через податкові заохочення та зміцнення електронного адміністрування; аргументовано, що зелене оподаткування, або екологічні податки, можуть стати важливим інструментом для стимулювання екологічної відповідальності підприємств та підтримки екологічних ініціатив; реформа ПДВ, яка передбачає спрощення процедур та підвищення прозорості, може значно поліпшити інвестиційний клімат та знизити адміністративний тягар для підприємств тощо.

У третьому розділі **«Антикризова система господарювання як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства»** авторами канд. екон. наук, доц. Левковець Н.П., д-р екон. наук, проф. Хоменко І.О. (розд. 3.1), канд. екон. наук, доц. Марченко Н.А., канд. екон. наук Лаптії Т.М. (розд. 3.2), д-р екон. наук, проф. Пантелеєвим В.П., д-р техн. наук, проф., Академіком НААН України Ромащенко М.І., канд. с.-г. наук, зав. від. викор. агрорес. потенц. Сайдаком Р.В. (розд. 3.3), д-р екон. наук, проф., прор. з наук. роб. Маргасовою В.Г., д-р екон. наук, доц. Сакун О.С. (розд. 3.4), д-р екон. наук, проф. Хоменко І.О., здобувачкою Сорокою А.В. (розд. 3.5): 1) сформовано теоретичне підґрунтя для обґрунтування доцільності ідентифікації стану економічної безпеки підприємств, яка є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств, ідентифікуючи при цьому як загальний стан економічної безпеки, так і основні загрози за її функціональними блоками; доведено, що економічна безпека підприємства спроможна на основі ефективного використання корпоративних ресурсів, створити умови для успішного функціонування підприємства, своєчасно знайти і максимально послабити дію різних небезпек і загроз в умовах конкуренції і господарського ризику; 2) досліджено антикризову систему господарювання, як ключову компоненту забезпечення економічної безпеки

підприємства, здатну в умовах глобалізації та зростаючої нестабільності світового економічного простору адаптуватися до кризових явищ, ефективно реагувати на них; розглянуто основні принципи формування антикризової системи господарювання, її структурні компоненти та механізми дії з акцентуванням уваги на стратегічному плануванні; доведено важливість інтеграції антикризової системи господарювання у загальну систему управління підприємством, що забезпечить його економічну безпеку на різних етапах життєвого циклу; 3) наведено результати дослідження щодо доцільності використання ресурсного підходу для управління водними ресурсами підприємства, визначено роль екологічно-економічного спрямування регулювання безпекою підприємств зрошувального землеробства, наведено сутність тарифів на подачу води на зрошення при проведенні в Україні інституційної реформи у сфері зрошення та розроблено складові індикаторів оцінювання еколого-економічної складової безпеки водокористувачів при застосуванні тарифів на подачу води на зрошення; 4) сформовано теоретичне підґрунтя для обґрунтування важливості ролі вітчизняного бізнесу у посиленні економічної безпеки нашої країни в сучасних умовах російсько-української війни для стабілізації національної економіки з метою створення умов для постійного власного фінансування Україною своєї обороноздатності та військової промисловості, відновлення та відбудови завданих руйнувань, створення сприятливих економічних умов для повернення вимушених мігрантів та тих людей, які залишились у країні і втратили роботу, втримання та закріплення власних позицій на міжнародному та європейському ринках товарів і послуг; 5) здійснено науковий огляд та аналіз ризиків та загроз економічній безпеці сучасного бізнесу, які виникають унаслідок впливу зовнішніх макроекономічних факторів та внутрішніх управлінських проблем.

Четвертий розділ **«Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні економічною безпекою підприємства»** містить наукові доробки канд. екон. наук, доц. Шадури-Никипорець Н.Т., здобувача Каштальяна О.О. (розд. 4.1), канд. екон. наук, доц. Шаховніної Н.В., канд.

екон. наук Басенко К.О., викл. Сокол М.Ю. (розд. 4.2), у яких:

- 1) проаналізовано аналітичні особливості оцінки сталого розвитку як компоненти економічної безпеки держави; запропоновано авторську методику оцінки сталості розвитку регіонів України з урахуванням обмежень щодо наявних статистичних даних та реалій соціально-економічного розвитку суспільства; доведено доцільність доповнення класичного аналізу за комплексним показником сталості характеристиками гармонійності розвитку, що призведе до розширення його аналітичних можливостей та поглиблення розуміння наявних тенденцій та проблем для конкретного об'єкта;
- 2) досліджено можливості застосування математичних методів та сучасних інформаційних технологій у контексті оптимізації управління економічною безпекою підприємств, ефективне управління якою стає ключовим фактором стабільності та розвитку підприємств; розглянуто різноманітні математичні моделі, які дозволяють прогнозувати, аналізувати та оцінювати рівень економічної безпеки, а також визначено оптимальні стратегії його забезпечення; приділено особливу увагу інтеграції цих моделей із сучасними інформаційними системами, що дозволяє автоматизувати процеси управління та прийняття рішень; акцентується увага на практичних прикладах успішного впровадження комбінації математичних методів та інформаційних технологій на підприємствах різних галузей економіки.

Отже, питання, розглянуті в колективній монографії, є актуальними в умовах сьогодення і потребують оприлюднення та наукового обговорення.

Авторський колектив висловлює щирі вдячність рецензентам доктору економічних наук, професору, декану факультету обліку та аудиту Вінницького національного аграрного університету Н.Г. Здирко, доктору економічних наук, професору, професору кафедри обліку і фінансів Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова О. В. Побережець за корисні й неупереджені зауваження та допомогу, надану під час роботи над монографією.

## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ

#### **1.1. Причини збитковості компаній з розподілу газу та шляхи забезпечення економічної безпеки: управлінський аспект**

Актуальність розуміння системи економічної безпеки для компаній, що займаються розподілом газу є дуже важливою з точки зору забезпечення сталої та надійної роботи газової інфраструктури, забезпечення ефективного функціонування ринку газу, відповідності законодавству та регуляторним вимогам. Це обумовлено декількома ключовими факторами, серед яких: геополітичні ризики, енергоефективність та стандарти, конкуренція та регулювання, ефективне управління ризиками, зручність для споживачів, забезпечення постачання газу, фінансова стійкість, технічна безпека, репутаційний ризик тощо.

Загалом, розуміння та забезпечення економічної безпеки є невід'ємною частиною діяльності компаній з розподілу газу. Вони повинні бути готовими до управління різними ризиками та забезпечення стабільності, ефективної роботи та надійності на довгостроковій основі. Безумовно, це можливо за рахунок дбайливого аналізу, стратегічного планування та постійного вдосконалення своїх операцій для забезпечення економічної безпеки та підтримки стійкості свого бізнесу в змінному економічному середовищі.

Йдеться не тільки про захист економічних інтересів країни на національному та міжнародному рівнях, але й про найбільш вдале використання національних ресурсів, контроль держави за їх рухом та задоволення економічних потреб держави за рахунок забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Безумовно, інформаційно-аналітичне забезпечення в цій царині відіграє критичну роль, виступаючи ключовим інструментом для збору, аналізу та розповсюдження інформації, яка впливає на різні аспекти економічної безпеки компаній. В свою чергу, питання встановлення рівня тарифу на розподіл природного газу є дійсно дискусійними та надважливими у сфері енергетики та економіки багатьох країн. Здійснене дослідження дозволяє виокремити ці причини, серед яких:

1. Вплив на споживачів - рівень тарифів напряду впливає на вартість газу для споживачів, промислових підприємств та інших секторів економіки. Високі тарифи можуть збільшити витрати споживачів і вплинути на їхню конкурентоспроможність.

2. Ефективність ринку - встановлення адекватних тарифів для розвитку конкуренції на ринку газу за рахунок підтримки підприємств, які працюють у сфері газового розподілу та стимулювання їх до підвищення ефективності та якості послуг.

3. Збалансованість інтересів - визначення тарифів вимагає збалансованості інтересів різних сторін, включаючи споживачів, постачальників газу, регуляторів та операторів газових мереж.

4. Стратегічне значення – природний газ є одним з найбільших і важливих природних ресурсів нашої планети, має стратегічне значення з точки зору енергетичної безпеки та геополітики. Встановлення тарифів може бути пов'язане з рішеннями щодо його імпорту / експорту та зберігання.

5. Екологічні аспекти - встановлення рівня тарифів може призвести до зниження екологічних аспектів, сприяючи переходу до більш екологічно чистих джерел енергії та зменшення споживання природного газу.

Складність проблеми тарифоутворення посилюється також специфічними рисами газової галузі, що виявляється у високому рівні монополізації та відповідному інфраструктурному наповненні. Отже, даний напрямок дослідження є актуальним та доречним в сучасний період.

Дослідженням цієї проблеми у різні періоди займалися О.О. Гетьмат [1], М.І. Коротя [2, 3, 5], М.І. Купчак [4], Б.М. Міщенко [1], К. В. Павлов [5], О. М. Павлова [5], О.О. Столяр [6], С.М. Сокотенюк [7], Л.О. Тарасенко та інші [8]. Однак, незважаючи на численні дослідження проблем, пов'язаних з обрахунком тарифів розподілу природного газу та управлінням компаній з розподілу газу, багато питань теоретичного та прикладного характеру щодо функціонування механізму стратегічного управління розвитком на підприємствах газового господарства залишаються невирішеними.

Отже, метою статті є виявлення причин збитковості компаній з розподілу газу та узагальнення рекомендації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та збалансованості інтересів як газорозподільних підприємств, так і споживачів.

Правові, економічні та організаційні засади функціонування ринку природного газу регулюються чинним законодавством. Так, до набрання чинності Закону України «Про ринок природного газу» компанії, що розподіляють природний газ проводили свою діяльність відповідно до Закону України «Про засади функціонування ринку природного газу» (втратив чинність) [9, 10]. Регулювання раціональної поведінки газорозподільних підприємств здійснюється уповноваженим відповідальним органом - Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі, НКРЕКП [5, 9]. Виникнення НКРЕКП обумовлено наявністю значного ступеня замонополізованості ринків.

В чинному законодавстві щодо державного регулювання цін у сферах енергетики та комунальних послуг чітко вказана необхідність покриття економічно обґрунтованих витрат сформованими, розрахованими та встановленими тарифами, необхідність залучення необхідних інвестицій, дотримання екологічних вимог, вимог якості та безпеки, прибутковості тощо [11]. В свою чергу, порядок та процедура встановлення тарифів на транспортування та постачання природного газу для підприємств газопостачання та газифікації регламентується наступними документами: (1)

Методикою розрахунку тарифів [12], (2) Порядком формування тарифів на послуги з транспортування, розподілу, постачання, закачування, зберігання та відбору природного газу [13], (3) Процедурою встановлення та перегляду тарифів на послуги з транспортування, розподілу, постачання природного газу, закачування, зберігання та відбору природного газу [14], (4) Методикою визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу [15]. Зокрема, вимога щодо встановлення НКРЕКП економічно обґрунтованого тарифу на послуги розподілу природного газу, який би забезпечував ліцензіату відшкодування його обґрунтованих витрат виробництва, сплату всіх податків, обов'язкових платежів та бюджетних відрахувань, а також отримання обґрунтованого рівня прибутку, міститься у Методиці № 236 [15], в пункті 2.1 Порядку № 1384 [13], в пунктах 1.5, 1.7, 4.1 розділу 5 Методики № 983 [12], в Процедурі № 369 [14].

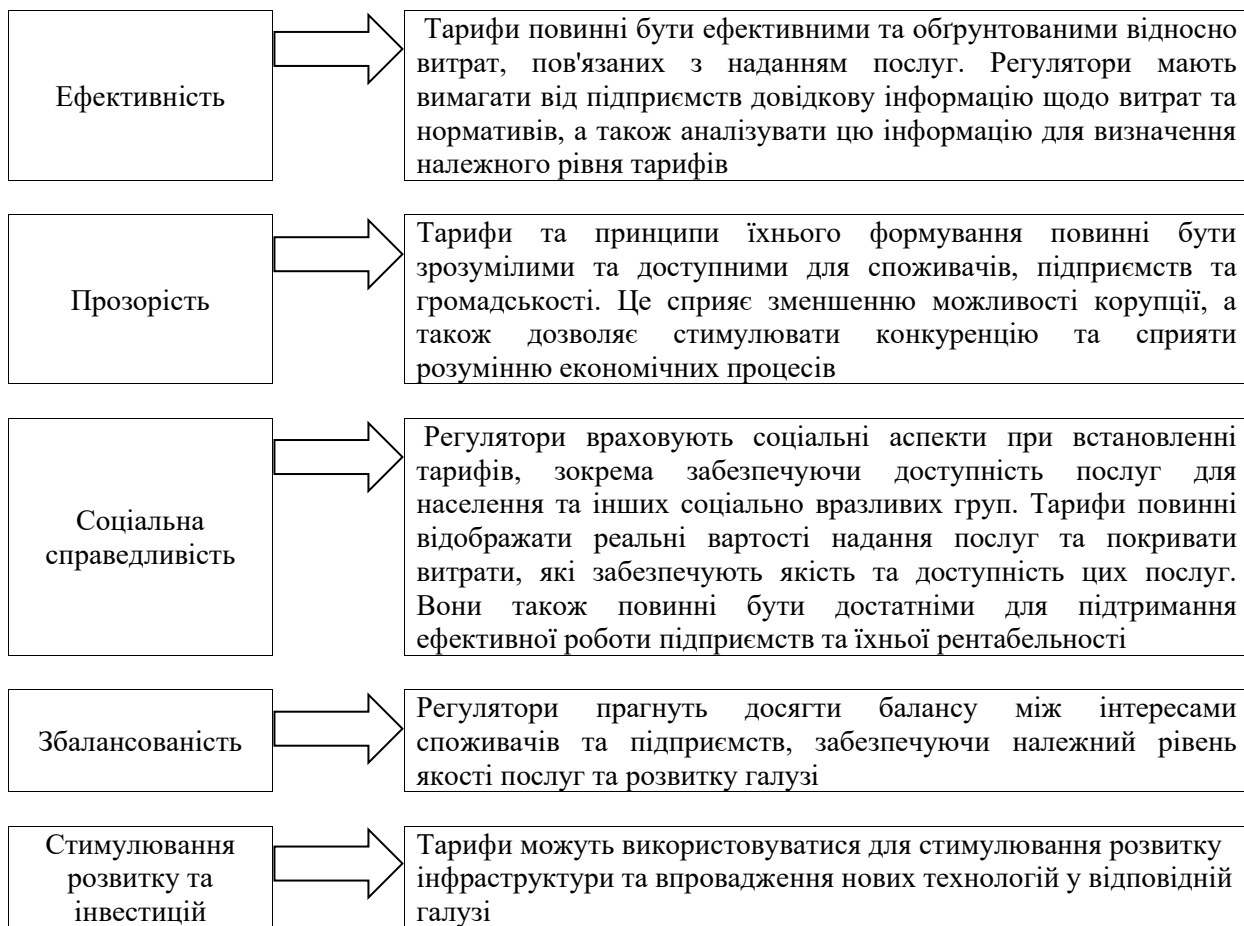
Отже, тариф на розподіл природного газу - це цінова структура, за якою розраховують вартість та умови надання послуг з розподілу газу споживачам. Цей тариф встановлюється регуляторним органом на основі аналізу витрат газорозподільних підприємств, нормативів технічного обслуговування, інфраструктури та інших факторів.

Розглядаючи принципи державного регулювання тарифів, можна виділити декілька ключових аспектів, які враховуються при встановленні тарифів на розподіл газу: ефективність, прозорість, економічна доцільність, соціальна справедливість, збалансованість, стимулювання розвитку та інвестицій (див. рис. 1).

Таким чином, ефективність механізму тарифоутворення в газорозподільних підприємствах має балансувати між двома ключовими завданнями, серед яких:

1. Зниження тарифів та підвищення реальних доходів домогосподарств. Ефективне тарифоутворення має сприяти зниженню тарифів на послуги доставки газу для населення та інших споживачів. Це може покращити доступність газу для населення, особливо для соціально вразливих груп, та підвищити реальні доходи домогосподарств.

2. Забезпечення відшкодування витрат та розширеного відтворення прибутку газорозподільними підприємствами. Механізм тарифоутворення повинен гарантувати, що газорозподільні підприємства отримують достатні доходи, які дозволять їм покрити витрати на обслуговування та ремонт інфраструктури, розвивати нові технології, забезпечувати якісні послуги та забезпечити розширене відтворення прибутку для забезпечення довгострокової стійкості.



*Рис. 1. Принципи державного регулювання тарифів*

Джерело: [5-8]

Як свідчить аналіз нормативної бази, тарифи на розподіл природного газу встановлюються за принципом «витрати плюс», що означає, що основною складовою цих тарифів є вартість всіх витрат, пов'язаних з наданням послуг з розподілу газу, плюс певна норма прибутку для газорозподільних підприємств.



Цей підхід ґрунтується на ідеї визначення тарифів на основі реальних витрат підприємства, які включають в себе виробничі, обслуговуючі та адміністративні витрати. Вартість обслуговування та підтримки газорозподільної інфраструктури, амортизація обладнання, заробітна плата працівникам, витрати на ремонт та підтримку мережі - усі ці компоненти враховуються при розрахунку тарифів.

Окрім витрат, в тарифи може включатися прибуток, що дозволяє забезпечити рентабельність підприємства та його здатність до інвестування в покращення технічного обладнання, розвиток інфраструктури, а також вдосконалення якості послуг.

Загалом, принцип «витрати плюс» повинен сприяти забезпеченню прозорості та обґрунтованості визначення тарифів на розподіл природного газу, що є важливим для забезпечення якісного та ефективного функціонування газорозподільних підприємств та задоволення потреб споживачів. Нижче наведено елементи витрат планової річної тарифної виручки (табл. 1).

Таблиця 1

*Елементи витрат планованої річної тарифної виручки*

1	Тариф на послуги розподілу природного газу, без ПДВ
2	Планована річна тарифна виручка (дохід), усього
2.1	Плановані виробничі витрати, усього
2.1.1	Матеріальні витрати, усього
2.1.1.1	у т. ч.: вартість газу на технологічні та власні потреби
2.1.1.2	вартість матеріалів (паливо, електроенергія, витрати на ремонт, інші)
2.1.2	Витрати на оплату праці
2.1.3	Нарахування на зарплату
2.1.4	Амортизаційні відрахування
2.1.5	Інші витрати, усього
2.2	Прибуток, усього

Відповідно до методології, якщо фактичний дохід перевищує запланований, законодавство заохочує підприємства, які забезпечують розподіл газу спрямувати ці кошти на збільшення заробітної плати або

витрат на інвестиційну програму. Якщо фактичний дохід нижчий за запланований, тариф наступного періоду повинен забезпечити компенсацію цих збитків [18].

Протягом періоду 2014-2019 рр. розмір тарифу на розподіл природного газу залежав від запланованих обсягів розподілу газу і будь-яке відхилення в обсязі розподілу призводило як неможливості підприємств покривати витрати у разі зменшення обсягів розподілу, так і до недостатнього використання потужностей газорозподільної мережі. Насправді, зміни в методології розрахунку тарифів частково вирішили ці проблеми. Так, починаючи з 2020 року, тариф став ґрунтуватися на замовленій потужності (розрахунок здійснюється на основі обсягу розподілу попереднього року, що все ще є недосконалим принципом розрахунку), а отже, підприємства повинні отримувати однакову суму доходу щомісяця. Але, оскільки їх витрати щомісяця різняться через нестабільні ціни на газ для виробничо-технологічних витрат, можуть виникати певні невідповідності [18].

Газорозподільні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні надійного та безперебійного газопостачання для підприємств та населення. При цьому компанії з розподілу газу підтримують та розвивають газопровідну інфраструктуру, що сприяє розвитку енергетичного сектору та інфраструктурних можливостей держави.

Діяльність газорозподільних підприємств сприяє створенню робочих місць для технічного персоналу, інженерів, адміністративного персоналу та інших фахівців.

Враховуючи, що газ є важливим джерелом енергії для промислового виробництва, розподільні підприємства допомагають забезпечувати енергетичну базу для розвитку промисловості та економіки.

Отже, газорозподільні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні енергетичної стабільності та забезпеченні газу населенню та промисловості. Проте, їх діяльність також супроводжується рядом негативних аспектів, які вимагають уваги та вжиття заходів для вирішення:

- завищені тарифи на розподіл газу можуть негативно вплинути на вартість виробництва для підприємств, що використовують газ як енергоресурс;

- недостатня дотриманість норм технічних потужностей та безпекових стандартів може призвести до аварій, витоків газу та інших негативних наслідків для навколишнього середовища та майна підприємства;

- монополізація ринку може обмежувати конкуренцію та інновації, а також створювати бар'єри для нових учасників галузі;

- використання застарілих технологій та інфраструктури може обмежувати продуктивність та надійність роботи газорозподільних підприємств;

- недостатня готовність до впровадження інновацій та новітніх технологій може призвести до збереження застарілих практик та обмежувати можливості оптимізації;

- переважання витратного методу тарифоутворення та політика «штучного росту цін» може призвести до вартісного навантаження на споживачів та обмеження можливостей використання газу.

У зв'язку з цим наведемо загальний огляд позитивних та негативних аспектів діяльності газорозподільних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

*Позитивні та негативні ефекти діяльності газорозподільних підприємств*

Позитивні ефекти	Негативні ефекти
Доступність до отримання послуг всіма категоріям споживачів	Відсутність розвитку основного виробництва через неефективні тарифи
Суспільна необхідність благ з високим ступенем корисності та незамінності	Деструктивний екологічний вплив
Забезпечення надійного газопостачання	Монопольне становище
Ефект масової віддачі	Низька ефективність
Забезпечення бази для розвитку промисловості та економіки	Відсутність інновацій
Створення робочих місць	Політика «штучного росту цін»
Сприяння індустріальному розвитку	
Забезпечення національної безпеки	

Джерело: адаптовано автором на підставі джерел [5-8]

Як показує аналіз фінансової звітності підприємств, які займаються розподілом природного газу, останні роки характеризуються збитковістю, чому є логічне пояснення.

По-перше, спостерігається зниження обсягів споживання природного газу. Це може бути пов'язано з різними чинниками, такими як підвищення ефективності використання енергії, перехід до альтернативних джерел енергії або зміни у виробництві та споживанні.

По-друге, операційні витрати підприємств залишаються на практично незмінному рівні, а дохід, отриманий від споживачів газу, не забезпечує відповідне покриття цих витрат. Це призводить до збитковості діяльності підприємств і може загрожувати їхній фінансовій стійкості.

Компанії, які спеціалізуються на розподілі природного газу, стикаються з різноманітними політичними та макроекономічними ризиками, які можуть вплинути на їх діяльність та фінансову стійкість. Ці ризики варіюються від змін у законодавстві до глобальних економічних та політичних трендів.

Зміни у політичних лідерах, геополітичні конфлікти та соціальні зміни можуть створювати невизначеність та нестабільність для компаній розподілу газу. Нестабільне політичне середовище може призвести до змін у регуляторному середовищі та вплинути на умови діяльності компаній.

Високі податки, несподівані зміни у податковому законодавстві та вимоги податкових органів можуть значно підвищити витрати підприємств розподілу газу. Це може вплинути на прибутковість та фінансову стійкість компаній.

Підприємства, що займаються розподілом газу, стикаються з рядом складних проблем, які суттєво впливають на їхню діяльність та стабільність. Однією з ключових сфер, що визначають функціонування таких підприємств, є нормативна база та тарифна політика. Недосконалість та незважений підхід до цих аспектів, недосконалий дизайн певних елементів нормативної бази та їх впровадження, який залишає місце для неоднозначного тлумачення [18] може призвести до серйозних наслідків для ринку розподілу газу та споживачів.

Зміни у рівні інфляції, зростання процентних ставок та інші макроекономічні чинники можуть вплинути на вартість капіталу та фінансову стійкість компаній. Економічна нестабільність та спади в економіці також можуть призвести до зменшення попиту на газ та послуги розподілу.

Тарифи на послуги розподілу газу грають критичну роль у забезпеченні фінансової стійкості цих підприємств. Недосконалість тарифної політики може призвести до серйозних проблем. Зазвичай тарифи встановлюються на основі різноманітних факторів, таких як вартість виробництва та розподілу газу, амортизація, затрати на обслуговування та інші витрати. Однак, якщо тарифи не відображають дійсних вартостей, це може призвести до дефіциту коштів для обслуговування та модернізації інфраструктури.

Зрозуміло, якщо тарифи на розподіл природного газу встановлені нижче вартості виробництва і обслуговування, це може призвести до недостатнього фінансування операцій. Така ситуація може обмежити можливість компанії забезпечити якісне обслуговування клієнтів, виконувати регулярну технічну підтримку та інвестувати в розвиток і покращення інфраструктури.

В зв'язку з тим, що компанії по розподілу газу мають недостатність фінансових ресурсів для проведення операційних дій та інвестицій, це може вплинути на їх здатність забезпечити надійний та безперебійний розподіл газу. Недостатні інвестиції можуть призвести до зношеності обладнання, низької продуктивності та погіршення якості обслуговування.

Низька середня зарплата, яка передбачена чинним тарифом, може призвести до проблем з приверненням та утриманням кваліфікованих працівників, що в свою чергу може вплинути на якість обслуговування та загальну ефективність компанії.

Збиткова діяльність товариства з розподілу природного газу може бути виразником серйозних проблем в управлінні та функціонуванні компанії. Однією з головних причин збитків є зменшення обсягів транспортування природного газу до споживачів, яке не відповідає затвердженим показникам та може суперечити вимогам нормативної бази та методології тарифоутворення.

Важливо зазначити, що зменшення обсягів розподілу природного газу могло мати певні наслідки для підприємства: по-перше, це призводить до погіршення економічної ситуації на підприємстві, оскільки зменшення прибутку від розподілу газу призводить до втрат доходу та фінансового навантаження на підприємство; по-друге, недостатнє підвищення тарифу при зменшенні обсягів розподілу природного газу створює дисбаланс у вартісних показниках, що безпосередньо впливає на стабільність та фінансову стійкість підприємства.

Цей внутрішній дисонанс між обсягами та вартістю розподілу природного газу може мати подвійний негативний вплив.

По-перше, він призводить до збільшення витрат підприємства при одночасному зменшенні прибутку, що призводить до фінансових труднощів та недофінансування важливих аспектів діяльності.

По-друге, це може вплинути на репутацію підприємства серед споживачів та регуляторних органів, оскільки невідповідність нормам та незадовільне підвищення тарифів можуть створити враження неефективності та надмірної вартості послуг.

Нами наведено узагальнені проблеми, пов'язані з невідповідністю тарифів по розподілу газу (табл. 3).

Таблиця 3

*Основні проблеми, пов'язані з невідповідністю тарифів по розподілу газу*

Проблеми	Наслідки
1	2
Недостатність фінансування	Якщо тариф на розподіл природного газу не відображає вартість операцій та інвестицій у технологічний процес розподілу, це може призвести до недостатнього фінансування компанії. Внаслідок цього можуть виникнути проблеми з підтриманням обладнання, забезпеченням належного технічного стану і виконанням запланованих інвестиційних проектів.
Зношеність обладнання	Відсутність достатніх ресурсів може призвести до зношеності та неефективності технічного обладнання, що в свою чергу може призвести до збоїв у роботі та погіршенні якості обслуговування.
Недостатність інвестицій	Недостатність коштів може заважати реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на покращення ефективності, розвиток нових технологій та розширення інфраструктури. Це може обмежити конкурентоспроможність компанії та можливість реагування на зміни у ринкових умовах.

1	2
Низька якість обслуговування	Відсутність ресурсів може призвести до обмеження можливостей компанії у забезпеченні належного обслуговування клієнтів, що призведе до незадоволення клієнтів та втрати ринкової позиції.
Конкуренція на ринку праці та низькі зарплати	Низька середня заробітна плата, яка передбачена чинним тарифом, може зробити компанію менш конкурентоспроможною на ринку праці. Це може призвести до проблем з поверненням та утриманням кваліфікованих працівників, що в свою чергу може вплинути на якість обслуговування та загальну ефективність компанії.

Джерело: складено автором

Для подолання цих проблем необхідно приділити особливу увагу аналізу та прогнозуванню споживчого попиту на газ, враховувати зміни на ринку, технологічні зміни та ситуацію в країні, спричинену війною в Україні. Також важливим є підвищення ефективності управління та контролю за фінансовими показниками, щоб вчасно реагувати на зміни та попередити негативні наслідки для підприємства та його стійкості.

Для мінімізації цих ризиків компанії, що займаються розподілом газу можуть розглянути наступні кроки:

1. Здійснити ретельний аналіз ринкових умов, споживчого попиту та технічних потреб для обґрунтування розмірів тарифів та вирішення проблем недосконалостей з метою забезпечення адекватного фінансування.

2. Взаємодіяти з регуляторними органами та урядом для пояснення необхідності адекватних тарифів та можливості вирішення проблеми недостатнього фінансування.

3. Використовувати можливість відстоювання в суді, що є однією зі стратегій для хеджування ризику ліквідності, пов'язаного з недостатністю фінансування внаслідок заборгованості контрагентів.

4. Розглянути питання ефективного використання ресурсів. Доречно оптимізувати внутрішні процеси, зменшити надмірні витрати та зосередити ресурси на пріоритетних завданнях.

5. Провести диверсифікацію джерел доходів. Розглянути можливості розширення послуг, які можуть стати додатковими джерелами прибутку.

6. Активно працювати над поверненням інвестицій від зовнішніх джерел для розвитку технологічного процесу та інфраструктури.

7. Розробити детальний план, враховуючи реальну ситуацію, для опалювального сезону, забезпечити достатні резерви газу та ресурси для підтримки пікового споживання.

8. Вдосконалити систему управління, використовувати технології моніторингу та прогнозування для ефективного використання ресурсів та зниження ризиків.

9. Розробити стратегію управління ризиками, яка включатиме планування дій у випадку негативних сценаріїв (погіршення ситуації).

10. Для співпраці з іншими зацікавленими сторонами потрібно розвивати діалог з споживачами, громадськістю та іншими партнерами з метою знаходження оптимальних рішень.

Важливо врахувати, що вирішення проблеми заборгованості через суд може бути лише однією складовою стратегії забезпечення фінансової стабільності компанії. При цьому слід констатувати, що відстоювання прав в суді може бути завданням складним і тривалим. Протягом цього часу заборгованість може продовжувати накопичуватися. Потрібно також врахувати вартість і часові ресурси, необхідні для ведення судового процесу. Також важливо мати на увазі, що результати судових рішень можуть бути непередбачуваними.

У кожному конкретному випадку важливо провести ретельний аналіз ризиків і можливостей, зважити всі за та проти, та визначити оптимальну стратегію для забезпечення стабільності фінансового стану компанії.

Для зменшення ризиків, які можуть вплинути на діяльність по розподілу природного газу, авторами пропонуються наступні заходи:

1. Впровадження системи контролю споживання палива та використання техніки з використанням GPS-трекерів дозволить компаніям ефективно відстежувати рухи та використання обладнання, що допоможе уникнути



надмірних витрат палива та неконтрольованого використання техніки, що в свою чергу може зменшити витрати компанії та зменшити вплив коливань цін на нафту та газ.

2. Виконання інвестиційних програм для зниження витрат при розподілі природного газу. Це може бути досягнуто шляхом модернізації інфраструктури, впровадження нових технологій та підвищення ефективності робочих процесів. Такий підхід може сприяти зменшенню споживання технологічного природного газу та покращенню екологічної стійкості.

3. Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів, що дозволить компанії більш ефективно використовувати свої людські ресурси та інфраструктуру. Це може знизити витрати, покращити продуктивність та забезпечити більш стійкий розвиток.

4. Встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин з постачальниками ресурсів та матеріалів є ключовим фактором для забезпечення стійкості постачання та підтримки виробничих процесів. Використання процедур, передбачених законодавством про публічні закупівлі, може забезпечити прозорість та ефективність у взаємодії з контрагентами.

5. Впровадження кредитної політики та моніторингу контрагентів може допомогти зменшити вплив ризику неплатоспроможності контрагентів. Компанія може встановлювати певні критерії та умови для співпраці з контрагентами, проводити аналіз їх фінансової стійкості та платоспроможності. Такий підхід дозволяє забезпечити більш безпечне та стабільне фінансове партнерство.

Вважаємо, що застосування сучасних технологій, оптимізовані бізнес-процеси та забезпечення стійкого постачання ресурсів допоможуть зменшити ризики та створити більш стабільний фундамент для подальшого розвитку компаній в сфері розподілу природного газу.

При цьому, продовження практики моніторингу, адаптація до змін у політичному та економічному середовищі та підтримка партнерських відносин з контрагентами буде важливими кроками для забезпечення стійкості та успішної діяльності компанії.

Важливою частиною цього процесу є забезпечення прозорості, адекватності та ефективного контролю за використанням фінансових ресурсів. Регулярна звітність, аудит та моніторинг допомагають забезпечити відповідність витрат інвестиційним та розвитковим цілям компанії.

Однак, доцільно зауважити, що подальший розвиток компаній з розподілу природного газу визначається не лише внутрішніми діями компанії, але й скоординованими зусиллями і взаємодією з різними структурами та організаціями, НКРЕКП, газовидобувних, газотранспортних організацій, збалансованою спільною працею усіх ланок ланцюжка постачання газу, а також платоспроможності підприємств ТКЕ, безперебійної роботи промислових підприємств. Спільна взаємодія та координація дій допомагають зменшити ризики, забезпечити стійкість та створити сприятливі умови для розвитку цієї галузі.

**Висновок.** Проблеми, пов'язані з нормативною базою та тарифною політикою, стоять перед підприємствами розподілу газу важким завданням. Недосконалість норм та тарифів може призвести до обмеження можливостей розвитку та забезпечення якісної та стабільної роботи. Щоб подолати ці проблеми, необхідно активно взаємодіяти з регуляторними органами, працювати над удосконаленням нормативної бази та встановленням адекватних та раціональних тарифів. Тільки так можна забезпечити стійкий та успішний розвиток галузі розподілу газу та задоволення потреб споживачів.

### Список використаних джерел

1. Гетьман О. О., Міщенко Б. В. Необхідність змін у тарифній політиці держави в галузі постачання та розподілу природного газу // Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства. URL: <https://www.researchgate.net>.

2. Коротя, М. І. Методичні та практичні підходи до обрахунку регіональних тарифів на послуги транспортування та розподілу природного газу [текст] / Мирослав Іванович Коротя // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 2. – С. 114-122. – URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae\\_2019\\_r02\\_a13.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r02_a13.pdf).

3. Коротя М. І. Тарифоутворення на послуги транспортування газу та його розподілу серед газорозподільчих підприємств України. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. 2(10). С. 63-71.

4. Купчак В. Р. Формування тарифів на послуги газорозподільних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2011. 20 с.

5. Павлов К. В., Павлова О. М., Коротя М. І. Регулювання діяльності регіональних газорозподільних підприємств України : монографія . Луцьк: СПД Гадак Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2020. 256 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21744/1/korotia\\_2020.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21744/1/korotia_2020.pdf).

6. Столяр О. О. Удосконалення механізму тарифоутворення газорозподільних підприємств. Дис. на здоб. наук. ступ. доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 Соціальні та поведінкові науки). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. URL: <https://www.nung.edu.ua/sites/default/files>.

7. Сокотенюк С. М. Газорозподільні підприємства як суб'єкт ринку природних монополій. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 9. С. 51–53. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4415>.

8. Тарасенко Л. О. Тариф на розподіл природного газу як складова механізму ефективної діяльності операторів ГРМ. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 89–94.

9. Закон України «Про ринок природного газу» від 9 квітня 2015 року № 329-VIII, із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>.

10. Закон України «Про засади функціонування ринку природного газу» 08.07.2010 № 2467-VI (втратив чинність на підставі Закону від 09.04.2015 № 329-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2467-17#Text>.

11. Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг» від 22.09.2016 року № 1540-VIII, із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text>.

12. Методика розрахунку тарифів на транспортування та постачання природного газу для підприємств газопостачання та газифікації, затверджена постановою Національної комісії регулювання електроенергетики України від 04.09.2002 № 983 (Постанова втратила чинність на підставі Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 237 від 25.02.2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0983227-02#Text>.

13. Порядок формування тарифів на послуги з транспортування, розподілу, постачання, закачування, зберігання та відбору природного газу, затверджений постановою Національної комісії регулювання електроенергетики України від 28.07.2011 № 1384 (Постанова втратила чинність на підставі Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.06.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1384227-11#Text>.

14. Процедура встановлення та перегляду тарифів на послуги з транспортування, розподілу, постачання природного газу, закачування, зберігання та відбору природного газу, затверджена постановою НКРЕ від 03.04.2013 № 369, зареєстрованою в Міністерстві юстиції України 26.04.2013 за № 685/23217 (Постанова втратила чинність на підставі Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 2522 від 10.12.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0685-13#Text>.

15. Методикою визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу, затвердженої постановою НКРЕКП № 236 від 25.02.2016 із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-16#Text>.

16. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг «Про внесення змін до Кодексу газорозподільних систем» від 06.03.2020 № 580. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vnesennya-zmin-do-kodeksu-gazorozpodilnikh-sistem?id=50041>.

17. Проект USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» «Рекомендації щодо врахування у тарифній моделі особливих аспектів діяльності підприємств». URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00SV3G.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00SV3G.pdf).

18. Консультаційні послуги щодо забезпечення фінансової стабільності Оператора ГТС. Фінальний звіт. URL: <https://tsoua.com/wp-content/uploads/2021/09/WB-GTSO-Final-report-UKR-2021-02-26-final-3.pdf>.

## **1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного конфлікту**

В умовах ринкової економіки ризику та невизначеність здійснюють суттєвий вплив на діяльність будь-якого підприємства, вимагають зваженого стратегічного підходу до формування траєкторії його розвитку, врахування безлічі варіантів і сценаріїв для стабільного функціонування бізнесу в будь-який момент часу. Кількість ризиків, з якими стикається

підприємство, на сьогодні величезна, проте чи не найбільшим руйнуючим фактором, що підриває його економічну безпеку, є війна. На жаль, Україна сьогодні опинилася в епіцентрі масштабного воєнного конфлікту, внаслідок якого страждає населення країни, інфраструктура, житловий фонд, енергосистема, об'єкти архітектури, культури та бізнес. Зміни в економічній системі, спричинені військовими діями на нашій території, стали потужним викликом для економічної безпеки кожного підприємства, що залишилося і намагається продовжувати працювати в Україні. Отримання об'єктивної картини та адекватна оцінка реальних наслідків і впливів війни – на сьогодні одне з найголовніших завдань кожного підприємства в контексті його економічної безпеки.

Загалом, поняття «безпека» на сьогодні є невід'ємною частиною та умовою життя суспільства і окремої людини, в академічних тлумачних словниках пояснюється як стан, коли кому-небудь або чому-небудь нічого не загрожує. Проте, це поняття має досить «глибоке» коріння, відображуючи відношення і розуміння людей в різні історичні періоди. Зокрема, в перекладі з грецької воно означає «володіти ситуацією», проте вважається, що слов'янська назва значно старіша за грецькі та римські аналоги і означає відсутність впливу злого міфічного божества, володаря пекла, уособлення всякої біди та небезпеки [1]. Сучасні наукові джерела подають поняття «безпека» як ситуацію чи стан, коли об'єкт не піддається негативному впливу будь-яких факторів і знаходиться в надійній захищеності.

Об'єктом нашого дослідження є підприємство, бізнес, як середовище і діяльність, а предметом – його економічна безпека в умовах воєнного конфлікту. З огляду на предмет і власний погляд, можемо «обрати» серед численних підходів і поглядів на поняття «безпека» його традиційний переклад з грецької – «володіти ситуацією». Чому саме такий підхід? За умов, що на сьогодні склалася в Україні, як, втім, і в будь-якій іншій воюючій країні, ми не можемо говорити про «надійну захищеність» і «відсутність негативного впливу будь-яких факторів», проте, це не означає, що бізнес, українські підприємства мають припинити свою діяльність, оскільки країна в такому разі

просто не виживе. Іншими словами, економічна безпека підприємства на сьогодні – це не комфортні умови функціонування, а володіння об'єктивною інформацією щодо стану та змін зовнішнього середовища, оперативне реагування на них, адаптивність, гнучкість, прогресивність управлінських інструментів підприємства, що дозволить йому розвиватися.

Серед безлічі визначень поняття «економічна безпека підприємства» найбільш адекватним заявленому погляду вважаємо погляд Камлика М.І., на думку якого економічна безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [2, С. 9].

Для того, щоб «володіти ситуацією», керівництво підприємства має не лише чітко усвідомлювати обставини, в яких ведеться господарська діяльність, але і отримувати та аналізувати великий масив об'єктивної економічної інформації, що описує поточні умови функціонування бізнесу та є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

В умовах воєнних дій прямі економічні наслідки війни, що безпосередньо відображуються на діяльності будь-якого підприємства – це, в першу чергу, втрати і руйнування активів, інфраструктури, втрати персоналу через міграцію чи навіть загибель, виснаження економічного потенціалу тощо.

За спільними оцінками Мінекономіки та Київської школи економіки (KSE) станом на початок липня 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України повномасштабним вторгненням Росії, сягала 150,5 млрд. дол. (за вартістю заміщення) (рис. 1), в тому числі 54 млрд. дол. – збитки житлового фонду (постраждало 8,6% загальної площі житлового фонду України). На другому та третьому місці за сумою збитків залишаються сфери інфраструктури та промисловості й втрати підприємств. Сума збитків інфраструктури в квітні 2023 р. складала 36,2 млрд. дол., водночас активи підприємств руйнуються або пошкоджуються постійно, наприклад, у квітні 2023 р. приріст таких збитків досяг 100 тис. дол., а на кінець місяця загальна сума збитків складала 11,4 млрд. дол. [3] (рис. 2).

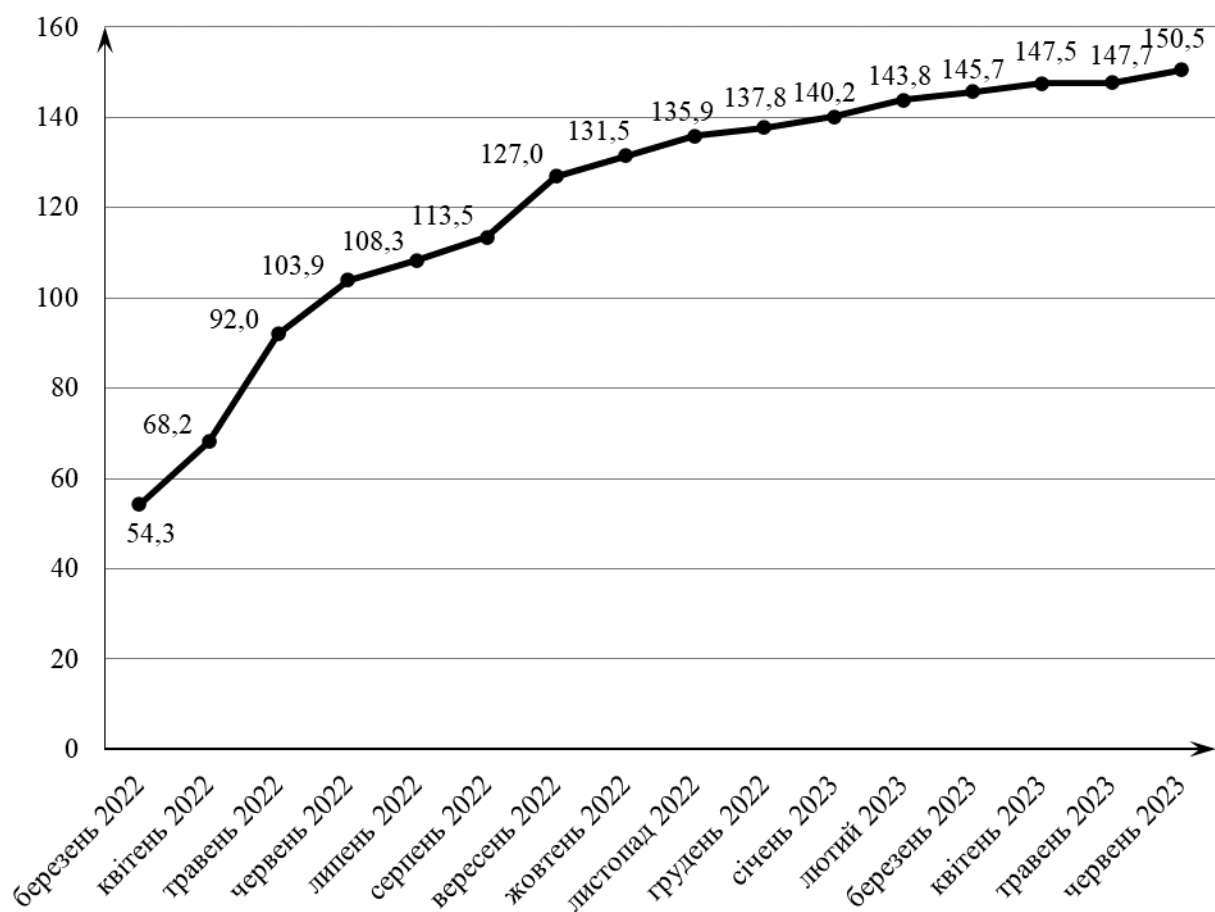


Рис. 1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України від війни, млрд. дол.

Джерело: Київська школа економіки [3]

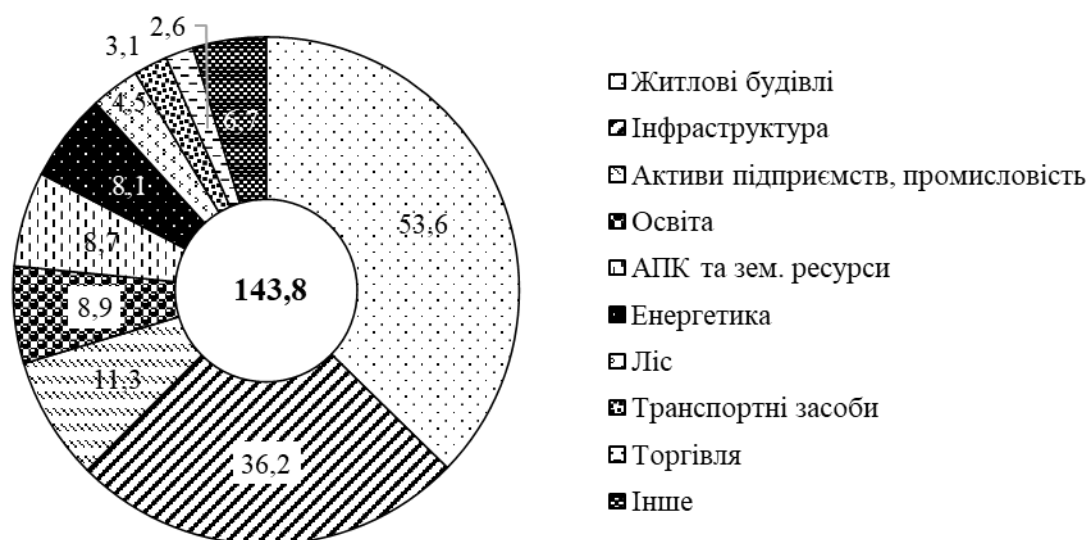
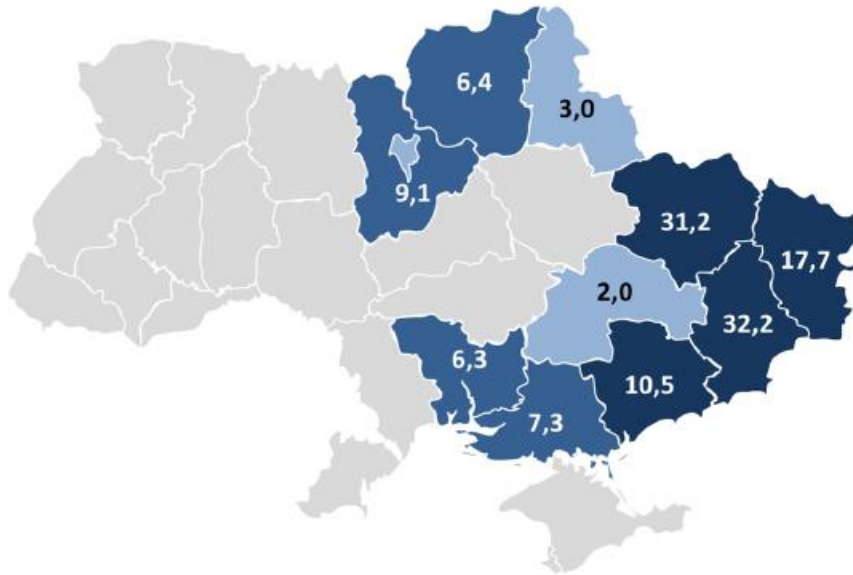


Рис. 2. Прямі втрати за типами майна, млрд. дол.

Джерело: Київська школа економіки [3]

Найбільш постраждалими є області України, в яких безпосередньо велись і ведуться бойові дії: Київська, Чернігівська, Сумська, Харківська, Луганська, Донецька, Запорізька, Миколаївська, Херсонська, а також населені пункти прикордонних областей і областей, дотичних до зони бойових дій, які постійно зазнають обстрілів (рис. 3).



*Рис. 3. Найбільш постраждалі регіони України, млрд. дол.*

Джерело: Київська школа економіки [3]

За перший рік повномасштабного вторгнення загальні прямі збитки активів підприємств було оцінено в 11,3 млрд. дол. Загалом від початку інтенсивних воєнних дій пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих та середніх приватних підприємств, а також державних підприємств, плюс десятки тисяч малих приватних, щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків. Загальні непрямі втрати сягають 33,1 млрд. дол., а необхідна сума для відновлення підприємств – 24,9 млрд. дол. [4]. Ймовірно, реальна цифра є більшою, оскільки не про всі підприємства є інформація, особливо якщо йдеться про тимчасово окуповані території [5].

Найбільшими на сьогодні за розмірами активів підприємства, що зазнали прямих збитків від воєнних дій за перший рік агресії, є Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, Азовсталь, Нібулон, Мотор Січ (табл. 1).



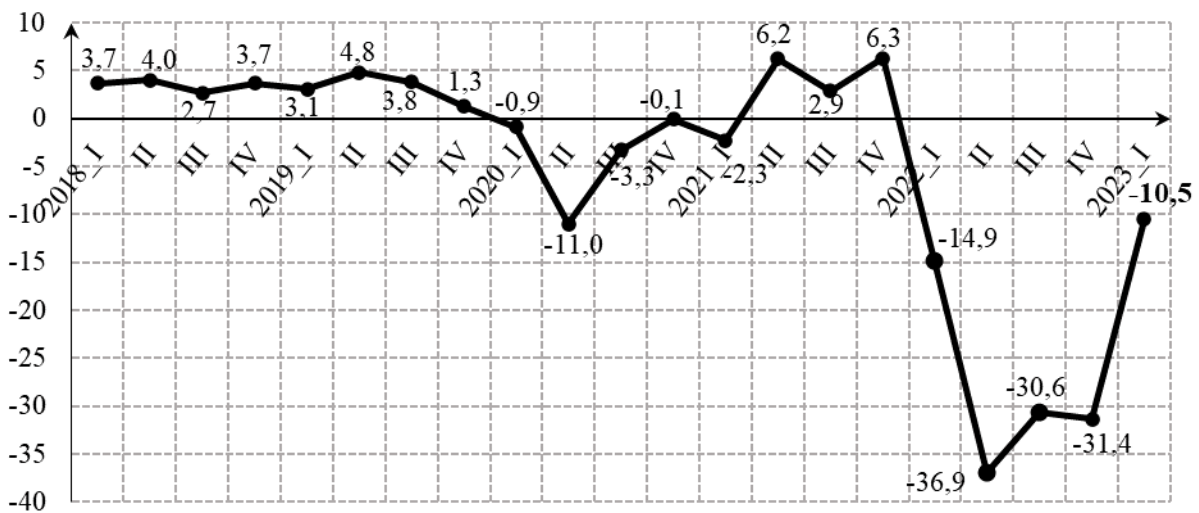
*Найбільші уражені промислові активи**(згідно з наявною інформацією щодо пошкоджених активів) [5]*

№	Підприємство	Галузь	Статус	Оцінка втрат, млн. дол.
1	ММК ім. Ілліча	Металургія	Зруйновано	2385
2	Азовсталь	Металургія	Зруйновано	1777
3	Мотор Січ	Машинобудування	Пошкоджено	450
4	Укртатнафта	Нафтопереробка	Зруйновано	405
5	Зоря – Машпроект	Машинобудування	Зруйновано	264
6	Українські енергетичні машини	Машинобудування	Пошкоджено	181
7	Авдіївський коксохімічний завод	Коксохім	Пошкоджено	166
8	Філіп Морріс Україна	Виробництво цигарок	Зруйновано	154
9	Антонов	Авіабудування	Пошкоджено	151
10	ЛИНІК	Нафтопереробка	Зруйновано	126
11	Органік Системс	Харчова промисловість	Зруйновано	121
12	Новокраматорський машинобудівний завод	Машинобудування	Пошкоджено	113
13	Рубіжанський картонно-тарний комбінат	Виробництво паперу		98
14	Миколаївський глиноземний завод	Металургія	Пошкоджено	97
15	Дніпроспецсталь	Металургія	Пошкоджено	87
16	Сандора	Харчова промисловість	Пошкоджено	82
17	Енергомашспецсталь	Машинобудування	Пошкоджено	78
18	Одеський припортовий завод	Хімічна промисловість	Пошкоджено	77
19	Кока-Кола Беверіджіз Україна	Харчова промисловість	Пошкоджено	75
20	Одеський нафтопереробний завод	Нафтопереробка	Пошкоджено	74
21	Сєвєродонецьке об'єднання «Азот»	Хімічна промисловість	Пошкоджено	70
22	Запорізький залізорудний комбінат	Добування руди	Лише запаси	51
23	Шляхове будівництво «Альтком»	Будівництво	Пошкоджено	55
24	Фармак (склад продукції)	Фармацевтика	Пошкоджено	54
25	Куб-Газ	Добування газу	Зруйновано	50

За оцінкою експертів проєкту USAID «Економічна підтримка України» 17% великих і середніх підприємств приватної та державної форми власності зруйновано повністю, ще 83 % пошкоджені частково. Частина цих підприємств постраждала «випадково» – під час масованих обстрілів нашої території, а частина була зруйнована або пошкоджена навмисно – внаслідок прицільного ураження. Це, переважно, виробництва військового та подвійного призначення, енергетичні об'єкти і підприємства, транспортні підприємства та інфраструктура.

На фоні ситуації, що склалася, оцінюючи прямі втрати та збитки, спричинені економіці країни агресивною війною, кожне підприємство, що залишається і продовжує працювати в Україні, має подбати про свою економічну безпеку не лише у фізичному її аспекті, але і з точки зору формування інформаційно-аналітичної бази для її забезпечення в перспективі. Об'єктивна оцінка ситуації, динаміки її розвитку та перспектив – ефективний інструмент в руках професійних управлінців, зацікавлених в безпечному функціонуванні та подальшому процвітанні власного підприємства.

Аналіз динаміки основних макроекономічних показників на фоні розвитку воєнних дій, що демонструє не лише наслідки, але і адаптивність економіки до таких форс-мажорних обставин, її живучість, гнучкість, є підґрунтям для забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Якщо на першому етапі відбулося різке «стиснення» економічної системи, спричинене руйнуваннями, катастрофічним відтоком робочої сили, миттєвим припиненням не лише інвестування, а навіть господарської діяльності великою кількістю підприємств, то вже в кінці третього кварталу 2022 р. почалася стабілізація системи в новому стані, падіння уповільнилося (рис. 4).



*Рис. 4. Зміна реального ВВП*

*(у % до відповідного кварталу попереднього року)*

Розуміючи, які галузі зробили найбільший «від'ємний вклад» в динаміку ВВП, можна прогнозувати подальші тенденції відновлення чи, навпаки, занепаду певних сфер економіки держави, масштаби їхнього вкладу в загальну динаміку подальшого розвитку. Зокрема, у 2022 р. порівняно з «довоєнним» 2021 р. найглибшим виявилось падіння у будівництві через спад інвестицій (–68 %), майже вдвічі скоротилися обсяги діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, а також у сфері професійної, наукової та технічної діяльності (табл. 2). Проте, слід зазначити, що навіть однакові відносні зміни обсягів створеної доданої вартості різними галузями спричинили неоднаковий вплив на динаміку ВВП через різні абсолютні розміри цих галузей. Зокрема, більш суттєвий від'ємний внесок генерувало, наприклад, сільське господарство через зменшення посівних площ і врожайності, продукуючи менші врожаї, хоча відносна зміна обсягів створеної доданої вартості склала тут –28%, в той час, як скорочення у будівництві (–68%) за абсолютною величиною виявилось в 1,7 разів меншим, ніж у сільському господарстві, в 2,4 рази меншим, ніж у переробній промисловості і в 2,3 рази меншим, ніж в оптовій та роздрібній торгівлі.

Спад у промисловості зумовлений руйнуванням потужностей та інфраструктури, логістичними обмеженнями, скороченням внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту, а наприкінці 2022 року – дефіцитом електроенергії. Логістичні обмеження зумовили і спад транспорту, а слабкий споживчий попит – торгівлі. Меншими темпами скорочувався фінансовий сектор завдяки забезпеченню безперебійності платежів, ІТ – дистанційній роботі та релокації підприємств, освіти та охорони здоров'я – завдяки бюджетному фінансуванню [5].

Єдиний сектор, що демонстрував зростання у 2022 р. – державний, через видатки на війну і за рахунок рекордних обсягів міжнародної фінансової допомоги [6].

*Розрахунок ВВП за виробництвом: зміна обсягів створеної доданої вартості галузями економіки України (з урахуванням податків і субсидій) у 2021-2022 рр., млн. грн. [6]*

Позиція за зміною	Позиція за обсягом	Галузь економіки	2021 р.	2022 р.	Зміна, %
1	14	Будівництво	150312	48726	-68
2	16	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	67873	35386	-48
3	13	Професійна, наукова та технічна діяльність	157569	84717	-46
4	8	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	295300	164587	-44
5	4	Переробна промисловість	560527	319190	-43
6	17	Тимчасове розміщування й організація харчування	49166	29348	-40
7	1	Податки на продукти	780757	496138	-36
8	7	Операції з нерухомим майном	314763	206105	-35
9	19	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	31910	21343	-33
10	11	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	180944	122092	-33
11	5	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	351148	237930	-32
12	18	Надання інших видів послуг	46637	31950	-31
13	2	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт	742123	512894	-31
14	3	Сільське, лісове та рибне господарство	593367	425146	-28
15	20	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	19143	14051	-27
16	15	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	134883	111236	-18
17	12	Фінансова та страхова діяльність	161933	136337	-16
18	9	Інформація та телекомунікації	255635	216200	-15
19	10	Освіта	235042	208230	-11
20	6	Держуправління і соцстрах	336451	455228	+35

Отже, як бачимо, галузі, які найбільше «просіли» через початок активних бойових дій, у більшості випадків є менш вагомими в загальній структурі економіки, що і призвело в кінцевому підсумку до невиправдання найпесимістичніших прогнозів. Зокрема, вітчизняні урядові та світові фінансові інституції передбачали, що у 2022 році українська економіка «поділиться на два». Проте фактичний результат виявився кращим за

прогнози: згідно відкритим даним Держстату ВВП за 2022 рік втратив 29,1 % – у цінах попереднього року він становив 3,86 трлн. грн. проти 5,45 трлн. грн. у 2021 році [7].

Через стрімкі зміни масштабів виробництва, масову міграцію активної частини робочої сили, швидке – в рази – зростання обсягів утримання армії, що спричинило перерозподіл бюджетних коштів, втрату великих площ родючих земель, логістичних маршрутів, традиційних виходів до морів тощо економіка країни зазнала не лише шокового струсу щодо неочікуваного стиснення протягом короткого періоду часу, але і відчутних змін у своїй структурі.

При розрахунку ВВП економісти керуються не тільки галузевим підходом, але і методом розрахунку «за витратами», основний принцип якого – підсумовування витрат основних макроекономічних суб'єктів: домашніх господарств, підприємницького сектору, державного сектору і так званого «закордону» – сукупність зовнішніх по відношенню до вітчизняної економіки суб'єктів.

Традиційно в будь-якій економічній системі найбільшими за розміром в структурі ВВП, а отже і такими, що чинять найбільший вплив на його розмір, є витрати домашніх господарств. Не виключенням є й економіка України – у 2021 р. їх частка складала 68,2%, а у 2022 р. – 70,5%. Незважаючи на збільшення частки витрат домашніх господарств у структурі ВВП, їх абсолютна величина у 2022 р. скоротилася на 27% – це 62,7% від загальної величини падіння ВВП. Такий же суттєвий вплив на розмір ВВП спричинило і падіння експорту на 42% – це 59,3% від загальної величини скорочення ВВП. В той же час зниження валового нагромадження капіталу на 34% склало лише 16,9% падіння ВВП через відносно невелику суму цієї статті витрат (табл. 3).

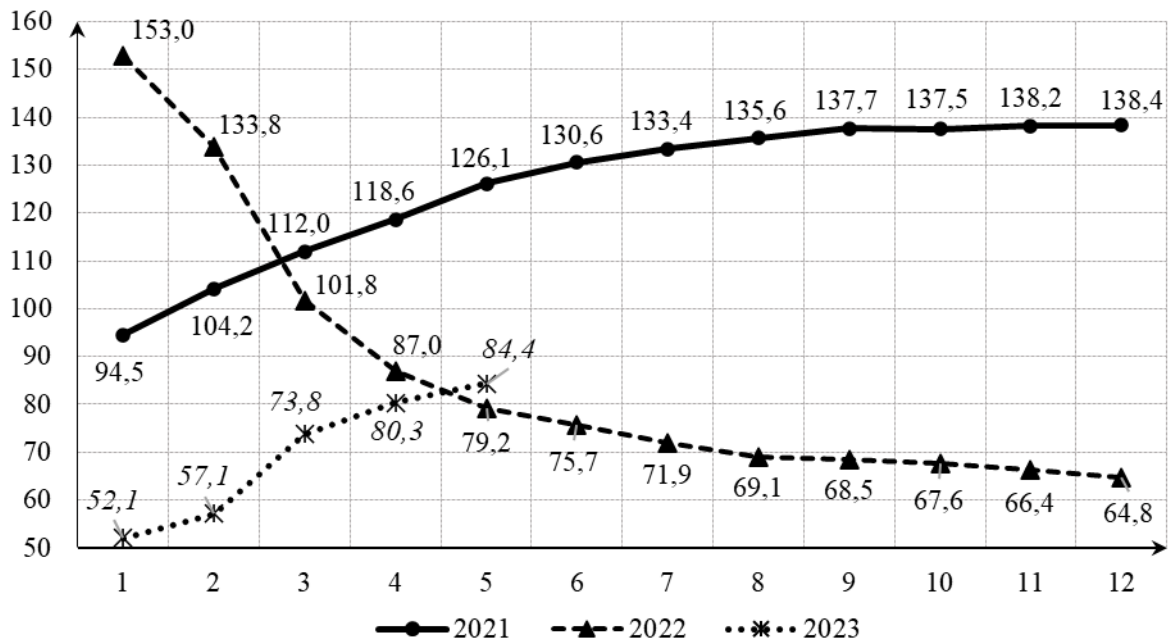
*Розрахунок ВВП за витратами: зміна витрат основних макроекономічних суб'єктів у 2021-2022 рр., млн. грн. [6]*

Позиція за зміною	Позиція за обсягом	Галузь економіки	2021 р.	2022 р.	Зміна, %
1	3	Експорт товарів і послуг	2217860	1277241	-42
2	5	Валове нагромадження капіталу	788599	520698	-34
3	1	Витрати домашніх господарств	3717848	2724780	-27
4	2	Імпорт товарів і послуг	2289881	1865856	-19
5	4	Витрати сектору загального державного управління	967099	1140988	+18
6	6	Витрати некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства	49324	67929	+38

В кінцевому підсумку описані катастрофічні зміни основних статей витрат української економіки не призвели до відповідного скорочення ВВП – його величина зменшилася, як уже зазначалося, лише на 29,1%. З чим це пов'язано? З наявністю «компенсаційних» змін в інших статтях витрат. В першу чергу, це збільшення витрат державного сектору на 18% – такий приріст «скомпенсував» падіння ВВП на 11%. Крім того, на 38% зросли витрати некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства, і хоча в абсолютному значенні ця сума набагато менша за збільшення витрат державного сектору, проте вона дала компенсацію на 1,2%. І, врешті-решт, пам'ятаючи, що імпорт зменшує суму ВВП (оскільки це кошти, які направляються за кордон – на закупівлю іноземних товарів та послуг – і не потрапляють на вітчизняний ринок), його скорочення на 19% у 2022 р. забезпечило компенсацію падіння ВВП на 26,75%.

Оцінюючи перспективи розвитку вітчизняної економіки, що є однією з найнеобхідніших передумов забезпечення економічної безпеки кожного підприємства в країні, необхідно уважно слідкувати за динамікою експорту (рис. 5). Експорт – друга за важливістю стаття формування ВВП України, і він скоротився у 2022 р. на 42%. Причини відомі: блокада морських портів, втрата частини родючих земель внаслідок окупації і «забруднення» мінами та іншими вибуховими пристроями частини земель, що залишилися, і, як

наслідок, неможливість їх використання в сільському господарстві, руйнування підприємств – експортних гігантів «Азовсталь» та Маріупольський меткомбінат ім. Ілліча. На ці заводи припадало 40% усього довоєнного українського виробництва металопродукції. Загалом у порівнянні з 2013 р. Україна втратила близько 80% обсягу виробництва сталі. І найбільша частка цього падіння сталась саме у 2022 році [8]. А зменшення експорту металу – це сильний удар по платіжному балансу країни.



*Рис. 5. Експорт товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)*

Не менш руйнівного впливу зазнав і аграрний сектор, який в 2021 р. продукував 10,9% ВВП та забезпечував 41% експорту. Станом на 2021 р. Україна забезпечувала понад 40% світового експорту соняшникової олії, понад 10% кукурудзи та ячменю та близько 10% пшениці й ріпаку. На площі, які безпосередньо постраждали внаслідок воєнних дій, припадало близько 36% довоєнного вирощування зернових у країні [9]. Врожай зернових у 2022 р. виявився на 40% меншим порівняно з рекордним 2021 р. Під врожай 2023 р. посівні площі озимих на 25% менші порівняно із зібраними у 2022 р. Невизначеність, бойові дії, заміновані площі, складний фінансовий стан

сільгоспвиробників та зменшення врожайності через менші обсяги внесених добрив, засобів захисту рослин тощо зумовлять подальше скорочення врожаю зернових у 2023 р. – за припущеннями НБУ на 15 % [10].

Що стосується імпорту, то його динаміка в 2023 р. вже повернулася до динаміки 2021 р., хоча цей факт, зважаючи на специфіку впливу імпорту на величину ВВП, вважати позитивним ми не можемо (рис. 6).

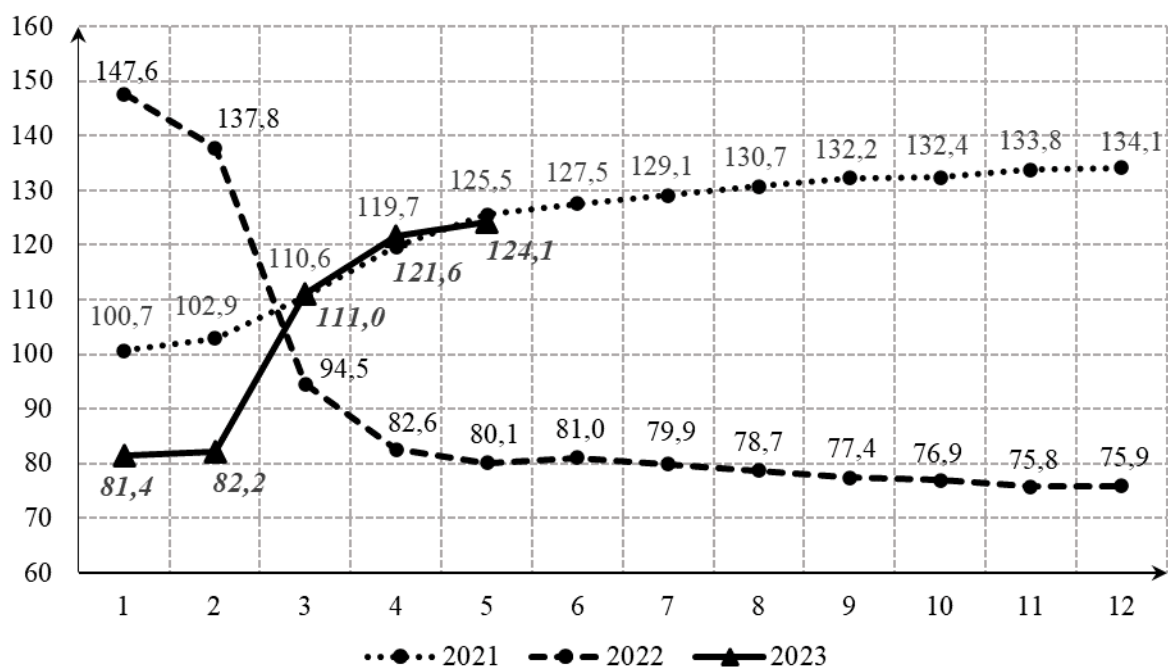


Рис. 6. Імпорт товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Абсолютно всі українські підприємства стикнулися з безпрецедентними викликами щодо забезпечення економічної безпеки своєї діяльності в нових умовах та необхідністю пошуку ефективних механізмів забезпечення «володіння ситуацією» в умовах зашкалюючих ризиків.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства, яке формується на основі актуальної оперативної інформації про всі зміни, що відбуваються в країні та за її межами, ґрунтується на детальному аналізі цієї інформації та визначає очікування підприємців щодо ділової активності, тобто демонструє ступінь «володіння ситуацією». Як показують результати опитування підприємців, що на



регулярній основі проводяться Національним банком України [11] та громадською організацією «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» [12], у квітні 2023 р. бізнес вперше з жовтня 2021 р. позитивно оцінив результати своєї діяльності, адаптувавшись до умов повномасштабної війни у країні [11]. Індекс очікувань ділової активності (ІОДА) становив 51,5 (рис. 7). У червні 2023 р. ІОДА залишився вище нейтрального рівня (50 пунктів), підвищившись до 50,8 порівняно із 50,5 у травні. Іншими словами, на сьогодні можна говорити, що бізнес, адаптувавшись до складних умов повномасштабної війни, третій місяць поспіль позитивно оцінює поточні результати своєї діяльності. Зниження темпів зростання витрат на сировину та енергію, поступове налагодження виробничих та логістичних ланцюгів, поліпшення інфляційних і курсових очікувань, поживлення внутрішнього попиту сприяли позитивним очікуванням підприємців [13].

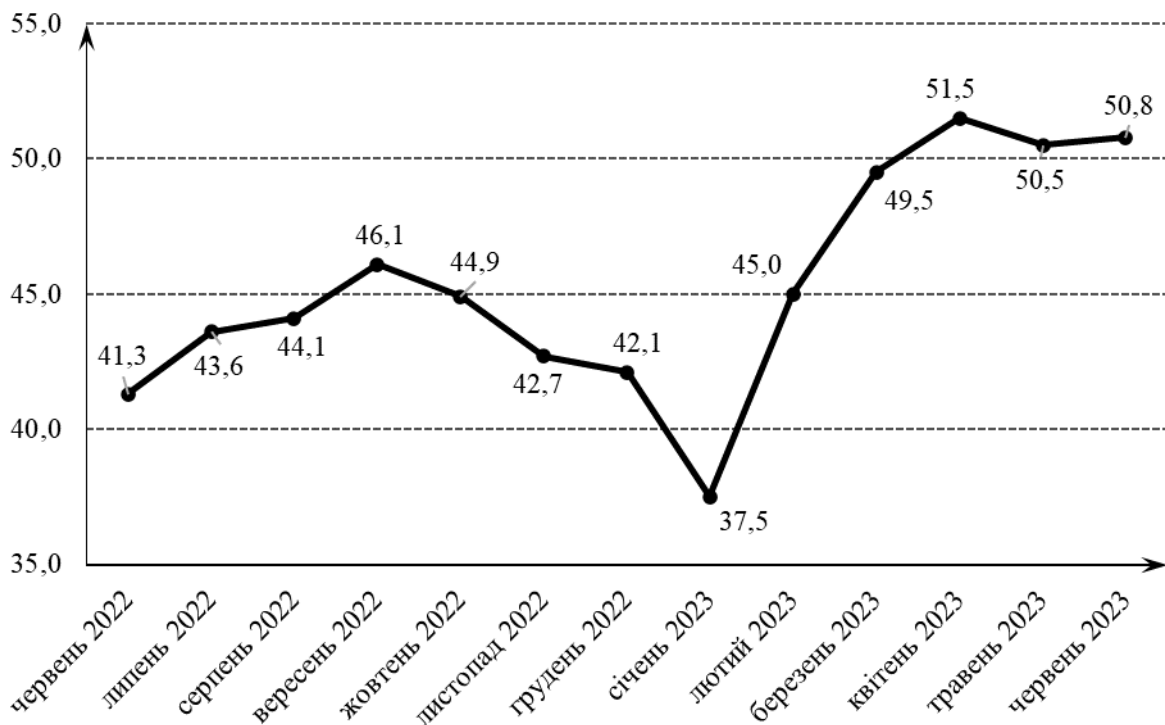


Рис. 7. Індекс очікувань ділової активності (ІОДА) в Україні

В цілому, адаптацію підприємств підтримало звільнення територій та налагодження логістики: якщо на початку вторгнення повністю зупинили роботу майже третина підприємств, то наприкінці травня 2022 р. – лише

14%. Вже у травні 36% респондентів повністю адаптувалися до воєнних умов. Швидше за очікування фахівців відбулася і адаптація до перебоїв енергопостачання завдяки закупівлі засобів автономного енергоживлення, імпорту електроенергії окремими великими підприємствами, переходу на нічні зміни тощо. Зокрема, якщо в листопаді 2022 р. частка підприємств, які адаптувалися до відключень електроенергії та скорочували обсяги виробництва несуттєво, складала 35%, то у лютому 2023 р. – вже 46%, частка тих, хто зменшив випуск, у листопаді 2022 р. складала 53,5%, в лютому 2023 р. – 39,1% [10].

Песимістичні оцінки своїх економічних перспектив довго зберігали представники сектору будівництва – з початку війни вони показували найгірші очікування, проте у червні 2023 р. підприємства будівництва вже мали найоптимістичніші оцінки завдяки сприятливим погодним умовам, потребі в розширенні західної логістики, будівництві та відновленні доріг: секторальний індекс становив 58,6 (у травні – 51,3). Єдині серед інших секторів підприємства сфери послуг зберігають негативні оцінки щодо своїх економічних перспектив, зважаючи на низьку платоспроможність населення, слабкий попит та проблеми з логістикою: секторальний індекс – 48,9 [14].

Формуючи інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства, слід пам'ятати, що зовнішнє середовище розвивається дуже динамічно, основні макроекономічні індикатори, які характеризують тенденції, в умовах війни можуть суттєво коливатися протягом коротких проміжків часу, що впливає і на очікування підприємців. Зокрема, наприклад, ІОДА після трьох місяців перебування на позитивній половині шкали (від 50,5 до 51,5 пунктів) у липні 2023 р. опустився на 2 пункти – до позначки 48,8 за шкалою від нуля до 100. Серед причин фахівці НБУ називають перегляд ціноутворення для підприємств на ринку електроенергії, повернення на довоєнне оподаткування цін на пальне, зупинка «зернового коридору», посилення обстрілів інфраструктурних об'єктів, а також значний дефіцит кваліфікованих кадрів [15]. «Володіння

ситуацією», вміння встояти, адаптуватися, використати ефективний управлінський інструментарій за таких умов – невід’ємна складова не лише економічної безпеки підприємства, але і запорука його ефективного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Заплатинський В.З. Старослов’янські витоки та символи понять «небезпека» і «безпека». Безпека життєдіяльності і охорона здоров’я дітей і молоді XXI сторіччя: сучасний стан проблеми та перспективи. Збірник наукових праць. – Переяслав-Хмельницький, 2014. URL: <https://tinyurl.com/374c8njy>.
2. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
3. Київська школа економіки [сайт]. URL: <https://kse.ua/ua>.
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. – К.: КШЕ, березень 2023. – 50 с.
5. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії. URL: <https://tinyurl.com/ye95a8ke>.
6. Війна знищила третину ВВП України. Як зараз виглядає економіка? [Електронний ресурс] // Економічна правда. URL: <https://tinyurl.com/53szjhda>.
7. Державна служба статистики України [сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Що лишилось від української металургії [Електронний ресурс] // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>.
9. Матвеев М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL: <https://tinyurl.com/ye27yfnr>.
10. Погарська О. Економіка України в умовах війни. – НБУ, 1 червня 2023 р. – 30 с.
11. Щомісячні опитування підприємств України. Квітень 2023 року. – НБУ: Департамент статистики та звітності, 2023. – Випуск №43. – 14 с.
12. Нове щомісячне опитування підприємств. Червень 2023. – Випуск 14 (06.2023): Український бізнес під час війни. – 44 с.
13. Бізнес позитивно оцінив результати своєї діяльності: підсумки опитування підприємств. Юридична Газета online. URL: <https://tinyurl.com/2yz3enmn>.
14. У підприємств будівництва в Україні різко покращилися ділові очікування. Економічна правда. URL: <https://tinyurl.com/bdfmfnsf>.
15. Очікування бізнесу в липні погіршилися в усіх секторах. Interfax – Україна. URL: <https://tinyurl.com/5925dpkv>.

### **1.3. Управління економічною безпекою в глобальній економічній системі**

Проблеми економічної безпеки завжди існували та існують у всіх державах. Незважаючи на досягнення все більш високих етапів розвитку, зростаючу економічну взаємозалежність країн, прогресуючі процеси регіональної інтеграції та процеси глобалізації, проблема економічної безпеки країн до кінця не вирішена. На тлі економічних і політичних змін, які відбуваються сьогодні, постають запитання: чи загрожує безпеці держави процес зростання взаємозалежності між державами, процес регіональної інтеграції та процес глобалізації, в яких напрямках ці процеси впливають на економічну безпеку держав і як ефективно управляти багатовимірною економічною безпекою? Пошук відповідей на поставлені запитання потребує, з одного боку, уявлення про еволюцію та сутність державної безпеки та її умов, а з іншого – наближення до характеру процесів, що відбуваються у світовій економіці.

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Політика економічної безпеки повинна не лише зберігати її стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, а й забезпечувати можливість ефективного функціонування та сталого розвитку національної економічної системи [3, с. 90]. У науковій літературі систему економічної безпеки також розуміють як сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле [2, с. 480], як стан, у якому такі складові як фінансова, інформаційна, соціально-економічна, інституційно-правова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, силова та екологічна діяльність перебувають у стані захищеності, надійності, стабільності, відсутності небезпеки [1, с. 311].

Економічна безпека не є новою проблемою для урядів, економічні інструменти вже давно є частиною державного набору інструментів, засобом впливу на інші держави та їхню політику [6]. Неподільність безпеки держави, найважливішого учасника міжнародних відносин, виявляється в

тому, що в певний період держава не може бути безпечною лише з військової точки зору, за відсутності економічної безпеки. Тому безпека, будучи найвищою екзистенційною потребою держави, трактується як найважливіший елемент забезпечення її життєдіяльності. Забезпечення безпеки держави виявляє політичний характер її внутрішніх і зовнішніх функцій. Безпека, таким чином, передбачає взаємозалежність і взаємопроникнення двох сфер діяльності держави: політичної, спрямованої переважно на забезпечення безпеки, та економічної, метою якої є підвищення матеріального добробуту громадян, що проживають у ній, і забезпечення безперервного розвитку національної економіки. Економічна сила та економічний потенціал визначають міцність держави та можливості її впливу, але саме ця економічна сила та потенціал залежать від частки та здатності конкурувати в глобальній економіці.

Зазначені зміни призводять до переоцінки критеріїв міцності в міжнародних відносинах, критеріїв безпеки держави у напрямку зростання значення економічних цінностей та економічної безпеки держави. Усі попередні міркування призводять до висновку, що економічну безпеку слід розглядати на двох рівнях:

- 1) на рівні світового господарства;
- 2) на рівні національного господарства.

Аналіз міжнародних детермінант економічної безпеки полягає у пошуку відповіді на питання про те, як світова економіка впливає на економічну безпеку держави та міжнародну безпеку. Вирішення цієї проблеми вимагає звернення уваги на деякі особливості та властивості світової економіки та процеси, що відбуваються в ній і впливають на економічну безпеку держави. Це стосується насамперед таких процесів, як:

- зростаюча економічна взаємозалежність країн;
- міжнародна регіональна інтеграція;
- інтернаціоналізація економічних процесів та їх глобалізація, що призводить до виробничих зв'язків між країнами та виникнення галузевих глобальних ринків.

Як і інші види безпеки, економічна безпека має предметну, конкретну форму прояву, що реалізується у широкому спектрі процесів, що характеризують життєдіяльність соціальної структури.

Насамперед, економічна безпека охоплює та характеризує конкретну сферу життєдіяльності соціуму – виробництво, розподіл, обмін та споживання матеріальних благ у всіх проявах та аспектах. По-друге, в силу різноманіття різних видів господарської діяльності, економічна безпека за своїми масштабами включає безпосередньо виробництво, кредитно-фінансову сферу, сільське господарство, будівництво тощо (відповідно до галузевого та функціонального поділу економіки). По-третє, на відміну від інших видів безпеки, що характеризують такі сфери життєдіяльності суспільства як політика, військова безпека, інформаційна сфера і т. д., економічна безпека сама постає як родове поняття стосовно своїх видів: промислової, фінансової, продовольчої тощо.

Відповідно, як і його родове поняття (безпека), економічна безпека за своєю суттю є станом захищеності життєво важливих економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. І водночас, як конкретніше поняття воно зачіпає широкий спектр своїх проявів, як у масштабах охоплення, так і за рівнями соціальних спільностей. Таке становище економічної безпеки у спільній системі безпеки зумовлено тим, що задоволення важливих, значимих економічних потреб впливає на процес функціонування та розвитку як світової економіки, економік окремих країн, активізацію економічної діяльності громадських груп та еліт, так і життєдіяльність окремого індивіда-виробника, суб'єкта господарської діяльності.

Отже, відповідно до рівня розгляду проблеми економічної безпеки і, зокрема, рівня реалізації економічних інтересів і виникаючих загроз і небезпек слід аналізувати форми її прояву, якими виступають міжнародна економічна безпека, національна економічна безпека, економічна безпека держави або індивіда.

Міжнародна економічна безпека базується на необхідності узгодженості національних та міжнародних інтересів всіх країн та всіх груп країн. Їх співвідношення обумовлено постійно зростаючою взаємозалежністю національних економік. На національному рівні виділяються конкретні економічні інтереси (проблеми) для конкретної держави на визначений час. Для суб'єкта господарювання життєво важливими інтересами є прибутковість діяльності, створення умов для перспективного розвитку та ін.

Відповідно, слід враховувати, що економічна безпека, у тому числі й міжнародна економічна безпека, забезпечуються не лише через вирішення питання про співвідношення сил (економічних потенціалів), а й на основі досягнення балансу національних та міжнародних інтересів. У процесі досягнення балансу зазначених інтересів необхідно враховувати (або прагнути найбільш повного врахування) і національно-державні, і групові, і блокові інтереси.

При аналізі економічної безпеки необхідно враховувати сукупність умов та факторів, що забезпечують стабільність та стійкість національної економіки, її здатність до постійного оновлення та самовдосконалення. При цьому має забезпечуватися гарантований захист національних інтересів, досягнення балансу між інтересами різних держав, соціально спрямований розвиток країни в цілому, стабілізаційний потенціал навіть за найнесприятливіших умов розвитку внутрішніх та зовнішніх процесів.

Стосовно проблеми управління, це означає, що можна визначити мету управлінського впливу – організація діяльності кожного елемента системи, забезпечення економічної безпеки захисту життєво важливих економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. З цією метою кожен із суб'єктів системи повинен враховувати сукупність умов, що впливають на зовнішньоекономічне становище країни та її місце на світових ринках. Для захисту від внутрішніх загроз необхідно аналізувати стан економіки, тенденції та процеси, що зачіпають інтереси кожного з виробників та держави в цілому. Іншими словами, окрім встановлення мети в управлінській

діяльності, виділення міжнародного та національного аспектів економічної безпеки дозволяє розмежувати сфери та фактори, які необхідно враховувати при організації роботи системи забезпечення економічної безпеки на рівні як держави, так і суб'єктів господарювання.

Характерною рисою сучасного світового господарства є посилення взаємозалежності між країнами. Це пов'язано з динамізацією таких сфер, як: міжнародна торгівля послугами, технікою та технологіями, міжнародні потоки робочої сили, міжнародний обіг капіталу (у формі зовнішніх позик, прямих іноземних інвестицій та портфельних інвестицій). Важливу роль у цьому відіграли прогресуючі процеси економічної, політичної та культурної інтеграції.

Таким чином, для економік, які взаємозалежні від глобальної економіки, дуже важливим викликом для їх безпеки є обмеження та протидія зовнішнім впливам, які загрожують або обмежують у певний період якість життя громадян даної країни або суттєво обмежують можливості прийняття економічних рішень урядами та підприємствами. Ці якісно нові загрози розкривають сутність економічного виміру національної безпеки. Їх особливістю є те, що багато процесів, що відбуваються у світовій економіці, є некерованими та непередбачуваними.

Основними загрозами економічній безпеці держави, що виникають внаслідок зростання взаємозалежності у світовій економіці, є такі:

- а) нестабільність і раптові зміни валютних курсів;
- б) незбалансованість платіжних балансів країн;
- в) відсутність і недосконалість механізмів регулювання у світовій економіці;
- г) безробіття, особливо гостре в слаборозвинених країнах;
- д) нерівний розподіл порівняльних благ між учасниками міжнародної торгівлі;
- е) протекціонізм у політиці інших країн.



Усі зазначені вище загрози можна розділити на ті, що є результатом процесу розвитку та функціонування світового господарства, та ті, що є результатом інструментального використання економічних засобів у політичних цілях, часто без урахування економічних критеріїв. Загроза полягає насамперед у виникненні ситуації, за якої існуючі міжнародні залежності та взаємозалежності створюють можливість зовнішнього впливу на економічну ситуацію, спричиняючи негативні наслідки для розвитку даної країни. Це можуть бути як навмисні, так і ненавмисні дії.

Прикладом навмисних дій може бути використання певних взаємозалежностей, наприклад, капіталу, з метою усунення конкуренції в певній галузі, наприклад, металургії. З іншого боку, прикладом ненавмисних дій є перенесення економічних коливань і гірших умов торгівлі на економіку певної країни. Загалом ця діяльність призводить до збоїв у функціонуванні економіки, до ослаблення потенціалу розвитку даної країни.

Отже, можна сказати, що економічна безпека є поняттям, протилежним сприйнятливості даної країни до негативних змін зовнішнього середовища, що передаються через економічну площину, послаблюючи стабільність соціально-політичної системи, спроможність розвитку та обороноздатність. Загроза, однак, тим більша, чим сильніші негативні зміни; процеси і залежності, що відбуваються в зовнішньому середовищі економіки, гальмують процеси розвитку.

З іншого боку, якщо система зв'язків, залежностей і економічних взаємозалежностей даної країни є симетричною, тоді розвиток може бути без загрози. Умовою такого розвитку є усунення потенційних економічних, політичних і військових конфліктів, які є реальною загрозою економічному розвитку. Ці конфлікти є результатом протиріччя економічних інтересів діючих підприємств, галузей, держав, їх угруповань чи економічних організацій тощо. Вони є постійною та об'єктивною складовою світової економіки, що характеризується зростаючим ступенем взаємозалежності між її суб'єктами.

Таким чином, економічну безпеку країни у контексті економічних взаємозалежностей слід розуміти як здатність економічної системи держави створювати та використовувати (внутрішні та зовнішні) економічні взаємозалежності – з метою динамізації економічного розвитку, підвищення його ефективності та впровадження в життя громадян.

Подібний тип економічної взаємозалежності може бути джерелом підвищення економічної безпеки в одних країнах і джерелом посилення загроз в інших. Нині є багато прикладів використання іноземного капіталу у формі прямих іноземних інвестицій. Це пояснюється економічною незахищеністю країн.

До найважливіших факторів, що визначають вразливість країни, належать: економічний потенціал країни, структура та сучасність економіки, її міжнародна конкурентоспроможність та гнучкість у контексті мінливих умов, обсяг та структура зовнішньої торгівлі, політична та військова ситуація та багато інших обставин, які підвищують або зменшують вразливість країни.

Розглядаючи як сутність економічної безпеки держави, так і основні формуючі її чинники, слід насамперед зазначити, що в межах процесного підходу управління цією специфічною сферою безпеки держави має розглядатися як технологія, спрямована на превентивне розпізнавання загроз у функціонуванні національної економіки, ефективне запровадження заходів захисту від стану економічної нерівноваги, стратегічну здатність досягати поставлені цілі та здатність впорядковувати хаос в економічних ситуаціях. Розглядаючи управління економічною безпекою крізь призму класичних основ теорії організації та менеджменту, його слід розглядати як проблему, контекст якої необхідно розглядати на всіх трьох рівнях управління – оперативному, тактичному та стратегічному.

Очевидно, що стратегічний рівень у цьому плані матиме переважаче значення, оскільки важливість проблем, що вирішуються, а отже прийнятих рішень та їх здійснення зумовлює необхідність розробки та затвердження документів стратегічного характеру. Як наслідок, – перспективні плани у

сфері управління економічною безпекою мають і повинні мати довгостроковий і надважливий вимір, що передбачає необхідність їх конкретизації через численні узагальнення, що вказують на розподіл акцентів у сприйнятті самої безпеки та її місця в загальній ієрархії стратегічних цілей держави.

Основними завданнями цілісного підходу в процесі управління економічною безпекою держави є:

- забезпечення збалансованості державних фінансів;
- пошук партнерів та прихильників спільних ініціатив на міжнародній арені;
- постійне використання загроз для створення можливостей розвитку;
- безперервне інтелектуальне профілювання внутрішнього та зовнішнього ринків з одночасним захистом власних інтересів власних соціально-економічних систем від несанкціонованого втручання;
- більш ефективно прийняття закону та його подальше дотримання (особливо в частині протидії розвитку неформальної економіки та усунення перешкод для ведення бізнесу);
- створення рамок для спільного бачення та цілей у межах розвитку громадянського суспільства;
- вжиття превентивних та виправних дій у сфері підтримки та просування науки та технологій – припускаючи економічну норму прибутку в довгостроковій перспективі.

Дещо інший підхід до питання про сутність управління економічною безпекою країни, а точніше, управління економічними основами безпеки держави, що розуміється як тією частиною національної економіки, яка забезпечує потреби системи безпеки відповідно до існуючих станів напруженості та загрози, випливає із твердження, що суть системи управління економікою, основа державної безпеки полягає в тому, що завдання для національної економіки щодо забезпечення «оборонно-корисних» послуг визначаються центральними законодавчими і виконавчими

органи держави, і вони здійснюються різними суб'єктами державного, місцевого самоврядування та господарського управління, залежно від їх компетенції, можливостей та чинних адміністративно-правових норм.

Отже, система управління сферою економічної безпеки – це частина загальної політики держави, яка містить механізми та процеси стимулювання, зосереджені на двох сферах: економіці та безпеці. У синтетичному підході – це система управління економічними процесами, основною метою якої є ефективність системи безпеки держави.

Характеризуючи роль провідних елементів економічних засад безпеки держави, суть яких полягає в тому, що процес прийняття рішень суб'єктами регуляторної сфери держави зводиться до підтримки свого роду балансу між оборонними потребами країни та її економічних можливостей, а також з урахуванням сутності та масштабів реальних механізмів, що існують у сучасному економічній та оборонній політиці держави, можна констатувати, що сфера впливу системи управління економічними основами безпеки в макромасштабі охоплює дуже широкий спектр проєктів, в основному спрямованих на:

- визначення напрямів економічного розвитку з урахуванням синтетично зазначених потреб безпеки та оборони;
- формування відносин власності в оборонному (безпековому) секторі економіки;
- визначення засад функціонування оборонної та оборонно-промислового комплексу (розмір, виробничо-організаційна структура, територіальне розміщення);
- опис принципів економічного співробітництва з іноземними державами у сфері торгівлі спецтехнікою;
- формування розмірів, структури та дислокації мобілізаційних резервів;
- визначення способів фінансування окремих елементів системи безпеки і оборони (збройних сил, мобілізаційних резервів, оборонної інфраструктури, наукових досліджень тощо);

- подолання наслідків пертурбацій на внутрішньому та міжнародному ринку;

- контроль розміру та рівня господарсько-мобілізаційної готовності безпеки держави;

- ініціювання та координація науково-дослідницьких робіт у сфері економіки та оборони, які здійснюються переважно представниками наук про безпеку;

- підготовку спеціалістів з менеджменту в сфері безпеки.

Розглядаючи проблеми управління економічною безпекою варто виділити два специфічні підходи: загальноекономічний та економічно-оборонний.

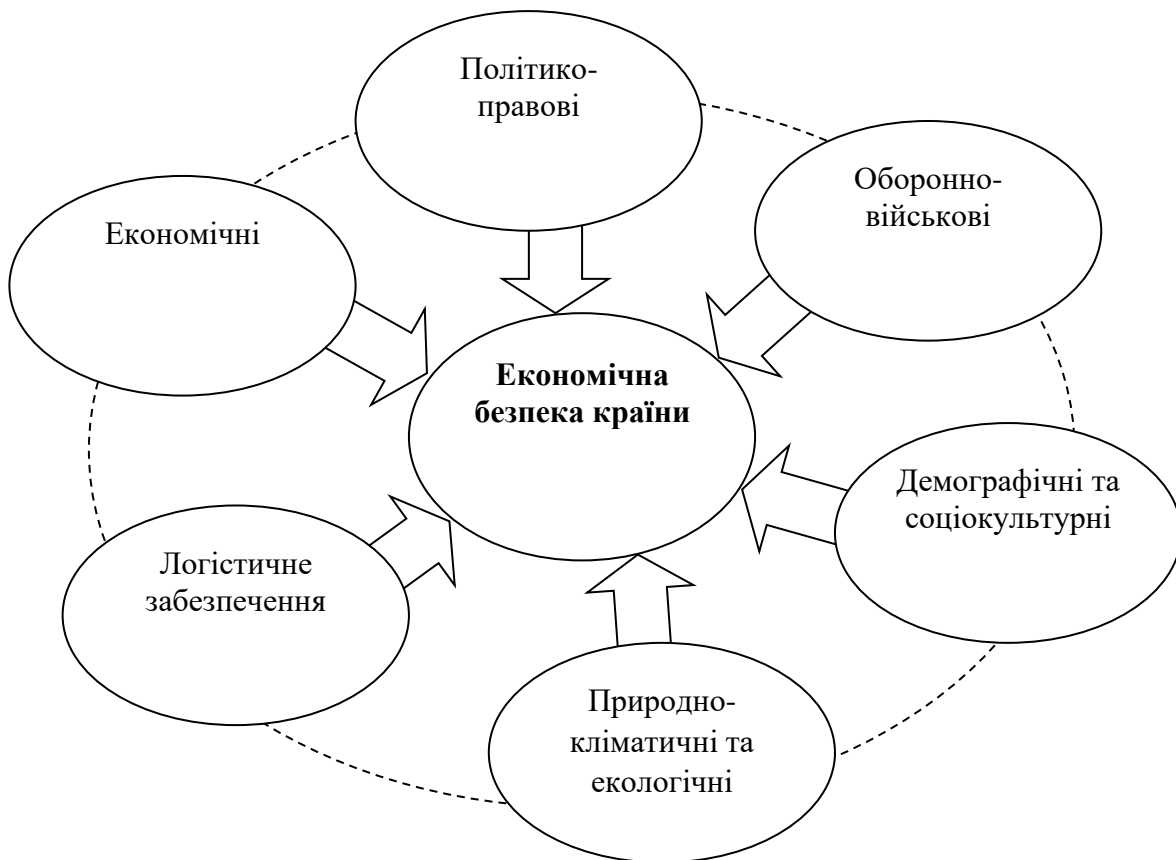
Якщо перший наголошує на широкому спектрі проблем вільноринкового функціонування економічної системи, то в економіко-оборонному підході наголошується на тісному зв'язку економічних потреб суспільства з потребами системи оборони держави. Якщо прийняти більш сучасну концепцію економічної безпеки, яка розуміється як стан національної економіки, що визначається економічним потенціалом країни, стабільністю та міцністю міжнародних зв'язків, здатністю адаптуватися до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов, то існує тісний зв'язок між суверенітетом та економічною безпекою [5]. Відтак безпека держави, в тому числі її економічна безпека, є умовою суверенітету держави.

Економічну безпеку слід розглядати одночасно на рівні держави та національної економіки. Держава є одним із багатьох учасників міжнародних відносин, а національна економіка – одним із елементів, що утворюють державу, і атрибутом її суверенітету. Незважаючи на процеси інтернаціоналізації та глобалізації, самобутність національних економік суворо визначена та збережена. Специфіка кожної економіки виявляється в різноманітності економічних інтересів, які відображаються у внутрішній і зовнішній економічній політиці. У контексті наведених характеристик

національних економік проблему їх безпеки слід бачити і розглядати в умовах існуючих економічних взаємозалежностей, які за своєю природою створюють для неї певні обмеження, та детермінантів, які на неї впливають.

Всі детермінанти економічної безпеки в реаліях сьогодення, що по суті потрапляють в практику соціально-економічної та політичної діяльності, в ході процесів формування та підтримання економічної безпеки держави, можуть бути піддані спробі виокремлення шляхом застосування методологічної процедури, яка зводиться до виклику низки критеріїв, таких як джерела їх виділення або характер впливу. Таким чином, продовжуючи наведену нами лінію міркувань і застосовуючи критерій ідентифікації предмета дослідження, можна в основному виділити шість основних груп чинників формування економічної безпеки.

До цих груп належать такі детермінанти (рис. 1):



*Рис. 1. Детермінантна модель економічної безпеки*

Авторська розробка

Фундаментальними серед зазначеного набору детермінант є економічні детермінанти, під якими розуміються загальні економічні умови та тенденції, що мають фундаментальне значення і, таким чином, обумовлюють функціональну сферу всіх систем держави, в тому числі і системи безпеки. Вони становлять фундаментальний комплекс чинників ефективності функціонування системи безпеки. Адже саме від економічних ресурсів та рівня економічного розвитку країни, тобто чисельності, заможності та підприємливості її населення, рівня конкурентоспроможності національної економіки, динаміки соціально-економічного розвитку, ефективності функціонування ринкових механізмів, залежить розмір бюджету держави, тобто обсягу фінансових ресурсів, які можуть бути виділені в даному році на виконання статутних завдань органами державного управління, в тому числі й тих, що відповідають за безпеку.

Незважаючи на те, що ці детермінанти тісно пов'язані з іншими факторами, що визначають безпеку, вони відображають насамперед взаємозв'язки та відносини між економікою та суспільством. Їх більш точну ідентифікацію та опис необхідно завжди здійснювати за критеріями придатності для побудови моделі управління економічною безпекою. У цьому контексті провідним є критерій класифікації окремих детермінант як чинників, що мають суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток і здатність відповідати дедалі складнішим цивілізаційним викликам.

Іншою важливою групою серед зазначених детермінант є політико-правові детермінанти. Вони виникають і змінюються в межах конкретної реальності суспільно-політичного ладу та прийнятих правових норм, зумовлюючи та формуючи можливості реалізації економічних завдань і функцій держави. Із самої суті демократичної держави випливає, що правова та політична сфери дуже тісно пов'язані. Політична система, обрана певним суспільством, визначає спосіб створення та застосування закону в даній країні. У свою чергу, законодавчо прийняті нормативні акти є основою

системної стабільності, а відтак і економічної безпеки. Функціонуюча політична система, таким чином, є головним фактором, що визначає спосіб формування та розбудови економічної безпеки.

Третя група факторів, що визначають економічну безпеку, включає військову та оборонну детермінанти. Індикатори такого типу не можна оминати при формуванні та реалізації політики економічної безпеки окремої країни. Аргументом для їх включення є, наприклад, війна в Україні та загрози, що звідси виникають. Далекосяжну непередбачуваність ситуації, минулі тенденції до роззброєння не можна розглядати як гарантію стабільності та усунення всіх загроз, у тому числі й економічних. Також зовнішні схвалення членства країни в Європейському Союзі чи Північноатлантичному альянсі також не можуть бути чинником повної безпеки. Геостратегічне розташування такої країни, як Україна, означає, що безпека та оборона повинні бути ключовим питанням для формування та реалізації стратегій безпеки та оборони. Сприйняття національної безпеки крізь призму ідеї непередбачуваності та превентивної безпеки, зазначене в багатьох дослідженнях військових аналітиків і стратегів, розглядається в основних нормативних актах, що формують безпекову політику та оборонну стратегію країни. Його суть ґрунтується на припущенні, що в умовах мирної економіки соціально-економічна система – дивлячись з точки зору економічної безпеки країни – передусім зобов'язана прагнути задовольнити потреби широких верств населення (включаючи армію), а також вирішувати проблеми, пов'язані з підготовкою всіх її складових до ситуації загрози безпеці та навіть війни.

Четверту групу детермінант економічної безпеки становлять демографічні та соціокультурні фактори. Саме ці елементи визначають умови, в яких члени суспільства виховуються і в яких вони функціонують упродовж свого життя. Вони також вирішують, як сформовані їхні основні норми поведінки та яким цінностям вони віддають перевагу. Будучи відносно стійкими суспільними основами, вони передаються з покоління в покоління і, як правило, відображаються в поглядах даних людей на себе, на інших



людей, організації, суспільство, природу світу, а також на економічну систему, її форму. Крім того, рівень освіти суспільства тісно пов'язаний з його культурою та здібностями, включаючи, в принципі, цінності, які воно передає. Отже, цей набір детермінант стає важливою демографічною характеристикою держави, тобто її стратегічним економічним ресурсом разом із можливостями його використання зараз і в майбутньому. У свою чергу, якість економічних елементів навколишнього середовища, що виражається головним чином через здатність ефективно використовувати сучасні технічні та організаційні досягнення, залежить від рівня освіченості даного суспільства, тобто, загалом, від рівня соляризації та, як результат, здатність до засвоєння нових технологій економічною системою країни.

П'яту групу детермінант безпеки складають природно-кліматичні та екологічні детермінанти. В умовах нашої країни та реаліях, що тут склалися, вони стосуються насамперед сфери продовольчого господарства, у тому числі сільського господарства, особливо рослинництва і тваринництва. Ці два напрямки є основним показником продовольчої незалежності країни, яка, безсумнівно, є складовою загальної економічної безпеки.

Військова агресія спровокувала також низку системних ризиків функціонування агропромислового ринку в Україні:

- інституціональні. Призупинення функціонування Державного земельного кадастру і Державного реєстру речових прав унеможливило укладання угод з набуття у власність або оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення, що зумовлює необхідність введення в дію спрощених інституційних механізмів для забезпечення пролонгації діючих правочинів;

- цінові. Збитки товаровиробників агропромислового ринку України лише частково можуть компенсуватися за рахунок альтернативних джерел, тим більше, що наявна криза практично наклалася на ослаблені економічні перспективи, зумовлені пандемією COVID-19, і підсилюється загальним зростанням цін на продуктиві та інші життєво необхідні для населення товари в умовах високої інфляції;

- логістичні. Пошкодження інфраструктури зберігання, обробки та транспортування сільськогосподарської продукції збільшили витрати ритейлу на імпорт харчових продуктів;

- гуманітарні. Війна призвела до різкого збідніння значної частини населення України, зокрема в зонах активних бойових дій, тимчасової окупації, а також серед внутрішньо переміщених осіб, що потребує особливої інституційної уваги до гуманітарного забезпечення цих верств населення основними продуктами харчування [4, с. 108].

Необхідність урахування впливу навколишнього природного середовища на формування економічної безпеки країни слід розглядати як результат соціальної потреби визнати у процесах виробництва їжі взаємодію людини з природним середовищем. Це питання, якщо його сприймати як захист навколишнього природного середовища, є третім – після збереження миру та забезпечення продовольством – завданням, яке зараз стоїть перед світовою спільнотою. Наприклад, оцінюючи розвиток економічної безпеки в нашій країні, з точки зору характеристик природного середовища - як природного, так і кліматичного – слід зазначити, що українське сільське господарство характеризується не дуже сприятливими умовами розвитку.

Земля в його розпорядженні – якщо розглядати її як засіб виробництва – не є найкращою через її якість, тобто рельєф, компактність і кам'янистість ґрунтів, природні співвідношення в ґрунті, його природну родючість і площу. Переважання в рельєфі землі рівнинних, низинних і височинних або слабохвилястих форм, у свою чергу, створює загрозу ерозії поверхневих вод і вітрових ґрунтів. Однак ерозійні процеси не набувають великих розмірів. Агроклімат сільського господарства, тобто загальні погодні умови в даній місцевості протягом тривалих періодів часу, що впливають на ріст рослин і тварин, також не зовсім сприятливий, характеризується такими особливостями, як: інсоляція, кількість опадів, температура і вологість повітря. Усі зазначені недоліки мають бути серйозно враховані при побудові

системи продовольчого самозабезпечення держави. Слід зазначити, що питання розвитку сільського господарства та продовольчого забезпечення є пріоритетними не лише для країни а й для міжнародного співтовариства.

Реалізації основних життєво важливих інтересів у сфері забезпечення продовольчої безпеки України надається в сучасних умовах особливого значення. Такими інтересами є:

- максимальне забезпечення власними продовольчими товарами населення;
- визначення та досягнення оптимальних квот виробництва сільгосппродукції з іншими державами;
- зниження енерго- та матеріаломісткості сільськогосподарського виробництва;
- підвищення технологічного рівня виробництва продовольчих товарів;
- розвиток сучасної ринкової інфраструктури агропромислового комплексу;
- структурна перебудова АПК з метою підвищення його ефективності та виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції;
- збереження існуючих та відновлення втрачених сільськогосподарських земель;
- значне зростання державних та приватних інвестицій в АПК для переходу до цивілізованих ринкових відносин.

Шоста детермінанта – логістичне забезпечення, яке є однією зі складових, що визначають планове виконання завдань у сферах безпеки (зокрема економічної). Надійні поставки, доставлені вчасно, в обсязі, що відповідає потребам високої якості та оперативності – це фактори, від яких залежить надійність і стійкість до загроз безпеки. У разі несподіваної появи загроз, які заважають, наприклад, нормальному функціонуванню ринку постачальників, постачати продукти та послуги охоронним структурам, щоб вони могли нормально існувати, нелегко. Відповідність таким вимогам змушує логістику бути сучасною, заснованою на новітніх техніках і технологіях, а також відкритою до співпраці з іншими ланками ланцюгів поставок.

Окрім усіх охарактеризованих детермінант економічної безпеки, слід зазначити, що вони залишаються разом у тісних взаємозалежностях, створюючи своєрідну мережу взаємозв'язків, які спільно визначають рівень створеної території. Слід також усвідомлювати, що всі ідентифіковані групи факторів не є замкненою множиною, яка задана раз і назавжди, навпаки, вони створюють відкриту та динамічну проблему, яка проявляється в їх постійній трансформації і відповідно до напрямів розвитку економічного середовища, що функціонує в турбулентному та дуже мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, зазначена семиелементна група детермінант характеризується різним масштабом внутрішньої структурної складності, маючи специфічні середовищні підгрупи, які можна було б успішно виділити окремо, створюючи незалежні причинні фактори.

Хочемо наголосити, що кожна із зазначених груп детермінант може бути ефективно охарактеризована та уточнена набором додаткових детермінант та індикаторів, створюючи специфічні «детермінанти» стану економічної безпеки. Важливо також розглянути комплекс чинників, що впливають на економічну безпеку держави (таблиця 1):

*Таблиця 1\**

*Чинники, які визначають економічну безпеку держави*

<b>Чинник</b>	<b>Характеристика</b>
1	2
Макроекономіч на стабільність	Передбачає впровадження політики для забезпечення того, щоб макроекономічне середовище країни було стабільним і щоб економіка не зазнавала зовнішніх шоків. Це включає такі заходи, як фіскальна та монетарна політика, управління валютним курсом і контроль капіталу.
Стабільність фінансової системи	Забезпечення того, що фінансова система є стійкою та здатною впоратися з потенційними ризиками: посилення регулювання банківського сектора, покращення доступу до кредитів для малого бізнесу та посилення захисту споживачів.
Соціальний захист	Забезпечення мереж соціального захисту для вразливих верств населення з метою зменшення бідності та нерівності. Зокрема це державне медичне страхування, страхування на випадок безробіття, пенсії за віком та інші програми соціального забезпечення.
Продовольча безпека	Забезпечення того, щоб усі громадяни мали доступ до адекватного харчування та не зазнавали продовольчого чи голоду через економічні потрясіння чи стихійні лиха. Може впроваджуватися через продовольчі субсидії, сільськогосподарські консультаційні служби та вдосконалення інфраструктури зберігання продуктів харчування.

1	2
Енергетична безпека	Доступ країни до надійних джерел енергії, щоб підтримувати свою економіку та задовольняти енергетичні потреби, не покладаючись на імпорт з інших країн або джерел енергії з великим впливом на навколишнє середовище. Це включає такі заходи, як диверсифікація джерел енергії, підвищення енергоефективності й інвестиції у відновлювані джерела енергії, такі як сонячна енергія чи вітрові турбіни.
Торговельна політика	Формування сприятливого середовища для міжнародної торгівлі шляхом узгодження сприятливих умов з торговими партнерами за допомогою двосторонніх або багатосторонніх угод, зниження тарифів на імпорт або експорт і вдосконалення митних процедур на кордонах з метою сприяння більш плавним торговим потокам між країнами.
Інвестиційний клімат	Формування привабливого інвестиційного клімату шляхом надання стимулів для іноземних інвесторів через податкові канікули чи інші спеціальні пільги, захист прав інтелектуальної власності через жорстке законодавство чи міжнародні договори, зменшення бюрократичної тяганини, щоб полегшити підприємствам працювати через кордони та покращувати інфраструктуру, щоб сприяти більш плавній роботі бізнесу в межах кордонів країни.
Розвиток інфраструктури	Інвестування в інфраструктурні проекти, такі як дороги, мости, порти, аеропорти, телекомунікаційні мережі з метою покращення зв'язку в межах кордонів країни, а також між країнами в регіоні чи в усьому світі з метою сприяння більш плавним торговим потокам між країнами або регіонами світу.
Розвиток людського капіталу	Інвестування в освітні та навчальні програми для громадян, щоб озброїти їх навичками, необхідними для успіху в сучасній глобальній економіці. Важливим фактором економічної безпеки при відкритій економіці виступає висока конкурентоспроможність продукції, що дозволяє постачати її на світові ринки в таких кількостях, які б забезпечували отримання іноземної валюти в обсягах, достатніх для оплати зростаючого імпорту. У стратегічному плані підтримання високої конкурентоспроможності на світових ринках продукції наукомістких галузей, частка яких у світовому господарстві зростає, може спиратися лише високорозвинений національний науково-технічний потенціал.
Управління природними ресурсами:	Розробка політики, яка забезпечує стійке управління природними ресурсами, щоб вони могли використовуватися майбутніми поколіннями без шкоди для довкілля.

*\*Авторська розробка*

Таким чином, нами обґрунтовано, що управління економічною безпекою є невід'ємною частиною національної безпеки. Як видно з історії, потужна економіка завжди є основою сильної країни. Навпаки, занепад економіки часто призводить до страждань людей, соціальних заворушень і політичної нестабільності або навіть війни. За останні кілька десятиліть

нерідко можна спостерігати спроби повалити режими інших країн шляхом руйнування їхніх економік і фінансових систем, що призводить до соціальних заворушень і політичних потрясінь. Захист економіки – це, так би мовити, війна без гарматного диму.

Лише маючи стабільне економічне зростання, країна можемо мати ресурси та силу, щоб покращити засоби до існування людей. Без безпечного та стабільного політичного та соціального середовища важко досягти економічної безпеки. Національна безпека є передумовою економічного розвитку, тоді як економічний розвиток може забезпечити захист національної безпеки.

В економічній сфері країнам необхідно враховувати ризики, щоб вживати запобіжних заходів та докладати зусиль для створення інституцій та механізмів для розвитку безпеки та розбудови потенціалу для захисту як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз.

Фінанси є «рятівним кругом» економіки, а фінансова безпека є «наріжним каменем» економічної безпеки. Головним пріоритетом є запобігання виникненню будь-яких систематичних фінансових ризиків, найважливішим завданням з яких є забезпечення стабільності нашої грошової системи. Крім того, необхідно також забезпечити достатнє постачання та безпеку продовольства, води та енергії з метою забезпечення безпеки та зручності життя людей, а також безперебійної економічної діяльності.

Вважаємо, що ефективне управління економічною безпекою можливе за умови реалізації органами державної влади та місцевого самоврядування у взаємодії з інститутами громадянського суспільства соціально-економічних заходів, спрямованих на протидію загрозам економічній безпеці та задоволення інтересів громадян країни. Висока обороноздатність країни не може бути досягнута при слабкій економіці, для розвитку виробництва необхідний такий стан економіки, за якого населення буде забезпечено всіма необхідними ресурсами, гарантіями та потенціалом. При цьому продовольчий резерв не повинен зменшуватися під впливом внутрішніх та зовнішніх умов.

При стабільному стані фінансово-банківської системи стає можливою гарантія загальноекономічних умов функціонування ринкових інститутів та органів влади. У сучасних економічних умовах безпека у галузі фінансів вимагає подолання фінансової кризи та зміцнення всієї фінансової системи, скорочення та ліквідація взаємних заборгованостей, бездефіцитного стійкого бюджетного фінансування соціальної сфери та інвестиційної діяльності.

Економічна безпека країни знаходитиметься на належному рівні передовсім завдяки військово-політичній могутності; стійкій конкурентній позиції з найбільш важливих напрямів розвитку; ефективному економіко-географічному розташуванню на території країни продуктивних сил; оптимізації діяльності економічних та політичних систем управління; ефективній системі запобігання різноманітних надзвичайних ситуацій, а також аналізу шляхів найбільш ефективного відновлення; впровадженню новітніх технологій; а також здатності до розвитку соціальних, економічних, політичних, правових, екологічних та інших систем суспільства та регіону в цілому.

### Список використаних джерел

1. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309-314.
2. Рожков В. О. Підходи до визначення сутності поняття економічної безпеки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 478-480.
3. Сватюк О. Р., Миронов Ю. Б., Миронова М. І. Сутнісні характеристики складових елементів економічної безпеки національної економіки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2016. Вип. 2. С. 88-96.
4. Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю., Підлипна Р. П. Забезпечення продовольчої безпеки засобами відновлення агропромислового ринку України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 107-117.
5. Andruseac G. Economic Security – New Approaches in the Context of Globalization. *CES Working Papers*. 2015. Vol. 7. Issue 2. pp. 232-240.
6. Kahler M. Economic Security in an Era of Globalization: Definition and Provision. *The Pacific Review*. 2004. Vol. 17. Issue 4. pp. 485-502. URL: <https://doi.org/10.1080/0951274042000326032>.

#### **1.4. Теоретико-методичні аспекти управління економічною безпекою підприємства**

Управління економічною безпекою підприємства є важливим завданням управлінської діяльності як у мирний час, такі у період воєнного стану. Управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємств, мають бути спрямовані на підтримання стану їх фізичної цілісності, економічної незалежності, захист їх економічних інтересів та інтересів їх стейкхолдерів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Грунтовно та комплексно до дослідження проблематики управління економічної безпеки підприємства підходили вітчизняні і зарубіжні вчені. Чисельні публікації, присвячені економічній безпеці підприємств мають Зачосова Н.В., Зось-Кіор М.В., Калинюк В.Є., Коваленко О.В., Ковальчук А.М., Ляшенко О.М., Сосновська О.О., Тульчинська С.О., Чорній Б.П. та інші.

Проведені дослідження економічної безпеки є важливими та ґрунтовними, проте введення воєнного стану вимагає пошуку нових підходів до управління економічної безпеки транспортних підприємств.

Дослідження теоретичних аспектів управління економічною безпекою підприємства доцільно розпочинати зі з'ясування сутності базової категорії – економічна безпека.

За дослідженням Калинюк В.Є. на тему «Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» (2022) можна резюмувати, що входження в бізнес обіг та наукову літературу поняття «економічна безпека» було зумовлено виникненням кризових явищ, які спонукали підприємців до створення системи протидії. Багато різних викликів, таких як великі фінансові та продовольчі кризи, війни, науково-технічний розвиток, а потім індустріалізація, цифровізація та інші, зумовили еволюцію економічної безпеки на всіх рівнях її застосування [5].



На основі економічних досліджень ряду вчених (Калинюк В.Є. [5], Ковальчук А.М. [7], Левковець Н.П. [8], Чистоклетов Л.Г. [17]) визначення сутності поняття «безпека» можна звести до чотирьох основних підходів:

- процесний (або діяльнісний);
- статичний (безпека як «стан»);
- інтегральний (який поєднує статичний і діяльнісний);
- системний (безпека як система).

Після детального вивчення підходів до визначення сутності «економічна безпека підприємства» можна зробити висновок, що дана економічна категорія базується на різних рівнях «економічної безпеки», яка перебуває на макрорівні економічної безпеки, але забезпечення якої залежить від усіх інших рівнів, а отже, взаємопов'язане з ними.

Ретроспективу визначення поняття «економічна безпека» наведено в табл. 1 та вказує на його безпосередній зв'язок з іншими більш широкими поняттями: національна безпека, безпека тощо. Такий розподіл за періодами є досить умовним, оскільки вчені-економісти, фінансисти, управлінці продовжують досліджувати поняття економічної безпеки з точки зору різних підходів та власного розуміння.

Таблиця 1

*Ретроспектива визначення дефініції «економічна безпека»*

Період, роки	Підходи до поняття «економічна безпека»
1	2
1904	Президент США Теодор Рузвельт вводить поняття «національна безпека»
1930-ті	Світова криза, економічна безпека стала предметом дослідження
1960-ті	Розпад колоніальної системи. Формування концепції економічної безпеки
1970-ті	Економічна безпека розглядається як важлива складова національної безпеки
1985	40-ва сесія Генеральної асамблеї ООН, ухвалення резолюції «Міжнародна економічна безпека»
1987	42-га сесія Генеральної асамблеї ООН, прийняття «Концепції міжнародної економічної безпеки»
1990-ті	Економічна безпека розглядається як критерій захищеності інформаційних ресурсів підприємства, автоматизація процесів управління
1991-1997	Забезпечення умов збереження своїх комерційних таємниць, інтелектуальної власності тощо

1	2
1998-1999	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища
1999-2001	Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції окремих аспектів його господарської діяльності та її забезпечення на основі економіки знань
1999-2002	Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємства на підставі переваг інноваційної економіки
2002-2005	Економічна безпека підприємства ототожнюється із ефективним його функціонуванням, а її забезпечення розглядається на основі нової економіки
2005-2012	Основною ідеєю виступає розгляд економічної безпеки підприємства залежно від галузевої приналежності. Розгляд економічної безпеки через призму різних видів управління організації з урахуванням тенденцій інтелектуальної економіки
2008-2017	Розгляд економічної безпеки з позиції формування різних видів потенціалів на підставі впровадження технологій цифрової економіки
2014-2020	Економічна безпека підприємства розглядається в аспекті наявності та необхідності забезпечення конкурентних переваг підприємства при розвитку постіндустріального суспільства
2021-...	Економічна безпека підприємства при неотехнологічному відтворенні при збалансуванні розвитку й оновленні виробничих відносин і продуктивних сил

Джерело: [5, с. 223]

У зв'язку з розвитком наукових досліджень нині існує велика кількість підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємств». Розглянувши основні підходи до визначення природи економічної безпеки підприємства, пропонуємо розглянути їх відповідно до такої групи підходів: системний, комплексний, внутрішній, ресурсний і мотиваційний (рис. 1).

Представники сутнісного (іманентного) напрямку розглядають «економічну безпеку підприємства» як стан підприємства, а точніше, іманентний вектор включає напрям визначення економічної безпеки підприємства через стан використання ресурсів, стан захисту прибутку, стан розвитку підприємства, стан економічної свободи та стан потенціалу підприємства. Системний підхід визначає сутність поняття «економічна безпека підприємства» як одну неподільну систему, що містить у собі два вектори розвитку: внутрішній і композитний. Композитний вектор представляє економічну безпеку підприємства як низку заходів щодо забезпечення або узгодження її різних рівнів. Згідно з ресурсно-орієнтованим

підходом, економічна безпека підприємства має гарантувати збереження й оптимальне використання його ресурсів. Мотиваційний підхід ґрунтується на забезпеченні економічної вигоди в розвитку зацікавлених сторін і підприємств у майбутніх періодах.



*Рис. 1. Підходи до визначення суті поняття «економічна безпека підприємства»*

Джерело: побудовано на основі узагальнення наукової літератури

Сутнісний підхід до визначення економічної безпеки підприємства полягає в дослідженні її залежно від умов та стану об'єкта. Як стан захищеності інтересів економічну безпеку підприємства розглядають Тульчинська С.О. Чорній Б.П. і Салоїд С.В., які вважають, що це «стан захищеності підприємства за рахунок своєчасного реагування на зміни умов середовища діяльності, який дозволяє зберігати стійкість і закладає умови до інтенсивного відтворення діяльності підприємства, взаємоузгодження його інтересів з інтересами стейкхолдерів у довгостроковому періоді» [14, с. 19]. Інакше кажучи, цей підхід вказує, що економічна безпека підприємства має враховувати не тільки внутрішні аспекти його діяльності та прибутку, а й

«інтереси його зовнішніх ділових партнерів». Це визначення вказує на зацікавленість зовнішніх зацікавлених сторін у відповідному рівні економічної безпеки та її вплив на розвиток економічної системи.

У роботі Шири Т.Б. під «економічною безпекою підприємства» розуміється «досягнення певного стану підприємства, який забезпечує йому здатність протидіяти несприятливим зовнішнім та внутрішнім впливам» [18]. Таким чином, підкреслюється, що економічна стабільність підприємств може протистояти негативним ефектам і викликам конкурентного середовища.

Системний підхід означає розгляд економічної безпеки як складної підсистеми господарської діяльності та забезпечення її оптимального функціонування, підтримання конкурентоспроможності на ринках.

З точки зору ресурсного підходу економічну безпеку підприємства трактують Фень К.С. [15], Коваленко О.В. [6], які вважають, що така дефініція згідно з даним підходом стосується якості використання ресурсів, а також оптимізації перенаправлення їх між елементами та виробничими процесами, що при формуванні ресурсного забезпечення за даним критерієм сприятиме їх оптимізації також за постачальниками, періодами отримання сировини та матеріалів та їх асортименту і методами оновлення, що дозволить підприємству розвиватись та створювати конкурентні переваги. Типовим визначенням економічної безпеки за ресурсним підходом є визначення Зось-Кіор М.В., Дячкова Д.В., Павлик Р.В.: «економічну безпеку підприємства слід розуміти як комплексну характеристику результатів діяльності підприємства, одержаних завдяки ефективному використанню його ресурсів, скерованих на досягнення цілей підприємства й убезпечення його діяльності від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища» [4, с. 105].

Комплексний підхід до визначення природи «економічної безпеки підприємства» охоплює дві основні царини: забезпечення економічної безпеки підприємства та узгодження економічної безпеки підприємства із іншими інститутами, що забезпечують діяльність підприємства. Наприклад, дослідниця Барташевська Ю.М. економічну безпеку підприємства називає

«комплексом заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища й ризику інвестиційної діяльності» [2, с. 190]. У продовження розуміння економічної безпеки підприємства як комплексу заходів наведемо визначення від Скорик М.О., Горбань С.Ю., Скрицька О.Ю. На думку вчених, «економічна безпека підприємства – це комплекс заходів, які захищають підприємство як суб'єкт господарювання від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз зі збереженням можливості виконувати свої основні функції, сприяють стабільності функціонування підприємства на ринку натеper та в найближчому майбутньому і дають йому можливість задовольняти свої потреби, потреби споживачів та отримувати максимально можливий прибуток від діяльності» [10, с. 9].

Ткаченко Т.П. зазначає, що «дана економічна категорія ґрунтується на комплектному багатогранному підході та включає в себе категорії «безпека», «небезпека» та «загроза» на різних рівнях, а її забезпечення залежить від взаємозв'язків цих категорій на різних визначених рівнях» [13]. Інакше кажучи, комплексний підхід характеризує економічну безпеку як обґрунтоване і всеосяжне поняття, що впливає на різні сфери підприємницької діяльності, їхній розвиток і стабільність, а також пов'язане з різними економічними категоріями.

Розглядаючи економічну безпеку з позиції мотиваційного підходу, Ковальчук А.М. визначає сутність економічної безпеки через «стан «захищеності економічних інтересів» суб'єктів (у даному випадку підприємства), додаючи до класичного безпекового підходу категорію «економічні інтереси», яка в сучасних умовах господарювання виходить на «передову» не лише на особистому рівні» [7, с. 26]. Можна частково погодитись з даним твердженням, але, на нашу думку, воно є занадто вузьким. А розгляд економічної безпеки з позиції мотиваційного підходу слід робити на основі соціально-фінансового базису. Доцільно додати до даного підходу акцент на місце людського капіталу, рівня організаційної

культури, системи мотивації підвищення продуктивності та якості праці в забезпеченні економічної безпеки. Так, вплив організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства включає в себе такі напрями, як вплив на споживачів, здатність до змін, мотивація персоналу, імідж підприємства, психологічна комфортність. Розвиток організаційної культури підприємства необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на сталий розвиток підприємства і реалізацію людського капіталу [1, с. 114].

Проаналізувавши всі вищенаведені підходи, доходимо висновку, що розгляд економічної безпеки при неотехнологічному відтворенні слід здійснювати за комплексним підходом. Таким чином будуть враховані основні аспекти визначення сутності економічної безпеки підприємства. Адже для забезпечення максимального рівня економічної безпеки кожній компанії необхідно буде врахувати особливості, розробити та впровадити власну систему економічної безпеки, яка буде визначена та структурована за компонентами, спрямованими на розвиток стратегічних напрямів.

На думку Єршової Н. Ю. зі співавторами, «в основу забезпечення економічної безпеки підприємства має бути покладена філософія стабільності та розвитку, яка враховує стратегічні перспективи та інтереси окремого суб'єкта на ринку. Розвиток підприємства і його економічна безпека безпосередньо пов'язані: якщо підприємство не досягає економічного розвитку, то втрачаються можливості до стійкості, адаптації до внутрішніх та зовнішніх умов». Зазначимо, що філософія стабільності є для підприємства найневдалішою з можливих, оскільки при формуванні стабільності відсутній розвиток, але він присутній у конкурентів. Тому ми розглядаємо лише сталий розвиток, який при збереженні постійності комплексних перетворень всіх елементів системи підприємства може створити такий стан підприємства, при якому внутрішній соціально-фінансовий базис стане запорукою формування високого рівня економічної безпеки підприємства.

Козаченко Г.В. і Пономарьов В.П. вказують, що економічна безпека підприємства – це гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства із інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємств. Дане трактування, як і в нашому дослідженні, належить до комплексного підходу, але не враховує внутрішнього стану підприємства, його соціально фінансового базису, а спрямовано на узгодження інтересів. Будь-який керівник ставить на вершину управлінської думки лише інтереси власного підприємства, а отже, узгоджувати їх з іншими суб'єктами господарювання краще з позиції сили. Оскільки метою управління економічною безпекою підприємства як складної соціально-економічної системи на коеволюційній основі є захищеність науково-технічної, технологічної, виробничої та кадрової складових підприємства як системи, що розвивається, від прямих (активних) і непрямих (пасивних) загроз і ризиків зі збереженням її цілісності.

Процесний підхід до визначення суті поняття «економічна безпека підприємства» використовують та популяризують Харламова О.В., Бакаляр Д.Г., Гетьман О.О., Абрамова О.С. На їх думку, «економічна безпека для промислового підприємства — це безперервний процес забезпечення рівності і прогнозованості господарської діяльності підприємства, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей та завдань, здатності його до подальшого розвитку та вдосконалення на різних стадіях життя циклу підприємства та у процесі зміни конкурентних ринкових стратегій» [16, с. 83].

Узагальнення існуючих поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розуміння сутності економічної безпеки підприємств, дозволило Левковець Н.П. сформулювати власну позицію і розвинути управлінську концепцію «економічної безпеки підприємства» як результату керуючого впливу керівництва підприємства на зміни в ресурсах, кадрах, техніці та інших потенціалах, який може не тільки забезпечити гармонізацію процесів

виробництва та протистояти загрозам зовнішнього середовища, а і здатен передбачити розвиток негативних тенденцій внутрішнього і зовнішнього характеру і розробити попереджувальні заходи їх проявів» [8, с. 227].

Проаналізувавши наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, зауважимо, що сукупність різних підходів дозволяє охарактеризувати її з різних сторін та як економічна категорія має такі характеристики:

- адаптивність до викликів та загроз, що виникають у конкурентному середовищі;
- безперерйна та економічна ефективність функціонування підприємства;
- зацікавленість підприємства до забезпечення оптимального рівня економічної безпеки;
- гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів конкурентного середовища;
- економічна стабільність підприємства та його розвиток;
- ефективність нейтралізації негативних факторів;
- забезпечення захисту об'єктів та суб'єктів безпеки;
- сприяння уникненню, послабленню або локалізації небезпеки;
- захищеність потенціалу підприємства;
- збереження та поліпшення показників рентабельності та ліквідності;
- здатність своєчасно усунути різноманітні загрози в конкурентному середовищі;
- погодженість і збалансованість інтересів підприємства;
- протидія несприятливим зовнішнім і внутрішнім впливам;
- раціональне використання ресурсів;
- стабільність функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства.

Економічна безпека підприємства також має бути поділена на коротко- та довгострокову перспективу, оскільки являє собою важливу здатність якомога ефективніше підтримувати діяльність підприємства й оптимізувати



використання наявних ресурсів, а також є основою для забезпечення економічної стабільності. Вона є передумовою для розвитку підприємств у відповідь на ринкові умови та визначає напрямок, у якому розробляються довгострокові плани дій. Така відмінність також необхідна у зв'язку з тим, що в довгостроковій перспективі існує більше чинників ризику, які можуть негативно вплинути на економічну стабільність, і використання економічного потенціалу може стати нестабільним через коливання споживчого попиту та платоспроможності споживачів. Крім того, важливу роль відіграє структура та функціональний зміст загальної системи управління підприємством, а також місце стратегічного управління роздрібною та комерційною діяльністю.

На основі наявних визначень та Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України від 29.10.2013 р. № 1277 визначено економічну безпеку підприємства - це стан підприємства, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у національному та світовому економічному середовищі і характеризує здатність до сталого та збалансованого зростання.

Теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства спирається на специфічний понятійний апарат, через що вона нерозривно пов'язана з такими категоріями, як «виживання», дихотомією «уразливість - убезпечення», «стійкість», «розвиток», «конкурентоспроможність» тощо. З огляду на це, впорядкування термінологічного апарату першочергово потребує визначення головної мети управління економічною безпекою підприємства - ідеального та уявного передбачення результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою певних засобів, методів, інструментів. Адже в процесі управління розвитком складних систем, як правило, встановлюється ієрархія цілей, в якій досягнення найконкретніших з них слугує засобом реалізації найбільш узагальнених цілей, вказуючи на ту міру, в якій відповідні дії сприяють досягненню загальних цілей [9, с. 135].

Враховуючи вищевикладене, доцільно припустити, що головною метою функціонування підприємств є досягнення стану, який забезпечує міцність і надійність елементів, узгодженість вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків, гармонізацію внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий стан є відображенням їх стійкого функціонування в певному періоді часу, що забезпечує їх незалежність від зміни ринкової кон'юнктури та підґрунтям якого є досягнення необхідного рівня економічної безпеки як результату захисту від загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

При цьому варто уточнити, що цільовий рівень економічної безпеки підприємства може бути визначено такими результативними показниками, як захищеність підприємства від загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, досягнення узгодження інтересів економічних суб'єктів на конкретному етапі життєвого циклу підприємства, наявність необхідного ресурсного забезпечення для підтримання безпечного стану функціональних підсистем.

Слушною є думка, що основними передумовами функціонування та розвитку підприємства є забезпечення його стійкості через дотримання умов рівноваги, а при зростанні впливу зовнішнього середовища й неможливості контролю змін у внутрішньому середовищі - здійснення адаптації для збереження самої системи та приведення її структури й наявних ресурсів відповідно до нових умов функціонування [19, с. 99].

Безумовно, основою стійкого функціонування є здійснення своєчасного та ефективного управлінського процесу їх економічною безпекою за її структурними складовими, що передбачає досягнення стійкості обраних функціональних підсистем в результаті їх безпеки, рівень якої для кожної з них може бути різним, але інтегрально забезпечувати економічно безпечне функціонування підприємств на різних фазах економічного розвитку. Адже загальновідомо, що традиційно всі процеси, що відбуваються у функціональних підсистемах економічної безпеки підприємства, поділяються на керовані (піддаються зміні у визначеному напрямку при свідомому управлінському впливі) і некеровані (їх характер неможливо змінити в результаті управлінського впливу).

Обґрунтування мети управління економічною безпекою підприємства дає можливість вибору методологічних елементів цього процесу, які будуть відображати основні його особливості та є необхідними для структуризації вищенаведеної ідеології, що сприяє найбільш ефективному досягненню цільових орієнтирів. Формування теоретичного підґрунтя управління економічною безпекою підприємства вимагає вивчення системи поглядів на цей процес, тобто концепцій та теорій, які можуть бути використані для його реалізації. У науковій літературі їх кількість є значною (концепції постіндустріалізму, фінансової діяльності, управління персоналом, циклічного розвитку, табл. 2), отже, пріоритетність вибору наведених концепцій полягає у можливості їх застосування в управлінні обраними функціональними підсистемами економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2

*Концепції та теорії управління економічною безпекою підприємства*

Концепції постіндустріалізму	Концепції, що визначають мету та основні параметри фінансової діяльності підприємства	Концепції управління персоналом	Концепція циклічного розвитку
Теорії комунікації, когнітивного балансу, когнітивних потреб, конгруентності	Концепції, що забезпечують реальне ринкове оцінювання окремих фінансових інструментів інвестування в процесі їх вибору	Класичні концепції управління персоналом	Еволюційно-інституціональні концепції економічного розвитку
Концепції інформаційної економіки та розвитку інформаційного суспільства		Поведінкові концепції	
Атрибутивна та функціональна концепції інформації		Концепція стратегічного управління персоналом	Концепції управління знаннями як основою інноваційного розвитку
Концепції сталого розвитку	Компетентісно-орієнтовані концепції		
	Концепції, що пов'язані з інформаційним забезпеченням учасників фінансового ринку і формуванням ринкових цін	Концепція Кайдзен	Концепції стратегічного управління
		Концепції соціальної відповідальності	
		Сучасні концепції управління кадровими ресурсами	Концепції загального управління якістю

Джерело: [11, с. 194]

Наступним елементом методологічного базису управління економічною безпекою підприємства є принципи – інструментальне підґрунтя, основні правила та вихідні положення процесу. Повнота і правильна обґрунтованість принципів управління забезпечують максимальну вірогідність досягнення поставленої мети. Системи принципів класично має дворівневу структуру і складається із фундаментальних (загальнонаукових) і специфічних (конкретних) принципів та наведена на рис. 2.



Рис. 2. Принципи управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [12, с. 208]

Фундаментальні принципи мають загальнонауковий характер і можуть бути методологічною основою будь-якого процесу або діяльності, оскільки вони визначають універсальні властивості, що формуються на філософському рівні. З огляду на це, кожне наукове знання на основі застосування загальнонаукових принципів будує власну методологію, характер якої залежить від специфіки її змісту. Принципи управління є узагальненням об'єктивних законів, які визначають організаційну структуру організації, характер взаємодії між її суб'єктами та об'єктами в процесі управління, взаємодію із зовнішнім середовищем тощо.

Наведемо сутнісні характеристики зазначених принципів управління економічною безпекою підприємства. До фундаментальних (загальнонаукових) принципів управління економічною безпекою підприємства слід віднести:

– принцип наукової обґрунтованості – передбачає врахування в процесі управління економічною безпекою підприємства загальновизнаних економічних законів і закономірностей розвитку суспільства, законів критичного мислення, класичних наукових підходів і методів, адже їх застосування сприяє підвищенню ефективності управлінських заходів;

– принцип синергії – визначає кореляцію рівня економічної безпеки підприємства з рівнем економічної безпеки держави, регіону, галузі, комплементарний взаємозв'язок між якими буде впливати на результативність управлінських процесів на мікрорівні;

– принцип цільової спрямованості – припускає чітку постановку мети управління економічною безпекою підприємства, що має бути досяжна та реальна. Мета та будь-які цільові орієнтири процесу мають відображати загальну концепцію управління та конкретизувати критерії його ефективності;

– принцип поєднання теорії та практики управління – передбачає врахування специфіки діяльності підприємства в процесі управління їх економічною безпекою та вибір відповідного методичного інструментарію для забезпечення максимально можливого її рівня;

– принцип системності та комплексності – передбачає розгляд економічної безпеки як системи зі своїми особливостями, що складається з певних взаємопов'язаних елементів, які в інтеграційній взаємодії забезпечують її життєдіяльність. Також відповідно до цього принципу слід комплексно розглядати всі особливості діяльності конкретного підприємства та чинники впливу на управління їх економічною безпекою. Найбільший ефект досягається при синтезі методів і заходів у єдиний цілісний механізм – систему безпеки, що забезпечує формування системних властивостей для раціонального використання ресурсів і використання сучасних методів підвищення ефективності функціонування системи

– принцип адаптивності – виражається у гнучкості системи управління економічною безпекою підприємства, що передбачає здатність прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення з метою уникнення загроз. Оскільки практично кожне підприємство має необхідність адаптації до зовнішнього середовища, виникає необхідність проведення гнучкої політики прогнозування макроекономічних процесів та управління внутрішніми бізнес-процесами;

– принцип циклічної динаміки – характеризує повторюваність ендегенних та екзогенних процесів, які прямо або опосередковано впливають на управління економічною безпекою підприємства, що зумовлено зміною фаз економічного розвитку та виникненням нових загроз і ризиків його діяльності;

– принцип варіантності та пріоритетності – передбачає виявлення й обґрунтування декількох варіантів чи сценаріїв досягнення мети управління економічною безпекою підприємства, а також ранжирування цільових орієнтирів і завдань (визначення пріоритетів) відповідно до обраної концепції;

– принцип урахування фактора невизначеності – передбачає моніторинг рівня безпеки функціональних складових економічної безпеки підприємства в умовах впливу ризиків мінливого бізнес-середовища. Рівень ризику не має перевищувати чітко визначеної допустимої межі, що забезпечує його прийнятність і можливість збереження стійких параметрів функціонування;

– принцип своєчасності та оперативності – полягає у своєчасному реагуванні на нестабільну економічну динаміку на основі використання актуальної інформації та прийняття управлінських рішень для підтримання заданого рівня економічної безпеки підприємства в певному часовому проміжку.

У результаті дослідження існуючої сукупності спеціальних (конкретних) принципів управління економічною безпекою підприємства виокремлено такі принципи відповідно до її функціональних підсистем:

1) принципи управління інформаційною підсистемою:

– принцип якості інформації – полягає в наявності найважливішого параметра для прийняття управлінських рішень, що передбачає репрезентативність, змістовність, достатність (повноту), доступність, актуальність, своєчасність, точність і достовірність інформації;

– принцип технологічної прогресивності – передбачає використання інноваційних інформаційних технологій для отримання інформаційного продукту та забезпечення максимально можливого рівня інформаційної безпеки за допомогою прогресивності програмно-технічних засобів;

– принцип легітимності – свідчить про те, що управління інформаційною підсистемою підприємства має відповідати законодавству, стандартам, положенням, керівним документам, а також нормативним документам на локальному рівні (основними у сфері інформаційної безпеки є Закони України «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про захист персональних даних» тощо).

2) принципи управління фінансовою підсистемою:

– принцип збалансованості фінансових інтересів – передбачає забезпечення балансу фінансових інтересів підприємства, його окремих підрозділів і персоналу в процесі прийняття та реалізації рішень щодо управління фінансовими ресурсами підприємства та організації їх фінансової діяльності;

– принцип фінансової автономії – полягає в оптимальному співвідношенні власних коштів до всіх фінансових ресурсів підприємства, що є основною характеристикою його фінансової стійкості;

– принцип фінансової спроможності до розширеного відтворення – передбачає формування необхідних фінансових ресурсів для забезпечення процесу самофінансування, а саме: здатність до інвестування коштів у фінансові активи для забезпечення стійких параметрів функціонування у стратегічній перспективі як результату постійного самовдосконалення та розвитку;

### 3) принципи управління кадровою підсистемою:

– принцип організованості управлінських процесів – передбачає формування багаторівневої структури управління економічною безпекою підприємства з урахуванням делегування повноважень на відповідний рівень. Для забезпечення високого рівня організованості необхідною вимогою є підвищення пропорційності, безперервності, паралельності, прямоточності, ритмічності та автоматичності управлінських процесів;

– принцип альтернативності – полягає в можливості порівняння варіантів управлінських рішень з боку персоналу підприємства на основі критеріїв фактору часу, якості, масштабу, ризику, методу отримання інформації та раціональності застосування;

– принцип раціоналізації організаційних структур – передбачає оптимальне співвідношення централізації та децентралізації функцій управління, делегування повноважень та міру відповідальності за їх виконання, усунення дублювання функцій управління, що сприяє формуванню гнучких організаційних структур і підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства;

### 4) принципи управління інноваційно-інвестиційною підсистемою:

– принцип інноваційного розвитку – передбачає орієнтацію діяльності підприємства на високі стандарти роботи та постійне прагнення до нововведень як умови забезпечення конкурентоздатних позицій;



– принцип збереження конкурентних переваг – полягає в підтриманні якісних і кількісних характеристик послуг підприємства, їх унікальних властивостей, що створюють певну перевагу підприємства над його конкурентами та сприяють забезпеченню його стійких позицій в окремих сегментах ринку;

– принцип економічної доцільності – передбачає, що витрати на проведення заходів із упровадження інноваційних продуктів і підтримання певного рівня інновацій-но-інвестиційної безпеки підприємства мають бути економічно обґрунтованими, тобто корисний ефект має перевищувати витрати на його досягнення

Вивчення концепцій, теорій і принципів, які можуть бути використані в управлінні функціональними підсистемами економічної безпеки підприємства, обумовлює необхідність вибору підходів до цього процесу. Підходи до управління економічною безпекою підприємства наведено на рис. 3.

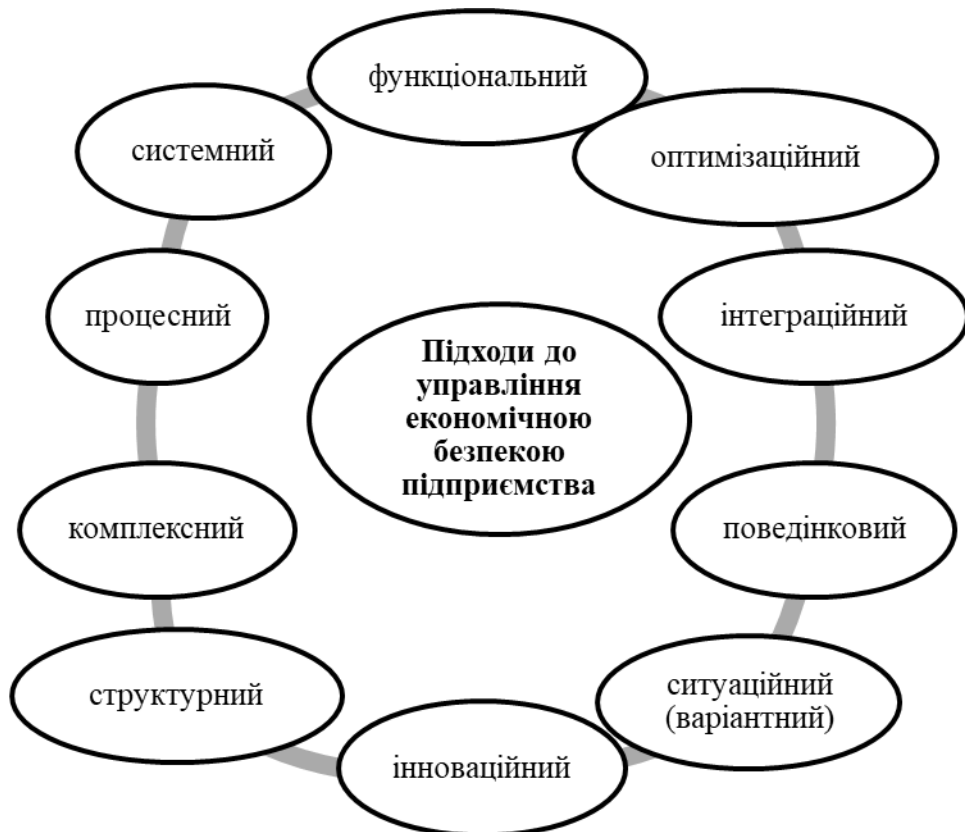


Рис. 3. Підходи до управління економічною безпекою підприємства

Джерело: [11, с. 194]

Управління економічною безпекою підприємства має базуватися на використанні сукупності загальновідомих наукових підходів, що є можливими до застосування у цьому процесі. Слід зазначити, що комплексне використання вищенаведених підходів в управлінні економічною безпекою підприємства передбачає їх комбінаторику та домінантність з огляду на особливості реалізації конкретних етапів.

Загальновідомо, що свідома управлінська діяльність щодо забезпечення рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі використання методів управління (рис. 4), що дозволяє отримати бажаний кінцевий результат.



*Рис. 4. Методи управління економічною безпекою підприємства*

Джерело: [11, с. 194]

Система правил використання методів управління є методикою дослідження. У галузі економічної безпеки може бути декілька конкуруючих методик, які постійно удосконалюються під час експериментальної роботи та апробації цих методик.

Слід зазначити, що вивчення процесів, пов'язаних з управлінням економічною безпекою підприємства, можна досліджувати різними методами. Це залежить від особливостей науково-практичних питань, які необхідно дослідити, та можливості застосування конкретного методу з позиції його переваг і недоліків. Оскільки підприємство є складною динамічною системою, що функціонує на рівні впливу внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, забезпечення його економічної безпеки потребує застосування сукупності методів, що мають відповідати таким критеріям, як адекватність, своєчасність, реагування на загрози бізнес-середовища; мати високий рівень гнучкості управління; відображати практичну реалізацію стратегічних, тактичних заходів та оперативних дій із забезпечення економічної безпеки; мати високу ефективність реалізації прийнятих управлінських заходів і стимулювати зацікавленість всіх відповідальних осіб у забезпеченні високого рівня економічної безпеки.

Враховуючи вищевикладене, під методологічним базисом управління економічною безпекою підприємства будемо розуміти консолідацію концепцій та теорій за інформаційною, фінансовою, кадровою та інноваційно-інвестиційною функціональними підсистемами економічної безпеки, наукових підходів, специфічних (конкретних) та фундаментальних (загальнонаукових) принципів і методів, ієрархічна структуризація яких дає можливість систематизувати методологію наукового пізнання щодо процесу управління економічною безпекою підприємства та сформуванню певну сукупність наукових поглядів побудови теоретичної та практичної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності цього процесу та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств та дає можливість ідентифікувати як загальний стан економічної безпеки, так і основні загрози за її функціональними блоками. Визначення рівня економічної безпеки підприємства відбувається шляхом

обчислення узагальнюючого інтегрального показника – індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ). Для автотранспортних підприємств, що спеціалізуються на вантажних перевезеннях та враховуючи особливості їх фінансово-господарської діяльності з перевезення вантажів та надання супутніх послуг запропонована Левковець Н.П. система з п'яти функціональних блоків (фінансова безпека, техніко-технологічна безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека, комерційна безпека), які об'єднують 26 відносних показників на основі 40 абсолютних показників, які комплексно характеризують діяльність підприємства.

Ураховуючи умову формування п'яти функціональних блоків показників ідентифікації стану економічної безпеки автотранспортного підприємства, визначення індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ) слід здійснювати за формулою 1:

$$I_{\text{екон.безп.}} = \sum_{i=1}^5 a_i I_{\text{гр.}i} \quad (1)$$

де  $a_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -ої групи показників в інтегральний індекс економічної безпеки підприємства;  $I_{\text{гр.}i}$  – інтегральний індекс  $i$ -ої групи показників [8, с. 88].

Визначення індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ) з урахуванням вагових коефіцієнтів слід здійснювати за формулою 2:

$$I_{\text{екон.безп.}} = 0,3 \times I_{\text{фін.безп.}} + 0,3 \times I_{\text{тех.безп.}} + 0,2 \times I_{\text{інформ.безп.}} + 0,1 \times I_{\text{кадр.безп.}} + 0,1 \times I_{\text{комер.безп.}} \quad (2)$$

За формулою 2 можна зробити висновок про пріоритетність фінансової та техніко-технологічної складової забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства, що визначається необхідністю формування достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємства за умови збереження фінансової стійкості та ефективності їх використання, а також забезпечення належного стану транспортних засобів (за критеріями морального та фізичного зносу, своєчасного та комплексного обслуговування, відповідності екологічним вимогам тощо) для якісного надання послуг вантажних перевезень.

Градація станів економічної безпеки підприємства визначається розрахунковим значенням індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ):

нормативний стан:  $I_{\text{екон.безп.}} = 1,0$ ;

безпечний стан:  $0,85 \leq I_{\text{екон.безп.}} < 1,0$ ;

допустимий стан:  $0,60 \leq I_{\text{екон.безп.}} < 0,85$ ;

критичний стан:  $0 \leq I_{\text{екон.безп.}} < 0,60$ .с. 90 [8, с. 88].

Кожен з функціональних блоків економічної безпеки підприємства має свій набір відносних показників (оціночних параметрів) та оціночні критерії, тобто кількісні характеристики, що дають можливість визначити значення  $X_i$ .

Інформаційним забезпеченням для ідентифікації стану фінансової складової індексу економічної безпеки є фінансова звітність: форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів».

Визначення фінансової складової індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{фін.безп.}}$ ) слід здійснювати за формулою 3:

$$I_{\text{фін.безп.}} = 0,1 \times X_{1,1} + 0,1 \times X_{1,2} + 0,15 \times X_{1,3} + 0,15 \times X_{1,4} + 0,15 \times X_{1,5} + 0,1 \times X_{1,6} + 0,1 \times X_{1,7} + 0,15 \times X_{1,8} \quad (3)$$

Фінансова складова індексу економічної безпеки підприємства характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність та ефективне використання фінансових ресурсів. Одиницними параметрами фінансової складової індексу економічної безпеки є коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, маневреності власного капіталу, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, рентабельності та ефективності грошового потоку (табл. 3 та табл. 4).

*Фінансова складова індексу економічної безпеки підприємства: одиничні параметри, значення за рівнями безпеки*

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,1	0,085-0,1	0,07-0,085	менше 0,07	0,1
1.2	Коефіцієнт загальної ліквідності	більше 2,0	1,7-2,0	1,4-1,7	менше 1,4	0,1
1.3	Коефіцієнт фінансової незалежності	більше 0,5	0,4-0,5	0,3-0,4	менше 0,3	0,15
1.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,1	0,09-0,1	0,07-0,09	менше 0,07	0,15
1.5	Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей	більше 1,0	0,9-1,0	0,7-0,9	менше 0,7	0,15
1.6	Рентабельність надання послуг (ROS), %	більше 1,0	0,9-1,0	0,7-0,9	менше 0,7	0,1
1.7	Рентабельність активів (ROA), %	більше 2,0	1,7-2,0	1,4-1,7	менше 1,4	0,1
1.8	Коефіцієнт ефективності грошового потоку	більше 0,1	0,09-0,1	0,07-0,09	менше 0,07	0,15

Джерело: [8, с. 91]

За даними табл. 3 визначено фінансову незалежність, маневреність власного капіталу, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, ефективності грошового потоку як основні індикатори стану фінансової складової безпеки підприємства, що підтверджується значенням вагового коефіцієнту на рівні 0,15. Показники ліквідності та рентабельності мають вторинну пріоритетність у формуванні фінансової складової індексу економічної безпеки АТП, значення вагового коефіцієнту становить 0,10.

Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів фінансової складової індексу економічної безпеки підприємства подано у табл. 4.

Таблиця 4

*Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів фінансової складової індексу економічної безпеки підприємства*

№	Одиничні параметри	Формула	Умовні позначення
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абсол.лікв.} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$	ГК – гроші та їх еквіваленти, тис. грн; ПФІ – поточні фінансові інвестиції, тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн;
1.2	Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{з.лікв.} = \frac{ОА}{ПЗ}$	ОА – оборотні активи, тис. грн; ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн;
1.3	Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{ф.н.} = \frac{ВК}{ВБ}$	ВК – власний капітал, тис. грн; ВБ – валюта балансу, тис. грн;
1.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{манев.ВOK} = \frac{ВOK}{ВК}$ ; $ВOK = ВК - НА$	ВOK – власний оборотний капітал, тис. грн; ВК – власний капітал, тис. грн; НА – необоротні активи, тис. грн;
1.5	Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей	$K_{ДЗ/КЗ} = \frac{K_{оборДЗ}}{K_{оборКЗ}}$ ; $K_{оборДЗ} = \frac{ЧД}{ДЗ}$ ; $K_{оборКЗ} = \frac{ЧД}{КЗ}$	ЧД – чистий дохід від надання послуг, тис. грн; ДЗ – загальна сума дебіторської заборгованості, тис. грн; КЗ – загальна сума кредиторської заборгованості, тис. грн;
1.6	Рентабельність надання послуг (ROS), %	$ROS = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100$	ЧП – чистий фінансовий результат, тис. грн; ЧД – чистий дохід від надання послуг, тис. грн;
1.7	Рентабельність активів (ROA), %	$ROA = \frac{ЧП}{А} \times 100$	ЧП – чистий фінансовий результат, тис. грн; А – активи підприємства, тис. грн;
1.8	Коефіцієнт ефективності грошового потоку	$K_{ГП} = \frac{ЧГП}{ВГП}$	ЧГП – чистий грошовий потік, тис. грн; ВГП – витратний грошовий потік, тис. грн;

Джерело: [8, с. 93-94]

Визначення техніко-технологічної складової індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{тех.безп.}$ ) з урахуванням вагових коефіцієнтів слід здійснювати за формулою 4:

$$I_{тех.безп.} = 0,1 \times X_{2,1} + 0,1 \times X_{2,2} + 0,2 \times X_{2,3} + 0,2 \times X_{2,4} + 0,2 \times X_{2,5} + 0,2 \times X_{2,6}. \quad (4)$$

Значення вагових коефіцієнтів одиничних параметрів індексу техніко-технологічної безпеки та їх розподіл за рівнями безпеки наведено у табл. 5.

Таблиця 5

*Техніко-технологічна складова індексу економічної безпеки підприємства:  
одиничні параметри, значення за рівнями безпеки*

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
2.1	Фондовіддача основних засобів	більше 1,5	1,35-1,5	1,0-1,35	менше 1,0	0,1
2.2	Коефіцієнт вибуття основних засобів	більше 0,15	0,13-0,15	0,10-0,13	менше 0,1	0,1
2.3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	більше 0,15	0,13-0,15	0,10-0,13	менше 0,1	0,2
2.4	Коефіцієнт зношення основних засобів	менше 50	50-60	60-70	більше 70	0,2
2.5	Відповідність рухомого складу вимогам євростандартів, %	100	85-100	60-85	менше 60	0,2
2.6	Рівень своєчасності та повноти технічного обслуговування транспортних засобів	1,0	0,9-1,0	0,7-0,9	менше 0,7	0,2

Джерело: [8, с. 95]

Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів техніко-технологічної складової індексу економічної безпеки підприємства подано у табл. 6.

В основу техніко-технологічної складової індексу економічної безпеки покладено рівень оновлення основних засобів та їх зношеність, а також рівень своєчасності та повноти технічного обслуговування транспортних засобів.

Інформаційна безпека автотранспортного підприємства характеризує стан захищеності обробки та зберігання даних підприємства, забезпечення їх руху в процесі діяльності підприємства. Особливої актуальності набуває здійснення автотранспортними підприємствами програм з захищеності інформації та придбання для цього відповідних програмних продуктів, залучення ІТ-спеціалістів, формування відповідних відділів у організаційній структурі підприємств.



*Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів  
техніко-технологічної складової індексу економічної безпеки підприємства*

№	Одиничні параметри	Формула	Умовні позначення
2.1	Фондовіддача основних засобів	$ФВ = \frac{ЧД}{ОЗ}$	ЧД – чистий дохід від надання послуг, тис. грн; ОЗ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн;
2.2	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{виб} = \frac{ОЗ_{виб.}}{ОЗ_{поч}}$	ОЗ <sub>виб.</sub> – вартість вибулих у звітному періоді основних засобів, тис. грн; ОЗ <sub>поч</sub> – вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн;
2.3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = \frac{ОЗ_{введ.}}{ОЗ_{кін}}$	ОЗ <sub>введ.</sub> – вартість придбаних у звітному періоді основних засобів, тис. грн; ОЗ <sub>кін</sub> – вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн;
2.4	Коефіцієнт зношення основних засобів	$K_{зн} = \frac{В_{зн.}}{ОЗ_{кін}} \times 100\%$	В <sub>зн.</sub> – вартість зношеності основних засобів, тис. грн; ОЗ <sub>кін</sub> – вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн;
2.5	Відповідність рухомого складу вимогам євро-стандартів, %	$B_{євро} = \frac{РС_{євро}}{РС} \times 100\%$	РС <sub>євро</sub> – кількість транспортних засобів підприємства, що відповідають екологічним нормам не нижче рівня ЄВРО-6; РС – кількість транспортних засобів підприємства;
2.6	Рівень своєчасності та повноти технічного обслуговування транспортних засобів, %	$K_{ТО} = \frac{В_{фактТО}}{В_{ТО}} \times 100\%$	В <sub>факт ТО</sub> – фактичні витрати на технічне обслуговування транспортних засобів, тис. грн; В <sub>ТО</sub> – необхідні витрати на технічне обслуговування транспортних засобів, тис. грн;

Джерело: [8, с. 96]

Визначення інформаційної складової індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{інформ.безп.}$ ) з урахуванням вагових коефіцієнтів слід здійснювати за формулою 5:

$$I_{інформ.безп.} = 0,4 \times X_{3.1} + 0,3 \times X_{3.2} + 0,3 \times X_{3.3} \quad (5)$$

Значення вагових коефіцієнтів одиничних параметрів індексу інформаційної безпеки та їх розподіл за рівнями безпеки наведено у табл. 7.

*Інформаційна складова індексу економічної безпеки підприємства: одиничні параметри, значення за рівнями безпеки*

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
3.1	Коефіцієнт захищеності інформації	більше 0,2	0,15-0,2	0,1-0,15	менше 0,1	0,4
3.2	Коефіцієнт інформаційної озброєності	більше 1	0,8-1,0	0,5-0,8	менше 0,5	0,3
3.3	Інформаційна віддача	більше 1000	900-1000	700-900	менше 700	0,3

Джерело: [8, с. 97]

Одиничні параметри інформаційної безпеки підприємств базуються на абсолютних показниках, що об'єднують витрати на придбання інформаційних технологій (за формою 3 «Звіт про рух грошових коштів» – витрачання на придбання необоротних активів, р. 3260) та витрати на захист інформаційних технологій (табл. 8).

*Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів інформаційної складової індексу економічної безпеки підприємства*

№	Одиничні параметри	Формула	Умовні позначення
3.1	Коефіцієнт захищеності інформації	$K_{з.ін} = \frac{B_{з.ін.}}{B_{ін.}} \times 100\%$	$B_{з.ін.}$ – витрати підприємства на захист інформаційних технологій, тис. грн; $B_{ін.}$ – витрати на придбання інформаційних технологій, тис. грн
3.2	Коефіцієнт інформаційної озброєності	$K_{ін.озб} = \frac{IT}{Ч_{прац}}$	$IT$ – середньорічна вартість інформаційних технологій, тис. грн; $Ч_{прац}$ – середньоспискова чисельність працівників, особи;
3.3	Інформаційна віддача	$П_{ін} = \frac{ЧД}{B_{ін}}$	$ЧД$ – чистий дохід від надання послуг, тис. грн; $B_{ін}$ – витрати на придбання інформаційних технологій, тис. грн;

Джерело: [8, с. 98]

Коефіцієнт інформаційної озброєності характеризує вартість інформаційних технологій, що використовуються у діяльності працівниками, в тому числі водіями. Інформаційна віддача характеризує потенціал збільшення чистого доходу від надання послуг з перевезення від збільшення витрат на придбання інформаційних технологій.

Конкурентні переваги від забезпечення інформаційної складової економічної безпеки повинні отримувати підприємства, що інвестують кошти у придбання сучасних інформаційних технологій, рекламування послуг підприємств, забезпечення конфіденційності внутрішньої фінансової та нефінансової інформації підприємств, недопущення втручання у бази даних підприємств.

Кадрова безпека підприємства характеризує стан захищеності підприємства від негативної дії працівників підприємства на загальний стан економічної безпеки. Кадрова безпека як один з домінуючих елементів системи економічної безпеки організації побудована на трудових та етичних відносинах інтелектуального потенціалу, які забезпечують стабільну і прибуткову роботу підприємства, запобігаючи як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, що сприяє розвитку людського та соціального потенціалу, підвищення рівня і якості життя.

Визначення кадрової складової індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{кадр.безн.}}$ ) з урахуванням вагових коефіцієнтів слід здійснювати за формулою 6:

$$I_{\text{кадр.безн.}} = 0,2 \times X_{4.1} + 0,2 \times X_{4.2} + 0,15 \times X_{4.3} + 0,25 \times X_{4.4} + 0,2 \times X_{4.5} \quad (6)$$

Значення вагових коефіцієнтів одиничних параметрів індексу кадрової безпеки та їх розподіл за рівнями безпеки наведено у табл. 9, що свідчить про першочерговість мотивації праці за допомогою гідного рівня оплати праці у забезпеченні кадрової безпеки та перспективи залучення висококваліфікованих працівників. Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів кадрової складової наведено в табл. 10.

*Кадрова складова індексу економічної безпеки підприємства: одиничні параметри, значення за рівнями безпеки*

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
4.1	Коефіцієнт укомплектованості робочими кадрами	2	1,5-2	1-1,5	менше 1	0,2
4.2	Коефіцієнт плинності кадрів	менше 0,2	0,2-0,25	0,25-0,30	більше 0,3	0,2
4.3	Частка заробітної плати в доходах підприємства	менше 0,4	0,4-0,45	0,45-0,55	більше 0,55	0,15
4.4	Коефіцієнт мотивації праці	більше 1	0,85-1,00	0,7-0,85	менше 0,7	0,25
4.5	Коефіцієнт трудової дисципліни	1	0,85-1,00	0,7-0,85	менше 0,7	0,2

Джерело: [8, с. 100]

Таблиця 10

*Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів кадрової складової індексу економічної безпеки підприємства*

№	Одиничні параметри	Формула	Умовні позначення
4.1	Коефіцієнт укомплектованості робочими кадрами	$K_{ук.} = \frac{PC}{Ч_{водії}}$	$PC$ – кількість транспортних засобів підприємства; $Ч_{водії}$ – фактична чисельність робочих працівників (водіїв), особи;
4.2	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{плин.} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{прац}}$	$Ч_{зв.}$ – кількість звільнених з усіх причин працівників, особи; $Ч_{прац}$ – середньоспискова чисельність працівників, особи;
4.3	Частка заробітної плати в доходах підприємства	$K_{зп} = \frac{В_{оп}}{ЧД}$	$В_{оп}$ – витрати на оплату праці, тис грн; $ЧД$ – чистий дохід від надання послуг, тис грн;
4.4	Коефіцієнт мотивації праці	$K_{мп} = \frac{ЗП_{сер}}{ЗП_{серТЗ}}$	$ЗП_{сер}$ – середня заробітна плата на підприємстві, тис грн; $ЗП_{серТЗ}$ – середня заробітна плата по галузі (вантажні перевезення) за кордоном, тис грн;
4.5	Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{д} = \frac{T_{ф} - T_{н}}{T_{ф}}$	$T_{н}$ – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; $T_{ф}$ – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів

Джерело: [8, с. 100]

Комерційна складова економічної безпеки підприємства – останній функціональний блок у складі економічної безпеки, що визначає її конкурентні позиції на ринку автомобільних перевезень та дотримання положень чинного законодавства у конкурентній боротьбі. Визначення комерційної складової індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{комерц.безп.}}$ ) з урахуванням вагових коефіцієнтів слід здійснювати за формулою 7:

$$I_{\text{комерц.безп.}} = 0,25 \times X_{5.1} + 0,3 \times X_{5.2} + 0,25 \times X_{5.3} + 0,2 \times X_{5.4} \quad (7)$$

За формулою 2.12 можна зробити висновок про важливість забезпечення частки на ринку не менше 0,05%, оскільки ринок вантажних перевезень є дуже конкурентним за рахунок великої кількості малих підприємств та ФОП, що надають послуги з вантажних перевезень. Загрозою для комерційної безпеки підприємства є порушення законодавства (податкового, валютного, господарського) та сплату відповідних штрафів, а також понесення інших витрат.

Значення вагових коефіцієнтів одиничних параметрів індексу комерційної безпеки та їх розподіл за рівнями безпеки наведено у табл. 11, методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів комерційної складової – табл. 12.

Таблиця 11

*Комерційна складова індексу економічної безпеки підприємства одиничні параметри, значення за рівнями безпеки*

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
5.1	Коефіцієнт ефективності реклами (витрат на збут)	більше 0,2	0,15-0,2	0,1-0,15	менше 0,1	0,25
5.2	Частка фірми на ринку вантажних перевезень, %	більше 0,05	0,04-0,05	0,02-0,04	менше 0,02	0,3
5.3	Штрафні санкції за порушення вимог законодавства, тис. грн	0 (відсутні)	0-30	30-50	більше 50	0,25
5.4	Коефіцієнт понесених витрат	0	0-0,1	0,1-0,2	більше 0,2	0,2

Джерело: [8, с. 101]

Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів комерційної складової індексу економічної безпеки підприємства

№	Одиничні параметри	Формула	Умовні позначення
5.1	Коефіцієнт ефективності реклами (витрат на збут)	$K_{зб\text{у}т} = \frac{BЗ}{BП}$	<i>BЗ</i> – витрати на збут, тис. грн; <i>BП</i> – валовий прибуток підприємства, тис. грн;
5.2	Частка фірми на ринку вантажних перевезень, %	$K_{ч.р.} = \frac{ЧД}{BП_{\text{Укр}}} \times 100$	<i>ЧД</i> – чистий дохід від надання послуг, тис грн; <i>BП<sub>Укр</sub></i> – обсяг вантажних перевезень в Україні, тис грн;
5.3	Штрафні санкції за порушення вимог законодавства		
5.4	Коефіцієнт понесених втрат	$K_{\text{дв}} = \frac{BЦ + ДТП + Ш + ПМ}{ЧД}$	<i>BЦ</i> – вартість викрадених цінностей, тис грн; <i>ДТП</i> – витрати підприємства внаслідок ДТП, тис грн; <i>Ш</i> – штрафні санкції за порушення вимог законодавства, тис грн; <i>ПМ</i> – витрати від пошкодження майна, тис грн; <i>ЧД</i> – чистий дохід від надання послуг, тис грн;

Джерело: [8, с. 102]

Грунтуючись на результатах проведеного досліджень, запропоновано здійснювати ідентифікацію стану економічної безпеки підприємств автомобільного транспорту у наступній послідовності: перший етап – визначення функціональних блоків економічної безпеки автотранспортного підприємства у контексті основних загроз діяльності підприємства, з обґрунтуванням фінансової, техніко-технологічної, інформаційної, кадрової та комерційної безпеки; другий етап – визначення одиничних параметрів складових економічної безпеки підприємства за функціональними блоками; третій етап – визначення вагомості окремих одиничних параметрів складових економічної безпеки підприємства у інтегральних показниках за функціональними блоками ( $I_{\text{фін.безп.}}$ ,  $I_{\text{тех.безп.}}$ ,  $I_{\text{інформ.безп.}}$ ,  $I_{\text{кадр.безп.}}$ ,  $I_{\text{комер.безп.}}$ ); четвертий етап – визначення вагомості інтегральних показників за функціональними блоками у інтегральному показнику рівня економічної

безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ); п'ятий етап – розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства та ідентифікація стану економічної безпеки.

Управління економічною безпекою є важливим завданням управління як у мирний час, так і у період воєнного стану. Управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємств, установ, організацій мають бути спрямовані на підтримання стану їх фізичної цілісності (збереження майна рухомого і нерухомого), економічної незалежності, захист їх економічних інтересів та інтересів їх стейкхолдерів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Погоджуємося з думкою Зачосової Н.В., Коваль О.В., Сафонова Д.В. [3], що управління економічною безпекою підприємства може бути реалізоване керівництвом підприємства відповідно до активної чи пасивної стратегії (табл. 13).

Таблиця 13

*Характерні риси активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання*

Параметри	Активні стратегії	Пасивні стратегії
1	2	3
Ресурсне забезпечення	Використання власних, залучених, позичених ресурсів, встановлення нових партнерських зв'язків, розширення мережі відносин з контрагентами щодо забезпечення економічної безпеки; пріоритет спрямування ресурсів на підтримання рівня економічної безпеки	Фінансування потреб управління економічною безпекою за залишковим принципом; використання виключно власних ресурсів, відмова від ризиків, що супроводжують процеси залучення додаткових ресурсів
Персонал	Залучення персоналу до формування та реалізації стратегії; роз'яснювальна робота щодо ролі кожного працівника у забезпеченні економічної безпеки, однак обмежений доступ персоналу до процесу управління економічною безпекою, звітування щодо її стану безпосередньому керівництву	Працівники розглядаються як виконавці рішень щодо забезпечення економічної безпеки, а їх дії та/або бездіяльність визнаються загрозами стану інтелектуально-кадрової безпеки підприємства
Схильність до ризику	Перевага надається безпеко орієнтованим рішенням, які покликані збалансувати господарський ризик, витрати ресурсів на управління ним і позитивний результат, який підприємство може отримати від взяття на себе ризику	Відмова від ризиків задля утримання високого рівня економічної безпеки, навіть якщо є ймовірність отримати від них позитивний економічний ефект; в ідеалі - підтримання мінімального рівня ризиків

1	2	3
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Активна взаємодія, залучення фахівців з управління економічною безпекою зі сторонніх організацій, консультування, коучинг; оцінювання ризиків зовнішнього середовища, їх врахування у основній діяльності	Спрямованість на ризики внутрішнього середовища, відмова від залучення сторонніх експертів або помірне консультування з ними; намагання уникнути зовнішніх ризиків
Часовий горизонт	Стратегія формується максимум на три роки, періодично переглядається (раз на рік або за потреби, під час появи нових загроз і ризиків, які не можна ігнорувати)	Стратегія розробляється за класичним сценарієм на п'ять років; перегляд відбувається за необхідності, переважно у випадках, коли неефективність діючої стратегії стає очевидною

Джерело: [3, с. 46]

Найбільш дієвою в умовах війни та під час післявоєнного відновлення економіки буде стратегія управління економічною безпекою, яка поєднає активні та пасивні характеристики, тобто змішана стратегія. Її метою має стати планування, розробка та реалізація управлінських рішень, які забезпечать бажану результативність бізнес-процесів в умовах впливу на їх перебіг традиційних економічних ризиків, а також інноваційних загроз, які виникли з моменту початку повномасштабної війни, і сформувались у середовищі зміни парадигм ведення бізнесу та під час поширення глобальної пандемії.

В ході дослідження узагальнено підходи до суті економічної безпеки підприємства, тому економічна безпека підприємства – це стан підприємства, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у національному та світовому економічному середовищі і характеризує здатність до сталого та збалансованого зростання.

Узагальнено теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства, що передбачає консолідацію концепцій та теорій (концепції постіндустріалізму, фінансової діяльності, управління персоналом, циклічного розвитку) за різними підсистемами економічної безпеки, наукових підходів, специфічних (конкретних) та фундаментальних



(загальнонаукових) принципів і методів, які дають можливість побудови управління економічною безпекою як практичної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Визначено інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства на основі визначення індексів економічної безпеки за функціональними блоками (фінансова безпека, техніко-технологічна безпека, інформаційна безпека, кадрова безпека, комерційна безпека), які об'єднують 26 відносних показників, які комплексно характеризують діяльність підприємства та рівень його економічної безпеки.

Для аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства пріоритетність закладена у напрямі фінансової та техніко-технологічної складової економічної безпеки, що визначається необхідністю формування достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємства за умови збереження фінансової стійкості та ефективності їх використання.

### Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 109–117.
2. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 189–194.
3. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43-48.
4. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 103-109.
5. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 221–228.

6. Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 65–72.

7. Ковальчук А. М. Імперативи структуризації системи економічної безпеки підприємства в адаптивних умовах розвитку. *Znanstvena Misel*. 2020. Iss. 49. Vol. 1. P. 25–27

8. Левковець Н. П. Ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту. Дисертація ... канд. економ. наук 08.00.04–економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2020. 312 с.

9. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

10. Скорик М. О. Горбань С. Ю., Скрицька О. Ю. Сутність економічної безпеки підприємства як складника національної безпеки України. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11. С. 7-11.

11. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 190-196.

12. Сосновська О. О., Житар М. О. Елементи методології управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 204–213.

13. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 20–25.

14. Тульчинська С. О., Чорній Б. П., Салоїд С. В. Понятійно-категоріальний апарат теорії інвестування та економічної безпеки підприємств // Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія. Київ, 2018. С. 9–35

15. Фень К. С. Джерельна база та сфери застосування дефініції «Економічна безпека підприємства». *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 24. Ч. 3. С. 231–238

16. Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. Оцінка рівня забезпечення економічної безпеки підприємства в межах реалізації конкурентних ринкових стратегій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7855>.

17. Чистоклетов Л. Г. Безпека діяльності суб'єктів господарювання як об'єкт адміністративно-правового забезпечення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 5. С. 163–168.

18. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366

19. Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є. Пріоритетність забезпечення економічної стійкості підприємства як соціально-економічної системи в сучасних умовах господарювання. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/25.pdf).

20. Хоменко І.О., Гурнак В.М., Волинець Л.М. Пріоритетні напрямки підвищення фінансової стійкості підприємств транспортної інфраструктури України. *Фінансові дослідження*. 2018. № 1 (4). URL: <http://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/110.pdf>.

21. Волинець, Л. М., Горобінська, І. В., Наконечна, С. А., Петунін, А. В., Романюк, С. О., Хоменко, І. О., Зачосова, Н. В. (2022) Принцип оцінки готовності автотранспортних підприємств до економічного розвитку на основі двокомпонентного методичного підходу. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(118)), 12–21.

### **1.5. Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств: стратегії та інструменти управління**

Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств залишається актуальною темою в умовах сучасного динамічного та непередбачуваного глобального бізнес-середовища. Ця актуальність обумовлена декількома ключовими факторами. По-перше, високий рівень конкуренції. Сучасні підприємства конкурують не тільки на місцевому, але і на глобальному рівні. Щоб бути конкурентоспроможними, організаціям необхідно мати доступ до актуальної, достовірної та аналітичної інформації. По-друге, технологічні зміни. Раптові та іноді революційні технологічні перетворення змінюють правила гри в бізнесі. Адаптація до цих змін вимагає глибокого аналітичного підходу та розуміння того, як нові технології можуть вплинути на економічну стабільність підприємства. По-третє, глобалізація. Глобалізовані ринки створюють як нові можливості, так і нові загрози для підприємств. Для того, щоб навчитися ефективно оперувати на глобальному ринку, компаніям

потрібен сильний інформаційно-аналітичний підхід. По-четверте, складність економічного середовища. Зміни у регулятивних актах, політичні коливання, економічні кризи та інші фактори можуть раптово змінити економічний ландшафт, в якому працює підприємство. Сучасні методи управління, такі як big data, штучний інтелект та машинне навчання, дають можливість підприємствам використовувати інформацію більш ефективно, щоб приймати обґрунтовані рішення.

Враховуючи згадані вище аспекти, можна стверджувати, що тема оптимізації інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств є надзвичайно актуальною. Правильно обрані стратегії та інструменти управління можуть допомогти організаціям адаптуватися до непередбачуваних змін та забезпечити їхню стабільність та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Інформаційно-аналітичний підхід стосується методу збору, обробки, аналізу та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Він стає все більш актуальним у сучасному світі, де дані і інформація відіграють ключову роль у багатьох аспектах життя.

Сутність інформаційно-аналітичного підходу полягає у зборі інформації (це може бути як первинний збір даних (наприклад, опитування, інтерв'ю), так і вторинний (аналіз вже існуючих джерел інформації)); обробці інформації (застосування технологій та методів для перетворення сирих даних в корисну інформацію, що може бути легко інтерпретованою); аналізі (вивчення отриманої інформації з метою виявлення закономірностей, тенденцій, аномалій тощо); висновках та рекомендаціях (на основі аналізу формуються висновки, які можуть служити основою для прийняття рішень або подальших дій) [1-2].

Інформаційно-аналітичний підхід підтвердження збору, обробки та аналізу даних з наданням рішень або розробки стратегій. Як і будь-який підхід, він має свої переваги та недоліки. Розглянемо основні проблеми, які можна виникнути під час використання інформаційно-аналітичного підходу:

1. Перевантаження інформації. Якщо доступ до великих обсягів даних може призвести до перезавантаження інформації, що ускладнює процес прийняття рішень.

2. Якість даних. Не завжди зібрані дані є актуальними, точними або повними. Невірна інформація може призвести до хибних висновків.

3. Витрати на збір і обробку даних. Збір, зберігання та обробка великих обсягів даних може бути коштовним.

4. Труднощі у трактуванні. Дані можуть бути багатозначними, що можна призвести до різних інтерпретацій.

5. Складність вибору аналітичних інструментів. Існує безліч інструментів для аналізу даних, і вибір найкращого може бути викликом.

6. Залежність від технологій. Інформаційно-аналітичний підхід часто залежить від програмного забезпечення та технологій, які можуть виявитися застарілими або непридатними.

7. Людський фактор. Існують ризики, що аналітики можуть зробити помилки або мати підсвідомі упередження, які впливають на аналіз.

8. Відсутність стратегічного бачення. Зосередженість лише на даних може відволікати від загальної картини або стратегічних цілей організації.

9. Складність інтеграції з іншими системами. Інтеграція аналітичних систем з іншими бізнес-системами може бути викликом.

10. Змінність зовнішнього середовища. Швидкі зміни у світі можуть зробити аналітичні висновки застарілими чи нерелевантними [3-4].

Для ефективного використання інформаційно-аналітичного підходу необхідно мати свідомі ці проблеми та активно працювати над їх рішенням.

Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства забезпечує вдосконалення процесів збору, обробки та аналізу інформації, які допоможуть отримати обґрунтовані рішення та реагувати на загрози своєчасно. Ось кілька напрямків оптимізації. Автоматизація процесів збору даних.

Використання сучасних ІТ-інструментів для автоматичного збору даних з різних джерел. Це може включати в себе ERP-системи, CRM-системи та інші платформи управління даними.

Збільшення якості даних. Гарантія достовірності та актуальності інформації, що збирається, за допомогою системи контролю якості. Розвиток аналітичних здібностей. Навчання співробітників сучасним методам аналізу даних, включаючи статистичні методи, машинне навчання тощо.

Використання візуалізації. Створення інтерактивних звітів і дашбордів для перегляду інформації, що полегшує прийняття рішень. Постійний моніторинг. Встановлення системи спостерігає за ключовими показниками економічної безпеки, щоб швидко виявити якісь загрози.

Прогнозування та моделювання. Використання алгоритмів та моделей для прогнозування майбутніх сценаріїв, базуючись на зібраних даних. Багаторівневий аналіз. Оцінка даних на різних рівнях (макро, мезо, мікро) для всебічного розуміння ситуації.

Інтеграція зовнішніх джерел. Включення зовнішніх баз даних, досліджень, звітів для збагачення аналітичної інформації. Ітеративний підхід. Регулярний перегляд та коригування методів аналізу на основі отриманих результатів і змін у зовнішньому середовищі. Залучення експертів. Співпраця з експертами у сфері економічної безпеки, аналітики та інших суміжних галузей для підвищення якості аналізу.

Оптимізований інформаційно-аналітичний підхід може значно підвищити ефективність системи забезпечення економічної безпеки підприємства, виробляючи її більшою гнучкою, відповідною та оперативною.

Економічна безпека країни успішно виконує ключову роль у забезпеченні стабільності, розвитку та благополуччя її громадян. Вона досягне здатності країни відстояти свої національні економічні інтереси, забезпечити стабільний розвиток та захистити себе від зовнішніх та внутрішніх загроз. Ось кілька основних стратегій забезпечення економічної безпеки:

1. Розбудова вітчизняного виробництва. Стимулювання місцевого виробництва може зменшити залежність від імпорту та забезпечити стабільність у випадку зовнішніх шоків. Розбудова вітчизняного виробництва є ключовим елементом економічної стратегії багатьох країн, особливо тих, які прагнуть зменшити свою залежність від імпорту, створити робочі місця, підвищити конкурентоспроможність та сприяти сталому розвитку економіки. Ось декілька ключових аспектів розбудови вітчизняного виробництва:

1.1. Державна підтримка. Важливим інструментом стимулювання вітчизняного виробництва є податкові пільги, субсидії, доступні кредити, а також допомога в дослідженнях і розвитку.

1.2. Розвиток інфраструктури. Наявність ефективної транспортної, логістичної та енергетичної інфраструктури є критично важливою для успішного виробництва.

1.3. Освіта та підготовка кадрів. Інвестиції в освіту та професійну підготовку забезпечують висококваліфікований персонал для вітчизняних підприємств.

1.4. Стимулювання інновацій. Інновації можуть допомогти вітчизняним виробникам бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні.

1.5. Захист місцевого ринку. Квоти та стандарти можуть бути використані для захисту вітчизняних виробників від зовнішньої конкуренції.

1.6. Підтримка експорту. Допомога вітчизняним компаніям у вході на зовнішні ринки через державні програми, експортні кредити та інші ініціативи.

1.7. Подолання адміністративних бар'єрів. Спрощення процедур отримання ліцензій, дозволів і стандартів може значно підвищити ефективність вітчизняного виробництва.

1.8. Екологічна відповідальність. Підтримка "зелених" технологій та практик може допомогти вітчизняному виробництву бути сталим та конкурентоспроможним у глобальному контексті.

1.9. Співпраця з бізнесом. Діалог між урядом та приватним сектором є ключем до розуміння потреб вітчизняних виробників і формування ефективних стратегій підтримки.

1.10. Сприяння внутрішньому споживанню. Стимулювання громадян до придбання вітчизняної продукції може бути досягнуто через рекламу, просвіту та інші ініціативи [5-6].

Важливо пам'ятати, що не всі стратегії будуть однаково ефективними для кожної країни чи регіону. Кожна стратегія повинна бути адаптована до конкретних умов, можливостей та викликів.

2. Диверсифікація економіки. Необхідно підтримувати різноманітність галузей економіки, щоб не бути залежним від одного або кількох джерел доходів. Диверсифікація економіки діє до процесу збільшення різноманітності галузей та секторів економіки за рахунок зниження рівня від одного або кількох економічних секторів. Методом диверсифікації є забезпечення стабільності економіки, зниження її вразливості до зовнішніх шоків і підвищення можливостей для зростання. Ось декілька ключових аспектів диверсифікації економіки:

2.1. Зниження ризику: країни, які занадто залежать від одного ресурсу або сектора (наприклад, нафта або туризм), можуть стати вразливими до світових цінових коливань чи інших глобальних змін. Диверсифікація зменшує таку залежність і робить економіку більш стійкою.

2.2. Стимулювання росту. Розвиток нових галузей може відкрити нові можливості для інвестицій, створення робочих місць та зростання ВВП.

2.3. Сприяння інноваціям. Диверсифікація може спонукати до досліджень і розробок, інновацій та підприємництва в нових галузях.

2.4. Розширення експортного потенціалу. Збільшення різноманітності товарів та послуг для експорту може зробити країну менш вразливою до торговельних коливань.



2.6. Покращення соціально-економічної стабільності: диверсифікація може забезпечити більше можливостей для зайнятості в різних секторах, що зменшує ризик безробіття та соціальної нестабільності [7].

Для досягнення ефективної диверсифікації країнам можна знадобитися: Інвестування в освіту і навчання для підготовки кваліфікованої робочої сили. Підтримка наукових досліджень та розробка для стимулювання технологічних інновацій. Сприяння підприємництва через податкові стимули, доступне фінансування та сприятливе регулювання. Залучення іноземних інвестицій в нові та існуючі галузі. Розробка інфраструктури, яка підтримує різноманітність галузей та секторів.

Диверсифікація вимагає стратегічного планування, довгострокових інвестицій та, часто, політичної волі. Є на виклики, вона може запропонувати важливі переваги для країни в довгостроковій перспективі.

3. Розвиток інфраструктури. Ефективна, сучасна інфраструктура може підвищити ефективність економіки та зробити її більш стійкою до різних викликів. Розвиток інфраструктури є основним елементом економічного зростання та модернізації країни. Від нього залежить ефективність виробництва, руху товарів та послуг, а також загальний комфорт життя населення. Інфраструктура включає в себе дорожні мережі, залізничний авіаційний транспорт, комунікації, енергетику, водопостачання та очищення, а також соціальні об'єкти, такі як школи, лікарні тощо [8-9].

Ось декілька аспектів розвитку інфраструктури:

3.1. Економічний зріст. Ефективна інфраструктура сприяє підвищенню продуктивності, зростанню інвестицій та забезпеченню конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

3.2. Соціальний розвиток. Доступність і якість освітніх, медичних та інших соціальних служб покращують якість життя населення.

3.3. Збільшення зайнятості. Проекти з розвитку інфраструктури створюють робочі місця, як серію під час будівництва, так і опосередковано через зростання інших секторів економіки.

3.4. Зовнішні інвестиції. Добре розвинена інфраструктура може привабити іноземних інвесторів.

3.5. Забезпечення сталого розвитку. Розвиток "зеленої" інфраструктури може сприяти сталому розвитку та захисту довкілля.

3.6. Підтримка технологічних інновацій. Сучасні інфраструктурні рішення, такі як широкопasmовий доступ до Інтернету, сприяють технологічному прогресу.

Для успішного розвитку інфраструктури потрібно:

Стратегічне планування: важливо мати чіткий план та пріоритети, щоб інвестувати кошти та ресурси найефективнішим чином.

Фінансування: розвиток інфраструктури вимагає значних інвестицій. Джерелами фінансування можуть бути державний бюджет, приватний капітал, партнерства державного і приватного секторів та міжнародні інвестиційні угоди.

Технологічні інновації: використання новітніх технологій може зробити інфраструктурні проекти більш ефективними та стійкими до впливу навколишнього середовища.

Облаштування нормативної бази: забезпечення ясних, консистентних та стабільних нормативно-правових рамок є ключовим для залучення інвестицій та успішного виконання проектів.

Взаємодія з громадськістю: забезпечення прозорості, участі громади та врахування її потреб та інтересів є місцем для успішної реалізації інфраструктурних проектів.

Враховуючи ці аспекти, можна зрозуміти, показуючи важливий розвиток інфраструктури для загального процвітання країни [10].

4. Захист інтелектуальної власності. Забезпечення прав на інтелектуальну власність може стимулювати інновації та захистити місцевих виробників від недобросовісної конкуренції. Захист інтелектуальної власності (ІВ) є життєво важливим для стимулювання інновацій, творчості та економічного росту. Інтелектуальна власність включає в себе різні види

створених людським розумом активів, таких як патенти, авторське право, товарні знаки, промислові зразки тощо.

Основні аспекти захисту інтелектуальної власності:

4.1. Стимулювання інновацій. Захист ІВ заохочує дослідників, винахідників та артистів до нових розробок, оскільки вони можуть бути впевнені, що їхні ідеї та твори будуть належним чином захищені від несанкціонованого копіювання або використання.

4.2. Економічний ріст. Власники прав на ІВ можуть ліцензувати або продавати свої права, отримуючи дохід. Це також може сприяти створенню робочих місць та залученню інвестицій.

4.3. Захист споживачів: Товарні знаки та географічні показники допомагають споживачам розмістити вихідні товари чи послуги, гарантуючи їх якість та походження.

4.4. Подолання нелояльної конкуренції: Захист ІВ перешкоджає нечесному використанню чужого інтелектуального майна, що сприяє створенню конкурентного ринку.

4.5. Культурний розвиток: Авторське право захищає права творців і дозволяє їм отримувати винагороду за свою творчість, що сприяє розвитку культури та мистецтва [11].

Для ефективного захисту інтелектуальної власності необхідно: створити чітке законодавство. Закони про ІВ мають бути добре сформульовані, консистентні та відповідати міжнародним стандартам. Ефективне правозастосування: неможливо мати механізми для виявлення пошкоджень та накладання санкцій на порушників. Освіта та підвищення обізнаності: громадяни, підприємці та урядові структури повинні розуміти важливість ІВ і знати, як її захищати. Міжнародне співробітництво: якщо інтелектуальна власність часто має транснаціональний характер, співробітництво між країнами є ключовим для її захисту.

Враховуючи глобалізацію та цифрові технології, захист інтелектуальної власності стає дедалі актуальнішим, і його ефективність впливає на економічний та культурний розвиток країни.

5. Політика енергетичної безпеки. Зміна залежності від імпортованих енергоресурсів та розвиток вітчизняних альтернатив може забезпечити енергетичну незалежність. Політика енергетичної безпеки — це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності постачання енергії для задоволення потреб населення та економіки країни, а також на захист від можливих загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Основні принципи політики енергетичної безпеки:

5.1. Диверсифікація джерел та маршрутів постачання. Це зменшує залежність від одного постачальника або регіону, забезпечуючи надійність поставок.

5.2. Розвиток вітчизняних джерел енергії. Це може включати розвиток відновлюваних джерел енергії, як-от сонячної та вітрової енергетики, а також використання місцевих запасів вугілля, нафти або газу.

5.3. Ефективність використання енергії. Застосування енергоефективних технологій та практика може зменшити загальний попит на енергію та забезпечити більш тривале використання наявних ресурсів.

5.4. Створення резервних запасів. Наявність стратегічних запасів нафти, газу чи інших енергетичних ресурсів може допомогти у випадках короткочасних перебоїв у постачанні.

5.5. Захист критичної інфраструктури. Забезпечення захисту енергетичних об'єктів від терористичних атак, природних катастроф та інших загроз.

5.6. Міжнародне співробітництво. Співпраця з іншими країнами може сприяти стабільності ринків енергії, обміну технологіями та координації дій у випадку кризи.

5.7. Екологічна відповідальність. Розвиток екологічно чистих технологій і методів отримання енергії для забезпечення сталого розвитку та зменшення впливу на довкілля [12-13].

Для успішної реалізації політики енергетичної безпеки необхідно мати чітке стратегічне бачення, координацію дій між урядовими органами, промисловістю та громадськістю, а також здатність адаптуватися до змінних умов ринку та геополітичних потреб.

6. Стабільна макроекономічна політика. Контроль інфляції, підтримка стабільного курсу національної валюти та розумна фіскальна політика розвивають ключову роль у забезпеченні економічної стабільності. Стабільна макроекономічна політика є важливою для забезпечення рівноваги збереження економіки, довіри громадськості та інвесторів, а також для стимулювання довгострокового зростання. Вона охоплює ряд заходів у сфері грошово-кредитної, бюджетної та валютної політики.

Основні аспекти стабільної макроекономічної політики:

6.1. Контроль інфляції. Центральний кредитний банк може використовувати грошово-кредитні інструменти, такі як ставки відсотків, резервні вимоги або операції на відкритому ринку, для стабілізації ціни та збереження купівельної придатності грошей.

6.2. Бюджетна дисципліна. Уряд повинен прагнути до збалансованого бюджету, уникати великих дефіцитів та контролювати загальний рівень державного боргу.

6.3. Курсова стабільність. Уряд і центральний банк можуть взаємодіяти для забезпечення стабільності національної валюти на валютних ринках, уникаючи великі коливань.

6.4. Захист від зовнішніх шоків. Наявність міжнародних резервів може допомогти країні впоратися з короткостроковими виплатами або нестабільністю капітальних потоків.

6.5. Податкова політика. Стабільний та передбачуваний податковий режим допомоги інвестиціям та розвитку підприємництва.

6.6. Структурні реформи. Це може включати реформи у сфері праці, виробництва продукції, освіти та інфраструктури, що викликано підвищення рівня виробництва та якості.

6.7. Сприяння прозорості та відкритості. Забезпечення доступності та якості економічної інформації, взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями та зовнішніми аудиторіями можуть допомогти підтримати довіру до макроекономічної політики країни.

Стабільна макроекономічна політика дозволяє країнам протистояти різним викликам, сприяти створенню сприятливого інвестиційного клімату та забезпечити основу для сталого економічного зростання.

7. Розвиток фінансового ринку. Стабільний, прозорий та добре регульований фінансовий ринок може забезпечити ефективний розподіл ресурсів і захистити від фінансової кризи. Розвиток фінансового ринку критично зростає для стабільності та зростання економіки. Ефективний фінансовий ринок капіталу він рухається від тих, у кого є, до тих, хто його потребує, сприяючи інвестиціям, створенню робочих місць та економічному розвитку.

Ось деякі ключові аспекти розвитку фінансового ринку:

7.1. Різноманітність фінансових інструментів: це включає в себе дії, зобов'язання, деривативи та інші фінансові продукти, які допомагають інвесторам та компаніям фінансувати свої потреби та управляти ризиками.

7.2. Ефективна регуляторна рамка: необхідно створити чіткі, узгоджені та прозорі норми регулювання учасників та їх діяльності, що забезпечують захист прав споживачів та інвесторів.

7.3. Розвиток інфраструктури: це включає в себе біржі, системи розрахунків, депозитарії та інші ключові елементи, які не дозволяють ефективно функціонувати фінансовому ринку.

7.4. Доступність інформації. Прозорість і доступність інформації не допускається і приймаємо обґрунтовані рішення та підтримуємо довіру до ринку.

7.5. Освіта та підготовка. Інвестори, брокери, аналітики та інші учасники повинні мати належну підготовку і розуміння, взаємодіяти на ринку.

7.6. Заохочення конкуренції. Конкуренція серед учасників ринку інноваціям, кращим цінам та послугам для споживачів.

7.7. Міжнародна інтеграція. Взаємодія з глобальними фінансовими ринками може привести до притоку інвестицій, передачі технологій та кращих практик.

7.8. Фінансова стабільність. Регуляторні органи повинні слідкувати за стабільністю фінансової системи, реагуючи на потенційні ризики та забезпечуючи захист від системних криз.

Розвиток фінансового ринку може у значній мірі сприяти зростанню економіки, забезпечуючи ефективне розподіл ресурсів, стимулюючи інвестиції та інновації, а також підтримуючи стабільність фінансової системи.

8. Зовнішньоекономічна стратегія. Укладання двосторонніх та багатосторонніх торговельних угод може забезпечити доступ до зовнішніх ринків і зменшити ризики торговельних конфліктів. Зовнішньоекономічна стратегія спрямована на підхід країни до зовнішньої торгівлі, інвестицій, міжнародного співробітництва та інших міжнародних економічних взаємодій. Ця стратегія може бути формально визначена урядом, але вона формується в результаті взаємодії різних факторів, таких як геополітичні також ресурси, економічні умови, ресурсні обмеження та інше.

Основні компоненти зовнішньоекономічної стратегії можуть включати:

8.1. Торгівельна політика. Визначення тарифних ставок, квот, нормативів та угод про вільну торгівлю.

8.2. Інвестиційна політика. Стимулювання прямих іноземних інвестицій, захист інвестицій та угоди про співробітництво з іншими країнами.

8.3. Міжнародне співробітництво. Участь в міжнародних економічних організаціях, двосторонні та багатосторонні угоди.

8.4. Валютна та валютно-кредитна політика. Визначення режиму валютного курсу, управління валютними резервами, політика участі в міжнародних валютних фондах.

8.5. Регулювання зовнішнього боргу. Стратегії позичання, управління зовнішнім боргом та політика погашення.

8.6. Промоція експорту. Підтримка вітчизняних виробників у виході на зовнішні ринки, залучення фінансової підтримки, маркетингові дослідження тощо.

8.7. Захист і розвиток національних інтересів. Захист від недобросовісної конкуренції, дотримання стандартів та норм міжнародної торгівлі.

При розробці зовнішньоекономічної стратегії необхідні такі фактори, як геополітичне розташування країни, наявні ресурси, технологічний рівень розвитку, потреби внутрішнього ринку та інше. Успішна зовнішньоекономічна стратегія може допомогти країні забезпечити стабільність, зростання та інтеграцію у світову економіку, підвищуючи добробут своїх громадян та підвищуючи міжнародний статус.

9. Система раннього виявлення загроз. Впровадження механізмів моніторингу для виявлення загроз економіці дозволяє здійснювати заходи завчасно. Система раннього виявлення загроз (early warning system) є комплексом методів, технологій та процедур, спрямованих на виявлення ваших загроз та ризиків, щоб вчасно вжити деякі заходи для їх усунення або зменшення.

Системи раннього виявлення можуть видаватись у різних сферах:

9.1. Природні катастрофи: наприклад, системи попередження про цунамі, землетруси, наводнення тощо.

9.2. Економічні кризи: виявлення ознак фінансової нестабільності, криза на валютних ринках, банківські кризи тощо.

9.3. Безпека та оборона: системи попередження про можливості військових загроз, терористичні дії, кібератаки.

Основні компоненти системи раннього загрози: Моніторинг (постійний збір, аналіз та інтерпретація даних для виявлення ознак виявлених загроз). Попередження (повідомлення відповідальних органів, організацій та громадян про виявлені ризики). Відгук (розробка та застосування стратегій та планів дій для реагування на загрози). Післядія (аналіз дій, оцінка ефективності системи, вдосконалення методики виявлення та реагування).



Для успішної реалізації системи раннього важливо мати: Актуальну базу даних для моніторингу різних показників. Технологічне забезпечення для збору, обробки та аналізу даних. Навчений персонал, який використовує принципи роботи системи та може швидко реагувати на попередження. Ефективні канали комунікації для передачі інформації до відповідальних осіб та громадян. Хоча жодна система не може гарантувати 100% виявлення всіх загроз, правильно розроблена і впроваджена система раннього виявлення може значно знизити ризики та втрату від непередбачених подій.

10. Підвищення правової культури та дотримання законів. Важливо, щоб правова система була справедливою, прозорою та ефективною, щоб захистити інтереси громадян і бізнесу. Підвищення правової культури населення та дотримання законів є аспектом стабільності та розвитку суспільства. Правова культура показує ставлення громадян до права, їх знання про права та обов'язки, а також готовність дотримуватися законів.

Ось кілька напрямків для підвищення правової культури та дотримання законів:

#### 10.1. Освіта і просвіта:

- включення правової освіти до шкільних програм;
- організація тренінгів, семінарів та воркшопів для дорослих;
- розробка та розподіл навчальних матеріалів про права та обов'язки громадян.

#### 10.2. Доступність інформації:

- впровадження простих та зрозумілих формулювання в законах;
- створення онлайн-ресурсів, де громадяни можуть звертатися за консультаціями з правових питань.

#### 10.3. Залучення громадськості:

- сприяння діяльності громадських організацій, які працюють над питаннями прав людини та правової культури;
- організація публічних слухань та консультацій при розробці нових законодавчих актів.

#### 10.4. Ефективне правозастосування:

- забезпечення незалежності та професійності судової системи;
- підвищення відповідальності за порушення законів;
- проведення регулярних перевірок діяльності правоохоронних органів.

#### 10.5. Медіа і соціальна реклама:

- співпраця зі ЗМІ для підвищення обізнаності громадськості в правовій сфері;
- створення соціальних рекламних ресурсів, що акцентують увагу на важливості дотримання законів.

#### 10.6. Конструктивна взаємодія між громадянами та державними органами:

- забезпечення відкритості та прозорості роботи державних структур;
- створення механізмів зворотного зв'язку для громадян [14].

Підвищення правової культури та дотримання законів вимагає спільних зусиль уряду, громадськості, освітніх установ та ЗМІ. Тільки завдяки гармонійній співпраці цих суб'єктів можна досягти справжніх успіхів у цій сфері.

Щоб ці стратегії були успішними, вони повинні базуватися на глибокому аналізі потреб та ризиків кожної конкретної країни, а також бути адаптованими до її унікальних умов і потреб.

Для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно ввести ряд заходів та рекомендацій.

Діагностика поточного стану економічної безпеки. Аналіз фінансових показників, оцінка рівня ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та інших ключових показників.

Розробка комплексної стратегії. Планування дій на короткотерміновий та довготерміновий періоди для підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Управління ризиками. Виявлення наявних загроз та розробка заходів щодо їх мінімізації або знищення.

Диверсифікація діяльності. Зниження залежності від одного ринку, виробника або покупця, що зменшує вразливість до економічних коливань.

Забезпечення інформаційної безпеки. Захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу, втрати або витоку.

Ефективне управління персоналом. Мотивація, підвищення кваліфікації, стабільність та лояльність співробітників.

Впровадження інновацій. Інвестиції в нові технології, процеси, продукти чи послуги.

Ефективне управління власністю та активами. Оптимізація використання ресурсів, зокрема за допомогою системи управління якістю.

Постійний моніторинг зовнішнього середовища. Відстеження змін ринку, кон'юнктури, дій конкурентів та регуляторних норм.

Підвищення корпоративної культури. Формування внутрішніх стандартів та цінностей, які підтримують етичну поведінку та соціальну відповідальність.

Стратегічне планування. Визначення довгострокових цілей та оптимальних шляхів їх досягнення.

Забезпечення лояльності клієнтів. Постійне вдосконалення продукції та послуг, вивчення потреб та вимог ринку.

Створення резервних фондів. Формування фінансових "подушок безпеки" для покриття непередбачених витрат або витрат.

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству не лише забезпечити свою економічну безпеку, але й забезпечити стале та успішне розвиток у майбутньому.

Управління економічною безпекою підприємства передбачає використання цілого ряду інструментів, які допомагають ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, а також захистити ресурси підприємства. Ось деякі з основних інструментів управління економічною безпекою:

1. Системи управління ризиками. Це методологія та ідентифікація, оцінки та контроль ризиків, які можуть негативно вплинути на економічний стан підприємства.

2. Балансовий підхід. Використання фінансових показників для моніторингу стану активів, зобов'язань та капіталу підприємства.

3. Бюджетування. Процес планування та контролю доходів та витрат, а також оцінки ефективності фінансових операцій.

4. Економічний аналіз. Використання статистичних, математичних та економічних методів для аналізу фінансової діяльності підприємства.

5. Системи управління якістю. Забезпечення високої якості продукції та послуг для підтримки довіри клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

6. Інформаційні технології. Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів, зберігання та обробки даних, а також захисту інформації.

7. Стратегічне планування. Визначення довгострокової візії, місії, цілей та стратегії розвитку підприємства.

8. Аудит. Регулярна перевірка фінансової діяльності та внутрішніх процесів підприємства з виявлення слабких місць та порушень.

9. Диверсифікація діяльності. Розширення асортименту продукції або входження на нові ринки для зниження ризиків.

10. Моніторинг зовнішнього середовища. Відстеження ринкових тенденцій, дій конкурентів, законодавчих змін та інших зовнішніх факторів.

11. Корпоративна культура. Формування цінностей, стандартів та норм поведінки співробітників, які сприяють безпеці та стабільності підприємства.

12. Навчання та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації співробітників для підвищення їх ефективності та готовності до викликів [12].

Інтегрований підхід, який об'єднується в різноманітні інструменти управління, забезпечує гнучкість у відповідях на зовнішні та внутрішні загрози, а також підтримує стабільність та розвиток підприємства.

Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу до забезпечення економічного підприємства є ключовим компонентом для підтримки стабільності та зростання безпеки в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів. З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що оптимізація інформаційно-аналітичного підходу важлива роль у підвищенні рівня економічної безпеки підприємства. Правильно обрані та впроваджені інструменти можуть значно підвищити якість управлінських рішень та забезпечити стабільність та зростання підприємства в умовах невизначеності та змін.

З урахуванням вищезазначеного, можна зробити висновок, що оптимізація інформаційно-аналітичного підходу є ключовим інструментом для забезпечення економічної безпеки підприємства, допомагаючи йому протистояти загрозам та використовувати можливості в умовах глобалізації та постійних змін. В умовах сучасного бізнес-середовища інформація стає ключовим ресурсом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Отже, оптимізація інформаційно-аналітичного підходу є невід'ємною частиною стратегії економічної безпеки. Автоматизація процесів збору, обробки та аналізу даних за допомогою ІТ-інструментів значно підвищує ефективність управління економічною безпекою підприємства. Гнучкість та адаптивність: оптимізовані системи інформаційно-аналітичного підходу дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптуючись до нових викликів та можливостей.

Стратегії та інструменти управління економічною безпекою повинні бути інтегровані в загальну систему управління підприємством, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Оптимізовані інформаційно-аналітичні системи сприяють формуванню проактивної позиції підприємства, дозволяючи передбачити загрози та використовувати можливості для зростання. В умовах постійної динаміки ринку забезпечити постійний моніторинг, навчання та удосконалення інструментів та методів інформаційно-аналітичного управління. Міжфункціональна інтеграція.

Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу потребує глибокої інтеграції між безкоштовними відділами підприємства для забезпечення цілності та консистентності даних. Забезпечення економічної безпеки вимагає формування корпоративної культури, в якій інформаційно-аналітичний підхід використовується як основа для прийняття обґрунтованих рішень.

У сучасному світі неможливо існувати в ізоляції. Стратегії та інструменти управління економічною безпекою повинні передбачати активне співробітництво з партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Це лише забезпечує доступ до новітніх технологій та підходів, але й підтримує позицію підприємства на ринку. Оптимізація інформаційно-аналітичного підходу має результат не тільки короткострокових інтересів підприємства, але й довгострокових наслідків для спільноти, довкілля та інших стейкхолдерів. Етичні підходи до бізнесу можуть підсилити репутацію підприємства та його економічну стабільність. Управління економічною безпекою вимагає постійного перегляду та адаптації стратегій та інструментів з урахуванням змінених умов та нових даних. Тільки таке підприємство зможе залишитися конкурентоспроможним та пристосованим до викликів сучасного світу. Людина є ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Інвестиції в їх навчання та розвиток, особливо в області інформаційно-аналітичних компетенцій, сприяють підвищенню ефективності управління економічною безпекою.

Враховуючи все вищезазначене, слід розуміти, що оптимізація інформаційно-аналітичного підходу виконує критичну роль у формуванні надійної та стійкої економічної безпеки підприємства. Тільки поєднання правильних стратегій, інноваційних інструментів та неперервного удосконалення може забезпечити підприємству конкурентні переваги та довгостроковий успіх.

### **Список використаних джерел**

1. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.

2. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Європейська наукова платформа, 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monograph/article/view/danilova.kontsepsiia2020/1859>.

3. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: колективна монографія: О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова, О. М. Заєць, Т. С. Гудіма, О. М. Кузьменко. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.

4. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. – Київ : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2020. 284 с.

5. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: монографія. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 420 с.

6. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

7. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

8. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

9. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризику забезпечення. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

10. Панченко, В.А. Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. Актуальні проблеми правознавства. 2020. № 1(21) С. 103-109. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38493/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>.

11. Розвиток бізнес-середовища в Україні: окремі аспекти правового забезпечення: монографія / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 203 с.

12. Смірнов О.Г. Правова охорона комерційної таємниці та ноу-хау: деякі проблемні аспекти. Юридичний вісник. 2022. № 3 (64). С. 138 – 145.

13. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Теоретичні та прикладні аспекти організації рейдерської діяльності як ключова загроза забезпеченню силової складової економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8392>.

14. Шмалій Л.В. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1(27). URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2095>.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **2.1. Формування системи стратегічного управлінського обліку як інструмента управління ризиками діяльності підприємства в умовах воєнного часу**

Повномасштабне російське вторгнення на територію України, розпочате 24 лютого 2022 року, суттєво вплинуло на всі сфери життя українського суспільства. Винятком не є й українська економіка, зокрема сфера підприємництва. Ведення господарської діяльності в умовах воєнного часу пов'язане з низкою ризиків, зумовлених як об'єктивними зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Відповідно перед управлінським персоналом кожної компанії постає завдання забезпечення стійкості, стабільності та рентабельності діяльності в контексті актуалізації відповідних ризиків. Варто зазначити, що таке завдання є досить складним і потребує комплексного використання різних теоретико-методологічних підходів та практичних інструментів розробки системи управління ризиками господарської діяльності підприємства в умовах воєнного часу. В якості ефективного інструмента досягнення зазначеної мети можна розглядати систему стратегічного управлінського обліку на підприємстві, яка надає необхідну інформацію для розробки та прийняття управлінських рішень. Водночас потенціал системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві як інструмента управління ризиками господарської діяльності в надзвичайних умовах, таких як воєнний стан, потребує подальшого розкриття, що зумовлює актуальність досліджень у цій сфері.

Сутність стратегічного управлінського обліку та його роль в управлінні ризиками господарської діяльності підприємства ґрунтовно досліджена такими



зарубіжними та вітчизняними вченими, як: К. Сіммондс, М. Бромвіч, Ю. Ма, М. Тейтлс, М. Пушкар, І. Плікус, Р. Бруханський, Т. Шматковська, О. Мачулка, Л. Мостовенко, М. Шашина, Д. Мосійчук, М. Бондар, Н. Єршова, О. Томчук, І. Градомська, Н. Федючка та іншими. Проте в сучасних реаліях воєнного стану в Україні, коли багато аспектів господарської діяльності зазнають безпосереднього впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків і, відповідно, набувають нового змістовного наповнення, проблематика особливостей формування, ролі та значення системи стратегічного управлінського обліку як ефективного інструмента управління ризиками господарської діяльності потребує подальшого дослідження, комплексного осмислення та узагальнення.

Розгляд особливостей формування системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві варто розпочати з визначення поняття «стратегічний управлінський облік». У таблиці 1 систематизовано підходи до визначення сутності стратегічного управлінського обліку, запропоновані зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Огляд трактувань поняття свідчить про те, що серед вчених відсутній консенсус щодо визначення категорії «стратегічний управлінський облік».

Таблиця 1

**Трактування поняття «стратегічний управлінський облік»  
зарубіжними та вітчизняними дослідниками\***

<b>Визначення поняття «стратегічний управлінський облік»</b>	<b>Автор, рік</b>
Надання та аналіз інформації про бізнес та його конкурентів для використання в розробці та моніторингу бізнес-стратегії	К. Сіммондс [1], 1981 рік
Надання та аналіз фінансової інформації про товарні ринки фірми та витрати і структури витрат конкурентів, а також моніторинг стратегій підприємства та його конкурентів на цих ринках протягом кількох періодів	М. Бромвіч [2], 1990 рік
Складова управлінського обліку, що обробляє стратегічно орієнтовану інформацію для прийняття рішень і контролю	Ю. Ма і М. Тейтлс [3], 2009 рік
Система, яка надає інформацію про зовнішнє середовище для стратегічного управління та формується в системі контролінгу	М. Пушкар [4], 1999 рік
Інформаційна модель, що поєднує в рамках єдиної системи фінансовий і управлінський облік і забезпечує фахівців підприємства виробничою інформацією для прийняття ефективних рішень, а також забезпечує інвесторів інформацією для оцінки діяльності підприємства	І. Плікус [5], 2002 рік
Специфічний інструмент інформаційного забезпечення, розширений у просторі і часі, орієнтований на моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовищ, формулювання і реалізацію стратегій підприємства	Р. Бруханський [6], 2020 рік

\*джерело: [1-6]

Залежно від виокремлених основних рис та функцій, економічну категорію стратегічного управлінського обліку фахівці визначають як: а) окремий вид обліку; б) підсистему обліку; в) інструмент інформаційної підтримки; г) процес; д) окрему економічну систему [7]. Водночас для різних змістовних трактувань категорії «стратегічний управлінський облік», пропонованих зарубіжними та вітчизняними науковцями, спільним є розуміння сутності стратегічного управлінського обліку як певної економічної категорії, провідною функцією якої є забезпечення інформаційних потреб підприємства задля прийняття зважених стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний управлінський облік виник як окремий напрям управлінського обліку. Проте наразі стратегічний управлінський облік комплексно використовує методологію та отримані результати різних складових і напрямів обліково-аналітичної роботи на підприємстві. Вихідними даними для прийняття рішень у межах стратегічного управлінського обліку є не тільки інформація щодо доходів, витрат та прибутків за окремими центрами відповідальності, а й щодо особливостей сталого розвитку компанії, реалізації корпоративної соціальної відповідальності, окремих аспектів фінансового обліку тощо. Лише комплексний аналіз повної детальної вихідної інформації щодо діяльності підприємства дозволяє приймати раціональні стратегічні управлінські рішення [7-8]. Стратегічний управлінський облік спрямований насамперед на формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. У межах функціонування системи стратегічного управлінського обліку прерогатива надається більш віддаленим у часі орієнтирам, пов'язаним із стратегічним баченням підприємства [7-8]. Основним завданням стратегічного управлінського обліку є орієнтація системи управління підприємством на досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу змін зовнішнього середовища. Стратегічні управлінські рішення спрямовані на підвищення економічного потенціалу підприємства та його конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання [9].

Стратегічний управлінський облік передбачає аналіз діяльності компанії в умовах невизначеності та ризику. При цьому доцільно дослідити макро- та мікросередовище суб'єкта господарювання, ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, визначити стратегічні орієнтири та ризики діяльності, а також шляхи мінімізації ймовірних негативних наслідків при настанні непередбачуваних ситуацій.

В умовах воєнного часу фактор невизначеності зовнішнього середовища є одним з провідних чинників актуалізації ризиків, управління якими необхідне для прийняття раціональних стратегічних управлінських рішень. При формуванні системи стратегічного управлінського обліку у воєнний час необхідно враховувати низку особливостей, серед яких:

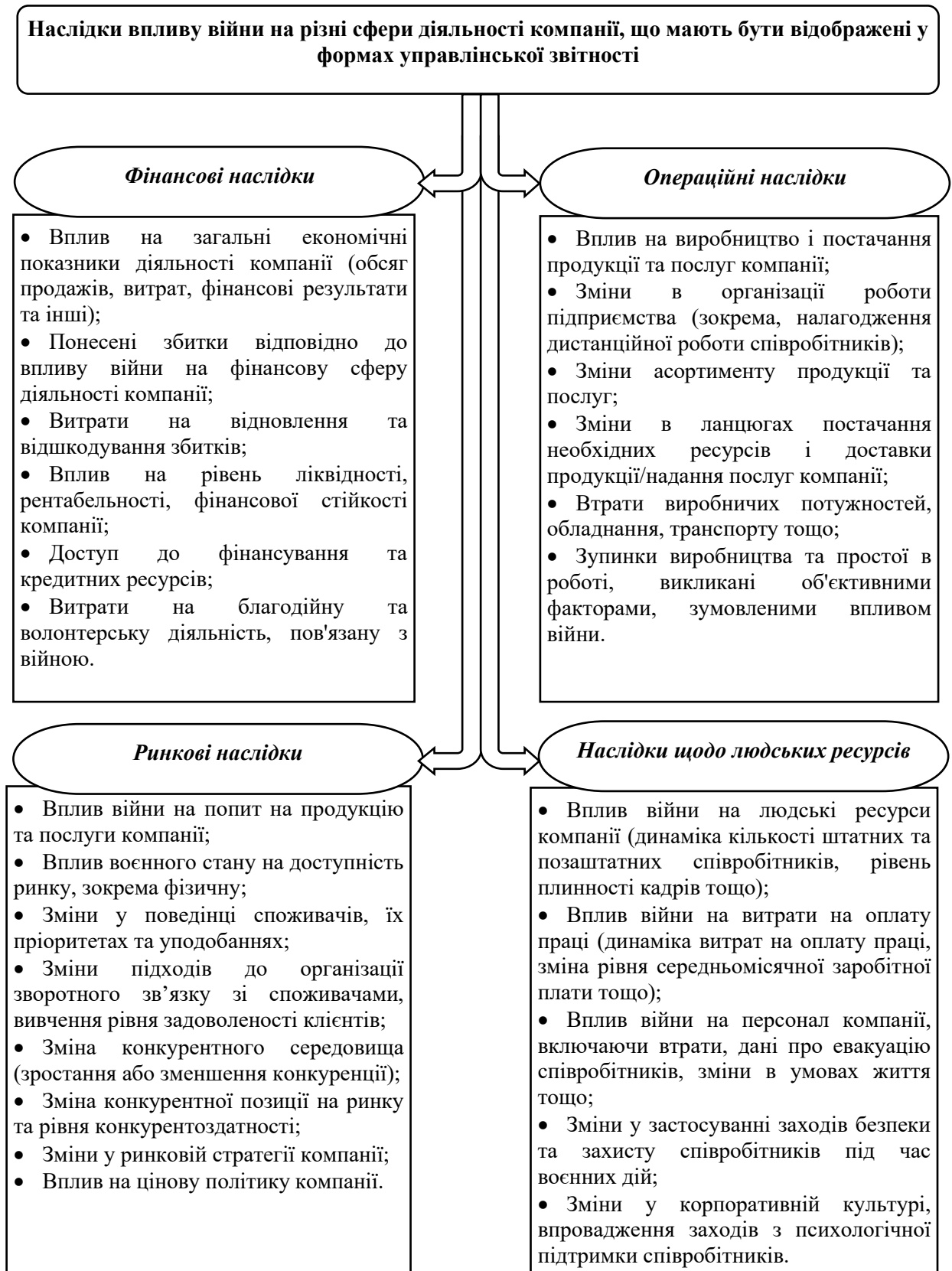
1) *Ключова роль ризиків.* Управління ризиками є одним із провідних напрямів практичної реалізації стратегічного управлінського обліку в менеджменті підприємства в будь-який час. Проте в умовах настання надзвичайної ситуації потреба управління ризиками господарської діяльності відчутно зростає, адже з'являється низка нових загроз, пов'язаних з нестабільним середовищем функціонування підприємства. У воєнний час такі ризики зумовлені небезпекою руйнування виробничих потужностей, втрати нематеріальних активів, травматизації працівників компанії, порушення ланцюгів поставок тощо. Комплексне врахування зазначених ризиків, їх ідентифікація, оцінка та контроль є запорукою забезпечення стійкого функціонування підприємства у стратегічній перспективі [10-11].

2) *Захист та збереження даних.* В умовах воєнного часу практична реалізація стратегічного управлінського обліку ускладнюється актуалізацією загрози втрати чи несанкціонованого доступу до важливої господарської інформації, що становить комерційну таємницю компанії. Вирішення зазначеної проблеми пов'язане з ідентифікацією можливих джерел небезпеки (втрати даних в електронному форматі під час відключень електропостачання, знищення інформації, збереженої на фізичному носії, викрадення інформації,

що становить комерційну таємницю, представниками держави-агресора тощо) та розробкою механізмів протидії виявленим джерелам небезпеки та захисту і збереження інформації (наприклад, збереження даних на кількох фізичних носіях чи серверних потужностях) [10-11].

3) *Гнучкість та адаптивність.* Характерною рисою воєнного часу є відчутна нестабільність та невизначеність середовища функціонування компанії. Відповідно необхідною умовою провадження ефективної господарської діяльності підприємства під час війни є готовність управлінської системи компанії до змін у середовищі функціонування, спроможність врахувати нові обставини діяльності та в найкоротший час відповідним чином змінити підходи, плани, цілі та стратегічні орієнтири діяльності підприємства. В контексті стратегічного управлінського обліку гнучкість та адаптивність компанії виявляється насамперед у можливості зміни загального стратегічного бачення та пошуку нових шляхів досягнення стратегічних цілей [10-11].

4) *Використання додаткових джерел інформації для прийняття рішень.* Традиційне інформаційне забезпечення стратегічного управлінського обліку (дані фінансової звітності, інформація щодо сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності компанії, концептуальне представлення стратегічного бачення, сукупність аналітичних документів первинного управлінського обліку тощо) розроблено відповідно до вимог і потреб мирного часу, а отже не може повною мірою надати необхідну інформацію, що характеризуватиме особливості діяльності компанії у воєнний час. Тому важливим напрямом формування системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві в умовах дії правового режиму воєнного стану є пошук та включення до інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку нових додаткових джерел інформації, які містять дані про аспекти, безпосередньо пов'язані із впливом війни на діяльність компанії [10-11]. Для представлення інформації щодо відповідних аспектів доцільним є розробка та впровадження нових форм управлінської звітності. Ключові вищезгадані питання, які можуть бути відображені у таких управлінських звітах, наведено на рисунку 1.



*Рис. 1. Наслідки впливу війни на різні сфери діяльності компанії, що мають бути відображені у формах управлінської звітності\**

\*джерело: розроблено авторами

5) *Налагодження систем комунікації*. Негативні наслідки впливу воєнних дій на функціонування підприємства досить часто пов'язані з порушенням усталених систем комунікації між підрозділами, а інколи й між окремими працівниками компанії. Так, структурні підрозділи підприємства, які територіально близько розміщені до зони бойових дій, можуть мати проблеми зі стабільним зв'язком. Низка ключових спеціалістів підприємства може евакуюватися за кордон, що також ускладнює комунікацію в межах компанії. У таких умовах запорукою забезпечення стабільного функціонування системи стратегічного управлінського обліку є реалізація надійної системи комунікації, що передбачає індивідуалізацію підходу в кожній окремій ситуації залежно від наявних можливостей структурно-організаційних одиниць суб'єкта господарювання. На випадок втрати зв'язку з критично важливими підрозділами компанії доречним є визначення резервних структурно-організаційних одиниць, які тимчасово зможуть певною мірою замінити недоступні підрозділи [10-11]. Особливої уваги також заслуговують підходи налагодження систем комунікації шляхом запровадження технологій дистанційного зв'язку. В умовах, коли співробітники підприємства можуть знаходитися у різних містах країни чи за її межами, дистанційний формат роботи є єдиним припустимим варіантом продовження діяльності компанії. Слід зазначити, що наразі розроблено низку комерційних систем управління (такі системи переважно належать до класу ERP-систем), які передбачають реалізацію комунікативної підсистеми в межах бізнес-складових суб'єкта господарювання. Проте активна інтеграція таких систем до операційної діяльності підприємства пов'язана з необхідністю вирішення таких проблем, як обмежені обсяги коштів для придбання відповідних систем та брак фахівців з досвідом роботи з аналогічними системами [8]. Тим не менш, потенціал використання автоматизованих систем управління діяльністю підприємства задля забезпечення надійної комунікації між працівниками та підрозділами є досить значним.

б) *Фокус на антикризове управління.* Більшість негативних наслідків впливу воєнних дій на господарську діяльність підприємства можуть бути інтерпретовані як кризові. Кризовий стан компанії, зумовлений несприятливою зміною середовища функціонування та невідповідним реагуванням управлінського персоналу на нові виклики, може призвести до суттєвого погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому настання кризового періоду в діяльності компанії вимагає скоординованих зусиль щодо реалізації заходів подолання негативних наслідків кризи та стабілізації функціонування. Відповідні заходи передбачені методологією антикризового управління. Отже, в умовах кризової ситуації, зумовленої війною та її наслідками, одним з першочергових завдань підприємства є забезпечення антикризового управління, що передбачає залучення всіх працівників до реалізації антикризових заходів. Для вирішення такого завдання необхідно забезпечити процеси навчання персоналу та формування у співробітників системи знань і навичок у сфері антикризового управління. Особливу увагу слід приділити характерним особливостям кризи, зумовленої війною [10-11].

7) *Сприятливий психологічний клімат.* Численні випадки трагічних наслідків війни (загибель тисяч людей, руйнування житла, постійна загроза травматизації тощо) призводять до формування загального негативного психологічного клімату на підприємстві. За таких умов може знижуватися ефективність та результативність роботи працівників підприємства. Важливою передумовою продовження чи відновлення продуктивної господарської діяльності є покращення психологічного клімату в колективі працівників компанії. У цьому контексті варто сприяти реалізації таких заходів, як надання кваліфікованої психологічної допомоги, розвиток емоційного інтелекту та стресостійкості, залучення працівників до командної роботи тощо [10-11].

Перераховані вище особливості формування системи стратегічного управлінського обліку діяльності підприємства в умовах воєнного часу підкреслюють ключову роль відповідної облікової системи в управлінні

компанією у надзвичайний період. Можливості стратегічного управлінського обліку полягають, зокрема, у забезпеченні більш ефективного управління ризиками компанії, що, як було зазначено вище, особливо актуально для кризових явищ воєнного часу. Водночас необхідно зауважити, що для ґрунтовного аналізу перспектив використання стратегічного управлінського обліку як інструмента управління ризиками у воєнний час доцільно визначити сутність, характерні риси та особливості економічної категорії «ризик».

Ризик як економічна категорія - це «певна сукупність різноманітних ймовірних обставин та умов, за яких функціонування та подальша діяльність або бездіяльність підприємства можуть спровокувати додаткові втрати та інші негативні для нього наслідки, або додаткові можливості, вигоди» [12]. Економічна категорія ризику є узагальненим представленням загальнофілософської концепції ризику в контексті господарської діяльності підприємства. Зважаючи на складність, неоднозначність, комплексний, інтегральний та фундаментальний характер поняття, цілком зрозумілим є відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до визначення ризику в економічному середовищі.

Ризик як економічна категорія досліджується з огляду на: 1) трактування ризику як закономірного наслідку будь-якої діяльності людини в умовах невизначеності; 2) віднесення економічної категорії ризику до виключно специфічних наслідків підприємництва як особливої форми діяльності людини; 3) практичного розуміння ризику як можливого джерела загрози чи вигоди [12]. Інша класифікація наукових підходів до визначення ризику була запропонована К. Семеновою та К. Тарасовою, відповідно до якої підходи до визначення економічної категорії ризику спираються на розуміння ризику як: 1) можливих негативних наслідків певної діяльності; 2) збитку чи втрати прибутку; 3) особливості сприйняття економічними суб'єктами невизначеності навколишнього середовища; 4) певної дії чи діяльності, характерною рисою якої є невизначеність; 5) характерної властивості заданого об'єкта; 6) ймовірності досягнення успіху чи понесення невдачі; 7) ознаки невизначеності процесів



отримання прибутку [13]. Зазначимо, що запропоновані в межах розглянутих підходів інтерпретації ризику як економічної категорії не протирічать одна одній, а лише більш глибоко розкривають зміст загальнонаукового концепту ризику в економічному контексті.

Зазвичай ризик в економічному сенсі розглядають як суто негативне явище. Проте таке розуміння є дискусійним, адже ризик є ймовірнісною величиною і однаковою мірою визначає можливість як понесення втрат, так і отримання додаткових вигід. Саме тому сучасні наукові економічні концепції аналізу ризиків досліджують насамперед підходи управління ризиками, а не їх подолання. Залежно від умов та факторів зовнішнього економічного середовища, а також від оцінених ймовірностей отримання прибутків та понесення втрат, раціональною стратегією є уникнення ризиків. Проте такий підхід не завжди є ефективним, оскільки часом уникнення ризиків може обмежувати можливості розвитку компанії.

Ризик як економічна категорія характеризується низкою особливостей, таких як [12]:

1) *Суперечливість*. У деяких випадках ризик може призводити до прискорення загального технічного прогресу та розвитку людства (так, численні випадки розробки інноваційних продуктів є наслідками прийняття їхніми розробниками ризикових управлінських рішень). Водночас в інших випадках ризик може навпаки гальмувати суспільний розвиток (особливо за відсутності зваженого підходу до прийняття управлінських рішень, неефективного управління ризиками, відсутності фахівців з управління ризиками тощо).

2) *Альтернативність*. Ситуації, пов'язані з ризиком, обов'язково передбачають можливість вибору двох чи більше альтернативних варіантів розвитку (подальших дій). За умови відсутності ситуації вибору зміст поняття ризику втрачає сенс.

3) *Невизначеність*. Відсутність повної достовірної та об'єктивної інформації щодо наявності певних зовнішніх і внутрішніх чинників та їх характеру впливу на конкретну економічну ситуацію, зокрема прийняття

альтернативного управлінського рішення, є причиною виникнення ризику. Водночас зменшення невизначеності є одним з ефективних підходів до управління ризиками, проте повністю позбавитися невизначеності, зазвичай, неможливо.

4) *Стимуляційний характер*. Незалежно від позитивного чи негативного впливу ризику на економічні об'єкти та процеси, його стимуляційний характер виявляється у сприянні швидшим якісним та кількісним змінам, прогресивним чи регресивним наслідкам. Наявність ризику обмежує «застійні» явища в економіці; може зумовлювати як подальший суспільний розвиток, так і обмежувати (чи взагалі припиняти) діяльність суб'єктів господарювання, менш пристосованих до умов конкурентного нестабільного середовища, що втім також має певний санаційний ефект для загальної економічної системи.

5) *Аналітичність*. Незважаючи на складність та багатогранність поняття ризику, сучасні підходи та методології управління ризиками досить часто передбачають деяку формалізацію даної економічної категорії шляхом розробки певних математичних моделей. Багато в чому такі моделі спираються на ймовірнісну природу ризику.

На окрему увагу заслуговують математичні підходи до моделювання ризику як економічної категорії. Як вже було зазначено, математичні моделі визначають насамперед ймовірнісну природу ризику. Так, більшість сучасних підходів кількісної оцінки ступеня ризику передбачає встановлення: а) його ймовірності; б) обсягів втрат (збитків) внаслідок настання можливих негативних наслідків ризику. Інколи використовують також інші показники [14]:

– абсолютні: математичне сподівання (оцінюється як вибіркове середнє), дисперсія, середнє квадратичне відхилення певних базових показників, пов'язаних із ризиком;

– відносні: відношення перелічених вище показників до певної бази (наприклад, прибутків, активів, валових доходів тощо), коефіцієнти варіації та ризику тощо.

Комплексний аналіз відповідних показників передбачає їх оцінку та подальше узагальнення. Основні принципи та методи оцінки показників, пов'язаних із встановленням ступеня певного ризику, визначені в ISO/IEC 31010:2009 «Risk management - Risk assessment techniques». Зазначений стандарт описує такі методи, як мозковий штурм, HAZOP, FMEA, HACCP, аналіз дерева відмов, FN-криві, діаграма «краватка-метелик», мережі Байєса тощо [14]. Узагальнення оцінених показників вимагає індивідуалізованого евристичного підходу в кожній ситуації. Водночас наразі розроблені певні практичні рекомендації щодо інтерпретації оцінених показників. Відповідні рекомендації детально досліджуються в контексті математично-статистичних та прикладних економічних наук, в межах яких важливу роль відіграє ефективне управління ризиками.

Важливу теоретичну, методологічну та практичну роль відіграє також розробка детальної класифікації ризиків в економічному контексті. Слід зазначити, що численні запропоновані підходи до класифікації ризиків відрізняються як ознаками класифікації, так і переліком виокремлених типів ризиків. Відповідно до запропонованих дослідниками класифікацій можна виділити такі види ризиків: 1) за джерелом походження: зовнішні та внутрішні [12]; 2) за об'єктом впливу: ризики галузі, технології, бренду, конкуренції, клієнта [12, 15]; 3) за ступенем негативного впливу: припустимі, критичні та катастрофічні [12]. Важливе практичне значення має класифікація ризиків за їх економічним змістом (за характером діяльності, з якою пов'язані відповідні ризики). За такою класифікаційною ознакою можна виокремити виробничі, фінансові, комерційні та інноваційні ризики [15]. Розглянемо кожен з таких видів ризиків більш детально:

1. *Виробничі ризики.* Дані ризики пов'язані з можливими втратами, понесеними під час та внаслідок особливостей виробничо-господарської діяльності [16]. Класифікація виробничих ризиків суттєво залежить від конкретної галузі економіки, в межах якої здійснюється господарська діяльність підприємства. Так, наприклад, для гідроенергетичної галузі в

якості виробничих ризиків можуть розглядатися ризики прориву дамби, пошкодження механізмів ГЕС, критичного зниження рівня води в річках тощо. Водночас існують певні виробничі ризики, які не залежать від конкретної галузі та властиві будь-якому виробничому процесу. До таких ризиків належать ризики зниження продуктивності праці, втрат робочого часу, простою обладнання, понаднормового використання ресурсів, перебоїв з енергопостачанням, надмірного зносу обладнання тощо [17].

2. *Фінансові ризики.* Дані ризики пов'язані з відхиленням фінансового результату та інших фінансових показників від планових значень внаслідок дії непередбачуваних чинників, які мають вплив на фінансово-кредитні, товарно-грошові та фондово-інвестиційні операції. До фінансових ризиків можна віднести валютний, ціновий, податковий, відсотковий, кредитний, інвестиційний, бюджетний, фондовий ризики, а також ризик ліквідності [18-21]. Зазначені різновиди фінансових ризиків мають свої особливості, викликані конкретною сферою фінансових відносин, у межах якої виникає відповідний ризик. Крім того, кожен із перелічених фінансових ризиків має також свої різновиди. Так, наприклад, валютний ризик, спричинений можливими коливаннями курсів іноземних валют та цін на банківські дорогоцінні метали, поділяється на операційний, трансляційний та трансакційний ризики [18]. Фінансові ризики, на відміну від інших економічних ризиків, мають низку особливостей, пов'язаних насамперед із фінансовими змістом, об'єктом, процесами, цілями та результатами актуалізації відповідних ризиків.

3. *Комерційні ризики.* Дані ризики пов'язані з можливими втратами, понесеними під час реалізації на ринку товарів та послуг, вироблених відповідним суб'єктом господарювання. Виникнення комерційних ризиків пов'язане з такими можливими змінами, як зміна закупівельної ціни на товар, обсягу закупівель, втрати товару в процесі звернення, зміна якості та цінності товару, що має вплив на його вартість, зміна витрат обігу, обсягу збуту, попиту та пропозиції товару тощо [22]. Варто зауважити, що за

окремими різновидами комерційні ризики уподібнюються до фінансових, адже останні також виникають внаслідок дії невизначених обставин на товарно-грошові відносини. Більш того, деякі ризики (наприклад, ціновий ризик) можуть розглядатися різними фахівцями в контексті фінансових чи комерційних ризиків. У даному дослідженні комерційні та фінансові ризики розмежовуються на підставі визначення наявності ринкових чинників та встановлення ступеня впливу на фінансову сферу діяльності компанії.

4. *Інноваційні ризики.* Дані ризики пов'язані з можливими втратами (чи вигодами) внаслідок впровадження в господарську діяльність підприємств інноваційних технологій, підходів, принципів та засобів. Наявність та можливість актуалізації інноваційних ризиків зумовлена особливостями сутності інноваційного процесу, для якого невизначеність є ключовою характеристикою, а також специфікою планування інноваційного процесу (особливості встановлених цілей, завдань, очікуваних результатів), залучених ресурсів (персонал, технології та інші ресурси), інвестиційного менеджменту (прийняття управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією інноваційних проєктів тощо) [23].

Доцільно розглянути ризики, виникнення яких пов'язане з повномасштабним російським вторгненням на територію України. Кардинальна зміна умов середовища функціонування вітчизняних компаній, відсутність контролю над непередбачуваними загрозами зумовлюють виникнення низки нових ризиків. Так, М. Тимошенко та В. Петров виокремлюють наступні види ризиків діяльності українських компаній в умовах війни: майновий, репутаційний, стратегічний, інформаційний, територіальний, часовий, погіршення фінансової стійкості, неплатоспроможності, інвестиційний, юридичний [24]. Наведемо характеристику кожного з перелічених ризиків [24]:

- *майновий ризик* – ймовірність понесення матеріальних втрат внаслідок руйнування, розкрадання, незаконного заволодіння, примусового відчуження майна в умовах війни;

- *репутаційний ризик* – загроза формування негативної репутації компанії внаслідок певних дій в умовах війни (наприклад, безініціативність у питаннях волонтерства та гуманітарної допомоги);

- *стратегічний ризик* – неможливість реалізації в умовах воєнного часу попередньо сформованої стратегії розвитку компанії;

- *інформаційний ризик* – загроза понесення збитків внаслідок відсутності необхідної для прийняття управлінських рішень інформації в нових умовах невизначеності та нестабільності;

- *територіальний ризик* – ймовірність понесення збитків внаслідок функціонування компанії чи її комерційних партнерів, перебування споживачів на особливо небезпечній чи окупованій території;

- *часовий ризик* – можливість понесення додаткових збитків та втрат внаслідок функціонування у несприятливий для економічного зростання час;

- *ризик погіршення фінансової стійкості* – загроза погіршення фінансового стану компанії через незбалансованість та нестабільність економічного середовища функціонування;

- *ризик неплатоспроможності* – ймовірність банкрутства компанії (неможливості розрахуватися з боржниками) як наслідок погіршення фінансового стану в умовах війни;

- *інвестиційний ризик* – можливість недоотримання прибутку чи понесення збитків від здійснених раніше інвестицій внаслідок дії факторів, пов'язаних з війною;

- *юридичний ризик* – загроза недоотримання доходів, понесення збитків чи зникнення потенційних можливостей розвитку через дію нових нормативно-правових актів, запроваджених в умовах воєнного часу.

Розглянуті специфічні ризики, які виникають в умовах воєнного часу, мають бути враховані під час формування системи управління ризиками на підприємстві в умовах сучасних викликів.

Проведене дослідження економічної сутності поняття «ризик» та особливостей ризиків різних типів підтверджує важливість забезпечення функціонування на підприємстві системи управління ризиками, яка наразі представлена значною кількістю дієвих методів управління ризиками, серед яких: уникнення, розподіл, попередження, диверсифікація, зовнішнє страхування, лімітування, створення резервів на покриття ймовірних збитків тощо [25]. Водночас, зважаючи на високий рівень невизначеності та нестабільність економічного середовища, в якому функціонують вітчизняні суб'єкти господарювання, потреба пошуку і вдосконалення методів та інструментів управління ризиками набуває все більшої актуальності для вітчизняних компаній. У межах даного дослідження розглянуто можливості практичного застосування інструментів стратегічного управлінського обліку задля вдосконалення системи управління ризиками діяльності на підприємстві.

При формуванні системи управління ризиками на підприємстві доцільно звернути увагу на такі інструменти, які використовуються в межах функціонування системи стратегічного управлінського обліку:

1) *Аналіз можливостей впровадження аутсорсингу*. Передбачає ідентифікацію конкретних операційних функцій та процесів, які можуть бути передані на аутсорсинг, а також визначення доцільності впровадження аутсорсингу. Аналітик має комплексно оцінити складові операційної діяльності компанії, наявні на ринку пропозиції аутсорсингу, а також власні можливості підприємства щодо реалізації досліджуваних функцій та процесів [26].

2) *Аналіз конкурентів (бенчмаркінг)*. Передбачає зіставлення за певними показниками особливостей бізнес-процесів та результатів компанії з її конкурентами. Дозволяє оцінювати пропонований продукт (послугу), виробничий процес, стратегію та визначені цілі розвитку. За умови ефективного застосування, інструмент виявляє як конкурентні переваги компанії, так і слабкі сторони та потенційні можливості розвитку [27].

3) *Логістичний аналіз*. Передбачає визначення всіх ланок логістичної системи на підприємстві, дослідження потоків переміщення ресурсів, запасів, готової продукції, товарів тощо, ідентифікацію та реалізацію виявлених потенційних можливостей вдосконалення логістичних ланцюгів. Раціоналізація логістичної системи компанії дозволяє позбутися надмірних витрат ресурсів та часу на транспортування окремих об'єктів [26].

4) *Портфельний аналіз*. Передбачає виокремлення в межах бізнес-системи підприємства конкретних стратегічних бізнес-одиниць, їх усебічний аналіз з позицій пошуку і максимізації потенційних можливостей, уникнення і раціоналізацію найбільш проблемних аспектів у контексті досягнення стійкого стратегічного положення та сталого розвитку компанії [27].

5) *Стратегічні розриви*. Передбачає комплексне зіставлення стратегічних та реальних показників розвитку підприємства (зокрема, якісних та кількісних), на основі яких визначається ступінь реалізації встановлених стратегічних цілей. Використання інструмента «стратегічні розриви» вимагає залучення повної інформації щодо особливостей внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування компанії [28].

6) *Розробка «сценаріїв»*. Передбачає розробку алгоритму дій компанії у відповідь на конкретні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування. Досліджуються позитивні, негативні та нейтральні варіанти розвитку подій. Розроблені алгоритми спрямовані насамперед на забезпечення ефективності діяльності за умови змінних чинників зовнішнього середовища [28].

7) *Збалансована система показників*. Передбачає визначення показників, що є суттєвими для досягнення стратегічних цілей компанії та які надалі використовуватимуться для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. Показники обираються таким чином, щоб охопити всі ключові сфери діяльності підприємства (виробничу, фінансову, комерційну та інші сфери) [29].



8) *Крива досвіду*. Передбачає графічно-аналітичне визначення залежності обсягу виробництва продукції від вартості залучених витрат. Традиційна методика побудови кривої досвіду обмежується встановленням відповідної формули та побудовою діаграми, однак сучасні модифікації передбачають також врахування інших факторів впливу на виробничий процес [27].

9) *Аналіз життєвого циклу продукту*. Передбачає дослідження факторів, які впливають на ефективність реалізації продукції на різних етапах її перебування на ринку (від надходження до зняття з ринку). Задля проведення комплексного аналізу життєвого циклу продукту необхідно врахувати та розглянути всі чинники, які так чи інакше впливають на прибуток від реалізації продукції: від особливостей маркетингу до конкурентних пропозицій і споживчих смаків [27].

10) *Аналіз сильних та слабких сторін*. Передбачає оцінку стратегії компанії, визначених цілей, завдань та шляхів їх досягнення з позицій наявності сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для стабільного функціонування підприємства в теперішньому та майбутньому часових періодах. При цьому можуть залучатися додаткові інструменти аналізу, такі як експертні оцінки, анкетування управлінського персоналу, SWOT-аналіз тощо [29].

11) *Планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем (Customer Synchronized Relationship Planning/CSRP)*. Передбачає перенесення особливостей відносин «споживач-компанія» на внутрішні бізнес-процеси планування виробничого циклу. Під час визначення планового асортименту та обсягу виробленої продукції першочергове значення надається змінним потребам клієнта, а не можливостям компанії (останні, звісно, не можуть повністю ігноруватися) [27-28].

12) *Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management/SCM)*. Передбачає аналіз ефективності взаємодії з постачальниками компанії. Інструмент дозволяє визначити основні проблеми договірних взаємовідносин з постачальниками та оцінити можливі напрями розвитку функціональної підсистеми постачання. При його використанні можуть залучатися допоміжні

бізнес-інструменти (наприклад, встановлення системи кількісних та якісних індикаторів для відбору найбільш надійних постачальників) [27].

13) *Моніторинг вартості бренда*. Передбачає комплексну оцінку та відстеження вартості бренда з урахуванням найбільш загальних стратегічних показників функціонування. Увага приділяється частці ринку, основним тенденціям розвитку підприємства, стабільності функціонування, міжнародному співробітництву, дотриманню концепції сталого розвитку, системі нефінансових індикаторів ефективності діяльності та іншим показникам лідерства [27].

14) *Аналіз діяльності з позицій сталого розвитку*. Передбачає аналіз діяльності компанії з позицій дотримання концепції сталого розвитку. Визначається наявність, повнота та раціональність стратегії сталого розвитку на підприємстві. Досліджуються проблемні аспекти реалізації відповідної стратегії. Встановлюються можливі напрями вдосконалення бізнес-моделі компанії з урахуванням дотримання принципів сталого розвитку [30].

В таблиці 2 узагальнено вищезгадані ключові інструменти стратегічного управлінського обліку, наведено особливості, переваги та недоліки їх застосування в контексті управління ризиками.

Таблиця 2

*Особливості, переваги та недоліки використання інструментів стратегічного управлінського обліку в контексті управління ризиками діяльності підприємства\**

<i>Аналіз можливостей впровадження аутсорсингу</i>	
<i>Особливості використання</i>	Аутсорсинг дозволяє уникнути багатьох виробничих ризиків, пов'язаних з делегованим процесом (функцією), проте зумовлює появу нових ризиків, джерелом виникнення яких є господарська діяльність аутсорсера. Тому аналіз можливостей впровадження аутсорсингу з позицій управління ризиками вимагає комплексного дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників виникнення ризиків.
<i>Переваги</i>	1) Під час проведення аналізу доцільності впровадження аутсорсингу можливе виявлення додаткових запасів та ресурсів, які можуть бути використані для покриття ймовірних збитків. 2) Належним чином оформлений договір аутсорсингу відкриває широкі можливості розподілу ризику.
<i>Недоліки</i>	1) Аутсорсинг пов'язаний з додатковими ризиками, такими як: ризики неякісної реалізації делегованих функцій, нерозуміння вимог компанії, витоку конфіденційної інформації тощо. 2) Відсутність контролю над бізнес-процесами аутсорсера суттєво ускладнює оцінку та аналіз відповідних ризиків.

<b>Аналіз конкурентів (бенчмаркінг)</b>	
<i>Особливості використання</i>	Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентних переваг та недоліків компанії дозволяє зменшити рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ, а отже виявити потенційні джерела ризиків. Проте бенчмаркінг може виступати лише додатковим джерелом необхідної інформації, але не конкретним практичним інструментом управління ризиками.
<i>Переваги</i>	1) Застосування бенчмаркінгу дозволяє комплексно співставити та оцінити показники компанії і виявити найбільш проблемні (ризикові) аспекти. 2) Бенчмаркінг надає додаткову інформацію про ринок, на якому функціонує компанія, а отже дозволяє більш ефективно управляти зовнішніми ризиками.
<i>Недоліки</i>	1) Бенчмаркінг дозволяє виявити основні проблеми господарської діяльності компанії, а також альтернативні варіанти їх подолання, проте не вирішує проблеми вибору дієвих підходів до управління виявленими ризиками. 2) Недостатня розробленість практичних галузево-орієнтованих методів бенчмаркінгу може призводити до його неефективного застосування.
<b>Логістичний аналіз</b>	
<i>Особливості використання</i>	Логістичний аналіз в контексті управління ризиками насамперед передбачає раціональне керування логістичним ризиком, його локалізацію відповідно до виявлених проблем логістичної системи. Крім того, внаслідок проведеного логістичного аналізу вивільняються додаткові ресурси, які можуть бути використані для інших цілей (зокрема, для управління ризиками).
<i>Переваги</i>	1) Вдосконалення логістичної системи суттєво знижує ступінь логістичного ризику та його окремих складових (матеріального, інформаційного, фінансового та інших). 2) Зекономлені внаслідок логістичного аналізу ресурси можуть бути спрямовані на покриття ймовірних збитків від інших майбутніх ризиків.
<i>Недоліки</i>	1) Проведення логістичного аналізу вимагає наявності висококваліфікованих фахівців-аналітиків (зокрема, у галузі логістики). 2) Помилкове застосування логістичного аналізу може погіршити логістичну систему компанії та призвести до появи нових логістичних ризиків.
<b>Портфельний аналіз</b>	
<i>Особливості використання</i>	Важливою складовою портфельного аналізу є дослідження ризиків виокремлених стратегічних бізнес-одиниць. Результати проведеного комплексного портфельного аналізу дозволяють визначити найбільш та найменш ризикові аспекти бізнес-системи підприємства з позицій дослідження поточних ризиків діяльності.
<i>Переваги</i>	1) Комплексний аналіз стратегічних бізнес-одиниць дозволяє виокремити та надати першочергову підтримку найбільш перспективним (часто найменш ризиковим) складовим бізнес-системи компанії. 2) Ефективне використання портфельного аналізу передбачає диверсифікацію виявлених ризиків.
<i>Недоліки</i>	1) Портфельний аналіз пропонує низку окремих методів та інструментів, вибір, поєднання та комплексне застосування яких у конкретній ситуації можуть бути досить складними. 2) Портфельний аналіз залучає насамперед інформацію про поточний стан компанії, а отже є малоприслужним для прогнозування майбутніх ризиків.

<b>Стратегічні розриви</b>	
<i>Особливості використання</i>	Визначені стратегічні переваги та проблеми компанії шляхом аналізу стратегічних розривів можуть бути використані в якості індикаторів наявності найбільш та найменш ризикових складових бізнес-системи. Водночас вибір конкретних методів та інструментів управління виявленими ризиками вимагає залучення додаткових теоретико-методологічних підходів.
<i>Переваги</i>	1) Визначені стратегічні розриви дають представлення щодо найбільш проблемних та недостатньо ефективних аспектів діяльності компанії, пов'язаних з високим ступенем ризику. 2) Стратегічно важливі ризики виявляються першочергово внаслідок застосування цього інструмента.
<i>Недоліки</i>	1) Даний інструмент може слугувати лише джерелом інформації щодо можливих найбільш ризикових аспектів діяльності компанії, проте не надає конкретних підходів до управління виявленими ризиками. 2) Застосування інструмента доцільне вже на більш пізніх стадіях розвитку компанії, коли є можливість співставлення отриманих результатів з визначеними стратегічними показниками.
<b>Розробка «сценаріїв»</b>	
<i>Особливості використання</i>	Зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування досить часто зумовлені актуалізацією певного ризику, тому розробка «сценаріїв» дії компанії за таких умов фактично означає визначення стратегії можливої відповіді на поточні та майбутні ризики діяльності. Саме тому інструмент розробки «сценаріїв» досить ґрунтовно доповнює систему управління ризиками підприємства.
<i>Переваги</i>	1) Розробка «сценаріїв» дозволяє завчасно визначити шляхи запобігання розвитку кризи, а також оцінити можливості отримання додаткової вигоди внаслідок настання ризикової події. 2) Інструмент розробки «сценаріїв» передбачає можливість оцінки та прогнозування як поточних, так і майбутніх ризиків.
<i>Недоліки</i>	1) Не всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ можуть бути передбачені (зокрема, в умовах воєнного часу). 2) Розробка «сценаріїв» відповіді компанії вимагає високої кваліфікації фахівців-аналітиків, адже невірно визначений та реалізований на практиці «сценарій» може призвести до ще більших збитків.
<b>Збалансована система показників</b>	
<i>Особливості використання</i>	Зміна значень індикаторів у збалансованій системі показників може виступати в якості даних для кількісної оцінки ступеня небезпеки того чи іншого ризику. Відповідно, бізнес-процес управління ризиками може використовувати значення індикаторів збалансованої системи показників задля комплексного оцінювання впливу ризиків на діяльність компанії.
<i>Переваги</i>	1) Включення індикаторів з різних сфер діяльності компанії до збалансованої системи показників дозволяє ефективно застосовувати даний інструмент для управління спектром економічних ризиків діяльності. 2) Числові значення індикаторів збалансованої системи показників дозволяють кількісно оцінювати рівні відповідних ризиків.
<i>Недоліки</i>	1) Застосування збалансованої системи показників дозволяє виявляти та оцінювати лише поточні ризики діяльності компанії. 2) Включення до збалансованої системи показників надмірної кількості індикаторів ускладнює її аналіз, але, з іншого боку, ігнорування окремих показників може призвести до виключення з аналізу важливих ризиків діяльності.

<b><i>Крива досвіду</i></b>	
<b><i>Особливості використання</i></b>	Крива досвіду може бути використана для оцінки ризикованості того чи іншого обсягу виробництва. Зважаючи на відносну обмеженість інформації, залученої для побудови функції та діаграми, крива досвіду не може застосовуватися самостійно для оцінки виробничих ризиків, а є лише компонентом систем управління ризиками.
<b><i>Переваги</i></b>	1) Якісно побудована крива досвіду може виявитися корисною для оцінки найменш ризикового обсягу виробництва. 2) Застосування та аналіз кривої досвіду є досить простими, не вимагають залучення значних ресурсів компанії.
<b><i>Недоліки</i></b>	1) Крива досвіду може виявитися недостатньо інформативною для управління ризиками на підприємствах, операційна діяльність яких не пов'язана безпосередньо з виробничим процесом. 2) Використання кривої досвіду ефективно насамперед для управління виробничими ризиками.
<b><i>Аналіз життєвого циклу продукту</i></b>	
<b><i>Особливості використання</i></b>	Комплексний аналіз життєвого циклу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони продукту; особливості його реалізації на ринку, пов'язані з певними видами ризику (зокрема, з комерційним та фінансовим). Виявлені найбільш небезпечні ризики можуть бути оцінені та завчасно попереджені.
<b><i>Переваги</i></b>	1) Визначення потенційно небезпечних зон реалізації продукції (часових періодів та сегментів ринку) дозволяє завчасно розробити стратегії управління товарними ризиками. 2) Даний інструмент стратегічного управлінського обліку розглядає весь період перебування товару на ринку, а отже також може бути ефективно застосований для прогнозування та управління майбутніми ризиками.
<b><i>Недоліки</i></b>	1) Аналіз життєвого циклу продукту майже не розглядає явищ та процесів, пов'язаних з виникненням виробничого та інноваційного ризиків. 2) Проведення ґрунтовного дослідження ринку, його особливостей та перспектив розвитку потребує наявності значних ресурсів та висококваліфікованих фахівців.
<b><i>Аналіз сильних та слабких сторін компанії</i></b>	
<b><i>Особливості використання</i></b>	Аналіз сильних та слабких сторін тісно пов'язаний із виявленням та оцінкою ризиків діяльності компанії. Визначені слабкі сторони найчастіше є зонами негативних змін та понесення збитків унаслідок настання ризикових подій. З іншого боку, попередньо визначені ризики діяльності можуть бути використані при ідентифікації слабких сторін компанії.
<b><i>Переваги</i></b>	1) Визначені слабкі сторони вказують на те, яким саме аспектам діяльності має бути приділена першочергова увага під час управління ризиками. 2) Аналіз сильних та слабких сторін передбачає комплексне дослідження всіх аспектів діяльності підприємства, тому внаслідок застосування даного інструмента можуть бути виявлені майже всі різновиди ризиків компанії.
<b><i>Недоліки</i></b>	1) Підходи до аналізу сильних та слабких сторін розроблені переважно на концептуальному рівні, під час їх практичного застосування необхідно враховувати особливості діяльності компанії. 2) Аналіз сильних та слабких сторін найчастіше передбачає оперування лише якісними показниками, у той час як для управління ризиками необхідно виокремлювати також і кількісні показники.

<b>Планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем (CSRП)</b>	
<i>Особливості використання</i>	Формування адаптивних стратегій реагування на змінні потреби ринку, пропонуване інструментом CSRП, узгоджується із загальними принципами розробки планів реагування на зміни умов зовнішнього середовища функціонування компанії, пов'язаних із певними ризиками. За умови прогнозування вимог ринку можливе практичне застосування CSRП для управління не тільки поточними, а й майбутніми ризиками.
<i>Переваги</i>	1) Інструмент дозволяє не тільки виявити та оцінити ризики, а й розробити загальні плани реагування компанії на відповідні можливі зміни. 2) Інструмент CSRП у контексті управління ризиками за певних умов може бути застосований як щодо поточних, так і майбутніх ризиків.
<i>Недоліки</i>	1) Застосування CSRП як інструмента управління ризиками можливе лише щодо обмеженого кола виробничих та комерційних ризиків. 2) Зниження значимості виробничих можливостей компанії під час застосування інструмента CSRП підвищує виробничий ризик.
<b>Управління ланцюгами постачання (SCM)</b>	
<i>Особливості використання</i>	Одним з ключових завдань управління ланцюгами постачання є виявлення, оцінка та пропозиція підходів до управління ризиками постачання. Так, наприклад, припинення співпраці з ненадійними постачальниками дозволяє суттєво знизити відповідні ризики. З іншої сторони, відбір найбільш надійних постачальників, пропонуваній у контексті SCM, є досить ефективним з позицій управління ризиками (зокрема, ризиками постачання).
<i>Переваги</i>	1) Управління ланцюгами постачання дозволяє виявити ненадійних постачальників, з якими продовження співпраці є недоречним, що зменшує ризики постачання. 2) Інструмент SCM дозволяє виявити, оцінити ризики постачання та обрати підходи до управління такими ризиками.
<i>Недоліки</i>	1) Інструмент управління ланцюгами постачання може бути застосований лише для управління певними виробничими ризиками. 2) Управління ланцюгами постачання базується насамперед на поточній інформації, тому використання даного інструмента для управління майбутніми ризиками не є ефективним.
<b>Моніторинг вартості бренда</b>	
<i>Особливості використання</i>	Моніторинг вартості бренда дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, найменш та найбільш ризикові процеси та об'єкти на підприємстві. Використання результатів моніторингу вартості бренда особливо ефективно в контексті управління стратегічно важливими ризиками діяльності компанії.
<i>Переваги</i>	1) Внаслідок застосування інструмента виявляються та оцінюються майже всі стратегічно важливі ризики діяльності компанії. 2) Моніторинг вартості бренда визначає перспективи розвитку компанії, у тому числі можливості вдосконалення системи управління ризиками діяльності.
<i>Недоліки</i>	1) Внаслідок застосування інструмента оцінюються переважно інтегральні показники діяльності, внаслідок чого можуть ігноруватися окремі ризики, які є суттєвими для поточної діяльності. 2) Застосування інструмента дозволяє виявити певні проблеми, пов'язані з наявністю ризиків, при цьому не пропонуються підходи до управління ризиками.

<i>Аналіз діяльності компанії з позицій сталого розвитку</i>	
<i>Особливості використання</i>	Важливою складовою аналізу діяльності компанії з позицій сталого розвитку є ідентифікація та оцінка ризиків сталого розвитку. Виявлені проблеми та ризики мають стратегічні значення та в майбутньому можуть суттєво вплинути як на фінансові показники, так і на репутацію компанії, що не менш важливо у світлі сучасних процесів подальшої інтеграції України до світового ринку.
<i>Переваги</i>	1) Виявлення та оцінка ризиків сталого розвитку є надзвичайно важливим задля забезпечення стабільного функціонування підприємства. 2) Аналіз діяльності компанії з позицій сталого розвитку дозволяє не лише виявити та оцінити ризики сталого розвитку, а й обрати підходи до управління ними.
<i>Недоліки</i>	1) Методологія проведення аналізу діяльності вітчизняних компаній з позицій сталого розвитку у даний час є недостатньо розробленою. Застосування інструмента потребує залучення висококваліфікованих фахівців зі сталого розвитку. 2) Аналіз діяльності компанії з позицій сталого розвитку в контексті управління ризиками виявляє насамперед майбутні стратегічні ризики, водночас сучасним операційним ризикам приділено менше уваги.

\*джерело: розроблено авторами на основі [26-30].

Визначивши низку особливостей та переваг застосування проаналізованих у роботі інструментів стратегічного управлінського обліку (таблиця 2), можна стверджувати, що вищезгадані інструменти можуть бути використані з метою управління ризиками діяльності підприємства в умовах воєнного часу та виступати елементами системи управління ризиками.

**Висновки.** Невід’ємною складовою забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність управління ризиками діяльності. Змістовна сутність ризику як економічної категорії полягає в ймовірності позитивних чи негативних змін певних процесів та об’єктів бізнес-системи внаслідок дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, відносно яких відсутня повна та достовірна інформація щодо впливу на діяльність підприємства. Економічні ризики характеризуються невизначеністю, суперечливістю, альтернативністю. Досить детальною є класифікація економічних ризиків, яка базується на врахуванні різних аспектів та підстав для їх групування. Так, наприклад, за характером діяльності, з якою пов’язані відповідні ризики, їх можна класифікувати на

виробничі, фінансові, комерційні та інноваційні. Поява низки специфічних ризиків діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання зумовлена впливом повномасштабного російського вторгнення на територію України. До ризиків діяльності підприємства в умовах воєнного часу можна віднести такі ризики: майновий, репутаційний, стратегічний, інформаційний, територіальний, часовий, погіршення фінансової стійкості, неплатоспроможності, інвестиційний, юридичний. Необхідність пошуку дієвих засобів протидії можливим збиткам вітчизняних компаній внаслідок дії відповідних ризиків актуалізує проблему пошуку та вибору інструментів управління ризиками. В якості таких інструментів запропоновано використовувати інструменти стратегічного управлінського обліку. Стратегічний управлінський облік є специфічною обліково-аналітичною системою, провідною функцією якої є забезпечення інформаційних потреб управлінського персоналу задля прийняття раціональних стратегічних управлінських рішень. Розглянуті особливості формування системи стратегічного управлінського обліку та окреслена ключова роль управління ризиками у межах функціонування цієї системи обґрунтовують доцільність застосування інструментів стратегічного управлінського обліку для управління ризиками діяльності підприємства в умовах воєнного часу.

При формуванні системи управління ризиками на підприємстві доцільно звернути увагу та такі інструменти стратегічного управлінського обліку, застосування яких має низку переваг в контексті управління ризиками: аналіз можливостей впровадження аутсорсингу, аналіз конкурентів (бенчмаркінг), логістичний аналіз, портфельний аналіз, стратегічні розриви, розробка «сценаріїв», збалансована система показників, крива досвіду, аналіз життєвого циклу продукту, аналіз сильних та слабких сторін компанії, планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем (CSR), управління ланцюгами постачання (SCM), моніторинг вартості бренда, аналіз діяльності компанії з позицій сталого розвитку. Кожен з цих інструментів має особливості, переваги та недоліки застосування, визначені під час



проведення дослідження. Отже, для управління ризиками діяльності підприємства в умовах воєнного часу доцільним є обґрунтований вибір, комплексне поєднання та своєчасне використання розглянутих інструментів стратегічного управлінського обліку.

### Список використаних джерел

1. Simmonds K. Strategic management accounting. *Management Accounting (UK)*. 1981. № 59 (4). P. 26-29.
2. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*. 1990. № 15. P. 27-46.
3. Ma Y., Tayles M. On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective. *Accounting and Business Research*. 2009. № 39(5). P. 473-495.
4. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): моногр. Тернопіль: Екон. думка, 1999. 422 с.
5. Плікус І.Й. Стратегічний облік як інструмент стратегічного управління підприємством. *Вісник Української академії банківської справи*. 2002. № 12. С. 94-95.
6. Брухановський Р. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2020. Вип. 1. С. 7-18.
7. Шматковська Т., Мачулка О. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4(236). С. 242-254.
8. Шматковська Т., Мостовенко Л. Тенденції формування системи стратегічного управлінського обліку в умовах цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. Том 1 № 3. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu\\_forum/article/view/335/323](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/335/323) (дата звернення: 12.05.2023).
9. Hnedina K., Vertiiko A. Formation of strategic management accounting system for a startup enterprise. *Problems and prospects of economics and management*. 2020. № 1(21). P. 309-320.
10. Гнедіна К. В., Хоменко К. Ю. Стратегічний управлінський облік: особливості організації та ведення на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного часу. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16813900585045.pdf> (дата звернення: 15.05.2023).
11. Шашина М. В., Мосійчук Д.О. Управління планування стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Вип. 4(6). С. 92-103.

12. Ідобаєва А.Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76.
13. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.
14. Бондар М.І., Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 69-81.
15. Slywotzky A. J., Weber K. *Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*. Crown Business, 2007. 270 p.
16. Коюда П. М., Коюда О. П. Характеристика та класифікація ризиків. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2006. № 71. С. 203-214.
17. Рачинська А.В. Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5267> (дата звернення: 18.05.2023).
18. Андрущак А. О. Проблеми та особливості управління валютним ризиком. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2019. С. 336-338.
19. Правик Ю. М. Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 431 с.
20. Бондар О.А., Тішечкіна К.В., Іваненко Г.Ю., Тарасенко В.П. Управління та засоби мінімізації кредитного ризику банку. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 21-26.
21. Гараєв М. Формування системи управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 159-166.
22. Зелінська О.В., Євдокімов А.О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96-99.
23. Попов О. В., Мехович С. А., Кобелева Т. М. Класифікація ризиків при проведенні інноваційних перетворень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 66-71.
24. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: мат. V Міжнар. наук.-практ. конф. ДУ «Одеська політехніка» (Одеса, 19-20 травня). Одеса. 2022. С. 52-54.
25. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту*: мат. XV Міжнар. наук.-практ. конф. НАУ (Київ, 25 жовтня). Київ. 2019. С. 127-128.
26. Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. Логістичний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економічний форум*. 2019 Том 1 (№3). URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/64/58](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/64/58) (дата звернення: 24.05.2023).

27. Бруханський Р.Ф. Інструменти стратегічного управлінського обліку. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці*: мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. УжНУ (Ужгород, 21-22 квітня). Ужгород. 2015. С. 27-30.

28. Томчук О.Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2020. Вип. 41. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25104.pdf> (дата звернення: 25.05.2023).

29. Федючка Н., Чава В. Спектр інструментів стратегічного управлінського обліку. *Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі*: мат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. ТНЕУ (Тернопіль, 23 жовтня). Тернопіль, 2020. С. 272-273.

30. Зайцева Л.О. Управлінський облік сталим розвитком підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: мат. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. ТНЕУ (Тернопіль, 28 грудня). Тернопіль. 2018. С. 20-22.

## **2.2. Використання інструментів управлінського обліку при моделюванні станів економічної безпеки суб'єктів господарювання**

В умовах повномасштабних воєнних дій в Україні, що характеризується посиленням загроз і ризиків у суспільному й економічному житті перед вітчизняними суб'єктами господарювання виникає нагальне завдання внутрішньої самооцінки з точки зору можливості протистояти викликам внутрішнього та зовнішнього середовища. Це уможливить уявлення керівництва про здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів та підтримувати конкурентоспроможність в наближеній та віддаленій перспективах.

Крім того проведення оцінки стану економічної безпеки підприємства має на меті ще й макроекономічний характер, оскільки його технічний та кадровий потенціал є визначальним стабілізуючим чинником антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримання економічної незалежності держави в цілому.

Не зважаючи на те, що оцінювання стану безпеки підприємства здійснюють не лише в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі, комплекс вирішуваних при цьому цільових завдань має істотні відмінності. Так, у режимі *стійкого функціонування* підприємство при вирішенні завдань економічної безпеки акцентує головну увагу на підтримці нормального ритму виробництва і збуту продукції, на запобіганні матеріальним та фінансовим втратам, на недопущенні несанкціонованого доступу та руйнуванні комп'ютерних баз даних, на протидії недобросовісній конкуренції і кримінальним проявам. Відтак процес оцінювання зводиться до визначення ефективності діяльності фахівців у галузі забезпечення безпеки.

У *кризові періоди* функціонування підприємства найбільшою загрозою економічній безпеці є руйнування його потенціалу (виробничого, технічного і кадрового), адже за таких умов господарювання здатність потенціалу до відтворення майже відсутня, а ресурси для розвитку підприємство може отримати лише за рахунок позикових джерел. У такій ситуації виникає необхідність комплексного оцінювання економічних процесів підприємства з метою ідентифікації факторів загроз та розроблення заходів щодо нівелювання їх прояву.

Обґрунтуванню оптимальної моделі оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання присвячена значна кількість наукових публікацій як зарубіжних, так і вітчизняних учених та практиків. Зокрема Л. Гнилицька [2; 3] розглядає ризик-орієнтований підхід до побудови моделі оцінювання стану економічної безпеки, Л. Гончаренко спрямовує свої дослідження на індикаторний підхід [4], Г. Козаченко та О. Ляшенко [7] є прибічниками прибутково-інвестиційного підходу, натомість О. Кравчук [8] наполягає на ресурсно-функціональному підході. Своєю чергою пошуку оптимального інформаційного забезпечення оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання присвячено праці Е. Аткінсона та Р. Банкера [1], А. Azudin, N. Mansor [14], D.H. Pham, T.H. Dao, T. D. Vui [16],

D.D.Cuzdriorean [15] та інших. Як наслідок, їх наукові здобутки увінчалися значною кількістю (часто діаметрально протилежних) підходів, які вирізняються між собою методикою розрахунків критеріїв оцінювання безпеки, галузевою спрямованістю використання, напрямками здійснення заходів з безпеки тощо

Узагальнення цих підходів здійснено в табл.1.

Разом з тим, поглиблений аналіз запропонованих підходів дає можливість стверджувати, що більшість із них, при оцінюванні стану економічної безпеки суб'єктів господарювання, орієнтовані виключно на історичну інформації про результати діяльності підприємства. Натомість, високий рівень невизначеності сучасного бізнес-середовища потребує прогнозової інформації, гнучкої до змін у разі відхилення фактичної діяльності господарюючого суб'єкта від його стратегічних цілей.

Таблиця 1

*Класифікація методичних підходів до оцінки стану економічної безпеки суб'єктів господарювання*

№ з/п	Ознака класифікації	Види підходів
1	За напрямками здійснення заходів з безпеки	- підходи, що базуються на методиках банкрутства - підходи, що базуються на методиках комплексної оцінки впливу ризиків - підходи, що базуються на методах комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства
2.	За методикою розрахунку критеріїв оцінювання	- індикаторний - ресурсно-функціональний - прибутково-інвестиційний - витратний
3.	За галуззю використання	- для підприємств реального сектора економіки - для фінансових установ

Джерело: сформовано автором

Крім того, у більшості випадків ці підходи характеризуються розгалуженим аналітичним апаратом та низькою збалансованістю показників, які описують вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на безпечний стан діяльності суб'єкта господарювання, що істотно утруднює їх використання в практичній діяльності підприємств.

Багатоаспектність проблематики, з якою зіштовхуються вітчизняні підприємства при практичному застосуванні існуючих моделей оцінювання стану економічної безпеки, доводить необхідність подальших наукових досліджень у напрямку їх удосконалення.

За цих умов посилюється необхідність, з одного боку, в удосконаленні інформаційного підґрунтя формування оцінюючих показників, що визначають стан безпеки суб'єктів господарювання, а з іншого – у спрощенні та стандартизації аналітичних процедур для їх зрозумілості при використанні фахівцями з безпеки.

Дослідження положень безпеко-орієнтовного управління, висвітлених у вітчизняних наукових публікаціях В. Горбуліна [5], В. Кузьомко [9], І. Тернавської [10], дозволило сформулювати гіпотезу, що центральне місце у складі інформаційного забезпечення такого управління відводиться способам та прийомам управлінського обліку. При цьому теоретичним підґрунтям використання методичного інструментарію управлінського обліку при оцінюванні станів безпеки підприємств є його концептуалізація як: інформаційної основи ефективного використання ресурсів та підсистеми стратегічного управління.

З урахуванням вищенаведених положень, до найбільш розповсюджених прийомів управлінського обліку, що можуть бути використаними в якості інформаційного підґрунтя управління у сфері економічної безпеки суб'єктів господарювання, слід віднести систему збалансованих економічних показників.

Система збалансованих економічних показників (СЗЕП) передбачає узгодженість інформаційних потоків за трьома векторами: між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства; між внутрішніми та зовнішніми аспектами; між ретроспективним та перспективним фокусом трансформації інформації [11, с. 564]. Саме ця узгодженість дає можливість сформулювати методологічну основу системно-цільового підходу в оцінюванні безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання.

Таким чином, **мета дослідження** полягає у розробленні системно-цільового підходу до оцінювання стану економічної безпеки вітчизняних підприємств, який ґрунтується на методичному інструментарії управлінського обліку та передбачає формування системи показників, що визначають вплив факторів ризику на зміну результатів діяльності підприємства, формалізацію їх розрахунку та стандартизацію аналітичних процедур, використаних при оцінюванні стану безпеки та діяльності суб'єктів її забезпечення.

Запропонований підхід передбачає моделювання станів економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі фактично досягнутих значень показників діяльності підприємства, що є складовими системи збалансованих економічних показників та виступають індикаторами ризику, їх порівняння з еталоном та встановлення рівня безпеки з урахуванням істотності відхилення.

Практичне впровадження даного підходу включає етапи, надані в табл. 2.

Таблиця 2

*Алгоритм застосування системно-цільового підходу до оцінювання стану економічної безпеки підприємства та діяльності суб'єктів її забезпечення*

Етапи алгоритму	Заходи, характерні для окремого етапу алгоритму
1	2
1. Встановлення пріоритетності напрямів здійснення заходів з безпеки шляхом визначення питомої ваги значимості за кожною перспективою	Заходи з безпеки повинні забезпечувати безпечність стосунків з контрагентами, безпечність протікання бізнес-процесів, безпечність взаємовідносин з персоналом, що спричинить досягнення запланованих фінансових показників, які характеризують стійкий фінансовий стан та перспективність розвитку в майбутньому. При цьому найвищий ранг пріоритетності має група заходів, що характеризує перспективу, за якою виявлено найвищий ступінь ризиковості.
2. Формування переліку показників за кожним напрямом та обґрунтування їх еталонних значень (табл. 3)	Під кожний напрям забезпечення безпеки розробляються результативні та випереджувальні показники. Результативні показники характеризують стан економічної безпеки на певну дату, а випереджувальні – дозволяють оцінити діяльність спеціалістів з безпеки по забезпеченню цього стану

1	2
3. Здійснення градації відповідності фактично досягнутих показників їх еталонним значенням (табл. 4)	Для деталізації відповідності фактично досягнутих показників їх еталонним значенням застосовують метод бальних оцінок і визначають чотири рівні їх узгодженості, які дозволяють охарактеризувати стан процесів щодо недопущення та/чи нейтралізації загроз: 1) максимальний рівень (80 - 100 балів), якщо фактично досягнутий показник перевищує еталонне значення; 2) стабільний рівень (50 - 79 балів), якщо фактично досягнутий показник знаходиться в межах еталонного значення; 3) критичний рівень (20 - 49 балів), якщо фактично досягнутий показник не суттєво відрізняється від еталонного значення; 4) надзвичайний рівень (0 - 19 балів), якщо фактичний показник істотно відрізняється від його еталонного значення.
4. Визначення часткового показника вання економічної безпеки за окремим напрямом її забезпечення	Частковий показник ( $G_j$ ) розраховують як результат ділення суми значень окремих показників, визначених у балах, що характеризують їх відповідність граничному значенню ( $y_j$ ) на кількість показників, що формують відповідний напрям безпеки ( $w_j$ ). Тобто: $G_j = \sum y_j : w_j$
5. Визначення критерію (узагальнюючого показника) оцінювання економічної безпеки	Узагальнюючий показник ( $I$ ) розраховується як сума добутків часткових показників за кожним напрямом забезпечення безпеки ( $G_j$ ) на питому вагу значущості цієї групи показників при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо пріоритетності заходів протидії впливу виявлених загроз стійкому функціонуванню підприємства ( $X$ ). Тобто: $I = \sum G_j \times X$ .
6. Інтерпретація досягнутого рівня безпеки у відповідності до значення критерію оцінювання	Якщо значення критерію оцінювання економічної безпеки складає: а) 80-100 пунктів – максимальний рівень безпеки підприємства; б) 60-79 пунктів - стабільний рівень безпеки підприємства; в) 30-59 пунктів - критичний рівень безпеки підприємства; г) 0-29 пунктів - надзвичайний рівень безпеки підприємства.

Джерело: сформовано автором

Моделювання станів безпеки на основі системно-цільового підходу потребує теоретичного обґрунтування таких елементів моделі як критерій оцінювання економічної безпеки, індикатори економічної безпеки та їх еталонні (граничні) значення.

Під *критерієм оцінювання економічної безпеки* розуміють ознаку чи сукупність ознак, на підставі яких визначається стан та здатність суб'єкта господарювання протистояти проявам факторів внутрішніх та зовнішніх загроз. Іншими словами, критерій економічної безпеки – це вимірник стану суб'єкта господарювання з точки зору відповідності фактично досягнутих показників заздалегідь встановленим індикаторам, що відображають сутність економічної безпеки.



На основі обраних критеріїв оцінювання безпеки розробляється система *індикаторів*, що кількісно характеризують здатність підприємства зберігати стійкий стан та протистояти загрозам. Визначення індикаторів з одного боку передбачає обґрунтування складу показників, що найкращим чином характеризують стан економічної безпеки, а з іншого встановлення їх граничних значень. Під *граничним значенням показників* розуміють їх порогові розміри, недотримання яких перешкоджає нормальному розвитку елементів відтворення та призводить до формування руйнівних тенденцій в галузі економічної безпеки, тобто це такі значення, що сигналізують про стан безпеки чи небезпеки підприємства.

Використання СЗЕП в якості інформаційного підґрунтя оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання передбачає оцінювання результатів здійснення процесів із забезпечення безпеки за чотирма перспективами: фінансовою, перспективою контрагентів (клієнтів), перспективою бізнес-процесів та перспективою кадрового потенціалу. Фінансова перспектива надає уявлення про ефективність заходів з безпеки щодо нівелювання ризиків зниження фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства. Перспектива клієнтів спрямована на оцінювання заходів щодо управління ризиками ненадійного партнерства. Перспектива бізнес-процесів надає уявлення наскільки вдало підприємство управляє ризиками, що знижують ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Перспектива кадрового потенціалу спрямована на оцінювання безпекових заходів для подолання кадрових ризиків.

Для кожної з вказаних перспектив слід сформулювати перелік показників (індикаторів), які найкращим чином забезпечать оцінювання заходів з безпеки. При цьому слід взяти до уваги наступні особливості підготовки даних:

- причинно-наслідковий характер взаємозв'язку між цілями та показниками їх досягнення, що потребує встановлення сили зв'язків між фінансовими та нефінансовими показниками та визначення того, як швидко зміна одних призведе до зміни інших;

- співставність показників, що характеризують стан економічної безпеки за ряд періодів в межах одного підприємства, окремого виду економічної діяльності. чи регіону;

- вибір сукупності показників, які забезпечать комплексний підхід до оцінювання стану економічної безпеки та характеризуються чіткими межами варіації їх критичного значення;

- врахування індивідуальних особливостей підприємств різних видів економічної діяльності при обґрунтуванні системи економічних показників та виключення показників, які надають некоректні результати в умовах реального економічного середовища в Україні.

Умовний перелік показників, що можуть бути використаними в даній моделі, інтерпретація їх змісту та характер взаємодії в контексті забезпечення окремих перспектив стану економічної безпеки підприємства надано в табл. 3.

При встановленні еталонних (граничних значень) цих показників, фахівцям з безпеки слід керуватися наступними правилами:

- для фінансових показників результативного характеру найбільш обґрунтованим буде вибір їх середньогалузевих значень, що найбільш точно враховують специфіку підприємств певного виду економічної діяльності;

- для нефінансових показників, що характеризують перспективу співпраці з контрагентами, персоналом та перспективу бізнес-процесів найбільш аргументованим буде бенчмаркінговий підхід до їх обґрунтування чи експертне оцінювання з позицій бачення стратегії забезпечення безпеки на власному підприємстві.

Для об'єктивного оцінювання рівня безпеки за окремим напрямом (перспективою) її забезпечення не менш важливого значення, ніж обґрунтування еталонних значень показників, має побудова шкал відповідності фактично досягнутих показників їх еталонним значенням.

Таблиця 3

Перелік показників (індикаторів), що визначають напрями (перспективи) забезпечення економічної безпеки підприємства (розшифровка кроку 2 алгоритму, наданого в табл. 2)

Найменування показника	Характеристика взаємозв'язків між показниками (перший показник причина – другий показник - наслідок)	Відповідність стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства
1	2	3
<b>Перспектива “Фінанси”</b>		
1. Коефіцієнт поточної ліквідності, К	Оцінювання загрози неплатоспроможності	Характеризує ефективність здійснюваних заходів по забезпеченню платоспроможності підприємства з метою недопущення фінансової кризи
2. Рентабельність капіталу, %	Оцінювання загрози неефективного використання власних та залучених ресурсів	Характеризує ефективність управління власним та залученим капіталом з метою недопущення загрози зниження економічного ефекту від використання капіталу
3. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу, К	Оцінювання загрози втрати фінансової стійкості підприємства	Характеризує ефективність використання власного та залученого капіталу без загрози потрапити у фінансову залежність від кредиторів
4. Коефіцієнт загальної оборотності активів, К	«4 – 2» - зростання рентабельності капіталу за рахунок більш швидкого обертання активів протягом операційного циклу	Характеризує ефективність управління активами підприємства з метою недопущення загрози невинновданого відволікання їх з обороту
5. Частка чистого оборотного капіталу в активах підприємства, К	Оцінювання загрози невиконання операційної діяльності без залучення позикового капіталу	Характеризує можливість здійснення операційної діяльності за рахунок власного капіталу в разі існування загрози неможливості отримання зовнішніх запозичень
<b>Перспектива “Кадрового потенціалу”</b>		
6. Середній рівень професійного ризику за категоріями персоналу, бали	«6- 4» - високий рівень професійного ризику спричиняє неефективне управління оборотним капіталом підприємства	Характеризує ризиковість діяльності ключового персоналу підприємства, що може спричинити зниження ефективного використання ресурсів
7. Відповідність кваліфікації рівню складності виконуваних робіт, %	«7-6» - низький рівень кваліфікації персоналу спричиняє зростання професійного ризику	Характеризує ризик підприємства щодо неможливості здійснення статутної діяльності за рахунок низької кваліфікації його персоналу
8. Рівень середньої заробітної плати по відношенню до аналогічного показника по галузі, %	«8-6» - невідповідність розміру заробітної плати середньогалузевим показникам спричиняє недбале ставлення персоналу до своїх професійних обов'язків, а відповідно - зростання професійного ризику	Характеризує стан узгодженості інтересів персоналу підприємства та його власників з метою нівелювання ризику конфлікту інтересів
9. Рівень морально-психологічного клімату в колективі, бал	«9-6» - низький рівень морально-психологічного клімату спричиняє зростання професійного ризику	Характеризує рівень незадоволеності співробітників умовами праці та винагородою за неї, що може проявитися загрозами невиконання ними професійних обов'язків

Закінчення табл. 3

1	2	3
10. Стабільність роботи персоналу, роки	«10-4» - стабільності роботи персоналу є запорукою високих професійних здібностей, що сприяє ефективності управління бізнес-процесами підприємства	Характеризує стабільність роботи ключового персоналу підприємства та уникнення загрози плинності кадрів
<b>Перспектива “Внутрішніх бізнес-процесів”</b>		
11. Коефіцієнт запасу міцності, К	Оцінювання ризику збитковості діяльності	Характеризує допустиме падіння обсягів діяльності без загрози для підприємства потрапити в зону збитків
12. Рівень прогресивності технологій, К	Оцінювання технологічного потенціалу підприємства	Характеризує технологічні (технічні) переваги підприємства у порівнянні з іншими підприємствами в разі існування загрози недобросовісної конкуренції
12. Рентабельність виробництва, %	«13 - 11» - високий показник рентабельності виробництва слугує запорукою беззбитковості операційної діяльності	Характеризує ефективність управління менеджментом підприємства виробничими процесами при існуванні загрози зниження обсягів діяльності
14. Відсоток браку (перевитрат) у складі готової продукції, %	Оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів підприємства	Характеризує ефективність використання виробничих ресурсів при існуванні загрози зниження цін на продукцію
15. Частка нових продуктів та нових клієнтів у складі реалізації підприємства, %	Оцінювання бізнес-переваг перед конкурентами, пов'язаних з більш високою якістю продукції чи більш низькими цінами на неї	Характеризує переваги підприємства перед конкурентами у разі загрози зниження ринків збуту
<b>Перспектива “Співпраці з контрагентами”</b>		
16. Середній рівень економічної надійності ключових контрагентів, К	«16 - 1» - більш висока економічна надійність клієнта спричиняє впевненість у вчасному погашенні дебіторської заборгованості, а значить зростанні платоспроможності	Характеризує безпечність взаємовідносин з потенційними контрагентами у разі існування загрози невиконання ними своїх зобов'язань
17. Частка сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, %	«17-16» - більш високий рівень економічної надійності клієнтів дозволяє стверджувати про зниження частки сумнівної та безнадійної заборгованості при їх розрахунках з підприємством	Характеризує ефективність здійснення заходів з безпеки при виникненні загрози недобросовісних відносин з клієнтами
18. Конфліктність контрагента, бали	«18-16» - високий рівень конфліктності контрагента може стати однією з причин його економічної ненадійності	Характеризує безпечність взаємовідносин з контрагентом у разі виникнення загрози конфліктних ситуацій, пов'язаних з діяльністю цього контрагента
19. Частка зірваних (неритмічних) поставок у загальній сумі поставок підприємства, %	«16 -19» - економічно ненадійний та конфліктний постачальник спричинить зростання зірваних (неякісних) поставок; «19 - 14» - використання неякісної сировини збільшить відсоток браку	Характеризує безпечність взаємовідносин з постачальниками у разі існування загрози їх недобросовісності
20. Частка постійних покупців у структурі реалізації підприємства, %	Оцінювання стабільності взаємовідносин з покупцями	Характеризує стабільність взаємовідносин з покупцями у разі існування загрози зниження ринків збуту

Оцінювання такої відповідності здійснюють на основі методу бальних оцінок, який широко застосовується у практичній діяльності фахівців з безпеки. Приклад градації рівнів забезпечення економічної безпеки відповідно до методики бальних оцінок в контексті здійснення заходів за перспективою «Співпраці з контрагентами» надано в таблиці 4.

Таблиця 4

*Градація рівнів економічної безпеки за перспективою співпраці з контрагентами (розшифровка кроку 3 алгоритму, наданого в табл. 2)*

Показник (j)	Еталон	Рівні забезпечення безпеки (бали)			
		Максимальний (80-100)	Стабільний (60-79)	Критичний (30-49)	Надзвичайний (0-29)
1. Рівень економічної надійності контрагента, К	1,2	>1,2	1-1,2	0,5-0,9	< 0,5
2. Частка сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, %	15	<15	15,1 -20	20,1- 30	>30
3. Конфліктність контрагента, бали	20	<20	21-30	31 - 40	< 40
4. Частка постійних покупців в структурі реалізації підприємства, %	70	> 70	50 - 69	30 - 49	< 30
5. Частка зірваних (неритмічних) поставок в загальній сумі поставок підприємства, %	15	< 15	16-20	21-30	> 30

Джерело: сформовано автором

В подальшому результати бальної оцінки ефективності захисних заходів використовують для розрахунку часткового критерію оцінювання стану економічної безпеки за окремою перспективою. Його визначають як результат ділення суми значень окремих показників, виражених балами на кількість показників, котрі представляють відповідну перспективу. Таким чином частковий критерій оцінювання безпеки визначається в балах, середнє сумарне значення яких дозволяє встановити рівень економічної безпеки за окремою перспективою.

Значення часткового критерію оцінювання стану економічної безпеки надає уявлення керівництву підприємства не лише про ефективність здійснення окремих процесів щодо забезпечення безпеки, але і про результативність діяльності окремих суб'єктів, які несуть персональну відповідальність за виконання цих показників.

При цьому слід пам'ятати, що забезпечення безпеки на підприємстві не є виключною прерогативою якогось одного підрозділу, вона повинна підтримуватися усіма відділами та службами підприємства. А ефективність здійснення заходів з безпеки не може вимірюватися лише сумою упереджених збитків, а має підтверджуватися зростанням рівня продуктивності праці, якості продукції, збільшенням частки лояльних клієнтів, зростанням рівня надійності контрагентів тощо.

Підсумкове оцінювання досягнутого стану економічної безпеки підприємства згідно з системно-цільовим підходом здійснюють на основі узагальнюючого критерію, що розраховується як сума добутоків часткових критеріїв за кожним напрямом забезпечення безпеки на питому вагу значимості цього напрямку при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо пріоритетності заходів протидії впливу виявлених ризиків та загроз стійкому функціонуванню підприємства. Таким чином, узагальнюючий критерій оцінювання стану економічної безпеки виражається також в балах.

Важливе значення для практичного тлумачення отриманих у даній моделі результатів має правильно побудована шкала інтерпретації узагальнюючого критерію оцінювання стану економічної безпеки.

Якщо значення критерію оцінювання економічної безпеки складає 80-100 балів, це свідчить про максимальний рівень безпеки підприємства. Діяльність підприємства при *максимальному рівні стану безпеки* характеризується повною нейтралізацією внутрішніх та зовнішніх загроз; ефективним використанням ресурсів, фінансовою стійкістю, платоспроможністю, рентабельністю; високим технічним рівнем

устаткування та використанням найсучасніших технологій, що дає переваги перед конкурентами; високою ефективністю менеджменту, низькою плінністю кадрів та високою соціальною захищеністю.

Якщо значення критерію оцінювання економічної безпеки складає 60-79 балів, це свідчить про стабільний рівень безпеки підприємства. *Досягнення стабільного рівня стану безпеки* передбачає нейтралізацією основних внутрішніх та зовнішніх загроз; фінансову незалежністю, досягнення середньогалузевого рівня рентабельності; високий технічний рівень устаткування та використання сучасних технологій, що дає можливість суб'єкту господарювання утримувати середньогалузеві позиції; ефективну систему менеджменту, високий рівень кваліфікації переважної частини персоналу, невисоку плінністю кадрів; соціальну захищеністю та сприятливу психологічну атмосферу в колективі.

Якщо значення критерію оцінювання економічної безпеки складає 30-59 балів, це свідчить про критичний рівень безпеки підприємства. *Критичний рівень стану безпеки* супроводжується нейтралізацією найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх загроз; фінансовою незалежністю в короткостроковій перспективі, показниками рентабельності нижчими за середньогалузеві; середнім технічним рівнем устаткування та використанням традиційних технологій; нижчими за середньогалузеві значеннями показників фондоозброєності та продуктивності праці; середнім рівнем кваліфікації персоналу та його невисокою соціальною захищеністю.

У тому випадку, якщо значення критерію оцінювання економічної безпеки складає 0-29 балів, це свідчить про надзвичайний рівень безпеки підприємства. *Надзвичайний рівень стану безпеки* характеризується неспроможністю суб'єкта господарювання нейтралізувати більшість загроз його діяльності; неефективним використанням ресурсів, фінансовою залежністю та збитковістю діяльності; низьким технічним рівнем устаткування та використанням застарілих технологій; низькою ефективністю системи менеджменту, низьким рівнем кваліфікації персоналу та його низькою соціальною захищеністю.

Не претендуючи на довершеність, вважаємо, що запропонований підхід до оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання методологічно розширить інструментарій фахівців з безпеки та сприятиме посиленню аргументації фінансування захисних заходів щодо нівелювання впливу критичних ризиків та загроз на діяльність підприємства.

Проведені дослідження дають можливість сформулювати ряд узагальнюючих положень щодо застосування інструментів управлінського обліку при моделюванні станів економічної безпеки суб'єктів господарювання, а саме:

1. Для усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень в сфері безпеки та посилення аргументації щодо фінансування захисних заходів, важливого значення набуває вибір моделі оцінювання стану економічної безпеки та її інформаційного підґрунтя.

2. Для моделювання станів економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання запропоновано системно-цільовий підхід, методологічним підґрунтям якого виступають принципи системи збалансованих економічних показників, дотримання яких передбачає узгодженість за трьома векторами: між фінансовими та нефінансовими складовими діяльності підприємства, між внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформації інформації, що дозволяє оцінити не лише поточний стан економічної безпеки, але й спрогнозувати його зміни у майбутньому.

3. В основі системно-цільового підходу лежить інтеграція зв'язків між основними напрямками стратегії забезпечення безпеки та розвитку підприємства, що, в свою чергу, дозволяє більш усвідомлено підходити до вибору індикаторів економічної безпеки.

4. Запропонований підхід до моделювання станів безпеки передбачає визначення інтегрального критерію її оцінювання з позицій концепції "системної цілісності", що забезпечує високу точність суджень фахівців з безпеки при обґрунтуванні максимального, стабільного, критичного чи надзвичайного рівня стану безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання.



5. Системно-цільовий підхід дозволяє узгодити та оптимізувати діяльність усіх функціональних підрозділів стосовно виконання ними заходів із забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання відповідно до обраної стратегії його безпеки та розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет, 3-е изд.: Пер с англ. М.: «Вильямс», 2003. 878 с.
2. Гнилицька Л. Security-Oriented Model f Business Risk Assessment (Безпекоорієнтовна модель оцінювання ризику підприємницької діяльності). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4. Is. 45. pp. 202–210. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3838/3626>.
3. Гнилицька Л. Optimization of Information Analytical Support for Assessing the Reliability of Counterparties from the Standpoint of Economic Security. *TEM Journal* 2021. 10(1), стр. 292–297 DOI: 10.18421/TEM101-36.
4. Гончаренко Л.П. Управление безопасностью: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 272с.
5. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічні ризики – нова парадигма стратегії національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. 2005. № 1. URL: [http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnb0&issue=2005\\_1](http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=prnb0&issue=2005_1).
6. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. 1071 с.
7. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
8. Кравчук О.Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 256 с.
9. Кузьомко В. М. Концепція захищеності в контексті становлення теорії економічної безпеки підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 60-65.
10. Тернавська І. Б. Економічна безпека аграрних підприємств. URL: <http://lib.udau.edu.ua/bitstream/123456789/1597/1/Економічна%20безпека%20аграрних%20підприємств.pdf>.
11. Хенсен Дон Р. Управлінський облік. К.: Міленіум, 2002. 974 с.
12. Adu-Gyamfi J., Chipwere K.Y.W. The Impact of Management Accounting Practices on the Performance of Manufacturing Firms: An Empirical Evidence from Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2020. Vol. 11, № 20. Pp. 100-113.

13. Amara T., Benelifa S. The impact of external and internal factors on the management accounting practices. *International Journal of Finance and Accounting*. 2017. Vol. 6. № 2. Pp. 46—58.

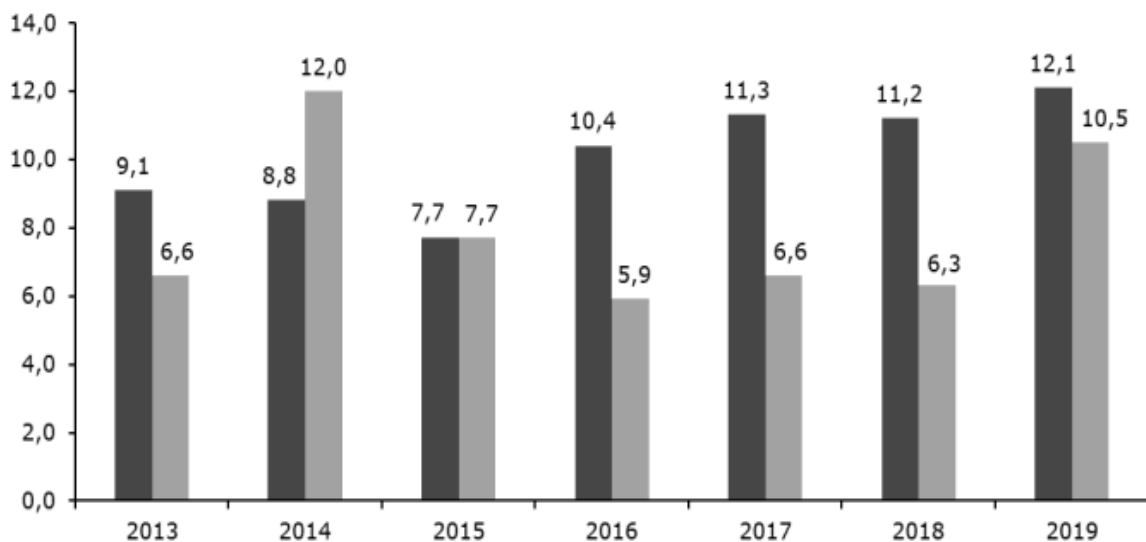
14. Azudin A., Mansor N. Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*. 2018. Vol. 23. № 3. Pp. 222—226

15. Cuzdriorean D.D. The use of management accounting practices by Romanian small and medium-sized enterprises: A field study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. 2017. Vol. 16, № 2. Pp. 291—312.

16. Pham D.H., Dao T.H., Bui T. D. The Impact of Contingency Factors on Management Accounting Practices in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020. Vol. 7, № 8. Pp. 77—85.

### **2.3. Обліково-аналітичне забезпечення процедури ліквідації підприємства: теоретичний та практичний аспект**

Підприємство у своєму розвитку проходить різні етапи: створення, становлення, стабілізація та ліквідація. За даними Державної служби статистики співвідношення між створеними та ліквідованими підприємствами є невелика (рис. 1).



*Рис. 1. Частка створених та припинених діяльність підприємств*

Джерело: [1, с. 1]

У 2014 році частка припинених діяльність підприємств була більшою ніж створених. Упродовж 2016-2019 років створювалось більше підприємств ніж припиняли свою діяльність. У 2014 та 2019 році частка підприємств, які припинили свою діяльністю була найбільшою – 12,0 та 10,5 відповідно.

В умовах стабільної економіки або несуттєвих зрушень ліквідація підприємства є поодиноким явищем, однак в умовах постійних змін та форс-мажорних обставин такі випадки збільшуються, що вимагає розробки належного обліково-аналітичного забезпечення.

Процедура ліквідації підприємства є предметом дослідження багатьох дослідників: О.М. Глушук, О.О. Григоревська, С.О. Корецька, Г.М. Чепелюк, В.П. Онищенко та інші. Автори приділяють увагу питанням інвентаризації, формуванню фінансової звітності за наслідком ліквідації, нормативному забезпеченню. Однак залишається недостатньо вивчений напрямок ліквідації підприємства за власним бажанням засновників в умовах воєнного стану.

Метою роботи є дослідження теоретичної сутності терміну «ліквідація підприємства» та розробка пропозицій з вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення процедури ліквідації підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність поняття «ліквідація підприємства» згідно нормативно-правових актів та літературних наукових джерел;
- проаналізувати правові вимоги щодо організації процедури ліквідації підприємства на предмет узгодження їх норм;
- дослідити практичні аспекти процедури ліквідації підприємства;
- розробити шляхи удосконалення обліково-аналітичного забезпечення процедури ліквідації підприємства.

У загальному плані процедура ліквідації підприємства врегульована Кодексом України з процедур банкрутства (розділ IV – у випадку банкрутства), Цивільним кодексом України (ст. 111), Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та

громадських формувань» (розділ IV Державна реєстрація припинення юридичної особи). Водночас існує низка нормативних актів, норми яких також впливають на процедуру ліквідації:

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI.
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III.
4. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 року № 2658-III.
5. Порядок обліку платників податків і зборів, затверджена Наказом МФУ № 1588 від 9 грудня 2011 року.
6. Порядок прийняття на облік та зняття з обліку в органах Пенсійного фонду України платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, затверджена Постановою Правління ПФУ № 21-6 від 27 вересня 2010 року.
7. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 2 вересня 2014 року № 879, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 30 жовтня 2014 року № 1365/26142.
8. Інструкція про порядок відкриття та закриття рахунків користувачам надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунків, затверджена Постановою Правління НБУ від 29 липня 2002 року № 162.

При дослідженні зазначених нормативних актів встановлено, що тлумачення поняття «ліквідація підприємства» або «ліквідація суб'єкта господарювання» відсутнє.

У науковій літературі до тлумачення терміну підходять з різних сторін (табл. 1).

*Визначення сутності ліквідації суб'єкта господарювання*

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Онищенко В.	Це припинення діяльності підприємства без передачі прав та обов'язків правонаступнику, як це буває при реорганізації підприємства [2].
Повар П.	Це припинення існування юридичної особи як суб'єкта права за встановленою законодавством процедурою без настання універсального правонаступництва [3].
Титова О.	Ліквідація розуміється як припинення діяльності юридичної особи без переходу прав і обов'язків у порядку правонаступництва до інших осіб, крім випадків, спеціально обумовлених законодавством [4].
Швець О.	Конкретний юридичний факт, який передбачає настання цивільно-правових наслідків [5].
Гнатів О.	Припинення юридичної особи у встановленому законом порядку, без утворення нових суб'єктів господарювання або приєднання до вже існуючих в порядку правонаступництва [6, с. 109].
Фесюра М.	Припинення підприємства, установи, організації, які є суб'єктами господарювання, що відбувається на законних підставах, в порядку та черговості задоволення кредиторів, відповідно до вимог державного законодавства України [7, с. 313-314]
Дмитренко А.	Ліквідація – завершальний етап функціонування підприємства, що передбачає припинення його діяльності без правонаступництва, тобто без переходу прав та обов'язків до інших осіб [8, с.212]

Джерело: складено на основі літературних джерел [2-8]

В. Онищенко розуміє під ліквідацією реорганізацію підприємства. Інші автори: П. Повар, О. Титова, О. Гнатів, М. Фесюра, А. Дмитренко тлумачать як припинення.

З нашої точки зору, ліквідація підприємства – це комплекс дій, направлених на припинення діяльності юридичної особи, що призводить до повної втрати прав суб'єкта та позбавляє можливості ведення діяльності.

Процедура ліквідації підприємства відбувається у кілька етапів (рис. 2).

На початкових етапах повідомляється орган державної реєстрації за місцем знаходження підприємства про факт ліквідації. Для цього подається нотаріально засвідчена копія або оригінал рішення про ліквідацію юридичної особи, склад ліквідаційної комісії, номери ІПН та паспортні дані. На підставі цього пакету документів державний реєстратор вносить зміни в Єдиний державний реєстр юридичних осіб за фактом ліквідації юридичної особи. Після цього підприємство не має права: вносити зміни до статуту юридичної

особи, змінювати склад відокремлених підрозділів, реєструвати підприємство, власником якого є юридична особа, яка ліквідується. Відповідно в державному реєстрі відбувається зміна статусу юридичної особи: в стані припинення.



*Рис. 2. Етапи процедури ліквідації суб'єкта господарювання*

Джерело: розроблено авторами самостійно

Державні реєстратори повідомляють контролюючі органи (Податкову службу, Пенсійний фонд) про факт ліквідації підприємства. Тому проводиться документальна позапланова перевірка юридичної особи, за наслідками якої підтверджується інформація про наявність або відсутність заборгованості за податками, зборами і платежами.

Повідомляється про ліквідацію підприємства Пенсійний фонд України (Постанова Правління Пенсійний фонд України «Про Порядок прийняття на облік та зняття з обліку в органах Пенсійного фонду України платників єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 21-6 від 27 вересня 2010 року), який упродовж 10 днів здійснює документальну перевірку правильності нарахування і сплати сум ЄСВ. Складається остаточний акт перевірки. При виявленні заборгованості платника зборів, державна реєстрація якого знаходиться на стадії ліквідації (припинення), орган Пенсійного фонду України формує документ «Довідка про борг за всіма видами платежів» в двох екземплярах: перший надається ліквідаційній комісії або представнику, інший – правонаступникові у випадку його існування. У випадку, коли немає можливості погасити борг у сумі виявлених зобов'язань, борг передається правонаступникові. Працівники органів Пенсійного фонду на підставі акту перевірки заносять вказану інформацію до карток з особовими рахунками платників єдиного соціального внеску, зменшуючи борг за місцем обліку платника, коли його державна реєстрація припиняється, та відображають суми боргів за місцем обліку правонаступників.

Юридична особа вважається ліквідованою, коли внесено відповідний запис про її ліквідацію до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, громадських формувань (далі – ЄДР). До цього підприємство затверджує ліквідаційний баланс, веде роботу з припинення своїх прав і обов'язків, зокрема, що стосуються розрахунків з учасниками.

До виключення з ЄДР підприємство продовжує вести бухгалтерський та податковий облік.

При ліквідації підприємства обов'язковою умовою є проведення інвентаризації [9, п. 12], яка здійснюється перед складанням проміжного ліквідаційного балансу. Проведення інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів,

документів і розрахунків (всіх активів і зобов'язань) при ліквідації підприємства здійснюється в загальному порядку, передбаченому Положенням про інвентаризацію активів та зобов'язань. Результати інвентаризації відображаються в бухгалтерському і податковому обліку в звичайному порядку з відображенням в обліку результатів надлишків і нестач.

Оцінка майна підприємства, яке перебуває на стадії ліквідації, ґрунтується у приведенні його вартості до вартості можливого продажу та визнанні додаткових зобов'язань (наприклад, вихідна допомога працівникам), які з'являються у підприємства після прийняття рішення про ліквідацію. Необхідно здійснити оцінку таких складових: основні засоби, запаси, зобов'язання.

Згідно КЗпП ч.1 ст. 40: прийняття рішення про ліквідацію підприємства є підставою для розірвання власником чи ліквідаційною комісією трудового договору на невизначений строк, а строкового договору до закінчення строку його дії. Відповідний запис робиться про звільнення у трудових книжках. Працівники попереджаються за два місяці до дати звільнення. Деякі категорії працівників підлягають обов'язковому працевлаштуванню (ст. 184 КЗпП). Кожному працівнику виплачується вихідна допомога в розмірі не менше середньомісячного заробітку працівника (ст. 44 КЗпП) [10].

Стягнення дебіторської заборгованості може здійснюватися одночасно з проведенням розрахунків з працівниками. Після проведення інвентаризації розрахунків стосовно кожного дебітора може оформлятися акт звіряння розрахунків.

Проміжний баланс при ліквідації підприємства згідно з Цивільним кодексом України [11, ст. 111] складається після терміну, коли пред'явлені всі вимоги кредиторів.

Відповідно до п. 5 ст. 14 Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” у разі ліквідації підприємства ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс і у випадках, передбачених законами,



публікує його протягом 45 днів [12]. Слід відзначити, що упродовж виконання процедури ліквідації суб'єкта господарювання пропонуємо скласти три (в ЦКУ зазначено два) види ліквідаційної звітності:

1) початковий ліквідаційний баланс після інвентаризації та оцінки майна (враховує результати оцінки, усі невраховані активи оприбутковуються, необоротні для продажу переводяться на 286 субрахунок);

2) проміжний ліквідаційний баланс після розрахунків з кредиторами (в ньому відсутні рахунки 5,6 класів);

3) нульовий (кінцевий) ліквідаційний баланс після остаточного розрахунку з учасниками (оформлення в обліку ліквідації, звітування перед органами).

До уповноважених органів подається нульова звітність.

У 2022 році у зв'язку із виконанням первинних Статутних завдань засновником громадською організацією «Центр медико-соціальної реабілітації дітей з інвалідністю «Відродження» було прийнято припинити діяльність суб'єкта господарювання - Закладу охорони здоров'я «Центр комплексної реабілітації дітей з інвалідністю «Відродження» (далі - Заклад).

Запропоновано заявлений строк ліквідаційної процедури у відповідності до законодавчих вимог – від 2 місяців.

Оскільки досліджуване підприємство, яке ліквідується, відноситься до суб'єктів малого бізнесу, не володіє значною кількістю активів, великим штатом найманого персоналу, тому призначений одноосібний орган – ліквідатор – головний бухгалтер Закладу.

На ліквідатора покладаються такі завдання:

- здійснювати повноваження з управління справами юридичної особи;
- виступати у суді від імені юридичної особи (при необхідності), яка припиняється;
- повідомляти кожному з боржників у письмовій формі про припинення юридичної особи;

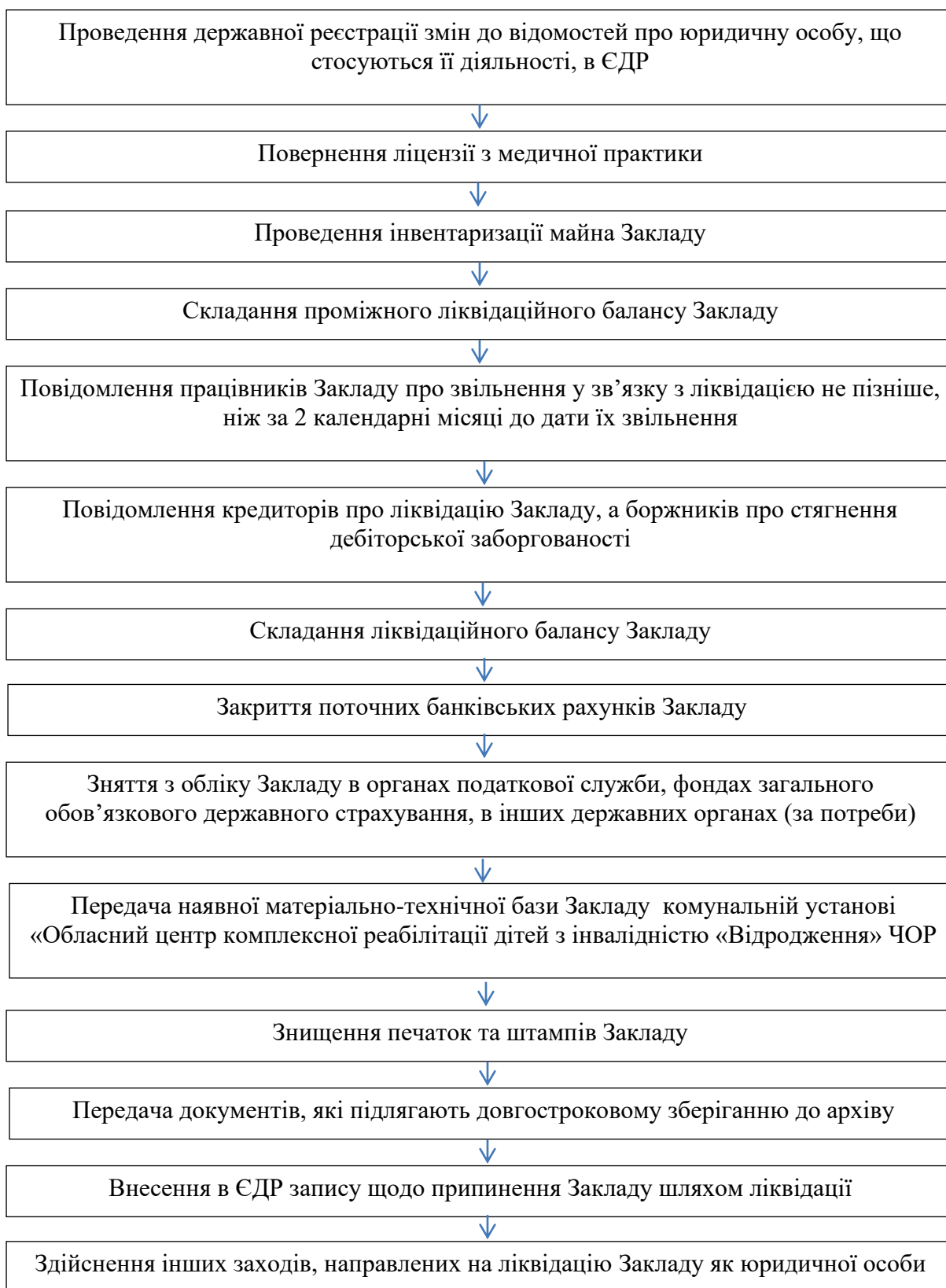
- проводити інвентаризацію активів і зобов'язань та застосовувати заходи щодо виявлення кредиторів та їх повідомлення;
- закрити рахунки, відкриті в банку;
- здійснювати звільнення працівників закладу, що припиняється;
- повернути органам державної влади, органам місцевого самоврядування ліцензії, документи дозвільного характеру та інші документи;
- передати документи закладу на зберігання відповідним архівним установам;
- скласти проміжний і підсумковий ліквідаційні баланси.

Порядок проведення процедури ліквідації Закладу охорони здоров'я «Центр «Відродження» наведено на (рис. 3).

Реєстратор протягом 24 годин вніс дані до реєстру про те, що Заклад перебуває у процесі припинення діяльності (як таке, що перебуває у стані ліквідації). Відповідне повідомлення було спрямоване державним реєстратором до Головного управління Державної служби статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування (Кабінет Міністрів України припинив діяльність ФСС, в грудні 2022 року приєднав до Пенсійного фонду України) протягом 3 днів до 11.08.2022 р.

Після консультації у Центрі надання адміністративних послуг ліквідатор був проінформований про необов'язковість розміщення публікації в офіційних виданнях щодо процедури ліквідації Закладу.

15.08.2022 р. у довільній формі були надані письмові заяви про необхідність перевірок до фонду соціального страхування, центру зайнятості. Довідка Пенсійного фонду видавалась на основі довідок про відсутність заборгованості центру зайнятості та фонду соціального страхування.



*Рис. 3. Порядок проведення ліквідаційної процедури Закладу охорони здоров'я «Центру «Відродження»*

Джерело: побудовано на основі Протоколу Загальних зборів членів громадської організації «Центр медико-соціальної реабілітації дітей з інвалідністю «Відродження»

В результаті проведення перевірок контролюючими органами юридична особа, що ліквідується отримала відповідні довідки про відсутність заборгованостей перед бюджетом за такими платежами і про зняття її з обліку в цих органах (табл. 2). Щодо органів статистики, то зняття з обліку відбувається автоматично.

Таблиця 2

*Інформація про реєстрацію і зняття з обліку Закладу охорони здоров'я  
«Центр комплексної реабілітації дітей з інвалідністю  
«Відродження» в контролюючих органах*

Органи	Об'єкт перевірки	Період проведення перевірки	Дата зняття з обліку	Підтверджуючий документ
Державна служба статистики	Подання статистичних звітів	станом на 30.11.2022	06.12.2022	Автоматично
Державний центр зайнятості	Реєстр платників страхових платежів	11.09.2008-17.08.2022	06.12.2022	Акт №20л від 17.08.2022
Фонд соціального страхування в Україні в Чернігівській області	Реєстр платників страхових платежів	01.07.2020-26.09.2022	06.12.2022	Акт документальної перевірки дотримання порядку використання страховальником страхових коштів Фонду соціального страхування України №154 від 26.09.2022р.
ГУ Пенсійного фонду України в Чернігівській області, фінансово-економічне управління, відділ забезпечення наповнення бюджету № 1	Реєстр платників єдиного внеску	станом на 15.11.2022	06.12.2022	Довідка про відсутність заборгованості зі сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та страхових коштів до Пенсійного фонду України і фондів соціального страхування
ГУ Пенсійного фонду України в Чернігівській області, фінансово-економічне управління, відділ забезпечення наповнення бюджету № 1	Реєстр платників єдиного внеску	станом на 15.11.2022	06.12.2022	Довідка про відсутність заборгованості зі сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та страхових коштів до Пенсійного фонду України і фондів соціального страхування
Головне управління ДПС	Реєстр платників податків	станом на 30.11.2022	06.12.2022	Довідка про відсутність заборгованості з податків і зборів

Джерело: складено на основі даних Закладу

Для передачі документів до архіву було відібрані документи, які відображають особовий склад для тимчасового зберігання, документи і справи до знищення, термін зберігання яких минув:

1. До опису для передачі в архів увійшли:

- накази директора з кадрових питань (особового складу) про прийняття, звільнення, переведення тощо; про преміювання, про нарахування надбавок і основної діяльності; про надання відпусток без збереження заробітної плати тощо;

- статут;

- штатний розпис;

- особові картки (форма П-2) звільнених працівників;

- особові рахунки та відомості з нарахування заробітної плати працівникам;

- тарифікаційні списки працівників;

- звіти про суми нарахованої заробітної плати застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

2. Документи, терміни зберігання яких не закінчилися передано за актом Засновнику – громадській організації.

3. Акт про вилучення для знищення документів, термін зберігання яких минув, складається на всі справи установи, які знищуються. Знищення документів проводиться після погодження описів справ та актів архівною установою, затверджених ліквідатором.

Після схвалення експертною комісією архівного відділу описів справ, ліквідатор звернувся до архіву з письмовою заявою про передачу документів установи, яка ліквідується для подальшого їх зберігання у архіві. Приймання документів оформлені актом, 1 примірник якого та довідка про прийняття документів до архіву, видані ліквідатору.

За вимогою реєстратора Центру надання адміністративних послуг взято довідку з виконавчої служби про відкриті впровадження.

Проведено процедуру списання печатки, штампу. Було складено наказ про створення комісії і відповідний акт на знищення (згідно з Наказом Мін'юсту від 14.03.2013 р. № 430/5). Після ліквідації закладу автоматично буде проведена скасування кваліфікованих електронних підписів.

Завершується процедура ліквідації у державного реєстратора, якому подається (згідно з ч. 13 ст. 17 Закону № 755 [13]):

- заповнена заява щодо державної реєстрації юридичної особи з позначкою «Державна реєстрація припинення юридичної особи» (форма 2);
- довідка архівної установи про прийняття документів тривалого зберігання, ліквідатор складе спеціальний Акт, в якому потрібно буде прописати усі дії, проведені в процесі ліквідації, і додасть до відповідних документів.

Також представник підприємства (ліквідатор – головний бухгалтер) має подати документ, який посвідчує особу і документ, що підтверджує його повноваження, – рішення зборів учасників громадської організації.

Рішення приймається держреєстратором протягом 24 години. У ЄДР має бути внесений запис, що діяльність підприємства припинена. Цей день стає останнім у діяльності підприємства. З цього моменту заборонено буде реєструвати зміни до статутних документів, вносити зміни до Єдиного державного реєстру, реєструвати нову юридичну особу, засновником якої є юридична особа, яка ліквідована.

Військовий стан ускладнює процедуру ліквідації, що проявляється в наступному:

- відсутність доступу до необхідних реєстрів або реєстр неактуальний;
- відключення електроенергії;
- перебої з мобільним зв'язком та мережею Інтернет.

Перелічені фактори впливають на:

- збільшення строків отримання необхідних довідок (деякі довідки мають строки дії);
- необхідність вирішувати всі паперові питання без використання он-лайн ресурсів, тобто витрачати час ліквідатору і писати заяви до всіх установ і чекати відповіді тривалий час.

Спрощення деяких моментів при провадженні процедури ліквідації закладу у військовий період не виявлено.

У таблиці 3 зведено планові та фактичні періоди проведення процедури ліквідації Закладу.

Таблиця 3

*Порівняння планових і фактичних термінів покрокового провадження процедури ліквідації Закладу охорони здоров'я «Центр комплексної реабілітації дітей з інвалідністю «Відродження»*

Етапи ліквідації Закладу	Плановий термін проведення	Фактичне виконання
Рішення Загальних зборів про ліквідацію	08.08.2022	08.08.2022
Реєстрація рішення про ліквідацію у державного реєстратора у паперовій формі	До 10.08.2022 Протягом 3 робочих днів (ч. 1 ст. 105 ЦКУ)	08.08.2022
Письмові заяви про ліквідацію зареєстровані в контролюючих органах	08.08.2022	15.08.2022
Наказ про проведення інвентаризації	01.09.2022- 16.09.2022	15.08.2022
Попередження працівників про звільнення	До 08.10.2022 2 місяці	Дозволено до 6 місяців
Проміжний баланс (2-6 місяців ч. 8 ст. 11 ЦКУ)	01.09.2022	01.10.2022
Закриття поточних банківських рахунків Закладу	08.10.2022	31.10.2022
Складання ліквідаційного балансу (ч. 11 ст. 111 ЦК; ЗІР, категорія 129.02)	08.10.2022	01.11.2022
Повернення медичної ліцензії	До 08.10.2022 2 місяці	25.10.2022
Подача ліквідаційного балансу до ДПС в складі Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації	До 08.01.2023	Складено станом на 01.11.2022р.
Підготовка документів тривалого зберігання (у т. ч. і кадрової документації) і передати їх до архівних установ (п. 3 розд. XV Правил, затверджених наказом Мін'юсту від 18.06.15 р. № 1000/5).	До 08.01.2023	10.11.2022р.
Заява і отримання відповіді від ДПС про відсутність боргу з ПДВ, анулювання реєстрації платника ПДВ	До 08.01.2023	17.11.2022р.
Знищення печатки, штампів (наказ про створення комісії, акт про знищення)	До 08.01.2023	02.12.2022р.
За вимогою ЦНАП довідка про відсутність виконавчих проваджень	До 08.01.2023	02.12.2022р.
За бажанням представника юридичної особи йому видається виписка з ЄДР у паперовому вигляді з підписом і печаткою держреєстратора.	До 08.01.2023	06.12.2022р.

Джерело: складено на основі даних Закладу

При дослідженні нормативно-правових актів, які регулюють питання припинення (ліквідації) підприємства встановлено, що їх норми у більшості випадків не узгоджені, що призводить до наступних труднощів:

- відсутність нормативного визначення поняття «ліквідація підприємства»,
- не регламентована процедура ліквідації при відсутності ознак банкрутства.

Встановлено, що кожен етап процедури ліквідації підприємства регулює окремий нормативно-правовий акт, що ускладнює процес ліквідації та збільшує навантаження на ліквідатора. З метою уніфікації норм щодо ліквідаційного процесу пропонується розробити та затвердити Закон України «Про ліквідацію юридичних осіб».

Частина 1 статті 36 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» містить неповний перелік документів, які потрібно подати державному реєстратору після закінчення всіх процедур. Рекомендовано цей перелік доповнити: довідка про прийняття документів архівної установи та оригінал установчих документів.

У таблиці 4 узагальнено пропозиції удосконалення правової процедури ліквідації підприємств.

Таблиця 4

*Заходи покращення вітчизняного права щодо припинення (ліквідації)  
підприємства*

Нормативно-правовий акт 1	Запропоновані зміни 2
Розробка та ухвалення Закону України «Про ліквідацію юридичних осіб»	Надати визначення терміну «ліквідація підприємства».
Частина 1 статті 110 Цивільного кодексу України	Зафіксувати визначення поняття «ліквідація підприємства» – це комплекс дій, направлених на припинення діяльності юридичної особи, що призводить до повної втрати прав суб'єкта та позбавляє можливості ведення діяльності.



1	2
Цивільний кодекс України	Доповнити норми, які б передбачали підстави: припинення з ініціативи учасників юридичної особи або органу, що прийняв таке рішення, припинення юридичної особи за рішенням суду, що не пов'язане з її банкрутством.
Частина 1 статті 36 Закону № 755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»	Містить неповний перелік документів, які потрібно подати державному реєстратору після закінчення всіх процедур. Рекомендовано цей перелік доповнити: довідка про прийняття документів архівної установи та оригінал установчих документів.

Джерело: складено авторами самостійно

Під час процедури ліквідації підприємства бухгалтерський і податковий облік необхідно вести в загальному порядку, а обов'язок подавати фінансову та податкову звітність заклад має до дати виключення його з Єдиного державного реєстру підприємств і організацій.

Неприбуткова організація Заклад охорони здоров'я «Центр «Відродження» не може мати нерозподілений прибуток або збиток. Ведення 44 рахунку не рекомендується представниками Державної податкової служби, Міністерством фінансів України, аудиторами. Існують рекомендації стосовного того, щоб всі інші доходи, отримані неприбутковою організацією відображати на 48 рахунку цільового фінансування. Згідно НП(с)БО 15 «Дохід» різні за своєю суттю доходи відображаються за окремою методикою [14]. Наприклад, дохід від надання майна в оренду відображається у місяці його нарахування, тому якщо він не витрачений упродовж року, то у Звіті про використання доходів неприбуткових організацій (рядок 1.11) доходи будуть більшими за витрати, оскільки дохід від цільового фінансування визнається на рівні понесених витрат.

У таблиці 5 наведена кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку при проведенні процедури ліквідації закладу на початковому етапі.

*Кореспонденція рахунків Закладу охорони здоров'я  
«Центр комплексної реабілітації дітей з інвалідністю «Відродження»,  
що ліквідується за серпень 2022 р.*

№ з/п	Зміст операції	Первинні документи	Бухгалтерський облік	
			Дт	Кт
1	Отримано фінансування від власника – громадської організації	Лист-звернення		
		ПД 255 15.08.2022	311/1	718
		ПД 267 22.08.2022	311/1	718
		ПД 285 31.08.2022	311/1	718
2	Нарахування зарплати за 08_2022 Утримання: ПДФО 18% Військовий збір 1,5% Профспілка 1% Нарахування ЄСВ 22%	Відомість нарахування зарплати за 15.08.2022р.	911	661
			661	6411
		22.08.2022р.	661	6418
			661	6516
			911	6513
3	Нарахування витрат за банківське обслуговування	Договір Платіжне доручення	912	685
4	Нараховано амортизацію	Відомість нарахування амортизації	424	745
			910	131
5	Оприбуткування коробок для архіву	Видаткова накладна 3 від 31.08.2022, ПН № 2 від 31.08.2022	204	631
		Платіжне доручення 1439 від 31.08.2022, виписка банку	631	311/1
6	Перерахунок постачальнику за архівні послуги	Акт виконаних послуг від 30.08.2022	685	311/1
		Платіжне доручення 1438 від 30.08.2022, виписка банку	913	685
7	Вибуття транспортного засобу	Акт приймання-передачі від	131	105
	Списання ліквідаційної вартості	15.08.2022, Наказ № 8 15.08.2022	411	105
8	Перерахування військового збору	Платіжні доручення	6418	311/1
9	Перерахування зарплати на карткові рахунки	Платіжні доручення	661	311/1
10	Перерахування ЄСВ	Платіжні доручення	6513	311/1
11	Перерахування ПДФО	Платіжні доручення	6411	311/1
12	Перерахування за послуги банку	Платіжні доручення	685	311/1

Джерело: складено на основі звітів Закладу

Процес ліквідації підприємства супроводжується складанням специфічних документів, форми та зміст яких не затверджені нормативними актами або методичними рекомендаціями. У таблиці 6 запропоновані робочі документи ліквідатора, які дозволять покращити заходи з інформаційного забезпечення ліквідаційних або реорганізаційних процедур з врахуванням встановлених норм та правил.

Таблиця 6

*Запропоновані робочі документи при провадженні процедури ліквідації  
Закладу охорони здоров'я «Центр комплексної реабілітації дітей  
з інвалідністю «Відродження»*

№ з/п	Назва документів	Порядок складання	
1	Аналітична відомість обліку вимог кредиторів	1.1 1.2	Складається з метою зменшення ймовірності допущення помилок при прийнятті та обліку вимог кредиторів при припиненні діяльності Закладу. Вказується сума вимог, які визначаються за балансом, розмір заявлених і визнаних вимог, черговість їх погашення.
2	Реєстр вимог кредиторів (за договорами, які не закриті)	2.1 2.2	Складається з метою узагальнити інформацію, наведену в аналітичній відомості обліку вимог кредиторів після закінчення строків подання претензій. Зазначаються потрібні реквізити кредиторів, номер з датою повідомлення кредитору щодо ліквідації, суму вимоги, заявленої кредитором і визнаної
3	Аналітична відомість зобов'язань після складання проміжного ліквідаційного балансу	3.1 3.2	Складається з метою зменшення ймовірності помилок при прийнятті та обліку вимог кредиторів під час проведення процедур з ліквідації Закладу. Зазначаються всі реквізити контрагентів; дата та підстава виникнення зобов'язань; термін їх погашення; номер, дата та предмет договору первинного; термін погашення зобов'язань згідно з новими домовленостями
4	Звіт про результати діяльності ліквідатора Закладу	4.1 4.2 4.3	Надається щомісяця комітету кредиторів для контролю за ходом ліквідаційної процедури. Передбачається найменування і вартість об'єктів на початок відкриття ліквідаційної процедури та кінець поточного місяця. При наявності відхилень зазначаються причини цих змін.
5	Звіт ліквідатора Закладу після складання ліквідаційного балансу	5.1 5.2	Надається в кінці провадження процедури ліквідації до загальних зборів і після складання ліквідаційного балансу. Зазначаються всі процедури, які були здійснені під час ліквідації закладу, а також термін їх виконання і виконавці.

Джерело: складено самостійно з використанням пропозицій [14]

З метою зменшення ймовірності допущення помилок при обліку вимог кредиторів пропонуємо скласти Аналітичну відомість обліку кредиторів за такою формою (табл. 7).

Таблиця 7

*Запропонована форма Відомості обліку вимог кредиторів*

**ВІДОМІСТЬ ОБЛІКУ ВИМОГ КРЕДИТОРІВ ЗОЗ "ЦЕНТР"ВІДРОДЖЕННЯ"**

станом на " \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2022 р.

№ з/п	Організація (кредитор)					Відповідальна особа (ПІБ, посада)	Сума вимог			Погашення		ПРИМІТКИ
	Назва	ЄДРПОУ	Адреса	Контактна особа	Контакти (тел., ел.пошта)		за балансом	заявлено кредитором	визнано	Сума	Дата	
1	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>ВСЬОГО</b>							<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,0</b>		

Джерело: розроблено авторами самостійно

Ліквідація є кінцевим етапом життєдіяльності підприємства і характеризується складними процесами.

При дослідженні правового поля, яке регулює процес ліквідації підприємства встановлено, що кожен його етап регулюють окремі нормативно-правові акти, а тлумачення терміну «ліквідація підприємства» відсутнє. Науковці тлумачать термін або як реорганізацію (злиття та/або поділ), або як припинення діяльності. З нашої точки зору, ліквідація підприємства – це комплекс дій, направлених на припинення діяльності юридичної особи, що призводить до повної втрати прав суб'єкта та позбавляє можливості ведення діяльності.

На практиці процес ліквідації підприємства може займати від 2 місяців та складається з наступних кроків:

- 1) проведення державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що стосуються її діяльності, в Єдиний державний реєстр;
- 2) повернення ліцензії з медичної практики;
- 3) проведення інвентаризації майна Закладу;
- 4) складання проміжного ліквідаційного балансу Закладу, ознайомлення з ним Загальні збори членів громадської організації;
- 5) повідомлення працівників Закладу про звільнення у зв'язку з ліквідацією;
- 6) повідомлення кредиторів про ліквідацію Закладу (за незакритими договорами), а боржників про стягнення дебіторської заборгованості письмово листами;
- 7) складання ліквідаційного балансу;
- 8) закриття поточних банківських рахунків Закладу;
- 9) зняття з обліку Закладу в органах податкової служби, фондах загального обов'язкового державного страхування, в інших державних органах;
- 10) передача наявної матеріально-технічної бази;
- 11) знищення печаток та штампів Закладу;
- 12) передача документів, які підлягають довгостроковому зберіганню до архіву;
- 13) отримання довідки про відсутність виконавчих проваджень;
- 14) внесення в ЄДР запису щодо припинення Закладу шляхом ліквідації.

Слід відмітити, що Помилки, допущені на будь-якому кроці, можуть призвести до збільшення термінів ліквідації та накладення адміністративних штрафів.

Під час процедури ліквідації підприємства бухгалтерський і податковий облік необхідно вести в загальному порядку, а обов'язок подавати фінансову та податкову звітність Заклад повинен був до дати виключення його з Єдиного державного реєстру підприємств і організацій.

Процес ліквідації підприємства супроводжується складанням специфічних документів, форми та зміст яких не затверджені нормативними актами або методичними рекомендаціями.

З метою вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення запропоновано складати робочі документи ліквідатора: аналітичну відомість обліку вимог кредиторів, реєстр вимог кредиторів (за договорами, які не закриті), аналітичну відомість зобов'язань після складання проміжного ліквідаційного балансу, звіт про результати діяльності ліквідатора Закладу, Звіт ліквідатора Закладу після складання ліквідаційного балансу.

### Список використаних джерел:

1. Показники статистики демографії підприємств. *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/r\\_so/demogr\\_pidpr\\_19.pdf](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/r_so/demogr_pidpr_19.pdf).
2. Онищенко В. Порядок ліквідації підприємства. *Головбух*: вебсайт. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7713-lkvdatnya-pdprimstva-2019> (Дата звернення: 08.06.2023).
3. Повар П. Правове регулювання ліквідації підприємств в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 18 с.
4. Титова О. Захист майнових інтересів учасників процесу ліквідації на підприємствах : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.04. Донецьк. 2016. 20 с.
5. Швець О. Правова природа процедури ліквідації юридичної особи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2018. № 10–1. Т. 1. С. 233–236.
6. Гнатів О. М. Поняття та види ліквідації як способу припинення юридичних осіб за цивільним законодавством України. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2016. № 2. С. 105-111.
7. Фесюра М. Ліквідація, реорганізація, банкрутство підприємства, установи, організації в сучасний період: поняття та юридична сутність. *Публічне право*. 2013. № 1. С. 310-317.
8. Дмитренко А.І. Ліквідація підприємства як базовий інструмент антикризового менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*, 2014. №35. С. 211-218.
9. Порядок подання фінансової звітності : Постанова Кабінету міністрів України від 28.02.2000 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text>. (Дата звернення: 09.11.2022).
10. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 09.11.2022).

11. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Дата звернення: 09.11.2022).

12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Дата звернення: 09.11.2022).

13. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 “Дохід” : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (Дата звернення: 09.11.2022).

15. Глушук О. М. Облік і аналіз операцій з припинення діяльності підприємства та відновлення його платоспроможності: автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.06.04. Київ, 2005. 20 с.

#### **2.4. Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання**

Вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують в умовах постійної фінансово-економічної кризи, невизначеності кон'юнктури ринку, що в останні роки посилилося через вторгнення РФ, що впливає на накопичення значних обсягів неплатежів. Виникнення дебіторської заборгованості є об'єктивним процесом у ринкових умовах, адже це пов'язано із потребою залучення додаткових коштів: кредитор забезпечує нарощування обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а для дебітора – це додаткове джерело формування оборотних активів. Поряд з цим, значний обсяг дебіторської заборгованості зменшує мобільність капіталу підприємства – кредитора, рівень ліквідності його балансу та погіршує його фінансовий стан в цілому.

Слід враховувати, що важливу роль в обліку дебіторської заборгованості, займають процеси її визнання, класифікації, відображення на дату балансу, списання тощо. Важлива увага при цьому повинна приділятися процесам формування, використання та коригування резерву сумнівних боргів, оскільки залежно від обставин можуть виникати різні обліково-податкові наслідки.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання має включати: аналіз нормативно-

правового регулювання і забезпечення організації й ведення обліку й оподаткування всіх видів операцій щодо дебіторської заборгованості; визначення сутності дебіторської заборгованості та її класифікації для потреб обліку, оподаткування та управління з урахуванням виду економічної діяльності чи будь-якої іншої специфіки суб'єкта господарювання; порядок прийняття рішень щодо виокремлення (виділення) видів дебіторської заборгованості, щодо яких нарахування резерву сумнівних боргів є можливим, як основа забезпечення в майбутньому достовірності звітності; методичний інструментарій, що дозволить оцінювати потенційну платоспроможність дебітора з урахуванням його розміру, виду діяльності чи інших специфічних ознак; модель обліку та відображення у звітності дебіторської заборгованості в цілому, та зокрема, модель обліку операцій щодо формування резерву сумнівних боргів, в тому числі, з урахуванням податкових наслідків; та інше.

З метою узагальнення нормативно-правового забезпечення обліку операцій щодо дебіторської заборгованості здійснимо їх систематизацію за чотирма рівнями:

I рівень. Конституція (Основний Закон) України.

II рівень. Закони України: загальні та спеціальні Закони України.

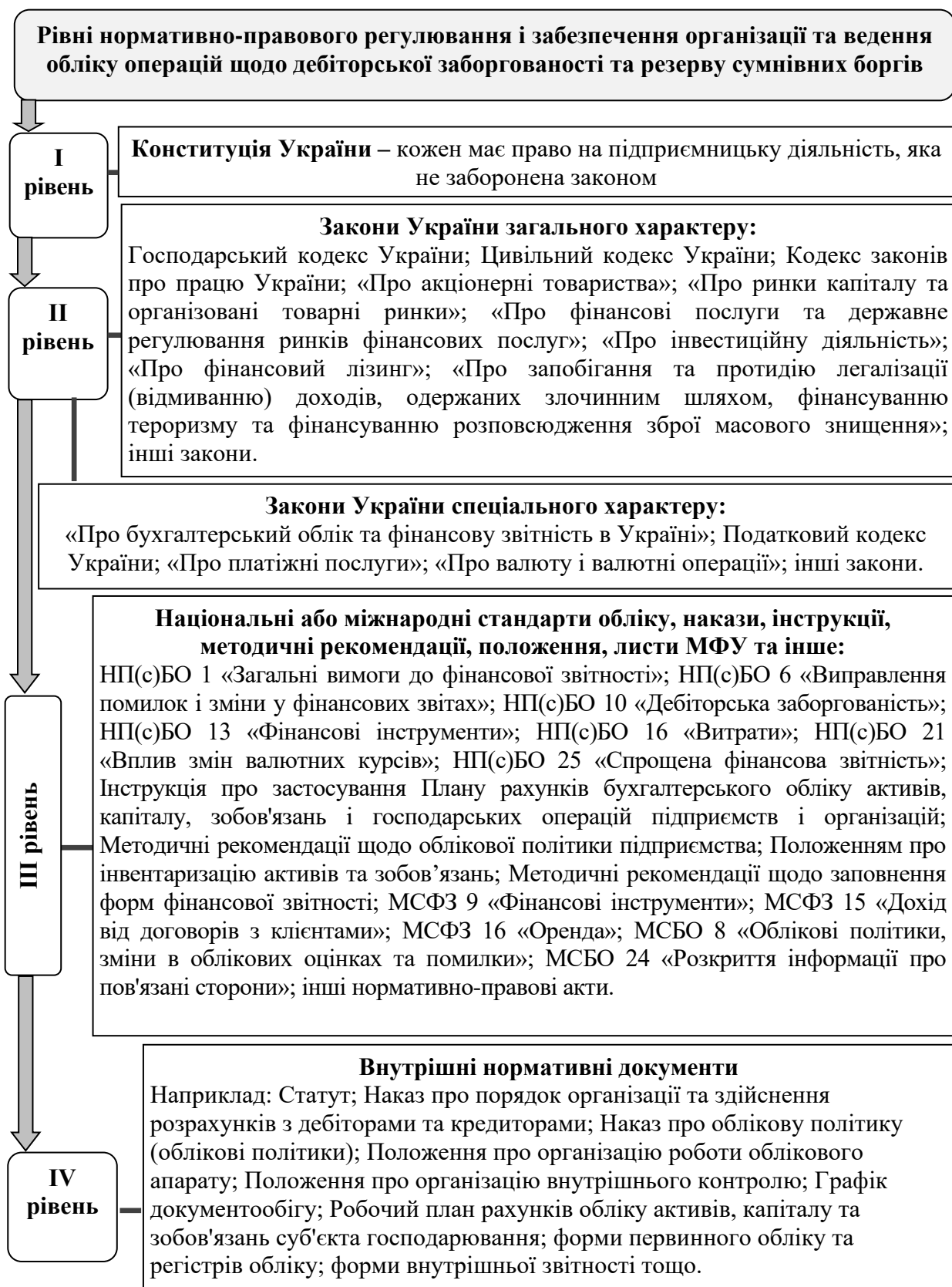
III рівень. Підзаконні нормативно-правові акти: НП(с)БО або МСФЗ, Накази, Інструкції, Методичні рекомендації, Положення, Листи Міністерства фінансів України та інше.

IV рівень. Внутрішні нормативні акти суб'єкта господарювання.

Статтею 42 Конституції України [3], визначено, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. При цьому, в статті 92 вказано, що «виключно законами України визначаються правові засади і гарантії підприємництва».

Узагальнення найбільш важливих нормативно-правових актів України, що мають вплив на процес організації, ведення бухгалтерського обліку та оподаткування наслідків операцій щодо дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів наведено на рис. 1, а коротка характеристику найбільш важливих з них (табл. 1).





*Рис. 1. Рівні нормативно-правового регулювання і забезпечення організації та ведення обліку операцій щодо дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів у суб'єктів господарювання в Україні\**

Джерело: складено авторами [23]

*Характеристика нормативно-правового забезпечення процесів організації, ведення бухгалтерського обліку та оподаткування наслідків операцій щодо дебіторської заборгованості в тому числі з формування, використання, коригування та/або списання резерву сумнівних боргів\**

Назва нормативного документа	Узагальнена характеристика
1	2
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [22]	Визначає загальні засади організації, ведення обліку та складання фінансової звітності. Так, в частині обліку операцій щодо дебіторської заборгованості необхідно враховувати: 1) принципи обліку (повне висвітлення; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою (наприклад: за відсутності підтвердження існування сумнівної заборгованості, непотрібно застосовувати коефіцієнт сумнівності при розрахунку резерву сумнівних боргів, навіть якщо його розрахункове значення більше 0); послідовність (до визнання, оцінки дебіторської заборгованості та її відображення у звітності); єдиний грошовий вимірник (у разі наявності дебіторської заборгованості в іноземній валюті) (ст. 4); 2) вимоги до первинного оформлення господарських операцій та подальшого їх відображення в регістрах обліку (ст. 9). Отже, на підприємстві мають бути визначені, або за потреби створені, первинні документи щодо відображення дебіторської заборгованості на всіх етапах її існування, в т.ч й з формування, використання, коригування та/або списання РСБ з урахуванням вимог статті 9. Визначено критерії віднесення суб'єктів господарювання до категорій - мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств (ст. 2)
Податковий кодекс України [19]	Визначено: поняття "дебітор" (п. 14.1.43); порядок збільшення або зменшення фінансового результату до оподаткування за рахунок резерву сумнівних боргів або резерву очікуваних кредитних ризиків (зменшення корисності активів) (п. 139.2) та інші податкові аспекти щодо дебіторської заборгованості.
НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [11]	Визначає мету, склад і принципи складання фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів, в тому числі й стосовно дебіторської заборгованості.
НП(с)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» [17]	Визначає сутність терміну «дата балансу» (п.3), порядок виправлення помилок, зміни облікових оцінок та зміни облікової політики (п.4 - п.14), та події після дати балансу (п.15- п.19), які, в тому числі, можуть бути застосовані в обліку до операцій щодо дебіторської заборгованості.
НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [12]	Визначає: основну термінологію щодо дебіторської заборгованості; порядок визнання та оцінки дебіторської заборгованості; особливості розкриття інформації про дебіторську заборгованість у фінансовій звітності. Зокрема: встановлює суб'єкти нарахування резерву сумнівних боргів (п.2); визначає дату нарахування РСБ (п.7), а саме дата балансу (дати проміжного балансу); містить альтернативні методи розрахунку РСБ (п.8) та приклади їх застосування (додаток до НП(с)БО 10); визначає порядок відображення РСБ в обліку та звітності (п.10), його коригування та/або списання (п.11).

1	2
НП(с)БО 16 «Витрати» [14]	Встановлено, що витрати на формування резерву сумнівних боргів є складовою інших операційних витрат (п. 20).
НП(с)БО 13 «Фінансові інструменти» [13]	Містить визначення понять «фінансовий актив» та «дебіторська заборгованість, не призначена для перепродажу» (п.4), на основі якого визначаються види дебіторської заборгованості, до якої можна нарахувати РСБ.
НП(с)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [15]	Визначає методичні засади відображення в обліку курсових різниць за монетарними статтями у складі доходів, витрат чи іншому додатковому капіталі. Зокрема, дебіторська заборгованість, погашення якої очікується в іноземній валюті, є монетарною статтею, отже й РСБ, сформований за такою дебіторською заборгованістю, є монетарним (п. 7 – п. 9 з урахуванням п. 4 – п.6).
НП(с)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [16]	П.7 Розділу 1 надає право самостійного вибору порядку обліку дебіторської заборгованості за її фактичною сумою або за вирахуванням РСБ для таких категорій: мікропідприємства - юридичні особи, які визнані такими відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; підприємства, які ведуть спрощений бухгалтерський облік доходів і витрат згідно податкового законодавства; непідприємницькі товариства. Водночас, зобов'язує нараховувати РСБ малі підприємства - юридичні особи, які визнані такими відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», та представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності (п.7 Розділу 1 та пп. 2.9 розділу II)
Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [1]	Містить вимоги до застосування рахунків обліку дебіторської заборгованості за її видами та резерву сумнівних боргів та наведено можливі види їх можливої кореспонденції.
МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [10]	Суб'єкт господарювання для торговельної дебіторської заборгованості або договірних активів (що перебувають у межах сфери застосування МСФЗ 15) та дебіторської заборгованості за орендою за операціями (МСФЗ 16) завжди оцінює резерв під збитки в розмірі, що дорівнює очікуваним кредитним збиткам за весь строк дії (пп. 5.5.15). До того ж, підґрунтям для оцінювання очікуваних кредитних збитків за фінансовим інструментом є: - об'єктивна та зважена за ймовірністю сума, визначена шляхом оцінки певного діапазону можливих результатів; - часова вартість грошей; і - обґрунтовано необхідна та підтверджувана інформація про минулі події, поточні умови та прогнози майбутніх економічних умов, що може бути одержана без надмірних витрат або зусиль станом на звітну дату (пп 5.5.17)
МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [8]	Містить визначення понять «дебіторська заборгованість» та «договірний актив» та методичні засади їх обліку й відображення у звітності.

1	2
МСБО 24 «Розкриття інформації про пов'язані сторони» [6]	В п. 18 наведені вимоги щодо розкриття інформації про операції з пов'язаними сторонами, в тому числі щодо дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів.
МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» [7]	п. 32 вказано, що безнадійні борги вимагають попередньої оцінки, що викликано невизначеністю, яка властива господарській діяльності

\* Джерело: узагальнено авторами [23]

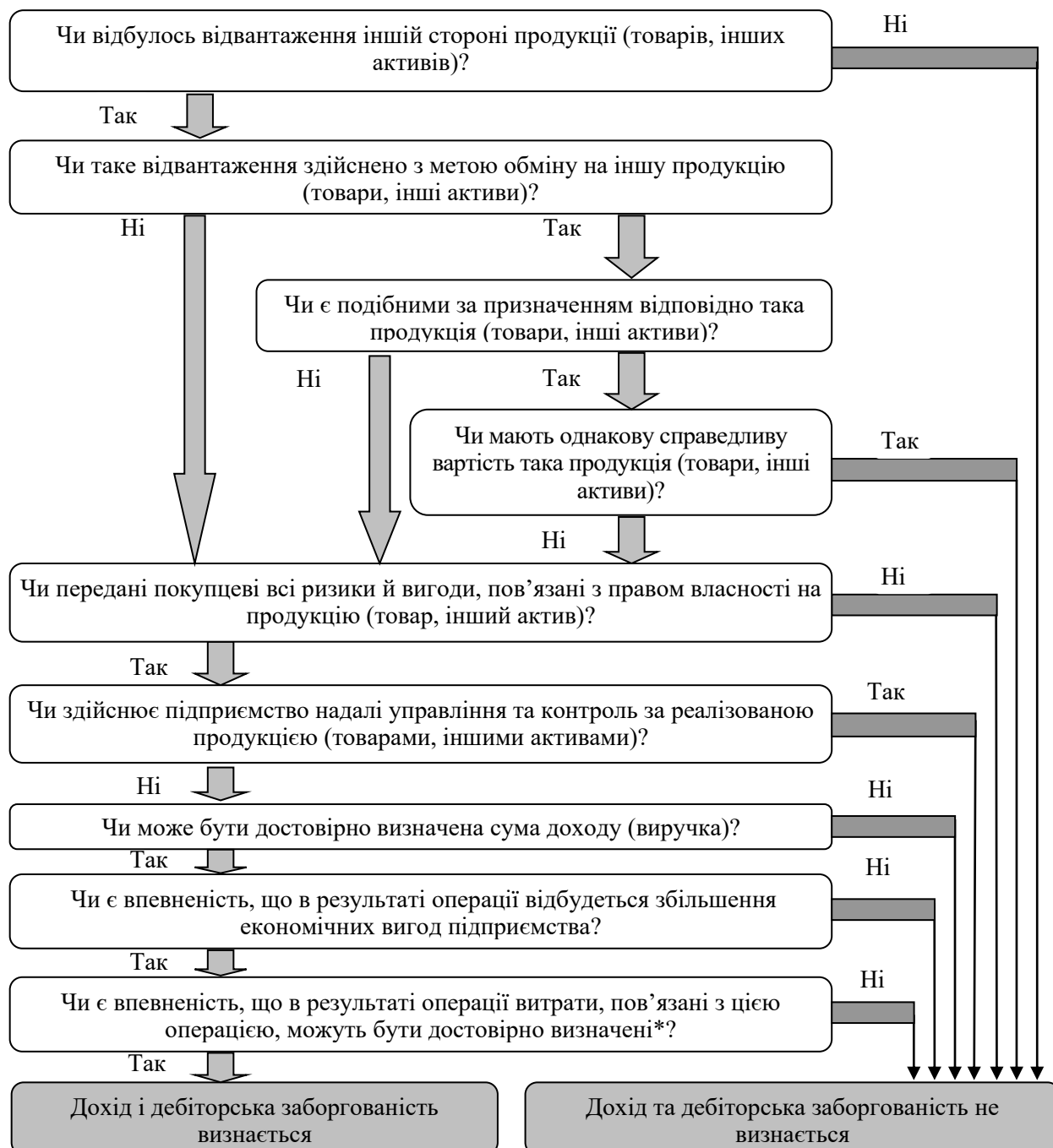
Аналіз нормативно-правових актів, проведений в роботі, дозволив зробити висновок, що основні методологічні засади визнання та обліку дебіторської заборгованості визначені НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість» (для суб'єктів, які застосовують НП(с)БО) або МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» та МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» (для суб'єктів, які застосовують МСФЗ).

Згідно із НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість»: дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [12].

Згідно із МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами», «Дебіторська заборгованість – це право суб'єкта господарювання на компенсацію, яке є безумовним. Право на компенсацію є безумовним, якщо для того, щоб настала дата сплати такої компенсації, необхідний лише плин часу. Наприклад, суб'єкт господарювання визнає дебіторську заборгованість, якщо він має теперішнє право на сплату, навіть при тому, що ця сума у майбутньому може підлягати відшкодуванню. Суб'єкт господарювання обліковує дебіторську заборгованість відповідно до МСФЗ 9» [8].

Слід зауважити, що МСФЗ, на відміну від НП(с)БО, виділяє поняття договірний актив, під яким розуміють, що «це право суб'єкта господарювання на компенсацію в обмін на товари або послуги, які суб'єкт господарювання передав клієнтові» [8], тобто «якщо суб'єкт господарювання виконує передачу товарів та послуг клієнту до того, як клієнт сплатить компенсацію або до того, як настане дата сплати, суб'єкт господарювання відображає договір в обліку як договірний актив, за винятком будь-яких сум, відображених як дебіторська

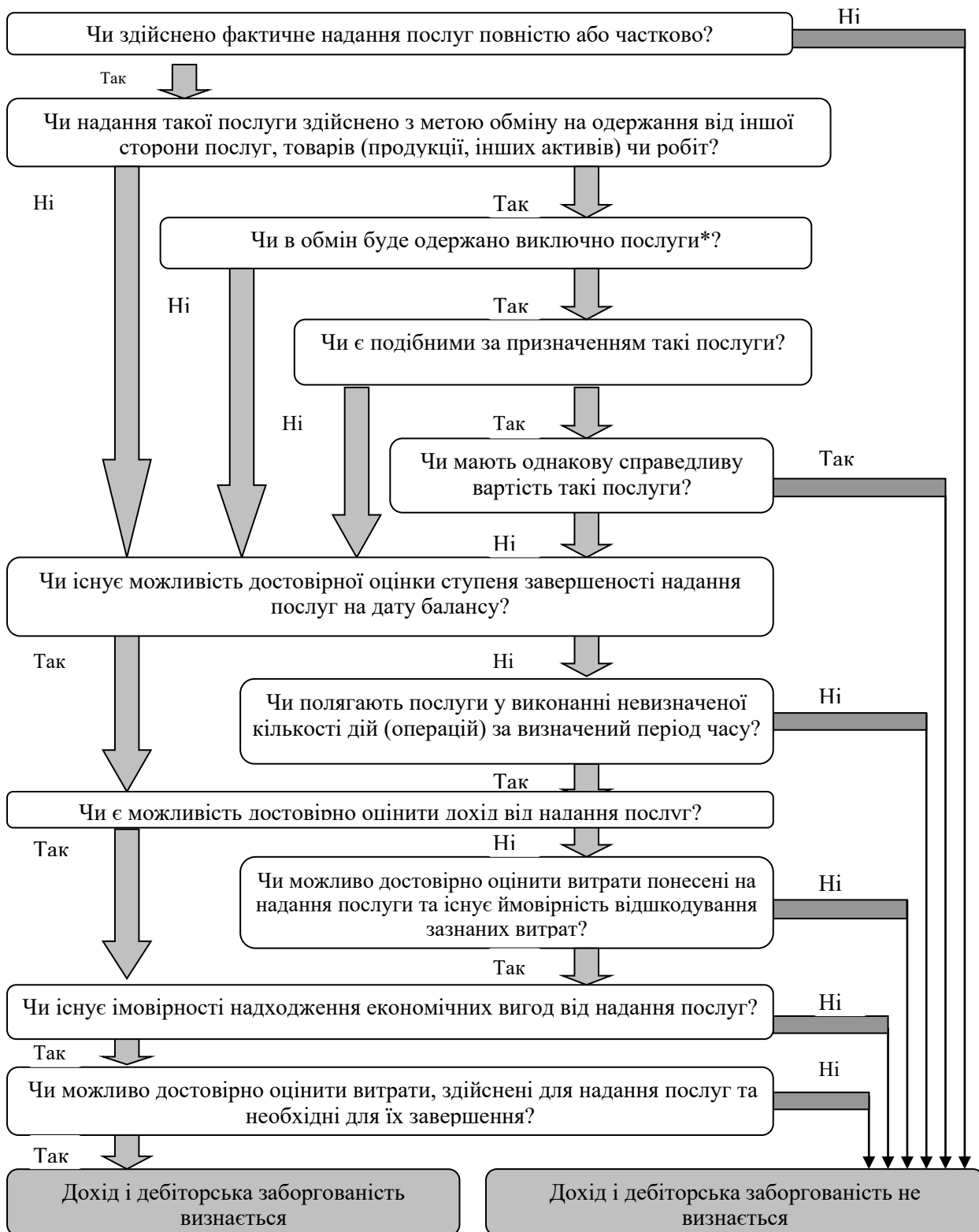
заборгованість» [8], в той час, як п.6 НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість» вимагає визнавати дебіторську заборгованість активом одночасно з визнанням доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг [12] (див. рис. 2 та рис. 3). Отже, прив'язка йде більшою мірою до переходу права власності, а не до права та дати отримати кошти за таку передачу.



*\*якщо в майбутньому витрати можна буде достовірно визначити, то дохід та дебіторська заборгованість буде визнано у сумі витрат одночасно з їх визнанням*

*Рис.2. Дерево рішень щодо порядку визнання доходів та дебіторської заборгованості під час реалізації (обміну) продукції (товарів, інших активів)\**

\*Джерело: [25]



\* в окремих випадках обидві сторони угоди можуть по різному сприймати одну і ту ж подію, одні назвуть послугами, а інші роботами, в такому випадку при визнанні доходу необхідно користуватись принципом превалювання сутності над формою.

Рис. 3. Дерево рішень щодо визнання доходів та дебіторської заборгованості від надання послуг\*\*

\*\* Джерело: [25]

Важливе значення для управління дебіторською заборгованістю має її класифікація, що наведена на рисунку 4.

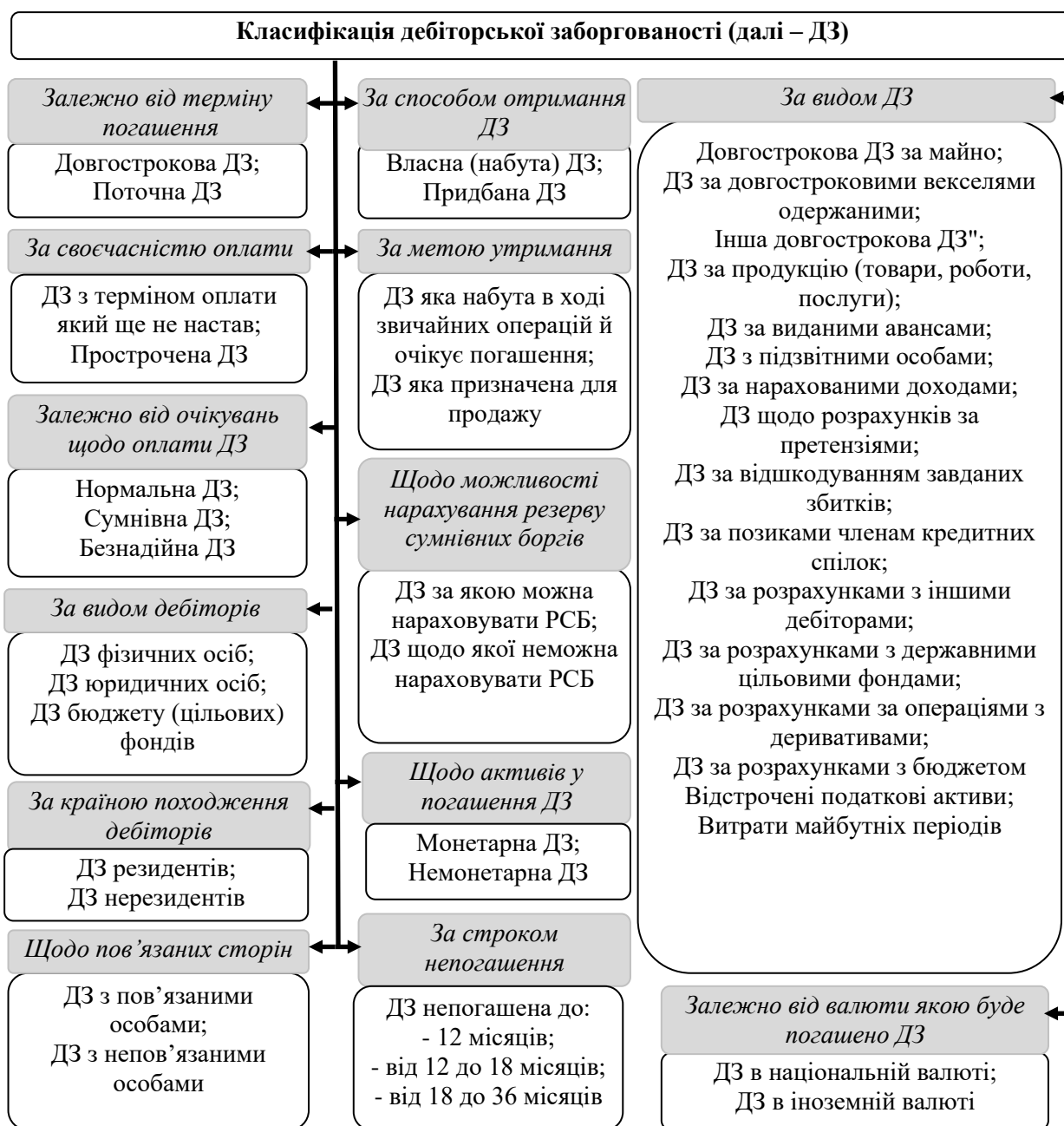


Рис. 4. Класифікація дебіторської заборгованості

для цілей обліку та управління\*

\*Джерело: [25]

Відмітимо, що в контексті необхідності формування резерву сумнівних боргів, потребує класифікації дебіторська заборгованість за критерієм ймовірності її погашення (залежно від очікувань щодо оплати ДЗ), що наведена на рисунку 5.

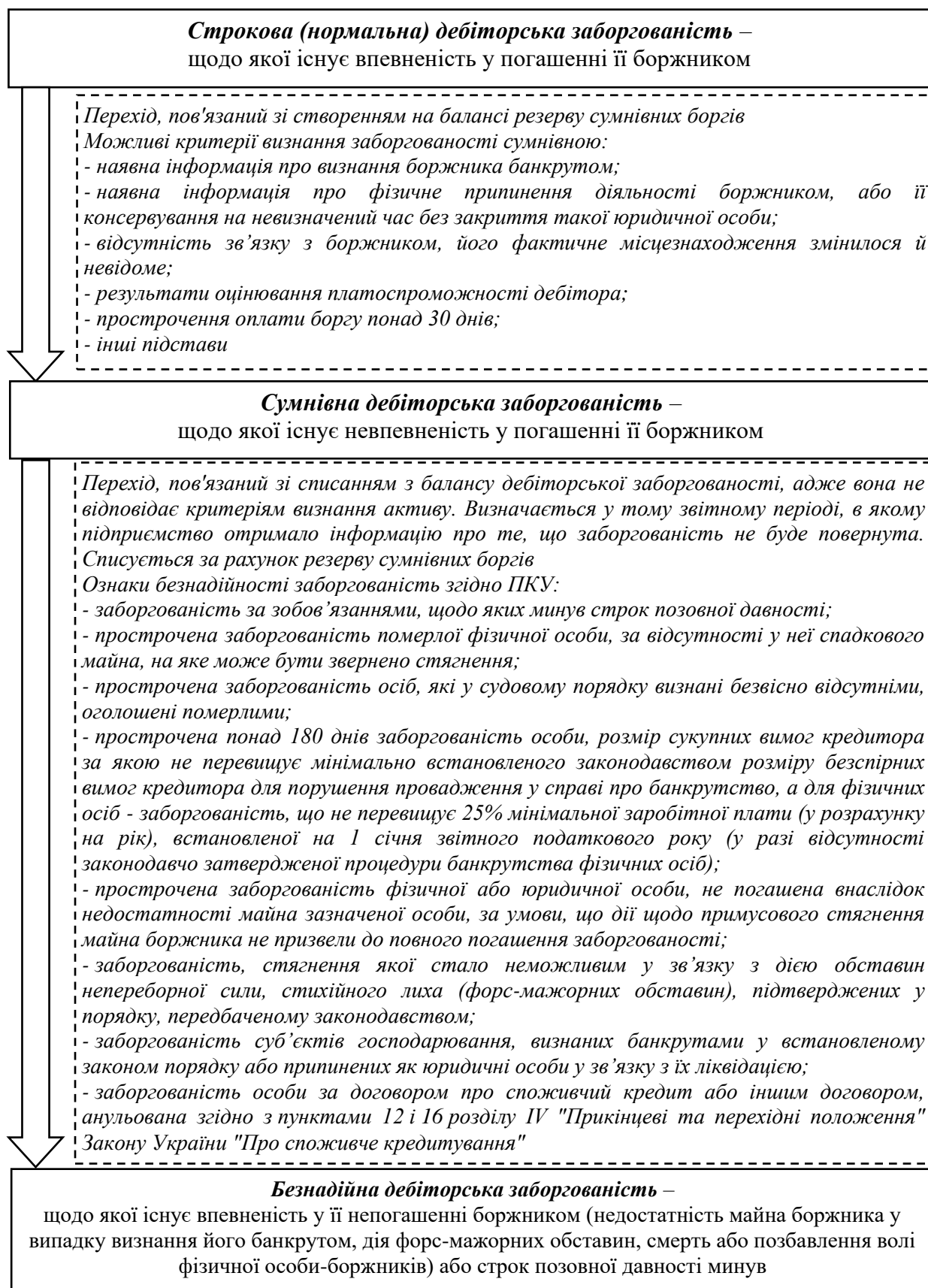


Рис. 5. Класифікація поточної дебіторської заборгованості за рівнем сумнівності погашення боргу

\* Джерело: складено та доповнено авторами на основі [19]



Достовірність відображеної інформації у звітності щодо дебіторської заборгованості залежить від правильності розрахунку резерву сумнівних боргів. У цьому контексті актуалізується питання розробки наукового підходу до класифікації (виокремлення, виділення) дебіторської заборгованості, щодо якої нарахування резерву сумнівних боргів є можливим, та розробки критеріїв ідентифікації відповідних її видів.

Відповідно до п.7 НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість», «поточна дебіторська заборгованість, яка є фінансовим активом (крім придбаної заборгованості та заборгованості, призначеної для продажу), включається до підсумку балансу за чистою реалізаційною вартістю. Для визначення чистої реалізаційної вартості на дату балансу обчислюється величина резерву сумнівних боргів» [12].

Поряд з цим, вище загаданою нормою п.7 НП(с)БО 10 визначені критерії виокремлення (виділення) видів дебіторської заборгованості, щодо яких можливе формування резерву сумнівних боргів, проте конкретний перелік за їх видами не наведено.

Так, до таких критеріїв віднесено: очікуваний строк погашення дебіторської заборгованості (оскільки вказується, що вона повинна бути поточною); вид дебіторської заборгованості, а саме, що вона є фінансовим активом; спосіб виникнення такої дебіторської заборгованості – має бути набутою, а не придбаною; спосіб управління дебіторською заборгованістю – має утримуватись до погашення, а не призначена для продажу [12]. При цьому, в процесі дослідження кожного з цих критеріїв необхідно враховувати вимоги не тільки НП(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість», а й інших стандартів обліку, зокрема: НП(с)БО 13 «Фінансові інструменти» [13]; НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»[11] тощо.

З наведеного можемо зробити висновок, що процес виокремлення (виділення) видів дебіторської заборгованості, щодо яких є можливим нарахування резерву сумнівних боргів, є доволі трудомістким та потребує безпосереднього судження працівника облікового апарату. Отже, з метою

полегшення процесу прийняття відповідного рішення, у роботі, розроблено дерево прийняття рішень щодо виокремлення (виділення) видів дебіторської заборгованості, щодо яких нарахування резерву сумнівних боргів є можливим (наведено на рис. 6).

При цьому, використання в практичній діяльності відповідного дерева рішень лише надає можливість виокремити види дебіторської заборгованості, щодо яких нарахування резерву сумнівних боргів є можливим, з метою подальшого формування внутрішніх нормативних документів в частині обліку, відображення у звітності та управління дебіторською заборгованістю (наприклад в частині включення таких видів дебіторської заборгованості до елементів облікової політики). Проте, сам процес прийняття рішення щодо нарахування резерву сумнівних боргів за такими видами дебіторської заборгованості має базуватись виключно на підставі бухгалтерського судження та наявної інформації (облікова та необлікова), що може вказувати на наявність невпевненості щодо погашення боржником дебіторської заборгованості (наприклад: відомості про визнання боржника банкрутом; фізичне припинення діяльності боржником; відсутність зв'язку з боржником; результати власних досліджень і проведено аналізу платоспроможності дебіторів; інші підстави).

З огляду на наведені вище положення, вважаємо, що облікова політика суб'єкта господарювання обов'язково має містити: сукупність підстав (умов), які можуть свідчити про наявність невпевненості щодо погашення існуючої дебіторської заборгованості (наприклад, у розділі «Критерії (підстави) визнання дебіторської заборгованості у складі сумнівного боргу»); критерії (підстави) визнання дебіторської заборгованості як безнадійної.

У зв'язку з цим, та з урахуванням принципу превалювання сутності над формою [22], вважаємо, що суб'єкт господарювання не має право розраховувати резерв сумнівних боргів на підставі коефіцієнта сумнівності, у разі відсутності інформації щодо сумнівної заборгованості.

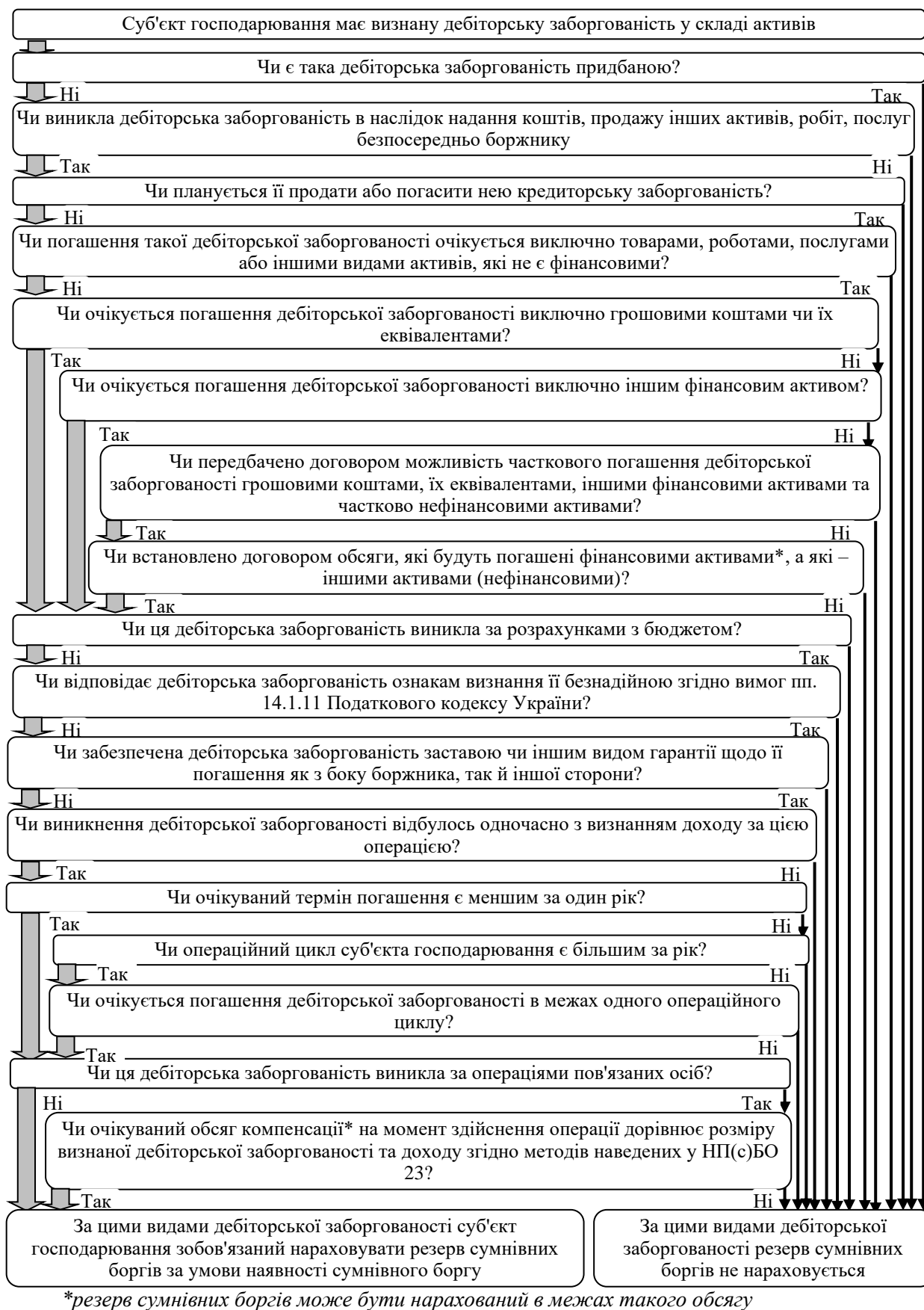


Рис.6. Дерево рішень щодо виділення видів дебіторської заборгованості, за якими необхідно формувати резерв сумнівних боргів\*

\*Джерело: доповнено авторами за джерелом [26]

При цьому, на нашу думку, розрахункове значення коефіцієнта сумнівності відмінне від нуля не є умовою, що вказує на наявність обставин, які засвідчують невпевненість отримання дебіторської заборгованості.

Аналіз нормативно-правових актів, проведений в роботі, в тому числі з урахуванням розробленого дерева прийняття рішень, дозволив виокремити види дебіторської заборгованості, за якими нарахування резерву сумнівних боргів є необхідним у разі наявності за ними інформації щодо сумнівних боргів, а саме, з урахуванням [1, 18] дебіторська заборгованість, що відображається на субрахунках: 341 «Короткострокові векселі, одержані в національній валюті»; 342 «Короткострокові векселі, одержані в іноземній валюті»; 361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»; 362 «Розрахунки з іноземними покупцями»; 373 «Розрахунки за нарахованими доходами» в частині дебіторської заборгованості, яка виникла у кореспонденції з рахунками 73 «Інші фінансові доходи» та 71 «Інший операційний дохід»; 374 «Розрахунки за претензіями» у частині пред'явлених претензій та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойками; 377 «Розрахунки з іншими дебіторами».

Водночас, для забезпечення облікового працівника інформацією, якої буде достатньо для нарахування резерву сумнівних боргів, використання вище наведених субрахунків буде недостатньо. У зв'язку з цим, на нашу думку, суб'єкт господарювання повинен розробити робочий план рахунків і максимально деталізувати рахунки обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів відповідно до потреб інформаційного забезпечення процесу нарахування резерву сумнівних боргів і потреб управління. Приклади деталізації наведено на рисунках 7-9.

**Деталізація субрахунків 341, 342**

- 341 «Короткострокові векселі, одержані в національній валюті»:**
- 341.1 «Короткострокові векселі, одержані в національній валюті, які очікують свого погашення грошовими коштами» з подальшою деталізацією за строками непогашення;
  - 341.2 «Короткострокові векселі, одержані в національній валюті, які утримуються з метою передачі їх у рахунок погашення кредиторської заборгованості»;
  - 341.3 «Короткострокові векселі, одержані в національній валюті, які утримуються з метою продажу».
- 342 «Короткострокові векселі, одержані в іноземній валюті»:**
- 342.1 «Короткострокові векселі, одержані в іноземній валюті, які очікують свого погашення грошовими коштами» з подальшою деталізацією за видами іноземних валют, країнами реєстрації нерезидентів і строками непогашення;
  - 342.2 «Короткострокові векселі, одержані в іноземній валюті, які утримуються з метою передачі їх у рахунок погашення кредиторської заборгованості»;
  - 342.3 «Короткострокові векселі, одержані в іноземній валюті, які утримуються з метою продажу».

*Рис. 7. Деталізація субрахунків 341-342  
до рахунку 34 «Короткострокові векселі одержані»\**

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

**Деталізація субрахунків 361, 362**

- 361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»:**
- 361.1 «Розрахунки з вітчизняними покупцями за операціями неподібного обміну»;
  - 361.2 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яку планують продати або відступити права вимоги»;
  - 361.3 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яка буде погашена грошовими коштами, їх еквівалентами чи іншим фінансовим активом»;
  - 361.4 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яка забезпечена заставою чи іншим видом гарантії її погашення»;
  - 361.5 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яка виникла між пов'язаними особами»:
    - 361.5.1 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яка виникла між пов'язаними особами та очікуваний обсяг компенсації на момент здійснення операції дорівнює розміру визнаної дебіторської заборгованості та доходу згідно методів наведених у НП(с)БО 23»;
    - 361.5.2 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, яка виникла між пов'язаними особами та очікуваний обсяг компенсації на момент здійснення операції не дорівнює розміру визнаної дебіторської заборгованості та доходу згідно методів наведених у НП(с)БО 23»; Наприклад: визнаний дохід складає 1000 грн, а фактично очікуваний рівень компенсації 1 грн.
  - 361.6 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, щодо якої існує можливість часткового погашення дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами»:
    - 361.6.1 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, щодо якої існує можливість часткового погашення дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;
    - 361.6.2 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, щодо якої існує можливість її часткового погашення нефінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;
    - 361.6.3 «Розрахунки з вітчизняними покупцями в частині дебіторської заборгованості, щодо якої існує можливість часткового погашення дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами за умови, що договором не передбачено відповідні обсяги».
- Деталізація субрахунку 362 «Розрахунки з іноземними покупцями» є аналогічною до деталізації субрахунку 361, з подальшою їх деталізацією за видами іноземних валют, країнами реєстрації нерезидентів, строками непогашення.

*Рис. 8. Деталізація субрахунків 361-362 до рахунку 36  
«Розрахунки з покупцями та замовниками»\**

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

### Деталізація субрахунку 373

#### 373 «Розрахунки за нарахованими доходами»:

- 373.1 «Розрахунки за нарахованими доходами щодо фінансових інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі»;
- 373.2 «Розрахунки за нарахованими доходами в частині належних до одержання дивідендів, відсотків та ін., від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними»
- 373.2.1 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, погашення яких очікується у натуральній формі (повне погашення нефінансовими активами)»;
- 373.2.2 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині (до моменту їх одержання), що планують продати чи відступити права вимоги»;
- 373.2.3 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, які будуть погашені грошовими коштами, їх еквівалентами чи іншим фінансовим активом»;
- 373.2.4 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, які забезпечені заставою чи іншим видом гарантії їх погашення»;
- 373.2.5 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами»:
  - 373.2.5.1 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;
  - 373.2.5.2 «Розрахунки за нарахованими доходами від осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості нефінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;
  - 373.2.5.3 «Розрахунки за нарахованими доходами від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, в частині, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами за умови, що договором не передбачено відповідні обсяги».

Деталізація субрахунку 373.3 «Розрахунки за нарахованими доходами, в частині належних до одержання дивідендів, відсотків та ін., від юридичних осіб-нерезидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними», аналогічна до деталізації субрахунку 373.2, з подальшою розшифровкою за видами іноземних валют, та країнами реєстрації нерезидентів.

*Рис. 9. Деталізація субрахунку 373 «Розрахунки за нарахованими доходами»\**

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

Наведемо деталізацію субрахунку 374.

#### 374 «Розрахунки за претензіями»:

- 374.1 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів»;
- 374.1.1 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, погашення яких очікується у натуральній формі (повне погашення нефінансовими активами)»;

— 374.1.2 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, за якими до моменту їх одержання планують продати чи відступити права вимоги»;

—374.1.3 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, які будуть погашені грошовими коштами, їх еквівалентами чи іншим фінансовим активом»;

—374.1.4 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, які забезпечені заставою чи іншим видом гарантії їх погашення»;

—374.1.5 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами»:

○ 374.1.5.1 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;

○ 374.1.5.2 «Розрахунки за пред'явленими претензіями резидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості нефінансовими активами в межах встановленого договором такого обсягу»;

○ 374.1.5.3 «Розрахунки за нарахованими доходами в частині належних до одержання дивідендів, відсотків і та ін., від юридичних осіб-резидентів, що не є асоційованими, дочірніми чи спільними, щодо яких існує можливість часткового погашення такої дебіторської заборгованості грошовими коштами, їх еквівалентами, іншими фінансовими активами та частково нефінансовими активами за умови, що договором не передбачено відповідні обсяги».

— 374.2 «Розрахунки за пред'явленими претензіями нерезидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів».

Деталізацію субрахунків 374.2 «Розрахунки за пред'явленими претензіями нерезидентам та визнаними за ними штрафами, пенею, неустойкою у складі доходів» здійснюємо аналогічно до субрахунку 374.1 з подальшою деталізацією за видами іноземної валюти, країнами реєстрації нерезидента та строками непогашення.

Деталізацію до субрахунку 377 «Розрахунки з іншими дебіторами» здійснюємо аналогічно деталізації до субрахунку 374 з подальшою деталізацією за видами іноземної валюти, країнами реєстрації нерезидента та строками непогашення.

При застосуванні наведеної в роботі деталізації, резерв сумнівних боргів можна нараховувати за дебіторською заборгованістю, що знаходить своє відображення на таких субрахунках: 341.1; 342.1; 361.3; 361.5.1; 361.6.1; 362.3; 362.5.1; 362.6.1; 373.2.3; 373.2.5.1; 373.3.3; 373.3.5.1; 374.1.3; 374.1.5.1; 374.2.3; 374.2.5.1; 377.1.3; 377.1.5.1; 377.2.3; 377.2.5.1.

Також, пропонуємо деталізувати рахунок 38 у наступному порядку (див. рисунок 10)

<b>Деталізація рахунку 38</b>	
<b>38 «Резерв сумнівних боргів»:</b>	
—	381 «РСБ в частині дебіторської заборгованості за короткостроковими векселями одержаними»;
—	382 «РСБ в частині дебіторської заборгованості за розрахунками з покупцями»;
—	383 «РСБ в частині дебіторської заборгованості за розрахунками за нарахованими доходами»;
—	384 «РСБ в частині дебіторської заборгованості за розрахунками за претензіями»;
—	385 «РСБ в частині дебіторської заборгованості за розрахунками з іншими дебіторами».

*Рис. 10. Деталізація рахунку 38 «Резерв сумнівних боргів»\**

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

Слід зауважити, що у випадку нарахування резерву сумнівних боргів за дебіторською заборгованістю, вираженою в іноземній валюті, слід також додатково враховувати вимоги НП(с)БО 21 «Вплив зміни валютних курсів» [15].

На підставі аналізу нормативно-правових актів, в роботі, було запропоновано облікову модель щодо операцій з формування, використання,



коригування та/або списання резерву сумнівних боргів та подальшого врахування їх наслідків при визначенні бази оподаткування з податку на прибуток підприємств, яка наведена на рис. 11, як складової обліково-аналітичного забезпечення процесу управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання та запропоновані його основні елементи щодо резерву сумнівних боргів (рис. 12).



Рис. 11. Модель обліку операцій щодо РСБ та їх податкових наслідків\*

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

**Перелік обов'язкових елементів обліково–аналітичного забезпечення процесу управління дебіторською заборгованістю щодо РСБ**

**Первинний облік:**

Суб'єкт господарювання повинен затвердити форми первинних документів щодо формування, використання, коригування та/або списання РСБ з урахуванням вимог статті 9 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

**Поточний облік:**

Необхідно затвердити робочий план рахунків з виділенням субрахунків наступних порядків до дебіторської заборгованості, за якою передбачено нарахування РСБ, та яка відображається на рахунках 36 і 37, інших рахунків обліку, та форми реєстрів обліку, призначених для накопичення інформації, необхідної для нарахування РСБ.

**Підсумковий облік:**

Має бути зазначено періодичність нарахування резерву сумнівних боргів (раз на рік, раз в квартал чи щомісячно), порядок його відображення у зовнішній та внутрішній звітності суб'єкта господарювання, а також відповідальність за ненарахування, свідоме нарахування в неповній сумі, або з помилками.

**Елементи облікової політики:**

- 1) перелік дебіторської заборгованості, щодо якої підприємство нараховує резерв сумнівних боргів, та обраний метод нарахування РСБ щодо кожного виду дебіторської заборгованості відповідно;
- 2) критерії (підстави) визнання дебіторської заборгованості у складі сумнівного боргу;
- 3) критерії (підстави) визнання безнадійної дебіторської заборгованості. При цьому, якщо ці критерії будуть ширшими, ніж це передбачено пп. 14.1.11 ПКУ, необхідно передбачити порядок відображення в обліку списання такої заборгованості з можливістю її відокремлення від списаної дебіторської заборгованості, що відповідає критеріям пп. 14.1.11 ПКУ, оскільки для цілей оподаткування при здійсненні коригування на різниці, визначені ПКУ, в таких різницях буде брати участь тільки дебіторська заборгованість, яка відповідає критеріям відповідно до пп. 14.1.11 ПКУ;
- 4) у разі розрахунку коефіцієнту сумнівності на підставі класифікації дебіторської заборгованості за строками непогашення – конкретні групи за строками непогашення;
- 5) у разі розрахунку коефіцієнту сумнівності на підставі визначення середньої питомої ваги списаної протягом періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду за попередні 3-5 років – конкретну кількість років, яка буде використовуватись для розрахунку відповідного коефіцієнту;
- 6) перелік випадків, у разі настання яких необхідно здійснювати коригування (збільшення чи зменшення) РСБ. Наприклад: у разі розрахунку РСБ щоквартально; у разі виправлення помилок звітного року щодо РСБ; зміни облікової оцінки чи облікової політики; у разі погашення дебіторської заборгованості, щодо якої було сформовано РСБ; у разі отримання юридичного права зарахування кредиторської заборгованості в якості погашення дебіторської заборгованості, щодо якої було визнано РСБ тощо;
- 7) у разі нарахування РСБ за монетарною дебіторською заборгованістю в іноземній валюті – передбачити порядок визначення курсових різниць. Так, згідно п. 8 НП(с)БО 21 «визначення курсових різниць за монетарними статтями в іноземній валюті проводиться на дату балансу, а також на дату здійснення господарської операції в її межах або за всією статтею (відповідно до облікової політики)».

**У разі розрахунку РСБ методом абсолютної суми сумнівної заборгованості**, суб'єкт господарювання повинен передбачити методику накопичення облікової та необлікової інформації щодо дебіторів, достатньої для проведення аналізу їх платоспроможності. Розробити методику аналізу за видами дебіторів залежно від їх розміру, виду діяльності, форми власності тощо. Затвердити форми документів за результатами такого аналізу.

Розробити **порядок інвентаризації РСБ** та подальшого документального оформлення.

*Рис. 12. Основні елементи обліково-аналітичного забезпечення процесу управління дебіторською заборгованістю щодо РСБ\**

\*Джерело: власна розробка авторів [24]

На нашу думку, лише за мови розрахунку резерву сумнівних боргів із застосування методу абсолютної суми сумнівної заборгованості можна досягти найбільш об'єктивного та достовірного відображення розміру дебіторської заборгованості, яку очікують до погашення.

З огляду на вказане, одним з найбільш важливих питань у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання має стати процес визначення платоспроможності окремо взятого дебітора, тобто розробка відповідної методики. Зауважимо, що контрольні процедури потребують також обґрунтування граничного рівня дебіторської заборгованості в цілому та в розрахунку на одного дебітора, визначення критеріїв для прийняття рішення про надання відстрочки платежу, строків такого кредитування.

Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвердженого наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 №1361) визначено, що **платоспроможність (ліквідність)** – один з основних якісних показників діяльності підприємства, що визначає спроможність підприємства здійснювати платежі, розраховуватися з боргами в необхідному обсязі та в зазначений термін наявними у нього коштами або такими, які безперервно поповнюються за рахунок його діяльності [4].

Натомість, **неплатоспроможність** трактується як неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності [4].

Основними джерелами формування інформаційної бази для аналізу платоспроможності дебіторів та оцінювання ймовірності непогашення ними боргів, у рамках розрахунку величини резерву сумнівних боргів із використанням методу абсолютної суми сумнівної заборгованості, є: для великих і середніх підприємств – форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», для малих підприємств – форми 1-м або 1-мс «Баланс», форми 2-м або 2-мс «Звіт про фінансові результати»; форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності», за можливості, оборотно-сальдові відомості за відповідними рахунками, акти інвентаризації дебіторської та кредиторської заборгованості.

Підприємство має розробити методичний інструментарій, що дозволить оцінювати потенційну платоспроможність дебітора залежно від його розміру та виду діяльності. Найбільш розповсюдженим підходом до оцінювання фінансового стану боржника є коефіцієнтний метод, що базується на розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів) на основі даних фінансової звітності. На основі розрахунку цих показників визначається інтегральний показник ймовірності непогашення боргу дебітором, приналежність значення якого до певного діапазону дозволяє ідентифікувати рейтинговий клас дебітора. На підставі цього, можна сформулювати судження про рівень платоспроможності дебітора та ймовірність непогашення ним боргу, а також прийняти рішення щодо створення резерву сумнівних боргів.

При цьому, розглядаючи дебіторську заборгованість як відстрочку платежу за реалізовану продукцію (товари, роботи, послуги), в результаті чого виникає ризик неповернення коштів, таку операцію можна оцінити з позиції кредитування. У цьому контексті мають бути враховані фактори, що визначають сутність кредитного ризику, зокрема: наявність невизначеності та альтернативних варіантів розвитку подальших подій, можливість прогнозування ймовірності їх настання та як отримання економічних вигод, так і їх втрати.

Національним банком України затверджена методика оцінювання кредитних ризиків, представлена в Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями

(затверджене Правлінням НБУ від 30.06.2016 №351) [20]. Цим документом запроваджено систему рейтингової класифікації для оцінювання кредитних ризиків позичальників – юридичних осіб. Згідно п. 16 Положення банк може визначати кредитний ризик за дебіторською заборгованістю за господарською діяльністю.

У цьому контексті вбачаємо за можливе адаптувати запропоновану Національним банком України методика для оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітором і рівня ризику визнання боргу сумнівним суб'єктом господарювання.

Для боржників – фізичних осіб Положенням передбачена сукупність кількісних і якісних показників, що дозволять кредитору оцінити здатність відповідного дебітора погасити борги. На основі вказаних індикаторів оцінки кредитного ризику можна виділити такі показники оцінки ймовірності погашення боргу кредитору:

*1) кількісні показники*

- сукупний чистий дохід: регулярні доходи, отримувані на території України та з джерел за межами України у вигляді заробітної плати, інших виплат та винагород, що сплачуються відповідно до умов трудового та цивільно-правового договору, доходів від надання в оренду (користування) майна, розташованого в Україні, включаючи рухомий склад транспорту, приписаний до розташованих в Україні портів, з відрахуванням податків та обов'язкових платежів; пенсії; соціальна допомога; проценти, дивіденди, роялті та будь-які інші пасивні (інвестиційні) доходи з відрахуванням податків; дохід від діяльності фізичної особи як суб'єкта господарювання або від здійснення незалежної професійної діяльності з відрахуванням податків і щомісячних сукупних витрат, пов'язаних із веденням господарської діяльності;

- сукупний обсяг боргового навантаження: сукупний обсяг платежів боржника, що підлягають сплаті в погашення боргу; обсяг боргів за кредитами, отриманими в банківських і небанківських фінансових установах;

- коефіцієнт, що характеризує поточну платоспроможність боржника – фізичної особи і його фінансові можливості виконати зобов'язання із погашення боргу (співвідношення щомісячних витрат боржника на обслуговування боргу до обсягу його щомісячних доходів тощо);

2) *якісні показники*: загальний матеріальний стан клієнта (тобто наявність у власності майна); соціальна стабільність боржника (тобто наявність постійної роботи, ділова репутація, сімейний стан тощо); вік боржника; кредитна історія боржника [20].

Для боржників – юридичних осіб, суб'єкт господарювання-кредитор має розрахувати інтегральний показник ймовірності непогашення боргу боржником ( $I$ ) із застосуванням логістичної моделі:

$$I = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i$$

де  $x_i$  – показники, які визначаються на підставі фінансових коефіцієнтів, розрахованих за даними фінансової звітності боржника – юридичної особи, з урахуванням установлених НБУ діапазонів для кожного фінансового показника;

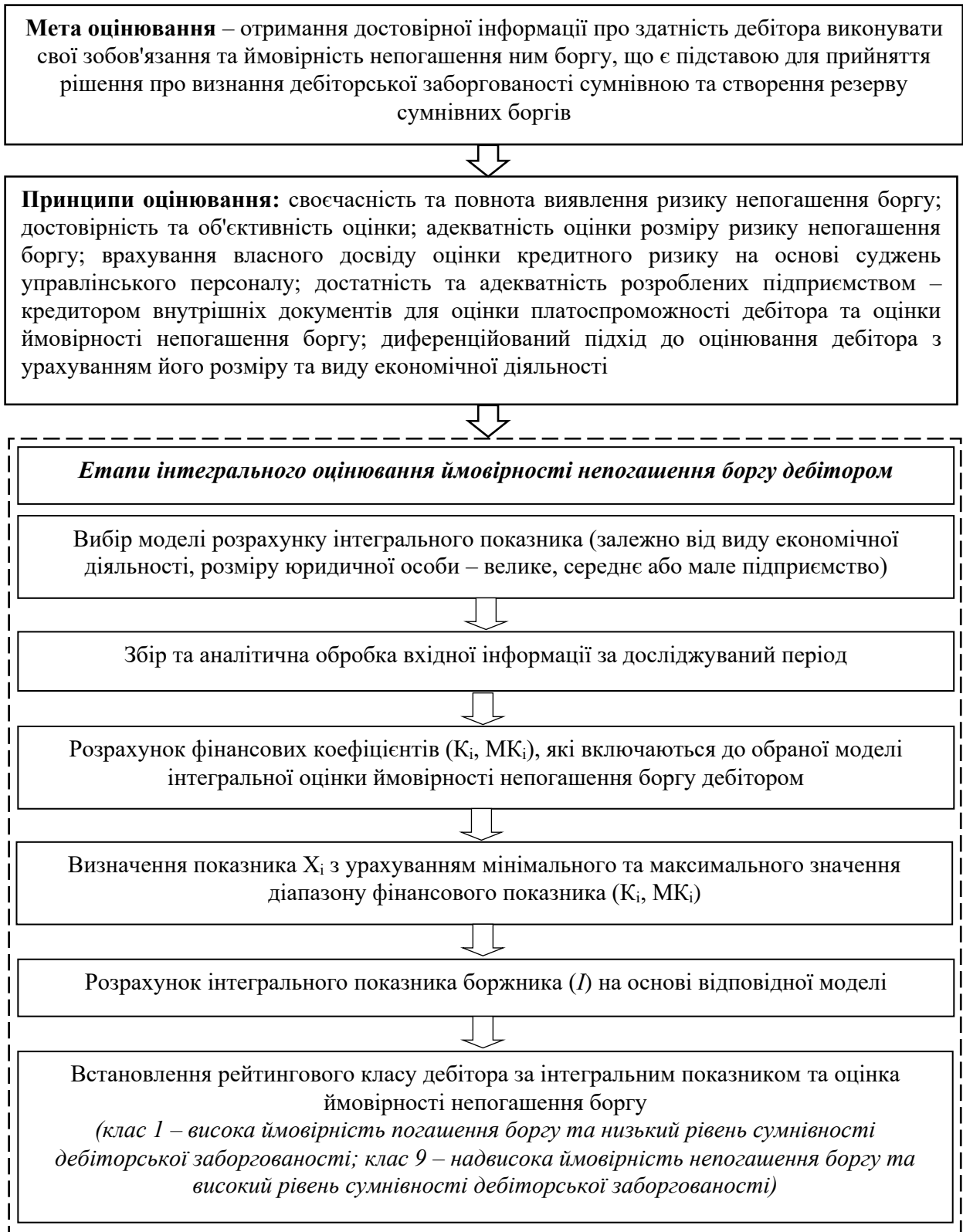
$\beta_i$  – коефіцієнти логістичної моделі, які визначаються з урахуванням вагомості показників;

$\beta_0$  – вільний член логістичної моделі, значення якого актуалізується НБУ.

Згідно методики передбачений диференційований підхід до оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітором – юридичною особою з урахування його розміру (велике середнє або мале підприємство) та виду економічної діяльності, від чого залежить сукупність фінансових показників та рівень їх вагомості в логістичній моделі.

Положенням передбачено визначення виду економічної діяльності боржника – юридичної особи згідно з Класифікацією видів економічної діяльності ДК 009:2010, затвердженою наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457 [2].

Схема розрахунку інтегрального показника ймовірності непогашення боргу боржником – юридичною особою наведена на рис. 13.



*Рис. 13. Схеми оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітором на основі використання системи рейтингової оцінки\**

\* Джерело: доопрацьовано авторами на основі [20]

У таблиці 2 наведені моделі розрахунку інтегрального показника для оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітора залежно від його розміру (велике, середнє або мале підприємство) та виду економічної діяльності, що базується на методиці оцінки ймовірності дефолту, запропонованої Національним банком України.

Таблиця 2

*Моделі розрахунку інтегрального показника ймовірності  
непогашення боргу дебітором\**

Групи видів економічної діяльності	Моделі	
	для великих і середніх підприємств	для малих підприємств
<i>Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А</i>	$I = 2,599 + 0,451 \times X_2 + 0,637 \times X_5 + 0,529 \times X_8 + 0,362 \times X_9 + 0,756 \times X_{11}$	$I = 2,866 + 0,551 \times X_1 + 0,461 \times X_3 + 0,364 \times X_7 + 0,706 \times X_{13}$
<i>Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, переробна промисловість, будівництво: секції В, С, F</i>	$I = 1,815 + 0,237 \times X_1 + 0,408 \times X_{10} + 0,301 \times X_{11} + 0,405 \times X_{13} + 0,494 \times X_{14} + 0,303 \times X_{15} + 0,234 \times X_{17}$	$I = 1,775 + 0,472 \times X_2 + 0,408 \times X_{11} + 0,392 \times X_{12} + 0,357 \times X_{13} + 0,347 \times X_{14}$
<i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів: секція G</i>	$I = 2,094 + 0,389 \times X_2 + 0,466 \times X_5 + 0,523 \times X_6 + 0,265 \times X_7 + 0,576 \times X_8 + 0,279 \times X_{13} + 0,237 \times X_{17}$	$I = 1,936 + 0,359 \times X_7 + 0,299 \times X_8 + 0,616 \times X_{11} + 1,137 \times X_{13} + 0,183 \times X_{14} + 0,266 \times X_{17}$
<i>Фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування: секції К, L, M, N</i>	$I = 1,098 + 0,324 \times X_1 + 0,532 \times X_4 + 0,596 \times X_6 + 0,610 \times X_8 + 0,349 \times X_{16}$	$I = 1,098 + 0,324 \times X_1 + 0,532 \times X_4 + 0,596 \times X_6 + 0,610 \times X_8 + 0,349 \times X_{16}$
<i>Інші: секції D, E, H, I, J, O, P, Q, R, S, T, U</i>	$I = 1,833 + 0,562 \times X_1 + 0,605 \times X_2 + 0,833 \times X_5 + 0,523 \times X_6 + 0,534 \times X_8$	$I = 1,833 + 0,562 \times X_1 + 0,605 \times X_2 + 0,833 \times X_5 + 0,523 \times X_6 + 0,534 \times X_8$

\*Джерело: узагальнено автором на основі [20]

Базою для визначення сукупності фінансових показників, які включені до інтегрального показника оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітором, є методики оцінювання фінансового стану суб'єкта господарювання. Виділені групи фінансових показників дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та ефективності



діяльності боржника (рис. 14). Методика розрахунку визначених фінансових показників наведена в Додатку 7 Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [20].

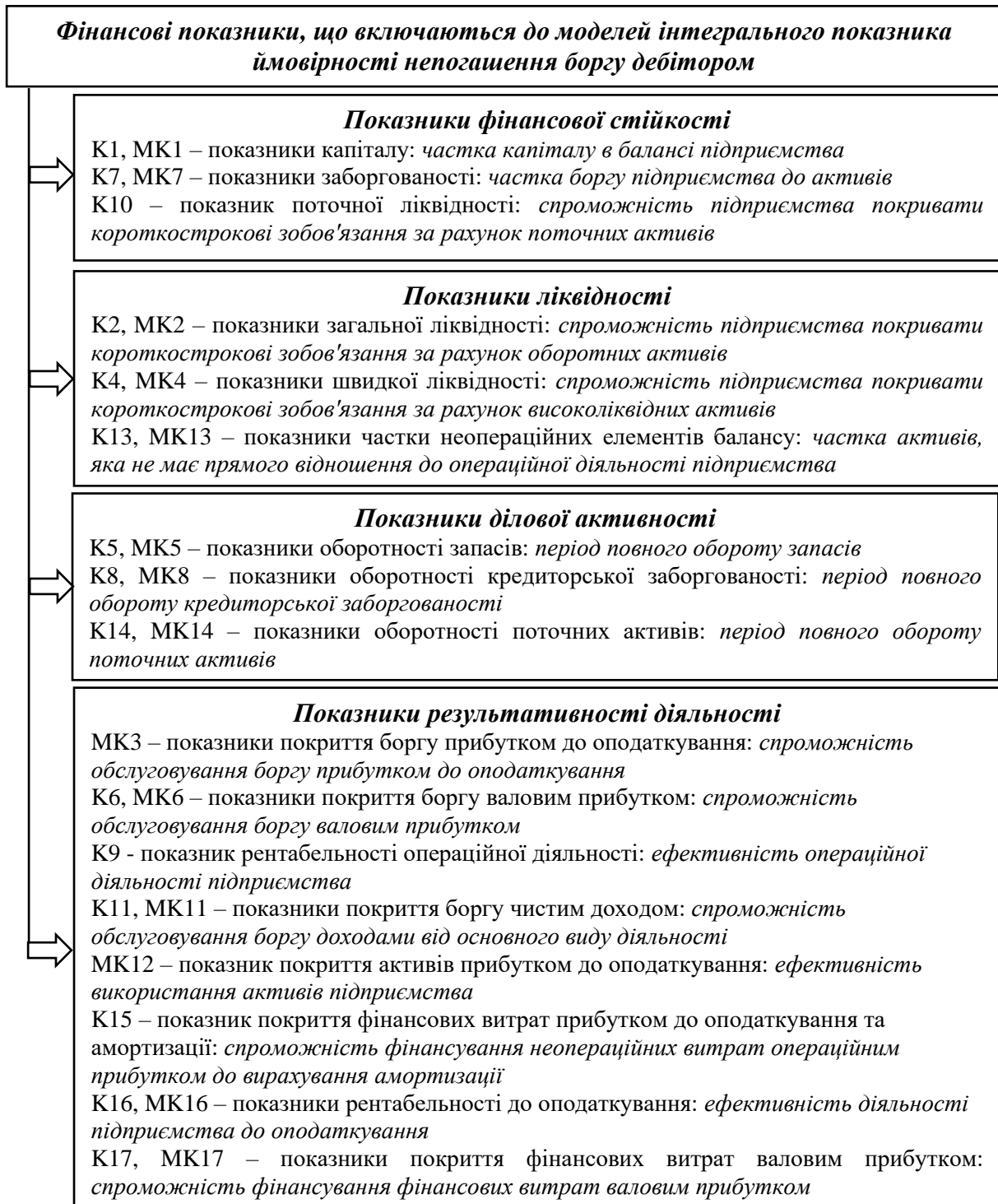


Рис. 14. Система фінансових показників інтегрального оцінювання ймовірності непогашення боргу дебітором\*

\* Джерело: систематизовано авторами на основі [20]

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновки, що функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання передбачає тривалий процес, який умовно можна поділити на три етапи: 1) підготовчий етап – аналіз нормативно-правового регулювання і забезпечення організації та ведення обліку операцій щодо дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів; 2) етап розробки – передбачає формування внутрішньої системи обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю шляхом розробки низки внутрішніх нормативних документів з питань обліку, оподаткування, аналізу дебіторської заборгованості з урахуванням виду економічної діяльності суб'єкта господарювання, його розміру чи інших специфічних умов його діяльності, з метою подальшого накопичення необхідної інформації для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень; 3) етап застосування – здійснюється збір необхідної інформації, здебільшого облікової, її узагальнення та інтерпретація з метою забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та/або виявлення проблемних питань у запровадженому обліково-аналітичному забезпеченні управління дебіторською заборгованістю на рівні суб'єкта господарювання, шляхом організації зворотного зв'язку або навіть на макрорівні.

З огляду на вказане, в роботі досліджено та узагальнено нормативно-правове забезпечення обліку операцій щодо дебіторської заборгованості, що дозволило виділити чотири їх рівні, впорядкувавши відповідні нормативні документи задля якомога повнішого застосування їх положень.

Виявлено спільні та відмінні риси дебіторської заборгованості в системі обліку за НП(с)БО та МСФЗ, що вказує на необхідність проведення відповідних подальших досліджень. Запропоновано підходи до класифікації дебіторської заборгованості для цілей обліку та управління.

Доведено, що питання класифікації (виділення) дебіторської заборгованості, щодо якої нарахування резерву сумнівних боргів є можливим, залишається недостатньо дослідженим. Аналіз основних

нормативно-правових актів, які регулюють питання обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів, дозволив виокремити низку критеріїв, при застосуванні яких, дебіторську заборгованість можна класифікувати як таку, за якою можна нарахувати резерв сумнівних боргів. Проте, прийняття рішення на підставі цих критеріїв, на нашу думку, є доволі трудомістким та потребує бухгалтерського судження. Це твердження стало підґрунтям до розробки дерева прийняття рішень, що дозволяє виокремлювати (виділяти) види дебіторської заборгованості, щодо яких нарахування резерву сумнівних боргів є можливим. Окрім цього, запропоновані приклади деталізації рахунків обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів.

Використання на практиці запропонованих в роботі субрахунків наступних порядків до рахунків обліку дебіторської заборгованості дозволить суб'єкту господарювання сформувати цілісну систему бухгалтерського обліку операцій щодо дебіторської заборгованості та нарахування резерву сумнівних боргів, а саме, в частині забезпечення накопичення необхідної інформації щодо видів дебіторської заборгованості, за якими формування резерву сумнівних боргів є доцільним (звісно за умови наявності невпевненості в її погашенні).

Розроблена облікова модель щодо операцій з формування, використання, коригування та/або списання резерву сумнівних боргів та подальшого врахування їх наслідків при визначенні бази оподаткування з податку на прибуток підприємств.

Крім того, під час аналізу національних стандартів обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності виявлено, що окремі положення з обліку операцій щодо дебіторської заборгованості містять альтернативні варіанти, що в сукупності передбачає від суб'єкта господарювання розроблення внутрішнього нормативного забезпечення таких процесів.

У зв'язку з цим, в роботі запропоновано основні елементи обліково–аналітичного забезпечення процесу управління дебіторською заборгованістю щодо резерву сумнівних боргів. Впровадження цих положень у практику суб'єкта господарювання дозволить сформувати цілісну систему бухгалтерського обліку можливих операцій щодо резерву сумнівних боргів, а саме в частині забезпечення первинного, поточного та підсумкового обліку. Так, підприємство буде мати:

- всю необхідну інформацію для нарахування резерву сумнівних боргів;
- можливість виявляти у складі дебіторської заборгованості тієї заборгованості, що має ознаки сумнівності чи безнадійності;
- документальне підґрунтя для підтвердження господарських операцій, відображених в обліку.

Рекомендовано при створенні резерву сумнівних боргів використовувати метод абсолютної суми заборгованості, та відповідно оцінювати платоспроможність дебітора на основі розрахунку інтегрального показника ймовірності непогашення ним боргу. В процесі інтегрального оцінювання розраховують фінансові показники, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність та ефективність діяльності дебітора. Методика передбачає на основі рейтингової оцінки ідентифікувати клас боржника за рівнем ймовірності непогашення ним боргу: від високої ймовірності погашення боргу та низького рівня сумнівності дебіторської заборгованості до надвисокої ймовірності непогашення боргу та високого рівня сумнівності дебіторської заборгованості.

У цілому, наведені в роботі пропозиції, за умови їх врахування на практиці суб'єктами господарювання, сприятимуть наданню користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності такого суб'єкта господарювання в частині достовірної оцінки дебіторської заборгованості та сприяти ефективному управлінню дебіторською заборгованістю.

**Список використаних джерел:**

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказом М-ва фінансів України від 30.11.1999 №291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
2. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: затв. наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>.
3. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затв. наказом М-ва економіки України від 19.01.2006 №14 (у редакції наказу від 26.10.2010 №1361). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>
5. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: затв. наказом М-ва фінансів України від 27.06.2013 № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#n20>
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 24 (МСБО 24). Розкриття інформації про пов'язані сторони: затв. Радою з МСБО (IASB). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E\\_24\\_ukr\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E_24_ukr_2021.pdf).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 (МСБО 8). Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки: затв. Радою з МСБО (IASB). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%208\\_ukr.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%208_ukr.pdf)
8. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 (МСФЗ 15). Дохід від договорів з клієнтами: затв. Радою з МСБО (IASB). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97\\_15\\_ukr\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97_15_ukr_2021.pdf).
9. Міжнародний стандарт фінансової звітності 16 (МСФЗ 16). Оренда: затв. Радою з МСБО (IASB). URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS16%20ukr%202021.pdf>.
10. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9). Фінансові інструменти: затв. Радою з МСБО (IASB). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS\\_09\\_ukr\\_2022.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_09_ukr_2022.pdf).
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом М-ва фінансів України від 07.02.2013 №73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказом М-ва фінансів України від 08.10.1999 №237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0725%2D99&p=1154500791191400#Text>.
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: затв. наказом М-ва фінансів України від 30.11.2001 №559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text>.

14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом М-ва фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: затв. наказом М-ва фінансів України від 10.08.2000 №193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.

16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затв. наказом М-ва фінансів України від 25.02.2000 №39 в редакції Наказу від 24.01.2011 №25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.

17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах»: затв. наказом М-ва фінансів України від 28.05.1999 №137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text>.

18. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказом М-ва Міністерства фінансів України від 30.11.1999 №291 (у редакції наказу від 09.12.2011 №1591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>.

19. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

20. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: затв. Правлінням НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.

21. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: затв. наказом М-ва фінансів України від 02.09.2014 №879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>.

22. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

23. Сидоренко О., Клименко Т., Гливенко В. Нормативно-правове забезпечення обліку резерву сумнівних боргів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2 (30). С. 125-138.

24. Сидоренко О., Клименко Т., Гливенко В. Окремі аспекти обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (31). С. 201-212.

25. Сидоренко О.О. Визнання, класифікація та окремі аспекти обліку дебіторської заборгованості у суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 449-456.

26. Сидоренко О.О. Особливості виділення видів дебіторської заборгованості, за якими нарахування резерву сумнівних боргів є необхідним. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 25 листоп. 2022 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 13-14.

27. Спрощений План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств: затв. наказом М-ва фінансів України 19.04.2001 №186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text>.

## **2.5. Сучасні тенденції та перспективи оптимізації оподаткування діяльності підприємств в Україні**

Оподаткування є фундаментальним елементом економічної системи будь-якої країни. Воно відіграє ключову роль у формуванні доходів державного бюджету, регулюванні економічної активності підприємств та стимулюванні інвестицій. В Україні, на тлі численних економічних та політичних трансформацій, система оподаткування пройшла шлях від різкої непередбачуваності до прагнення адаптуватися до сучасних європейських стандартів. В останні роки український бізнес-сектор стикається з численними викликами, серед яких глобальна економічна нестабільність, внутрішні політичні зміни та необхідність глибокої інтеграції з європейським ринком. Одним з ключових інструментів, що впливає на розвиток підприємств, є система оподаткування. Правильно структурована, вона може служити потужним каталізатором для зростання, інновацій та привабливості для іноземних інвесторів. Сучасні тенденції в оподаткуванні підприємств в Україні відображають пошук балансу між потребами держави у стабільних бюджетних надходженнях та необхідністю створення сприятливого клімату для розвитку бізнесу. Це призводить до реформ, спрямованих на спрощення податкового законодавства, введення електронних сервісів для подачі звітів та декларацій, а також до розробки стимулюючих механізмів для нових та існуючих підприємств. Тим не менш, оптимізація системи оподаткування – це не лише адаптація до сучасних європейських стандартів. Важливо також враховувати особливості національної економіки, специфіку різних галузей та регіонів країни. Перед Україною стоїть завдання розробити таку модель оподаткування, яка б забезпечувала справедливість, ефективність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні. У світлі цих викликів та можливостей, дослідження сучасних тенденцій в оподаткуванні підприємств в Україні та пошук перспектив для їх оптимізації стає особливо актуальним. Це не просто теоретичне дослідження, але і практичний інструмент, який може допомогти визначити майбутнє економічного розвитку країни.

Оподаткування підприємницької діяльності в Україні постійно еволюціонує, відбиваючи зміни у глобальному економічному ландшафті та місцевих особливостях країни. Ось деякі з основних сучасних тенденцій в оподаткуванні підприємств:

1. Спрощена система оподаткування: для МСБ (малого та середнього бізнесу) діє спеціальна спрощена система оподаткування. Це дозволяє підприємствам сплачувати податки за спрощеною схемою, зменшуючи адміністративний тягар та спрощуючи облік.

2. Електронна декларувальна система: з метою забезпечення прозорості та спрощення процесу подачі декларацій була розроблена та впроваджена електронна система декларування.

3. Мотивація інвестицій: з метою залучення іноземних інвестицій та стимулювання внутрішніх інвесторів було введено низку податкових пільг для підприємств, які реалізують інвестиційні проекти.

4. Боротьба з тіньовою економікою: уряд активізував зусилля по боротьбі з тіньовою економікою, що включає в себе перевірки та контроль за правильністю сплати податків.

5. Трансфертне ціноутворення: для протидії ухиленню від оподаткування шляхом маніпулювання цінами між пов'язаними особами були введені правила трансфертного ціноутворення.

6. ПДВ: система ПДВ також зазнає ряду змін. Це стосується електронного адміністрування ПДВ, спрощення процедур відшкодування та ін.

7. Адаптація до міжнародних стандартів: з метою інтеграції з європейськими партнерами та міжнародними організаціями Україна активно працює над приведенням свого податкового законодавства у відповідність до міжнародних стандартів [1].

Останні роки демонструють активність українського уряду в сфері оподаткування. Хоча деякі ініціативи викликали контрверсії, загальна мета полягає в створенні справедливої, прозорої та ефективною системи оподаткування, яка сприятиме стабільному розвитку підприємницької діяльності.



Еко-оподаткування: з урахуванням глобальних тенденцій до бережливого ставлення до навколишнього середовища, в Україні з'явилися ініціативи щодо введення податків на викиди шкідливих речовин, використання природних ресурсів та інших екологічних зборів. Це сприяє екологічній відповідальності бізнесу та стимулює розвиток "зелених" технологій.

Спеціалізовані податкові режими: з метою підтримки окремих галузей економіки, таких як ІТ, аграрний сектор або виробництво, уряд розробляє спеціальні податкові стимули. Це може включати знижені ставки, податкові кредити або навіть повне звільнення від окремих податків.

Взаємодія з громадськістю: останнім часом зростає активність громадського контролю за діяльністю податкових органів. Громадянське суспільство та бізнес-співтовариства активізували співпрацю з урядом щодо формування нового податкового законодавства.

Підтримка експорту: з метою стимулювання зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку, діють певні податкові пільги та звільнення для експортерів.

Цифровізація податкового процесу: уряд активно працює над впровадженням цифрових технологій у сферу оподаткування, що значно спрощує процедуру звітності, збору та аналізу даних [2].

Отже, сучасні тенденції оподаткування в Україні свідчать про активні зусилля країни щодо модернізації податкової системи та приведення її у відповідність до найкращих світових практик. Незважаючи на деякі виклики, зростання економіки та стабільність податкової політики стають пріоритетами державного управління.

Оподаткування підприємств в Україні, як і в інших країнах, має свої специфічні виклики та проблеми. Деякі з них є загальними для розвитку країн, тоді як інші виникають з-за особливостей місцевого законодавства та економічного клімату. Ось основні проблеми та виклики:

1. Комплексність системи: багато підприємців вказують на складність української податкової системи, яка вимагає значних витрат часу та ресурсів на облік та декларування.

2. Тіньова економіка: значна частина економіки України діє в "тіні", що підсилює податкове навантаження на офіційний бізнес та спонукає деякі підприємства до ухилення від сплати податків.

3. Нестабільність законодавства: часті зміни в податковому законодавстві створюють невизначеність для бізнесу і ускладнюють довгострокове планування.

4. Бюрократія: велика кількість звітних форм, перевірок та адміністративних процедур вимагає від підприємств значних витрат на обслуговування.

5. Проблеми з поверненням ПДВ: більшість підприємств стикаються з проблемами при спробах отримати відшкодування ПДВ від держави.

6. Високі ставки деяких податків: це може спричинити нездатність деяких підприємств конкурувати на ринку або навіть їх банкрутство.

7. Недостатній захист прав платників податків: підприємці часто відчують відсутність захисту своїх прав у взаємодії з податковими органами.

8. Трансфертне ціноутворення: незважаючи на введення правил трансфертного ціноутворення, існує багато невизначеностей та труднощів у їх застосуванні.

9. Слабка дієздатність податкової адміністрації: не завжди ефективно адміністрування та контроль сплати податків, що може сприяти ухиленню від оподаткування [3].

10. Відсутність діалогу між бізнесом та урядом: недостатня взаємодія та обговорення податкових питань може призвести до прийняття рішень, які не враховують інтереси підприємницького сектору.

У світлі цих проблем та викликів, важливо для України зосередити зусилля на модернізації системи оподаткування, залученні експертів та врахуванні інтересів бізнес-спільноти. Такий підхід сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату та стабільності економічного розвитку країни.

Оптимізація системи оподаткування є ключовим чинником для стабільного та ефективного економічного розвитку України. Щоб досягти цього, необхідно враховувати низку напрямів реформування. Ось декілька перспективних напрямів оптимізації:

1. Спрощення системи: зменшення кількості податків, зборів і внесків, а також спрощення їх структури з метою полегшення адміністрування та обліку. Спрощення системи оподаткування є однією з ключових реформ, яка може призвести до підвищення ефективності економіки, стимулювання бізнесу та підвищення довіри громадян до держави. Однак таке спрощення має бути відповідально обдуманим і врівноваженим.

Переваги спрощення системи оподаткування: Зменшення адміністративних витрат. Спрощена система зменшує витрати як для підприємств, так і для податкових органів. Підвищення довіри до системи. Чіткість і зрозумілість правил зміцнюють довіру до держави. Зниження корупційних ризиків. Менше витонченості та можливості для тлумачень зменшують шанси на корупційні дії. Стимулювання економічного зростання. Зменшення податкового та адміністративного навантаження може сприяти інвестиціям та розвитку бізнесу [4].

Методи спрощення системи оподаткування: Зменшення кількості податків і зборів. Об'єднання або відміна деяких податків для зменшення комплексності системи. Односторонні ставки. Встановлення фіксованих ставок без великої кількості винятків і пільг. Автоматизація та цифрові рівня. Електронне декларування, автоматизоване нарахування податків. Зниження числа пільг. Чим менше винятків, тим простіше система.

Можливі наслідки спрощення системи оподаткування: Втрати у державному бюджеті. Ініціально спрощення може призвести до зниження податкових надходжень. Незадоволення деяких груп платників. Що може виникнути, якщо пільги або відступлення будуть скасовані. Необхідність адаптації. Підприємства та фізичні особи будуть потребувати часу на адаптацію до нової системи. Підвищення соціальної напруги. У випадку

якщо спрощення призведе до збільшення податкового навантаження на менш захищені верстви населення. Спрощення системи оподаткування – це складний процес, який вимагає обережного планування та врахування інтересів усіх сторін. Незважаючи на можливі виклики, такі реформи можуть принести значущі переваги для економіки країни та її громадян.

2. Підвищення прозорості: впровадження чітких правил та процедур, доступних для широкої громадськості, з метою запобігання корупції та збільшення довіри до системи оподаткування. Прозорість в системі оподаткування є критично важливою для функціонування справедливої та ефективної економічної системи. Вона сприяє підвищенню довіри громадян до держави, створює умови для рівних умов конкуренції та зменшує можливість корупційних дій [5].

Необхідність підвищення прозорості: Довіра до системи. Громадяни, які розуміють систему оподаткування, і вірять в її справедливість, з більшою ймовірністю будуть виконувати свої податкові обов'язки. Зменшення корупції. Прозорість ускладнює приховані дії та махінації, що зменшує можливість корупційних схем. Захист підприємницької діяльності. Коли правила чіткі і відкриті, підприємцям простіше планувати свою діяльність та робити інвестиції.

Методи підвищення прозорості: Публікація податкових правил. Всі податкові кодекси, ставки, пільги і т.д. мають бути легко доступні для широкої громадськості. Електронні рішення. Впровадження електронних систем декларування та оплати, які автоматично розраховують податки та збори. Публічні звіти. Регулярна публікація звітів про податкові надходження, витрати та іншу статистику. Громадське обговорення. Залучення громадськості до обговорення змін у системі оподаткування перед їх впровадженням. Прозорість міжнародних операцій. Співпраця з міжнародними організаціями з питань автоматичного обміну податковою інформацією.

Можливі наслідки підвищення прозорості: Підвищення податкових надходжень. Відкритість і зрозумілість можуть сприяти збільшенню виконання податкових обов'язків. Посилення соціальної відповідальності. Компанії стають більш відповідальними перед суспільством в питаннях сплати податків. Відкритий діалог між державою та громадянами. Підвищена прозорість може сприяти активнішій участі громадськості в управлінні державою. Отже, прозорість в оподаткуванні є фундаментом для створення стабільної, справедливої та динамічної економічної системи.

3. Стимулювання інвестицій: Запровадження податкових пільг для інвестицій у ключові галузі економіки, що може сприяти економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Інвестиції є двигуном економічного росту, і вони допомагають стимулювати інновації, створюють робочі місця та покращують інфраструктуру. Залучення інвестицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції між країнами, вимагає від держави ефективних заходів стимулювання.

Методи стимулювання інвестицій: Податкові пільги. Зниження податкового навантаження на підприємства, які інвестують у певні сфери економіки або регіони. Гранти та субсидії. Пряма фінансова підтримка проектів, які мають стратегічне значення. Лібералізація регуляторного середовища. Зниження бюрократичних бар'єрів для підприємців. Створення спеціалізованих економічних зон з особливими умовами для інвесторів. Покращення інфраструктури. Вкладання коштів у транспорт, енергетику та комунікації для створення сприятливого середовища для бізнесу. Навчання та освіта. Інвестування у освітню сферу для підготовки висококваліфікованого персоналу [6].

Переваги стимулювання інвестицій: Економічний ріст. Зростання ВВП завдяки активізації виробничої діяльності. Створення робочих місць. Підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Розвиток інновацій та впровадження нових технологій. Підвищення стандартів життя населення завдяки підвищенню зарплат та якості товарів та послуг.

Потенційні виклики при стимулюванні інвестицій: Короткостроковий підхід. Небезпека фокусування на швидкому залученні інвестицій без урахування довгострокових наслідків. Втрати в доходах. Податкові пільги та субсидії можуть призвести до тимчасових втрат в бюджеті. Нерівний розподіл благ. Інвестиції можуть спрямовуватися в певні регіони чи сектори, ігноруючи інші. Ризик непрозорості та корупції при визначенні умов стимулювання.

Підсумовуючи, стимулювання інвестицій є важливим елементом економічної політики будь-якої країни. Проте, важливо підходити до цього процесу з обережністю, аналізуючи потенційні ризики та виклики.

4. Електронне адміністрування: Розвиток цифрових технологій у сфері оподаткування, що полегшує процес декларування та контролю за сплатою податків. Електронне адміністрування, часто відоме як е-урядування, включає в себе використання інформаційних технологій, зокрема Інтернету, для поліпшення ефективності та ефективності державного управління та надання послуг населенню.

Електронне адміністрування орієнтоване на цифрову трансформацію державних служб і організацій, щоб зробити їх більш доступними, зручними та ефективними для громадян та бізнесу.

Основні переваги електронного адміністрування:

Ефективність. Автоматизація різних процесів зменшує час на виконання задач та рутинних операцій.

Доступність. Громадяни можуть отримувати послуги 24/7, без необхідності відвідувати державні установи. Прозорість. Електронні системи дозволяють контролювати роботу органів влади та відстежувати статус запитів чи звернень.

Економія ресурсів. Зменшується необхідність у паперовому документообігу, що сприяє збереженню ресурсів.

Безпека. Електронне документообіг зменшує ризик втрати або пошкодження документів.

Виклики та проблеми електронного адміністрування:

Інфраструктурні обмеження. Не всі регіони мають доступ до швидкісного інтернету.

Безпека даних. Збільшення кількості онлайн-операцій вимагає підвищеного захисту інформації від хакерських атак.

Соціальний аспект. Частина населення може не володіти необхідними навичками роботи з електронними системами.

Ініціалізаційні витрати. Перехід на електронне адміністрування вимагає значних капіталовкладень у перший час.

Попри виклики, електронне адміністрування продовжує розвиватися у більшості країн світу як ключ до сучасного, ефективного та громадянського управління.

5. Запровадження екологічних податків: Це може стати стимулом для підприємств до впровадження "зелених" технологій та зменшення викидів. Екологічні податки стають все більш популярними засобами стимулювання екологічної відповідальності у бізнесу та споживачів. Вони представляють собою фінансові збори, які накладаються на товари, послуги чи діяльність, що негативно впливає на довкілля.

Необхідність запровадження екологічних податків:

Стимулювання екологічної відповідальності. Податки можуть заохочувати підприємства до впровадження більш екологічних технологій та практик.

Додаткові доходи для держави. Зібрані кошти можна вкладати у екологічні програми або інші соціальні ініціативи.

Відображення справжніх витрат. Екологічні податки допомагають відображати реальну вартість продуктів чи послуг з урахуванням їх впливу на довкілля.

Переваги запровадження екологічних податків:

Зменшення забруднення. Підприємства та споживачі мають фінансовий стимул зменшити свій екологічний вплив.

Стимулювання інновацій. Бізнес може шукати альтернативні, більш екологічні рішення, щоб уникнути великих податків.

Збільшення бюджетних надходжень. Екологічні податки можуть додатково поповнювати державний бюджет.

Потенційні виклики та проблеми:

Економічний опір. Підприємства можуть виступати проти нових податків, стверджуючи, що вони підвищують вартість виробництва та зменшують конкурентоспроможність.

Несправедливість. Низькодохідні групи населення можуть відчувати більший тиск від підвищення цін на деякі товари або послуги через екологічні податки.

Ефективність впровадження. Не завжди податки дійсно сприяють зменшенню забруднення чи стимулюють екологічно чисті технології.

Запровадження екологічних податків вимагає добре обміркованого підходу, який би враховував як екологічні, так і соціально-економічні аспекти. Такий підхід допоможе забезпечити баланс між збереженням довкілля та економічним розвитком.

6. Реформа ПДВ: Перегляд системи ПДВ з метою полегшення повернення податкових надлишків та запобігання зловживанням.

Податок на додану вартість (ПДВ) є ключовим джерелом доходу багатьох державних бюджетів. Проте системи ПДВ можуть бути складними, що створює певні виклики для підприємців та держави. Реформа ПДВ спрямована на оптимізацію цього податку, забезпечуючи його ефективність, прозорість та справедливість [7].

Основні проблеми системи ПДВ:

Складність адміністрування. Багато підприємств відчувають труднощі через заплутані правила та процедури.

Уникнення сплати ПДВ. Наявність лазівок в законодавстві часто використовується для уникнення сплати податків.



Великий обсяг "сірих" операцій. Частина операцій відбувається поза офіційними каналами, що ускладнює контроль і зменшує бюджетні надходження.

Основні цілі реформи ПДВ:

Спрощення системи. Зробити систему більш доступною та зрозумілою для підприємців.

Збільшення бюджетних надходжень. Мінімізувати уникнення сплати податків та збільшити обсяг офіційних операцій.

Справедливість. Забезпечити рівні умови для всіх учасників ринку.

Основні напрямки змін в системі ПДВ:

Електронне адміністрування. Впровадження електронних систем управління ПДВ може спростити процес подачі звітів та контролю.

Зниження ставок. В деяких випадках зниження ставки ПДВ може стимулювати збільшення обсягу офіційних операцій.

Впровадження спеціальних режимів для МСБ. Це може зменшити адміністративний тягар для малого та середнього бізнесу.

Посилення контролю за додержанням податкового законодавства. Це може включати збільшення штрафів за порушення та зміцнення податкової служби.

Реформа ПДВ вимагає комплексного підходу, який б брав до уваги інтереси як держави, так і підприємців. Тільки в такому випадку можливе досягнення сталого економічного росту та добробуту громадян.

7. Об'єднання податкових і митних служб: Це може допомогти покращити координацію, ефективність та зменшити адміністративні витрати. Об'єднання податкових і митних служб є тенденцією, яка спостерігається в деяких країнах. Цей крок вважається засобом оптимізації роботи обох структур, покращення контролю та зменшення адміністративних витрат.

Плюси об'єднання:

Ефективність адміністрування. Об'єднання служб може зменшити дублювання функцій, спростити процедури та прискорити обробку документації.

Економія коштів. Злиття організацій може призвести до зменшення адміністративних витрат.

Покращення контролю. Єдиний орган буде краще координувати роботу, що підвищує ефективність контролю за дотриманням законодавства.

Оптимізація інфраструктури. Об'єднання служб може призвести до кращого використання будівель, техніки та інших ресурсів.

Мінуси об'єднання:

Комплексність реформ. Процес злиття може бути довгим і складним, з великою кількістю організаційних і технічних викликів.

Можливий спротив співробітників. Працівники можуть боятися змін, втрати робочих місць або переведення на інші посади.

Ризик зниження якості обслуговування. Якщо об'єднання відбувається неефективно, це може призвести до проблем в обслуговуванні громадян і підприємців.

Ключові аспекти об'єднання:

Глибоке планування. Необхідно ретельно планувати кожний етап злиття, від визначення цілей до впровадження змін.

Комунікація. Важливо взяти до уваги зацікавлені сторони, забезпечити прозорість процесу та взаємодію зі співробітниками та громадськістю.

Тренінги та освіта. Працівникам служб може знадобитися додаткове навчання для адаптації до нової системи.

Об'єднання податкових і митних служб може бути корисним кроком на шляху до модернізації державного управління, але це також великий виклик, який вимагає чіткого планування та глибокої аналітики.

8. Підвищення кваліфікації співробітників: Навчання та перепідготовка співробітників податкових органів є ключовим для підвищення ефективності адміністрування податків. В сучасному світі, де технології

розвиваються зі швидкістю світла, а ринкові умови постійно змінюються, підвищення кваліфікації співробітників стає критично важливим для успіху будь-якої організації.

Важливість підвищення кваліфікації:

Адаптація до змін. Щоб бути конкурентоспроможним, підприємствам потрібно адаптуватися до нових технологій, методик та інструментів.

Збільшення продуктивності. Добре підготовлені працівники виконують свої завдання швидше та ефективніше.

Мотивація співробітників. Інвестиції в освіту та розвиток співробітників підвищують їхнє задоволення роботою та лояльність до компанії.

Методи підвищення кваліфікації:

Тренінги та семінари. Короткострокові заходи, які допомагають ознайомитися з новими інструментами, техніками або методиками.

Онлайн-курси. Гнучкий спосіб навчання, який дозволяє співробітникам вчитися в зручний для них час.

Майстер-класи від експертів. Вивчення нових підходів та методик від лідерів галузі.

Сертифікаційні програми. Отримання офіційних документів, які підтверджують кваліфікацію співробітника в певній області.

Переваги підвищення кваліфікації:

Конкурентні переваги. Компанія з висококваліфікованими співробітниками легше вистояти в конкурентній боротьбі.

Зниження витрат. Зменшення помилок, підвищення ефективності та продуктивності може знизити витрати організації.

Покращення корпоративної культури. Інвестиції в розвиток співробітників створюють атмосферу неперервного навчання та росту.

Підвищення кваліфікації співробітників не є просто "гарною практикою", але критичною необхідністю для організацій, які прагнуть залишитися конкурентоспроможними та прогресивними в сучасному світі.

9. Створення сприятливого клімату для малого та середнього бізнесу: Запровадження спеціальних податкових режимів або пільг, що зменшують навантаження на цей сегмент економіки. Малий та середній бізнес є важливою частиною економіки більшості країн, включаючи Україну. Вони забезпечують зростання господарства, створюють робочі місця та сприяють інноваційному розвитку. Ось декілька ключових аспектів для створення сприятливого клімату для розвитку малого та середнього бізнесу:

Спрощення реєстрації бізнесу: забезпечити швидкий та недорогий процес реєстрації нових підприємств, щоб спонукати підприємців розпочинати свій бізнес без непотрібних перешкод.

Податкові заохочення: введення податкових пільг, зниження або відтермінування податкових платежів для нових або невеликих підприємств може значно підтримати їх розвиток на ранніх етапах.

Доступ до фінансування: сприяти розвитку мікрофінансування, кредитуванню, а також стимулюванню інвестицій в малому та середньому бізнесі.

Освіта та навчання: пропонувати програми підготовки і навчання для підприємців, які допоможуть їм розуміти основи ведення бізнесу, управління фінансами та інші ключові аспекти підприємництва.

Підтримка інновацій: забезпечення фінансової підтримки та інших ресурсів для інноваційних проектів та стартапів.

Сприяння експорту: допомога підприємствам у виході на зовнішні ринки, підтримка у встановленні міжнародних зв'язків та пошуку партнерів.

Зменшення бюрократії: спрощення адміністративних процедур, зниження кількості потрібних дозволів і ліцензій для певних видів діяльності.

Забезпечення справедливої конкуренції: запобігання монополізації ринку та захист малого та середнього бізнесу від недобросовісної конкуренції.

Забезпечення захисту прав власності: гарантування захисту інтелектуальної власності та допомога у її реєстрації.

Відкритість діалогу: створення платформ для діалогу між урядом, підприємцями та іншими зацікавленими сторонами для обговорення проблем та визначення перспектив розвитку.

Створення сприятливого клімату для малого та середнього бізнесу потребує системного підходу, залучення усіх зацікавлених сторін та постійних зусиль для адаптації до змінюваних обставин та викликів ринку.

10. Посилення міжнародної співпраці: активна участь в міжнародних ініціативах з оподаткування, обмін досвідом з іншими країнами може допомогти врахувати найкращі практики в українському законодавстві.

Міжнародна співпраця є одним з ключових елементів забезпечення стабільності, розвитку та процвітання кожної країни. У контексті глобалізації та взаємозалежності світових ринків, зміцнення міжнародних відносин стає ще більш актуальним завданням. Ось декілька аспектів, які потребують уваги при посиленні міжнародної співпраці:

Дипломатична активність: активізація дипломатичних зусиль для встановлення та поглиблення двосторонніх відносин, а також для участі в міжнародних організаціях та форумах.

Економічні партнерства: укладання двосторонніх та багатосторонніх угод у сфері торгівлі, інвестицій, технологій та інфраструктури.

Культурний обмін: розвиток культурних програм, що сприяють взаєморозумінню та взаємодії між народами.

Наукова та освітня співпраця: спільні наукові дослідження, обмін студентами та викладачами, спільні освітні програми.

Безпека та оборона: співпраця у сферах оборони та безпеки, участь у міжнародних миротворчих операціях, боротьба з тероризмом та транснаціональною злочинністю.

Екологічна співпраця: спільні проекти з охорони довкілля, боротьба зі зміною клімату та інші екологічні виклики.

Гуманітарна допомога: співпраця у наданні гуманітарної допомоги країнам, які стикаються з кризами або катастрофами.

Правозастосування: співпраця у сфері правосуддя, в тому числі з питань видачі злочинців та боротьби з корупцією [8].

Для ефективного зміцнення міжнародної співпраці потрібно не лише враховувати національні інтереси, але і бути відкритим до потреб партнерів, дотримуватися принципів взаємного поваги та довіри. Все це створює підґрунтя для довготривалих та взаємовигідних міжнародних відносин.

У світлі зазначених перспектив, оптимізація системи оподаткування в Україні вимагає комплексного підходу, який б враховував потреби бізнесу, державних інтересів та міжнародний досвід. Сучасні тенденції оподаткування в Україні відображають потребу адаптації до міжнародних стандартів, введення електронних систем адміністрування та зменшення податкового тягара для підприємств. Проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства в Україні у контексті оподаткування, включають в себе складність податкового законодавства, недостатню прозорість податкових органів та високий ризик податкових спорів.

Перспективи оптимізації системи оподаткування передбачають спрощення податкового процесу, підвищення прозорості в оподаткуванні, стимулювання інвестицій через податкові заохочення, та зміцнення електронного адміністрування. Зелене оподаткування, або екологічні податки, можуть стати важливим інструментом для стимулювання екологічної відповідальності підприємств та підтримки екологічних ініціатив. Реформа ПДВ, яка передбачає спрощення процедур та підвищення прозорості, може значно поліпшити інвестиційний клімат та знизити адміністративний тягар для підприємств. Об'єднання податкових і митних служб може сприяти створенню більш ефективної, централізованої та прозорої системи адміністрування. Підвищення кваліфікації співробітників податкових служб є ключовим аспектом для підвищення якості обслуговування, сприяння довірі підприємців та забезпечення правильного застосування законодавства. Враховуючи вищезгадані аспекти, можна зробити висновок, що Україні потрібно активно працювати над оптимізацією

системи оподаткування, враховуючи як внутрішні потреби підприємств, так і глобальні тенденції та практики. Такі реформи не лише підсилюють економічний розвиток країни, але й сприятимуть підвищенню довіри між підприємцями та державою.

### Список використаної літератури

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів: монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І. В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 172 с.
3. Єщенко П. Криза української економіки і як з неї вийти. Економічна теорія. 2016. № 4. С. 33–50.
4. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Європейська наукова платформа, 2020 <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monograph/article/view/danilova.kontseptsiia2020/1859>.
5. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 289-291с.
6. Imrohorglu, A., and S. Tuzel (2014) Firm-level productivity, risk, and return. *Management Science* 60 (8), p. 207–209.
7. Kordej-De Villa, Zeljka. Energetika i naftna industrija [in Croatian]. In *Sektorske analize no 50*. Zagreb, Ekonomski institut Zagreb. Available at: <http://www.eizg.hr/Download.ashx?FileID=79431363-8cb4-46a5-a06f-7c73538d31cb>.
8. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 398-401 с.

## РОЗДІЛ 3

### АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Ідентифікація стану економічної безпеки підприємства

У сучасних економічних глобальних умовах більшість підприємств працюють в умовах невизначеності та непередбачуваності. Нестабільна політична і соціально-економічна ситуація в країні посилюють ступінь ризику прийняття рішень і функціонування підприємств загалом. В таких умовах актуалізується проблема забезпечення економічної безпеки підприємства. Це зумовлює актуальність вивчення питання економічної безпеки діяльності підприємств у сучасних умовах. Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства складається: фінансова, політико-правова, техніко-технологічна, інформаційна, кадрова, екологічна, комерційна, силова та інтелектуальна. Принципи і системний характер забезпечення економічної безпеки підприємств являє собою створення такої системи безпеки, яка б забезпечувала захищеність підприємства. Ідентифікація стану безпеки підприємств є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств та дає можливість ідентифікувати її стан.

Економічна безпека є необхідною умовою існування будь-якого підприємства, вона забезпечує захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, ризиків та небезпек та є підґрунтям стійкого функціонування.

Підприємство повинно зберігати свою організаційну структуру, впорядковувати внутрішні зв'язки із врахуванням зовнішніх факторів впливу і, на цій основі, забезпечувати своє функціонування та розвиток.



Поняття економічної безпеки як соціального феномену пов'язане зі становленням суспільства та зародженням держави, коли потреба в захисті всіх життєзабезпечуючих складових частин суспільного укладу виступає майже на перший план. В період стародавніх цивілізацій поняття економічної безпеки зводилося більше до проблеми захисту суспільного багатства від нападу ворогів чи будь-яких інших зовнішніх посягань, а також до захисту влади, власності та майна багатих верств суспільства від внутрішніх заворушень і бунтів бідного населення.

На рівні держави термін «безпека» почав використовуватися ще у XVII–XVIII ст., коли в європейських країнах зародилася думка, що головна мета держави – досягнення всезагального благополуччя і безпеки людей. При цьому безпека передбачала два взаємопов'язаних аспекти: стан, ситуацію спокою, відсутність реальної небезпеки; матеріально-економічні і політичні умови, а також відповідні соціальні інститути, здатні його зберегти [8, с. 12]. Пануюче в той період у розвинених країнах Європи (насамперед в Англії) економічне вчення – меркантилізм – сприяло розумінню того, що військова безпека держави напряду пов'язана з рівнем її добробуту. Оскільки основним джерелом збагачення країни в XVII–XVIII ст. була торгівля, зрозуміло, що рівень економічної безпеки держави визначався її успіхом у зовнішніх торговельних відносинах.

У XIX ст. запорукою економічної безпеки країни вважалася політика протекціонізму, тобто захисту національного ринку й національних товаровиробників від іноземної конкуренції, зокрема й за допомогою високих митних бар'єрів. Прихильники даного економічного вчення вважали, що вільна торгівля несе в собі загрозу для внутрішніх виробників, а потрапляння на ринок дешевих іноземних товарів є не що інше як зовнішня економічна агресія. Найбільш показовим у даному аспекті є досвід Великої Британії, яка наприкінці XIX ст. перебувала в залежності від імпорту продовольчих товарів, а тому масова поява в країні дешевих німецьких

товарів більшістю жителів розцінювалася як загроза економічній безпеці країни, що призвело до загострення англо-німецького конфлікту і стало однією з причин Першої світової війни [2, с. 38].

Зародження поняття національної безпеки пов'язане з іменем президента США Ф. Рузвельта, який у 30-х роках ХХ ст. визначав її як «сукупність умов, що надійно забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повно-цінний розвиток суспільства, життя і здоров'я всіх його громадян» [8, с. 12]. Дещо пізніше, у період Другої світової війни, акценти національної безпеки змістилися насамперед до усунення військової небезпеки та досягнення миру. А в умовах енергетичної кризи 1973 р. ключовим напрямом національної безпеки стає економічна складова.

Термін «економічна безпека» (economic security) у 30-х роках ХХ ст. пов'язували перш за все із безпекою окремих осіб від погіршення їх фінансового стану, причиною чого насамперед є безробіття. Тому й не дивно, що основною функцією створеного Ф. Рузвельтом Федерального комітету економічної безпеки було забезпечення економічної безпеки громадян, яке зводилося до боротьби з безробіттям.

Стійкий фундамент для становлення поняття «економічна безпека» сформувався у розвинених індустріальних країнах Заходу, які через розпад колоніальної системи зіткнулися з гострою проблемою обмеженості ресурсів і порушення зв'язків з їх постачальниками. Тогочасне розуміння економічної безпеки полягало в забезпеченні стійкого економічного розвитку суспільства з метою виробництва необхідних благ та послуг для задоволення індивідуальних та суспільних потреб.

Розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів наприкінці ХХ ст. об'єктивно призвів до формування концепції міжнародної економічної безпеки. Так, у 1985 р. на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН була прийнята резолюція «Міжнародна економічна безпека», якою задекларована необхідність сприяння міжнародній економічній безпеці з метою соціально-економічного розвитку і прогресу кожної країни [3, с. 13].

На теренах України в період її перебування у складі Російської імперії більш вживаними синонімами поняття «національна безпека» були «державна безпека» та «громадська безпека», під якими розумілося забезпечення громадського порядку та спокою, а також боротьба з державними злочинами.

В основі комуністичної ідеології радянського періоду лежало підпорядкування інтересів окремої особи інтересам держави. Тому й очевидно, що концепція національної безпеки була орієнтована на захист державних інтересів. У період «холодної війни» національна економічна безпека мала чітко визначений силовий відтінок, адже в умовах гонитви озброєнь термін «безпека» асоціювався більше зі зброєю, армією, розвідкою та спецслужбами.

На сучасному етапі економічного розвитку суспільства стало очевидним, що економічна безпека країни напряму залежить від її участі в зовнішній торгівлі. Досягнення значних успіхів у зовнішньоторговельних відносинах сприяє зміцненню фінансової та економічної стабільності країни. Разом із тим загрозу для національної безпеки створює зростаюча залежність країни від імпорту паливно-енергетичних і стратегічних сировинних ресурсів, продовольства, високотехнологічної продукції та зброї.

Формування понятійного апарату економічної безпеки підприємства в Україні історично пов'язане з розпадом Радянського Союзу та здобуттям незалежності. Це цілком закономірно, адже в умовах командно-адміністративної економіки, коли всі економічні процеси планувалися, регулювалися і контролювалися державою, ймовірність виникнення того чи іншого роду ризиків зводилася до мінімуму. Зважаючи на те, що у плановій економічній системі були практично відсутні такі явища, як корупція, промислове шпигунство, недобросовісна конкуренція, рейдерство, то й потреби в забезпеченні економічної безпеки господарюючих суб'єктів майже не виникало. Також малоімовірними були внутрішні загрози, пов'язані з низькою ефективністю чи збитковістю, адже держава шляхом надання дотацій і пільг штучно підтримувала у життєздатному стані навіть ті збиткові підприємства, які не пройшли «оздоровлення» ринком [8, с. 205].

Проте на початку 90-х років ХХ ст. разом із приватизацією, появою різних форм власності та організаційно-правових форм підприємств, економічними перетвореннями, розвитком ринкових форм господарювання і посиленням конкуренції постала проблема економічної безпеки підприємства, що на початкових етапах зводилася до захисту внутрішньої інформації від несанкціонованого доступу та збереження комерційної таємниці.

Доволі поширеним на початку 90-х років було впровадження на підприємствах дворівневої системи захисту інформації, яка спрямовувалася на захист «найбільш слабкої ланки» безпеки підприємства – його персоналу. На першому рівні захист комерційної таємниці забезпечувався службою безпеки підприємства, а на другому рівні – створенням специфічної колективної філософії та корпоративної етики на принципах «пильності й відповідальності» за допомогою засобів організаційної культури [3, с. 110].

Наприкінці ХХ ст. під впливом об'єктивних ринкових процесів питання економічної безпеки почало розглядатися під іншим кутом зору. Цьому посприяли кризові процеси у вітчизняній економіці, різке скорочення виробництва і, головне, зміна ролі держави, яка з переходом до ринкових відносин перестала виконувати функцію основного власника, інвестора і споживача. У зв'язку з цим прийшло розуміння того, що економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від впливу зовнішнього оточення, яке апріорі є мінливим та невизначеним.

Слово «безпека» має давнє походження і в перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує слово «безпека» як «стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує» [4].

Дослідження сутності та природи економічної безпеки розпочалося в останні 30 років минулого століття, коли підприємства зіткнулися з необхідністю урахування ризиків. Економічну безпеку в іноземній літературі називають *ecosecent* (*economic security of enterprise*). Слід відзначити, що стосовно визначення самого змісту поняття «економічна безпека підприємства» на сучасному етапі існує велика кількість думок [6, с. 140].

Структура економічної безпеки підприємства розмежовується на наступні складові:

- техніко-технологічна безпека;
- екологічна безпека;
- фінансова безпека;
- політико-правова безпека;
- кадрова безпека;
- інформаційна безпека;
- комерційна безпека;
- силова безпека;
- інтелектуальна безпека.

Фінансова безпека підприємства – це такий стан підприємства, що характеризується збалансованістю і якістю різних фінансових інструментів, технологій і послуг, які використовує підприємство, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також забезпечувати ефективний і сталий розвиток фінансової системи [3].

Інтелектуальна складова – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства. Головна умова забезпечення – здатність протистояти загрозам, за яких підприємство може зазнати суттєвих збитків, зниження темпів свого розвитку й зменшення капіталу [2].

Кадрова складова – наявність високоосвічених та кваліфікованих працівників, управлінського персоналу, відсутність масового відтоку фахівців, високий рівень їх підготовки [3].

Техніко-технологічна складова – наявність високого технічного та технологічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність товарів і послуг та підприємства в цілому та своєчасне виявлення загроз (стихійне лихо, пожежа, несанкціонований доступ на територію підприємства), виявлення протиправних дій з боку самих співробітників тощо [1].

Інформаційна складова – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства, забезпечення захисту інформації, досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів [9].

Екологічна складова – дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля та руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля [38].

Силова складова – забезпечення фізичної та моральної безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, комерційних інтересів [1].

Комерційною безпекою визнається стан, за якого ефективно здійснюються організація та управління процесами купівлі-продажу, відбувається задоволення попиту споживачів, отримується комерційний зиск, зростає рівень конкурентоспроможності її суб'єкта [2].

Політико-правова складова охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування: 1) аналіз загроз негативних впливів; 2) оцінку поточного рівня забезпечення; 3) планування (програму) комплексних заходів спеціалізованими підрозділами підприємства; 4) здійснення ресурсного планування; 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства; 6) оперативну реалізацію програмного комплексу заходів, спрямованих на антикризове господарювання і підвищення належного рівня безпеки. Оцінювання реального стану політико-правової безпеки підприємства здійснюється за напрямками: рівень організації якості робіт з охорони цієї складової загального рівня економічної безпеки; бюджетно-ресурсне забезпечення робіт; ефективність діяльності підрозділів суб'єктів господарювання [3].

Основними системними принципами забезпечення економічної безпеки підприємств є:

- системний характер взаємодії всіх елементів підприємства (основне виробництво та допоміжне виробництво, маркетинг, фінанси тощо);

- якісне виконання намічених завдань, зорієнтованих на кінцеві результати;
- неперервність у процесі функціонування окремих систем (підсистем) та процесів підприємств;
- законне обґрунтування прийнятих рішень, які забезпечують задані кінцеві результати;
- плановий характер виконання окремих процесів підприємства;
- економічний характер та цілеспрямованість виконуваних дій;
- економічна ефективність взаємодії окремих підсистем підприємства;
- максимальне поєднання гласності та конфіденційності результатів функціонування підприємства [5, 3, 7].

Системний характер забезпечення економічної безпеки підприємств являє собою створення такої системи безпеки, яка б забезпечувала захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації різних сфер діяльності від можливих загроз, форс-мажорних обставин. Системна безпека, її складові частини, можливості, засоби повинні бути достатніми для забезпечення всіх аспектів діяльності підприємства.

Намічені завдання повинні виконуватись якісно, оскільки вони з одного боку забезпечують необхідний рівень збуту, а з іншого задані кінцеві результати.

Система безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб вона діяла постійно, захищаючи інтереси підприємства в умовах ринку і протидії злочинцям.

Всі роботи підприємства повинні виконуватись на основі діючого законодавства. Всі заходи безпеки повинні базуватись на законодавчій базі та правовому забезпеченню функціонування підприємства. Все це дає змогу у законодавчому порядку, в значній мірі, компенсувати допущені недоліки та забезпечувати функціонування підприємства за заданим рівнем ефективності.

Принцип планового характеру функціонування окремих процесів забезпечує організованості та високу якість роботи підприємства. Він дозволяє кожному учаснику виробничого процесу діяти послідовно, логічно, чітко виконувати покладені на нього обов'язки і вирішувати ефективно поставлені задачі. Робота по забезпеченню безпеки підприємства виконується на основі системного підходу та заходів, що визначаються стратегією розвитку підприємства.

Принцип економічного характеру роботи підприємства передбачає високий кінцевий результат та оптимальну взаємодію окремих процесів і систем. Всі процеси носять економічний характер і зорієнтовані на умови максимізації економічного результату, який може бути оцінено через прибуток, ринкову вартість бізнесу або інші критерії у роботі підприємства.

Безпека підприємства забезпечується економічною взаємодією всіх його підсистем (маркетинг, основне виробництво, допоміжне виробництво тощо). Всі суб'єкти підприємства повинні взаємодіяти між собою чітко, а критерії оцінювання їх роботи повинні бути взаємопов'язаними і зорієнтованими на кінцевий результат (заданий прибуток від діяльності). Цей принцип передбачає встановлення ділових контактів і погодження дій із зовнішнім середовищем, у якому функціонує підприємство.

Поєднання гласності та конфіденційності. Основні заходи безпеки повинні бути відомими всім співробітникам підприємства і повинні виконуватися. Це дозволить своєчасно виявляти і попереджувати потенціальні, реальні небезпеки і загрози. В той же час цілий ряд способів, заходів, сил, методів забезпечення безпеки повинні бути законспірованими і відомі лише вузькому колу спеціалістів. Це дає змогу більш ефективно боротися як із внутрішніми, так і з зовнішніми загрозами, своєчасно попереджувати нанесення шкоди підприємству.

Безпека роботи підприємства передбачає систему рішень, які створюють умови і відповідають середовищу для отримання заданих кінцевих результатів.



Стратегія безпеки дозволяє підприємству реалізовувати систему стратегій розвитку. Це досягається за рахунок впровадження множини рішень направлених на забезпечення безпеки підприємства.

Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства передбачають реалізацію 3 складових:

1) термінова реакція на загрози, транспортного процесу зокрема щодо втрати майна, погіршення структури персоналу тощо. У даному випадку діє принцип «загроза – відображення». Створені для вирішення цієї задачі підрозділи, служби, задіяні методи та засоби можуть послабити або попередити вплив загроз і, в той же час може виникнути ситуація, коли підприємству буде нанесено збиток;

2) прогнозування, що передбачає виявлення небезпек і загроз заздалегідь, цілеспрямоване вивчення економічної і криміногенної ситуацій як всередині підприємства, так і в навколишньому щодо нього середовищі. Залучені для вирішення цієї задачі спеціалісти, сформовані підрозділи служби безпеки дають можливість свідомо і цілеспрямовано проводити роботу по формуванню сприятливих умов для діяльності підприємства;

3) відшкодування (компенсація, відновлення) нанесеного збитку. Даний стратегічний підхід може вважатись прийнятним лише тоді, коли є збиток, або коли немає можливості реалізувати стратегічні підходи першого і другого типів.

Таким чином система економічної безпеки підприємства – це обмежена кількість взаємопов'язаних елементів, які забезпечують його безпеку і досягнення стратегічних цілей підприємств. Складовими елементами такої системи є об'єкт і суб'єкт економічної безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки, а також практичні дії по її досягненню.

Об'єктом економічної безпеки виступає все те, на що направлені зусилля по забезпеченню економічної безпеки підприємства. [1]

Суб'єктами економічної безпеки підприємства є окремі особи, структурні підрозділи, служби, органи, відомства, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки підприємства. [2]

В залежності від призначення суб'єкти економічної безпеки можна поділити на 2 групи:

- 1) служби, які займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві;
- 2) зовнішні органи та організації.

До першої групи відносяться ті суб'єкти, які входять до структури самого підприємства і вирішують задачі по забезпеченню його безпеки. У склад цієї групи входять:

- спеціальні суб'єкти (служба безпеки або охорона, пожежна команда, рятувальна служба) ;
- напівспеціальні (юридичний відділ, фінансова служба, медична частина);
- інші структурні підрозділи та персонал фірми, які залучаються до забезпечення їх економічної безпеки підприємств [5].

До другої групи суб'єктів відносяться ті, які знаходяться за межами підприємства і не підпорядковуються його керівництву. Це перш за все державні органи, які створюють умови для забезпечення економічної безпеки підприємства. До них можна віднести:

- законодавчі органи, які приймають закони, створюють правову основу діяльності по забезпеченню безпеки на рівні держави, регіону, підприємства і конкретної особи;
- виконавчі органи влади, які проводять політику безпеки та деталізують механізм безпеки;
- судові органи, які забезпечують дотримання законних прав підприємства та його співробітників;
- державні інститути які здійснюють охорону кордону, валютно – експортний, податковий, митний контроль і т. ін.;

- правоохоронні органи, які ведуть боротьбу з правопорушеннями і злочинами;

- система науково навчальних закладів, які реалізують задачі по наукових розробках проблем безпеки і підготовки кадрів [7].

Спільно з державними існують і успішно діють недержавні організації, агентства, установи. Це різні приватні охоронні і детективні фірми; аналітичні центри; інформаційні служби; навчальні, наукові і консультаційні організації тощо. Вони, як правило, за плату надають послуги по охороні об'єктів, забезпечують захист інформації, комерційної таємниці, збирають і надають інформацію про конкурентів, ненадійних партнерів тощо. Світовий досвід показує, що в основному саме недержавні організації вирішують задачі по забезпеченню економічної безпеки підприємств.

Для успішного функціонування і розвитку підприємства необхідно реалізувати стратегію економічної безпеки підприємства, під якою розуміється сукупність найбільш вагомих рішень, спрямованих на забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємств. [10]

Відповідно до вищезазначених типів стратегічних підходів можна зазначити, що два перших типи стратегій передбачають таку діяльність по забезпеченню економічної безпеки, в результаті якої не виникають загрози. В третьому випадку виникає збиток, але він компенсується діями, передбаченими відповідною стратегією.

Формування системи безпеки і перш за все створення її органів залежить від величини підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних та інших можливостей [7].

Малі підприємства частіше користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних організацій: консалтингових, охоронних, інформаційних та ін. До них відносяться реєстраційні палати, фірми по підбору і атестації кадрів, кредитні бюро, які надають інформаційні послуги по діловому реноме партнерів і їх платоспроможності, центри маркетингових дослідів, приватні охоронні і детективні організації.

Середні підприємства можуть використовувати комбіновану систему безпеки. З однієї сторони, у випадку необхідності отримувати послуги від зовнішніх організацій, з іншої – активно використовувати можливості служб і підрозділів, зокрема: юридичного і фінансового відділів, відділів маркетингу, охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, пропускового режиму, діловиробництва. Для підвищення ефективності діяльності служб і підрозділів по захисту економічних інтересів фірми на підприємстві повинен бути створений координуючий орган або призначений один з керівників, який відповідає за економічну безпеку.

Для великого підприємства доцільно створення своєї власної служби безпеки. Як правило, всю діяльність по забезпеченню безпеки координує один з керівників підприємства. Для вироблення пропозицій і для виконання консультативних функцій може створюватися рада з безпеки. Служба безпеки може включати різні відділи, групи та підрозділи.

До найбільш важливих з них слід віднести підрозділи: охорони, режиму по роботі з кадрами, документообігу, інженерно – технічного захисту, розвідки і контррозвідки (детективна група), інформаційно–аналітичної діяльності, оперативного реагування, кризову групу.

На всіх великих і середніх підприємствах звичайно створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих підприємств може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, що в них підприємство наймає одного чи кількох охоронців.

Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки. Служба безпеки будь-якого підприємства постійно виконує певний комплекс завдань.

Головними завданнями служби безпеки для будь-якої підприємства є:

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею даної фірми (підприємства, організації);

- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможливило б несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- 6) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- 9) оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників. [10].

Служба безпеки підприємства завжди має бути готовою до подолання критичної (кризової) ситуації, що може постати через зіткнення інтересів бізнесу та злочинного світу. Для управління безпекою багато які підприємства створюють «кризові групи», до складу яких входять керівник підприємства, юрист, фінансист і керівник служби безпеки. Головна мета діяльності «кризової групи» – протидіяти зовнішнім загрозам, ризикам та небезпекам для безпеки підприємства.

Ресурси, які використовуються, діляться на декілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, матеріально – технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні. За їх допомогою вирішуються задачі по забезпеченню безпеки. Так, за допомогою технічних засобів, таких як відео-, радіоапаратура,

охоронно – пожежні системи, вирішуються задачі по спостереженню за об'єктами. За допомогою організаційних заходів створюються спеціальні підрозділи, зони безпеки, спеціальні пости і т. ін. [169]

Таким чином, економічна безпека підприємства призначена на основі ефективного використання корпоративних ресурсів, створити умови для успішного функціонування підприємства, своєчасно знайти і максимально послабити дію різних небезпек і загроз в умовах конкуренції і господарського ризику.

Ідентифікація стану економічної безпеки підприємств є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств та дає можливість ідентифікувати як загальний стан економічної безпеки, так і основні загрози за її функціональними блоками.

Методика ідентифікації економічної безпеки підприємства передбачає обґрунтування наступних елементів:

- функціональні блоки економічної безпеки підприємства та система абсолютних та відносних показників (одиничних параметрів), що характеризують їх стан;

- норми кількісних характеристик одиничних параметрів складових економічної безпеки підприємства;

- вагові коефіцієнти функціональних блоків за ознакою їх пріоритетності у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

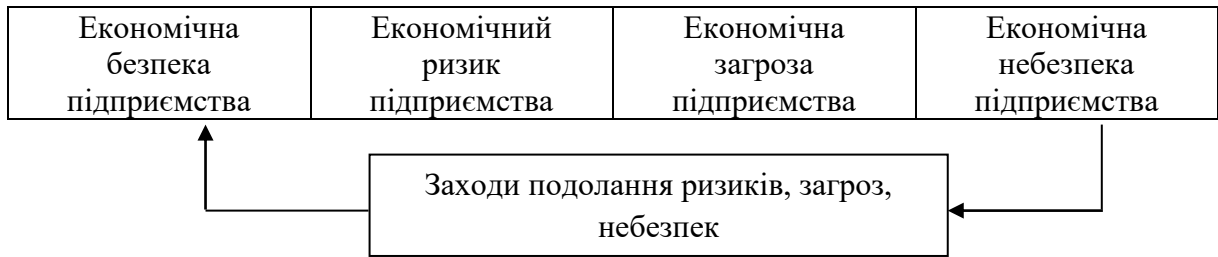
Ураховуючи умову формування всіх функціональних блоків показників ідентифікації стану економічної безпеки, визначення індексу економічної безпеки підприємства ( $I_{\text{екон.безп.}}$ ) слід здійснювати за формулою:

$$I_{\text{екон.безп.}} = \sum_{i=1}^y a_i I_{\text{гр.}i} \quad (1)$$

де  $a_i$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -ої групи показників в інтегральний індекс економічної безпеки підприємства;

$I_{\text{гр.}i}$  – інтегральний індекс  $i$ -ої групи показників.

На основі результатів досліджень, врахувавши їх неточності, пропонується складові елементи системи діагностики економічної безпеки підприємства (рис. 1).



*Рис. 1. Складові елементи системи діагностики економічної безпеки підприємства*

Розглядаючи безпеку як полярне поняття до терміну "небезпека", необхідно визначитись з такими проміжними елементами як ризик та загроза, і розмістити у напрямку інтенсивності їх дії на стан економічної безпеки підприємства. При цьому ризик виступає як можливість формування передумов для негативного впливу факторів на економіку підприємства, а загроза виникає у тому випадку, коли відбувається безпосередня дія негативних факторів впливу на стан безпеки досліджуваного об'єкта, порушуючи його рівновагу.

Отже, пропонуємо систему діагностики стану економічної безпеки підприємства, яка включає основні складові елементи в наступній послідовності: «економічна безпека підприємства — економічний ризик підприємства – економічна загроза підприємства – економічна небезпека підприємства» [4].

Розглянемо поняття елементів системи діагностики економічної безпеки підприємства:

— економічний ризик підприємства – ймовірність виникнення несприятливої ситуації в економіці підприємства;

— економічна загроза підприємства – це існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки підприємства, порушуючи її стійкість;

— економічна небезпека підприємства — це такий стан, за якого відбувається вплив дестабілізуючих чинників на економіку підприємства, внаслідок чого нищиться його економічний потенціал, втрачається здатність до самовідтворення та захисту, що призводить до банкрутства підприємства. [6].

Найбільш важливою складовою частиною системи економічної безпеки суспільства є безпека первинної економічної ланки — підприємства. В Україні активно проводиться приватизація і сьогодні більшість фірм і підприємств має статус приватних. Вони, в свою чергу, є об'єктами підвищеної уваги злочинних осіб тому, що не мають такої міцної і розвиненої системи захисту, як державні структури.

Приватна власність зобов'язує підприємців займатися економічним захистом, справою, яка ще кілька років тому була виключно прерогативою спеціальних державних установ. На сьогоднішній день, ані закон про підприємство, ані закон про підприємництво або про господарчі товариства чітко не визначають, хоча й не забороняють права підприємства на власну економічну безпеку.

Існує велика кількість ризиків, які пов'язані як з внутрішніми, так і з зовнішніми факторами. В ході матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших зв'язків виникає обмін, споживання і переміщення сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, станків, машин, обладнання, інвестицій, технологій, грошових засобів, готової продукції (товарів і послуг). Всі ці зв'язки і відносини виникають у конкретних політичних, соціально – економічних, природно – кліматичних та інших умовах, які склалися як в масштабах всієї країни, так і на рівні певного конкретного регіону. Саме конкретна ситуація в тому або іншому населеному пункті, регіоні, де діє підприємство, може суттєво впливати на результати господарської діяльності.

В умовах конкуренції (добросовісної або недобросовісної) будь-який з потоків може бути призупинений або порушений, відповідно діяльність підприємства постійно піддається небезпеці.



Порушення каналів зв'язку може виникнути через одну з наступних причин:

- різка зміна навколишнього середовища, яка змушує підприємство переглянути умови договору або контракту (зміна цін на паливе та рухомий склад, податкове законодавство, соціально – політична ситуація і т. ін.);
- поява більш вигідних пропозицій (більш рентабельний договір, більш привабливі умови роботи);
- зміни між особових відносин між керівниками;
- зміни фізичних умов переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів (аварії, зміни митних умов, наявність пального та запасних частин, виникнення нових кордонів або регіональних відносин) [10].

Суттєвий вплив на безпеку підприємства мають і такі обставини як стан міжнаціональних, релігійних, етнополітичних, територіальних суперечок і конфліктів, сепаратистські настрої окремих керівників, протиріччя між федеральними і регіональними органами, особливо з питань їх компетенції і відповідальності.

Підприємницька активність багато в чому залежить від відсоткових ставок по кредитах національного банку, від рівнів інфляції, від надання транспортних послуг, конкурентоспроможності транспортної роботи і т. ін.

Сучасна теорія конкурентоспроможності дозволяє підприємству зважено підійти до забезпечення його економічної стійкості і безпеки. Підприємство повинно враховувати фактичний стан справ на ринку транспортних послуг і на основі цього визначати свою поведінку, розробляючи відповідні управлінські рішення.

На основі прийнятих управлінських рішень здійснюється сегментація ринку послуг. Сегментація ринку здійснюється з метою максимального забезпечення запитів споживачів послуг, прибутковості і економічної безпеки підприємства.

Необхідними умовами сегментації є поділ ринку на ті, або інші види діяльності. При цьому потрібно враховувати такі умови:

- ступінь захищеності сегментів від конкуренції;
- наявність контакту з сегментом;
- наявність інформації про даний сегмент (його характеристика, особливості і т. ін.);
- спроможність підприємства приймати рішення з урахуванням вимог технології виконання послуг.

До основних критеріїв сегментації ринку ставляться такі вимоги:

- можливість кількісного виміру;
- спроможність відбивати диференціацію наданих послуг;
- проводити декомпозицію ринку з метою виявлення найбільш ефективних умов роботи;
- управляти ефективністю роботи підприємства при визначенні безпеки поведінки підприємства на ринку послуг звертається увага на стратегію поведінки основних конкурентів.

Стратегію забезпечення економічної безпеки можна будувати спираючись на стан підприємства, рівень конкуренції на ринку, прибутковість підприємства, організацію роботи з клієнтами, тарифну політику, якість надання послуг і т. ін. Якість надання послуг виступає одним з основних ринкових чинників прибутковості, конкурентоздатності і відповідно економічної безпеки. Ринкові чинники служать діючими засобами забезпечення економічної безпеки.

Розглядаючи економічну безпеку як один із видів забезпечення безпеки підприємства, необхідно зазначити, що вона займає провідне місце серед всіх інших видів безпеки. У зв'язку із цим дедалі більшої актуальності набуває проблема економічної безпеки підприємств та її моніторинг.

Економічна безпека підприємства призначена на основі ефективного використання корпоративних ресурсів, створити умови для успішного функціонування підприємства, своєчасно знайти і максимально послабити дію різних небезпек, ризиків і загроз в умовах конкуренції і господарського ризику.

Забезпечення економічної безпеки залежить від стійкості підприємства до загроз і небезпечних зовнішніх і внутрішніх факторів. Щоб запобігти негативним наслідкам загроз чи небезпеки або мінімізувати вплив таких економічних небезпек, необхідно заздалегідь продумати, які методи та заходи будуть вжиті для виявлення ризикових ситуацій та усунення їх причин на початку роботи. їх виникнення. При виборі методів і підходів для подолання негативних наслідків загроз і небезпек необхідно враховувати різні складові економічної безпеки підприємства.

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

Безпека роботи підприємства передбачає систему рішень, які створюють умови і відповідають середовищу для отримання заданих кінцевих результатів.

Стратегія безпеки дозволяє підприємству реалізовувати систему стратегій розвитку. Це досягається за рахунок впровадження множини рішень направлених на забезпечення безпеки підприємства.

Ідентифікація стану економічної безпеки підприємств обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств та дає можливість ідентифікувати як загальний стан економічної безпеки, так і основні загрози за її функціональними складовими: фінансова, політико-правова, техніко-технологічна, інформаційна, кадрова, екологічна, комерційна, силова та інтелектуальна.

### **Список використаних джерел**

1. Гичева Н. Діагностика економічної безпеки підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2004. Вип. 247. Т. IV. С. 634–636.

2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.

3. Іванюта Т. М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

4. Levkovets, N., Ilchenko, V., Boiko, S., Masalitina, V., Tesliuk, N. (2023). Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic pp. 1078–1094

5. Логутова Т. Г., Нагаєвський Д. І. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Т.2. С. 204–207.

6. Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko, 2021. European institute of further education, Podhájska, 2021. p. 256, Chapter I.

7. Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers/resp. ed. Ondrej Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, Olena Pavlova, Ladislav Viera, Liudmila Shostak, Anton Milan, Alla Lyalyuk. European institute of further education, Podhájska, 2021, Chapter I., 189 p.

8. Ткачук Г.Ю. Еволюція підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(17). с. 110–113.

9. Transformation of economy, finance and management in modern conditions: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022, 540 p.

10. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 140 с.

11. Хоменко І.О. Економічна безпека транспортних кластерів Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колективна монографія. Ніжин, 2015. С. 426-438.

12. Хоменко І.О., Садчикова І.В., Колоток М.О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 25-36.

13. Хоменко І.О., Концева В.В., Бойко Н.В. Методичні аспекти превентивного антикризового управління та оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання. Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 105-117.

### **3.2. Антикризова система господарювання як стратегічний елемент економічної безпеки підприємства**

У сучасному світі підприємства зіштовхуються не лише з локальними, але й глобальними викликами. Це можуть бути економічні кризи, зміни у світовій політиці, технологічні революції тощо. Для адаптації до таких змін потрібна ефективна антикризова система господарювання. Сучасний світ характеризується швидким розвитком технологій, що може створити як нові можливості, так і загрози для бізнесу. Підприємства, які не можуть швидко адаптуватися, можуть стати неконкурентоспроможними. У багатьох країнах світу політична ситуація не є стабільною, що вимагає від підприємств гнучкості та готовності до швидкої реакції на зміни. Зростаюча увага до екологічних питань може вимагати від підприємств перегляд їхньої стратегії та діяльності, щоб відповідати новим стандартам та очікуванням суспільства. Сучасні підприємства дедалі більше звертають увагу на свою соціальну відповідальність. Нездатність адекватно реагувати на соціальні виклики може призвести до втрати репутації та довіри споживачів. Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що антикризова система господарювання є ключовим елементом для забезпечення економічної безпеки підприємства. Її одне кожне підприємство передбачити, адекватно реагувати на різноманітні загрози, що створюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Антикризова система господарювання – це комплекс заходів, механізмів та інструментів, які спрямовані на виявлення, прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Ця система включає в себе ряд складових:

1. Моніторинг і діагностика:
  - 1.1. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
  - 1.2. Відстеження ключових показників ефективності.
  - 1.3. Система раннього попередження кризових явищ.
2. Стратегічне планування:

- 2.1. Розробка стратегії антикризового управління.
- 2.2. Адаптація бізнес-моделі до змінених умов ринку.
3. Оперативне управління:
  - 3.1. Швидка реакція на негативні зовнішні та внутрішні зміни.
  - 3.2. Реорганізація бізнес-процесів та структури підприємства за потреби.
4. Фінансовий менеджмент:
  - 4.1. Реструктуризація зобов'язань.
  - 4.2. Оптимізація витрат і пошук додаткових джерел фінансування.
  - 4.3. Управління ліквідністю та забезпечення платоспроможності.
5. Маркетинг та продажі:
  - 5.1. Адаптація маркетингової стратегії під змінні ринкові умови.
  - 5.2. Розвиток нових ринків та пошук нових сегментів клієнтів.
6. Організаційна структура і корпоративна культура:
  - 6.1. Створення гнучкої організаційної структури.
  - 6.2. Формування корпоративної культури, спрямованої на адаптацію та постійний розвиток.
7. Зовнішні комунікації:
  - 7.1. Підтримка зв'язків з партнерами, кредиторами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.
  - 7.2. Управління репутацією підприємства.
8. Персонал:
  - 8.1. Підготовка і навчання працівників.
  - 8.2. Мотивація і залученість персоналу у вирішенні кризових ситуацій.
9. Технологічний розвиток:
  - 9.1. Оновлення технологій та процесів.
  - 9.2. Впровадження новітніх інструментів для підвищення ефективності діяльності [1-2].

Для ефективного антикризового управління важливо об'єднувати ці складові в єдину систему, яка буде спрямована на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій у господарюванні підприємства.

Антикризова система є невід'ємною частиною економічної безпеки підприємства. Економічна безпека в широкому розумінні цього терміну – це стан захищеності вітчизняної економіки, при якому забезпечується її стабільність, конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Антикризова система, в свою чергу, визначає механізми і заходи, які допомагають підприємству адаптуватися до негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, а також протистояти різним кризовим явищам.

Розглянемо, як саме антикризова система стає елементом економічної безпеки.

1. Профілактика криз. Антикризова система включає механізми раннього виявлення ознак кризових явищ, дозволяючи підприємству своєчасно реагувати на загрози і запобігати їх розвитку. Профілактика кризи – це система заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій або їх слабкому, якщо вони вже почали розвиватися. Профілактика є ключовим елементом антикризового управління. Основні етапи та компоненти профільної кризи:

Моніторинг та аналіз (системний збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; вивчення глобальних та регіональних тенденцій; аналіз фінансових показників та оперативних даних) [3].

Виявлення результатів ризиків (визначення слабких місць у діяльності підприємства; оцінка поточних загроз та викликів; визначення сценаріїв розвитку подій).

Розробка стратегій та планів (визначення пріоритетних напрямків для запобігання кризи; розробка конкретних дій та заходів).

Впровадження профілактичних заходів (оптимізація процесів та структури управління; вдосконалення системи управління ризиками; залучення співробітників до процесу антикризового управління).

Комунікація (внутрішня комунікація для інформування співробітників про можливості ризиків та заходи їх запобігання; зовнішня комунікація з партнерами, клієнтами, регуляторами та іншими користувачами).

Навчання та підвищення кваліфікації (організація тренінгів та семінарів для співробітників; вивчення конфлікту та їх вирішення на інших підприємствах).

Оцінка та корекція (постійний моніторинг ефективності вжитих заходів; своєчасна корекція стратегій та планів на основі отриманих результатів).

Профілактика кризи має на меті не виявлення та нейтралізацію наявних загроз, але і створення умов для стабільного та ефективного розвитку підприємства. Підприємства, які активно займаються профільною кризою, мають обов'язково конкурентні переваги на ринку, бо їхня діяльність зменшується до непередбачених коливань і ризиків [4].

2. Стабілізація фінансової діяльності. При правильному управлінні антикризовою системою підприємство може підтримувати свою ліквідність і платоспроможність, незважаючи на несприятливі ринкові обставини. Стабілізація фінансової діяльності підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги, покращення платоспроможності, забезпечення ліквідності та відновлення довіри інвесторів та кредиторів до підприємства.

Основні етапи та заходи стабілізації фінансової діяльності. Аналіз фінансового стану (вивчення фінансових показників, бухгалтерської звітності, аналіз рентабельності, ліквідності, заборгованості; виявлення проблемних зон у фінансовій діяльності). Оптимізація витрат (аналіз структури витрат та пошук можливостей для їх зниження; оптимізація бізнес-процесів для зниження витрат). Перегляд інвестиційної політики (оцінка поточних інвестиційних проектів та їх прибутковості; припинення або коригування неефективних інвестицій). Реструктуризація заборгованості (переговори з кредиторами щодо умов погашення боргу; пошук нових джерел фінансування на більш вигідних умовах). Покращення управління оборотним капіталом (оптимізація запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості; застосування інструментів управління грошовими потоками). Залучення нових джерел фінансування (пошук можливостей залучення



інвесторів; розгляд альтернативних варіантів фінансування, таких як лізинг, факторинг тощо). Комунікація з зацікавленими сторонами (підтримка довіри та прозорості у взаємодіях з інвесторами, кредиторами, партнерами; інформація про заходи, які вживаються для стабілізації фінансового стану). Моніторинг та корекція (постійний контроль за ефективністю вжитих заходів; швидке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі). Стабілізація фінансової діяльності вимагає комплексного підходу, врахування всіх аспектів діяльності підприємства та готовності до гнучких рішень у змінених умовах ринку [5-6].

3. Забезпечення репутації. Швидка і ефективна реакція на кризові явища може підсилити репутацію підприємства серед партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Репутація підприємства в сучасному світі є однією з окремих нематеріальних активів. Вона впливає на довіру клієнтів, партнерів, інвесторів та інших цікавих сторінок. Забезпечення та підтримка позитивної репутації вимагає системного підходу і неперервної роботи. Ось кілька ключових елементів, щоб забезпечити хорошу репутацію: Якість товару або послуги (головний фактор, що впливає на репутацію. Ваш товар або послуга завжди повинні відповідати або перевищувати очікування клієнтів). Прозорість та чесність (люди цінують чесність. Визнання помилок і їх виправлення збільшує довіру до бренду). Відгуки клієнтів (позитивні відгуки можуть значно підвищити вашу репутацію, тоді як негативні відгуки можуть завдати шкоди. Важливо відповідати на відгуки, особливо негативні, вчасний та професійний спосіб). Управління соціальними медіа (активність у соціальних мережах може підсилити вашу присутність та взаємодію з аудиторією). Корпоративна соціальна відповідальність (показує вашу зобов'язаність до блага суспільства та навколишнього середовища). Управління кризами (готовність до швидкої та ефективної реакції на непередбачені ситуації або негативні новини). Внутрішній комунікаційний план (працівники повинні розуміти місію та цінності компанії, щоб стати її депутатами). Адаптація (репутація вимагає постійного моніторингу та

пристосування до змінюваного контексту). Партнерства та співпраця (співпраця з іншими організаціями може допомогти підсилити позитивний образ). Персональний підхід (люди цінують індивідуальний підхід. Покажіть своїм клієнтам, що ви цінуєте їхню відданість) [7].

4. Збереження та розвиток ресурсів. Антикризова система допомагає підприємству ефективно управляти своїми ресурсами в умовах кризи, зберігаючи ключові активи та здійснюючи їх оптимальне використання. Збереження та розвиток ресурсів є критичними завданнями для довгострокового успіху та стійкості будь-якої системи, від природних екосистем до бізнес-структур. Ось декілька основних принципів та підходів до збереження та розвитку ресурсів: Оцінка ресурсів (перед тим, як розробити план збереження та розвитку, необхідно розуміти, які ресурси доступні, їх обсяг, стан та якісь можливості). Ефективне використання (ресурси слід використовувати раціонально та ефективно, з мінімізацією витрат). Відновлення ресурсів (які природні ресурси, такі як вода, ліси та рибні запаси, потребують періодів відновлення). Інноваційні технології (використання нових технологій може допомогти оптимізувати використання ресурсів та зменшити їх витрати). Освіта та підвищення обізнаності (інформування та освіта співробітників, споживачів або громади про значущість збереження ресурсів може стимулювати відповідну поведінку). Планування (стратегічне планування, яке враховує поточні та майбутні потреби, може забезпечити довгострокове використання ресурсів). Регулювання та політика (Уряди та інші регулюючі органи можуть установлювати стандарти та політики, які сприяють збереженню та раціональному використанню ресурсів). Партнерства (співпраця з іншими організаціями, урядами та НПО може забезпечити обмін знаннями, ресурсами та технологіями). Моніторинг та відстеження (регулярний моніторинг ресурсів дає можливість виявляти та вирішувати проблеми на ранніх стадіях). Прогнозування (використовуючи дані та аналітику, можна прогнозувати майбутні потреби та можливості, що дозволяють відповідно адаптувати плани та стратегії) [8].

Збереження та розвиток ресурсів вимагає інтегрованого підходу, який поєднує наукові, технічні, соціальні та економічні аспекти. Це завдання є постійним процесом, що вимагає адаптації до змінних умов та нових викликів.

5. Запобігання ризикам. Через систематичний аналіз та моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство може ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії їх уникнення або мінімізації. Запобігання ризикам є важливою частиною управління будь-якою організацією або проектом. Процес включає ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль та моніторинг моніторингу загроз. Ось кілька основних кроків та рекомендації для запобігання ризикам:

5.1. Ідентифікація ризиків. Визначте деякі ризики, з якими можна зіткнутися з вашим проектом або організацією. Це може бути зроблено за допомогою мозкових штурмів, консультацій з експертами, аналізу даних тощо.

5.2. Аналіз ризиків. Оцініть ймовірність та можливості наслідки кожного ризику. Це допоможе вам зрозуміти, що критичний кожен ризик.

5.3. Ранжування ризиків. На основі аналізу впорядкуйте ризики за ступенем їх важливості. Це допоможе сконцентрувати увагу на найбільш важливих з них.

5.4. Розробка стратегії запобігання. Для кожного ризику розробіть план дій, що має на меті його мінімізацію, уникнення або передбачення.

5.5. Впровадження рішень. Застосуйте рекомендовані стратегії та рішення для кожного ризику. Це може включати в себе зміни в процесах, придбання нових технологій, навчання персоналу тощо.

5.6. Моніторинг та оцінка. Регулярно перевіряйте ризики та ефективність застосованих рішень. Оновлюйте свій план управління ризиками відповідно до змін у ситуації.

5.7. Комунікація та освіта. Повідомляйте зацікавленим сторінкам про вибіркові ризики та ваш план їх управління. Навчіть свій персонал, щоб вони знали, як діяти у випадку виникнення проблеми.

5.8. Фінансове резервування. Відкладіть фінансові ресурси на випадок, якщо деякі ризики все-таки реалізуються.

5.9. Використання технологій. Сучасні технології, такі як програмне забезпечення управління ризиками, можуть допомогти ефективніше ідентифікувати, аналізувати та контролювати ризики.

5.10. Неперервне вдосконалення. У світі, що постійно змінюється, нові ризики можуть з'являтися постійно. Тому важливо підтримувати культуру неперервного вдосконалення в управлінні ризиками [9].

Важливо розуміти, що повністю уникнути всіх ризиків неможливо. Однак ефективне управління ризиками може допомогти зменшити ймовірність та вплив негативних подій на вашу організацію або проект.

6. Підтримка стратегічного розвитку. Незважаючи на негативні обставини, антикризова система дозволяє підприємству залишатися зосередженим на своїх стратегічних цілях і працювати над їх досягненням. Підтримка стратегічного розвитку вимагає системного підходу до планування, реалізації та контролю. Ось деякі ключові елементи та рекомендації для ефективної підтримки стратегічного розвитку:

6.1. Розуміння та візії. Для успішного стратегічного розвитку місії важливо мати чітку сформульовану місію та візію організації, які вказують на її основний напрямок.

6.2. Системний аналіз. Проведіть SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) та PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори), щоб розуміти зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

6.3. Розробка стратегії. Визначте конкретні цілі та стратегії для досягнення цих цілей на основі проведеного аналізу.

6.4. Виконання плану. Забезпечте запас ресурсів (людські, фінансові, матеріальні тощо) та сформууйте команду для реалізації стратегії.

6.5. Моніторинг та контроль. Регулярно перевіряйте виконання стратегії, використовуючи показники КРІ (ключові показники ефективності) та інші методики.

6.6. Адаптація. У світі, який швидко змінюється, стратегії можуть вимагати коригування. Будьте готові до гнучкого підходу та адаптації вашої стратегії для потреб.

6.7. Залучення співробітників. Для успішного стратегічного розвитку важливо, щоб усі співробітники розуміли та підтримували ці стратегічні ініціативи. Організуйте тренінги, семінари та зустрічі для обговорення стратегій.

6.8. Співпраця з партнерами. Знайдіть можливості для співпраці з іншими організаціями, які можуть допомогти посилити ваш стратегічний розвиток.

6.9. Технології та інновації. Використовуйте новітні технології для підтримки стратегічних ініціатив та забезпечення конкурентних переваг. Безперервне навчання. У сучасному світі технології та ринкові умови швидко змінюються. Щоб залишитися конкурентоспроможними, організація повинна інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб вони могли ефективно виконувати свої функції та адаптуватися до нововведення.

6.10. Участь у цікавих сторінках. Залучайте клієнтів, партнерів та інших ключових учасників до процесу планування та реалізації стратегічних ініціатив. Їхній досвід та сайти можуть допомогти уникнути деяких помилок і знайти нові можливості.

6.11. Оцінка результатів. Проведіть перегляди стратегії виконання, програми, які аспекти працюють ефективно, а які потребують коригування. Використовуйте якісні та кількісні методи оцінки для забезпечення об'єктивності аналізу.

6.12. Формування культури стратегічного мислення. Забезпечте, щоб ваша команда лише не слідувала стратегії, а й думала стратегічно. Це може включати в себе навчання, наставництво та інші ініціативи.

6.13. Резервні плани. Як і при управлінні ризиками, важливо мати резервні плани на випадок непередбачених матеріалів або змін у зовнішньому середовищі.

6.14. Інтеграція стратегічного планування. Перегляньте, що ваші стратегічні ініціативи інтегровані з іншими планами та процесами в організації, такими як бюджетування, HR-стратегії тощо.

6.15. Підтримка інновацій. Заохочуйте та підтримуйте інновації на всіх рівнях організації. Це може бути розробка нових продуктів, процесів або підходів до роботи [10-12].

Успішна підтримка стратегічного розвитку потребує з'єднання довгострокового бачення, гнучкості, ресурсів та взаємодії всіх членів команди. З розумінням основних принципів та підходів організація може забезпечити ваше майбутнє зростання та успіх.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що антикризова система не лише сприяє виживанню підприємства в умовах кризи, але і є ключовим інструментом для забезпечення його довгострокової економічної безпеки.

Антикризова система є невід'ємною частиною економічної безпеки підприємства. Економічна безпека в широкому розумінні цього терміну – це стан захисту вітчизняної економіки, при забезпеченні її стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Антикризова система, у своєму випадку, вибирає механізми і заходи, які допомагають підприємству адаптуватися до негативних зовнішніх та внутрішніх впливів, а також протистояти різним кризовим явищам.

Впровадження антикризової системи надає підприємству ряд важливих переваг. Запобігання кризовим ситуаціям (раннє виявлення ваших проблем дозволяє підприємству здійснювати заходи до того, як ситуація досягне критичного стану). Підвищення адаптивності (антикризова система сприяє створенню гнучкого підприємства, яке швидко реагує на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі). Ефективне управління ресурсами (підприємство стає здатним ефективно розподіляти свої ресурси,

зосереджуючись на ключових перевагах). Збереження репутації (у зовнішньому середовищі підприємство сприймається як надійний партнер, що у вашій компанії може призвести до підвищення довіри та лояльності з боку клієнтів і партнерів). Розвиток корпоративної культури (внутрішня атмосфера компанії стає більшою цілеспрямованістю на взаємодопомогу, адаптивність та навчання на власних помилках). Оптимізація фінансових показників (антикризова система сприяє підтримці фінансової стабільності, розвитку та стійкості підприємства, навіть у неблагоприятних умовах). Підвищення конкурентоспроможності (підприємства з ефективною антикризовою системою часто виявляються конкурентоспроможними, хоча вони здатні швидко адаптуватися до ринкових змін та мають нові можливості). Зменшення ризиків (через систематичний моніторинг та аналіз підприємство може виявити та мінімізувати деякі ризики у своїй діяльності). Сприяння довгострокового розвитку (на підприємствах, які впроваджують антикризові системи, більше шансів не тільки вижити в кризовий період, але й знайти можливості для інновацій та розвитку в цей час) [12].

Впровадження антикризової системи вимагає від підприємства великих ресурсів, ресурсів та відданості, але в кінцевому результаті це інвестиція в стабільність, безпеку та майбутній успіх компанії. Антикризова система господарювання є не тільки реакцією на виникнення кризи, але й превентивним механізмом, який дозволяє підприємству залишатися стійким в умовах змінного ринку. Впровадження такої системи є стратегічним кроком у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Диверсифікація діяльності – це стратегія, яка забезпечує розширення діяльності підприємства за допомогою введення нових продуктів, послуг, ринків чи галузей діяльності, які відрізняються від поточної специфікації компанії. Диверсифікація може мати декілька цілей. Зменшення ризику. Коли підприємство працює в різних ринках чи галузях, йому легше адаптується до змін у кон'юнктурі одного з ринків, не втрачаючи стабільності. Використання можливостей збільшення. Додавання нових продуктів або входження на нові ринки може відкрити нові джерела прибутку.

Оптимізація ресурсів. Через диверсифікацію компанія може використовувати свої поточні ресурси, такі як технології, персонал або бренд, в інших напрямках. Конкурентні переваги. Вхід в нові ринки може допомогти компанії використовувати свої конкурентні переваги в новому контексті. Збалансований портфель. Така стратегія може допомогти підприємству мати збалансований портфель бізнес-напрямків.

Типи диверсифікації. Горизонтальна диверсифікація: компанія розширює свої продукти або послуги в межах своєї поточної цільової аудиторії. Вертикальна диверсифікація: компанія розширює свою діяльність на інших рівнях ланцюга поставок. Концентрична диверсифікація: компанія розширює свою діяльність у суміжні ринки або галузі на основі подібних технологій чи компетенцій. Конгломератна диверсифікація: компанія розширює свою діяльність в абсолютно різних ринках та галузях.

Під час розгляду диверсифікації важливо аналізувати можливості ризику, оцінювати популярні варіанти та визначати, що є у підприємства наявними ресурсами для реалізації нових напрямків.

Один із ефективних методів забезпечення фінансової стабільності – створення резервних фондів. Вони можуть бути використані в періоди економічних спадків, що зменшує залежність підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів [11].

Створення резервних фондів - це процес, при якому організація або особа відкладає частину своїх доходів або прибутку за призначенням створення фінансової "подушки" для покриття непередбачених витрат або ризиків у майбутньому.

Резервні фонди можуть бути різного типу та призначення:

1. Фонди екстрених ситуацій. Ці фонди створені для покриття позаштатних витрат, таких як медичні витрати, ремонт автомобіля чи будинку, втрата роботи тощо.



2. Страхові резерви. Компанії можуть створювати резерви для покриття наявних втрат або зобов'язань, які можуть виникнути у зв'язку з їх діяльністю.

3. Резерви під знецінення. Це фонди, які створені для відновлення або заміни основних засобів після закінчення їх строку служби.

4. Резерви під інвестиції. Компанії можуть відкласти кошти для майбутніх інвестиційних проектів.

5. Інші спеціальні резерви. Вони можуть бути створені під конкретні потреби або ризики, наприклад, резерви під певні зобов'язання або результати збитків [10].

Для ефективного управління резервними фондами необхідно:

Визначення цілей: перед створенням резервних фондів важливо чітко застосувати, для чого вони призначені.

Регулярний перегляд: розмір та потреби резервних фондів можуть змінюватися з часом. Тому важливо повністю переглядати та коригувати рівень фондів.

Розміщення коштів: гроші, відкладені в резерв, повинні бути легко доступними (особливо у випадку з фондом екстрених ситуацій) та, якщо можливо, принести дохід (наприклад, через депозитні рахунки або інші безризикові інвестиційні інструменти).

Створення та управління резервними фондами є важливою частиною фінансового планування, що забезпечує стабільність та готовність до різних життєвих можливостей або бізнес-ризиків.

Ситуація на ринку може швидко змінюватися. Отже, стратегічне планування повинно бути гнучким, з можливістю швидкої адаптації під змінені ресурси. Адаптивне планування – це підхід до планування, що забезпечує гнучкість та здатність пристосуватися до змін у вимогах або умовах виконання. Підхід є особливо корисним у середовищі, де цей необхідно реагувати на частини змін, таких як розробка програмного забезпечення, дизайн продуктів або управління проектами.

Основні характеристики адаптивного планування:

1. Гнучкість. Замість детального планування на весь проект або довготривалий період, команда складає короткострокові плани, які можна легко коригувати.

2. Ітеративний підхід. Планування розбивається на короткі ітерації, які тривають, традиційно, від одного до чотирьох тижнів. Після кожної ітерації команда аналізує результати та коригує наступний план.

3. Залученість команди. Усі члени команди активно беруть участь у процесі планування, що забезпечує взаєморозуміння та спільні цілі.

4. Зосередженість на пріоритетах. Якщо умови можуть змінюватися, важливо постійно переглядати та коригувати пріоритетні завдання.

5. Постійний зворотний зв'язок. Шляхом регулярних зустрічей та обговорень команда отримує зворотний зв'язок про вхід плану реалізації, а також враховує зовнішній зворотний зв'язок від стейкхолдерів або користувачів.

Однією з найвідоміших методологій, що використовує адаптивне планування, є Agile (гнучка розробка). Хоча Agile часто асоціюється з розробкою програмного забезпечення, принципи та практики гнучкої методології можуть бути застосовані в різних аспектах.

На основі обговорення різних аспектів антикризової системи господарювання, стабілізації фінансової діяльності підприємства та забезпечення його репутації можна зробити наступні висновки:

Антикризова система господарювання є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності ринку. Вона не лише зможе впоратися з наявними кризами, але й імунітету майбутніх.

Стабілізація фінансової діяльності – це необхідний захід для відновлення довіри до підприємства, підвищення його платоспроможності та забезпечення ліквідності.

Репутація підприємства визначає його здатність залучати клієнтів, інвесторів та партнерів. Прозора та етична діяльність, а також активна комунікація з громадськістю допомагають підтримувати і захищати репутацію.

Внутрішня корпоративна культура, базована на спільних цінностях і принципах, може стати солідною основою для відповідної реакції підприємства на виклики та підвищення його конкурентоспроможності.

Неперервний моніторинг та гнучкість в управлінських рішеннях дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати свою діяльність на оптимальному рівні.

Впровадження антикризової системи призводить до ряду переваг: покращення відносин із зацікавленими сторонами, підвищення ефективності управління, зниження ризиків та забезпечення тривалої стабільності підприємства.

Кожне підприємство має індивідуальні особливості, тому розробка та впровадження стратегії антикризового управління вимагає індивідуального підходу, заснованого на його специфіці, потребах та ресурсах.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що системний підхід до антикризового управління, стабілізація фінансової діяльності та підтримка позитивної репутації є місцем засобом забезпечення стійкості та успіху підприємства в сучасних умовах.

Глибокий аналіз ринку дозволяє підприємству прогнозувати поточні кризові позиції та готуватися до них завчасно. Розуміння поточних тенденцій та аналіз конкурентного середовища є ключем до ефективного антикризового управління.

Залучення зовнішніх експертів може бути корисним для поглибленого аналізу ситуації та розробки стратегій виходу з кризи. Індивідуальний погляд збоку може мати слабкі місця та можливості, які можуть бути непомітними для внутрішньої команди підприємства.

Постійне навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню його гнучкості підприємства та адаптивності до змін. Співробітники, які навчаються і розвиваються, можуть краще реагувати на виклики та швидко адаптуватися до нових умов.

Стратегічне планування є основою для довгострокового успіху підприємства. Визначення стратегічних цілей та завдань, а також пошук шляхів їх досягнення, сприяють стабілізації діяльності підприємства та його стійкості до криз.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє важливу роль у зміцненні репутації та взаємодії з громадськістю. Підприємства, які активно взаємодіють з громадськістю та роблять вклад у соціальний розвиток, підтримують додаткову підтримку та довіру.

На підставі вище встановленого можна відзначити, що успіх підприємства в сучасних умовах його здатність до швидкої адаптації, гнучкості, здатності до планування та готовності до неперервного розвитку. Антикризове управління, у своєму випадку, є інструментом, який допоможе підприємству ефективно впоратися з викликами та непередбачуваними обставинами, забезпечуючи його стабільність і прогресивний розвиток.

### Список використанх джерел

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2008. 366 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2001. 580 с.
4. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: ТОВ "Кондор-Видавництво", 2018. 200 с.
5. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький: ПП В. В. Ковальський, 2007. 312 с.
6. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів: монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 172 с.
7. Єпіфанова І. М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 1 (29). С. 55–63.
8. Єщенко П. Криза української економіки і як з неї вийти. Економічна теорія. 2016. № 4. С. 33–50.

9. Зайцев О. В., Нікітін Д. В. Інститут банкрутства, його функції та роль на сучасному етапі економічного розвитку держави. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 16. С. 142–145.

10. Кравченко О. О. Динаміка банкрутства підприємств та рівень безробіття. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). С. 691–697.

11. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.

12. Куценко Д. О., Бігвава Н. М. Правовий аналіз банкрутства фізичних осіб в Україні. Молодий вчений. 2018. № 11 (63). С. 877–880.

### **3.3. Еколого-економічні напрями регулювання безпеки водокористувачів**

Місією національної економічної стратегії України є створення можливості для реалізації наявного географічного, ресурсного та людського потенціалу країни для забезпечення належного рівня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного громадянина України через інноваційне випереджальне економічне зростання з урахуванням Цілей сталого розвитку та необхідності досягнення кліматичної нейтральності не пізніше 2060 року [14]. Виходячи з виконання таких настанов, реалізація стратегічних напрямів державної політики щодо зрошення та дренажу, забезпечення сталого екобалансованого розвитку землеробства в Україні, що визначено метою Стратегії [27], передбачає, серед інших, нормативно-правове регулювання питань формування тарифів на послуги з подачі та відведення води, водорегулювання, захисту від процесів підтоплення ґрунтовими та затоплення поверхневими водами. Водночас, основними принципами Стратегії визнано здійснення управління основними об'єктами інфраструктури зрошення та дренажу у суспільних інтересах; забезпечення належного розподілу водних ресурсів; добровільне об'єднання водокористувачів у організації водокористувачів (ОВК) - самофінансованих самоврядних неприбуткових організацій, що надають своїм членам послуги із зрошення та дренажу; провадження діяльності організації

водокористувачів у межах визначеної зони обслуговування та закріпленої за ними частини меліоративної системи тощо. При цьому зміцнення безпеки водокористувачів передбачається здійснювати за умови дотримання та посилення еколого-економічного напрямку використання земельних та водних ресурсів.

У даному розділі монографії наводяться результати дослідження щодо доцільності використання ресурсного підходу для управління водними ресурсами підприємства, визначено роль екологічно-економічного спрямування регулювання безпекою підприємств зрошувального землеробства, наведено сутність тарифів на подачу води на зрошення при проведенні в Україні інституційної реформи у сфері зрошення та розроблено складові індикаторів оцінювання еколого-економічної складової безпеки водокористувачів при застосуванні тарифів на подачу води на зрошення.

Ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах ідентифікується через його здатність укріплювати свої позиції на ринку шляхом отримання рідкісних або цінних для нього ресурсів, управління ними, успішне використання та їх зберігання (бажано підвищувати здатність ресурсів для споживання) через збільшення їхньої економічної вартості. Очевидно, що метою ефективного управління природними ресурсами є максимізація чистого прибутку від видобування та використання ресурсів. Це означає перевищення прибутку від розробки, добутку та використання природних ресурсів над рівнем затрат, пов'язаних з такими операціями. Важливим аспектом управління запасами природних ресурсів є прогнозування. Через те, що деякі природні ресурси вичерпні, використання їх у великих обсягах призведе до скорочення їх використання у майбутньому [15, с.287]. З позицій економічної теорії, при веденні бізнесу виникає протиріччя між намаганнями учасника ринку максимально задовольнити свої інтереси та завадами лімітування обмеженими економічними ресурсами, якими він розпоряджається. Цей конфлікт розв'язується шляхом посилення уваги до раціонального використання ресурсів виходячи із їхньої

природи. Ресурси підприємства розглядаються як фундаментальне поняття економічної теорії, та визначають у загальному розумінні джерела, засоби забезпечення виробництва. Економічні ресурси поділяються на природні (сировинні, геофізичні), трудові (людський капітал), капітальні (фізичний капітал), обігові кошти (матеріали), інформаційні ресурси, фінансові (грошовий капітал). Однак такий розподіл не вважається суворо однозначним. Критеріями оцінки успішності управління визнаються досягнення в отриманні та використанні цінних ресурсів.

Збільшення споживання природних ресурсів викликало багато дискусій на тему випереджувальних темпів зростання попиту над пропозицією. У категоріях ринку «Попит/Пропозиція» щодо природних ресурсів встановлене, що відновні й невідновні природні ресурси підлягають ризику збереження. Ефективне управління ресурсами залежить від здатності інституцій «консервувати» їх для поступового відновлення або уповільнення темпів споживання. [15, с. 302]. Для об'єктивної оцінки ресурсів економісти використовують механізми граничних вигід та граничних витрат, правила ведення управлінського обліку ресурсів, застосовують відповідні критерії прийняття управлінських рішень тощо. Ресурсний підхід – (англ. мовою *resource-based approach*) це підхід підприємства, у якому його ефективність оцінюється через дослідження - наскільки успішно воно отримує та використовує цінні ресурси та управляє ними [8, с. 693]. Ресурсний підхід передбачає виокремлення структурних елементів за видами та характером ресурсів (трудові, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо). Незважаючи на певні обмеження ресурсного підходу: кількість та якість ресурсів не можуть повністю відобразити успішність діяльності підприємства та здатність досягти поставлених цілей [28], даний погляд обґрунтований економічною теорією та знаходить застосування у практиці бізнесу.

Розвиток цивілізації та досвід ведення агробізнесу вказує на велике значення охорони та правильного використання земель та водних ресурсів при дотриманні екологічної політики. Водні ресурси підприємства – це

обсяги води, об'єкти гідротехнічної інфраструктури на балансі підприємства, які використовуються або можуть бути використані у перспективі в технологічних процесах водокористувача зрошуваного землеробства. За нормами права водокористувач це - фізична або юридична особа, яка здійснює водокористування, тобто використання вод (водних об'єктів) для задоволення потреб населення, промисловості, сільського господарства, транспорту та інших галузей господарства, включаючи право на забір води, скидання стічних вод та інші види використання вод (водних об'єктів) [7]. Водні ресурси за своїм змістом кваліфікуються як частково невідновні ресурси, тобто це ті елементи майна підприємства, швидкість відновлення яких нижча за рівень господарського споживання тому при їх використанні на підприємстві повинні вживати ефективні заходи щодо відтворення водних ресурсів, запобігання або зменшення забруднення води тощо [15, с. 298].

Таке більш широке тлумачення ресурсів відрізняється від позиції щодо відображення об'єктів для ведення бухгалтерського обліку підприємства у якості його ресурсів, за якою активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому [19]. Ідентифікації об'єктів як складових активів підприємства повинна передувати процедура визнання об'єктів (ресурсів) як його активів [17]. За правилами Інтегрованого управління водними ресурсами (англ. мовою Integrated Water Resources Management, IWRM), було погоджено розглядати воду як «обмежений і економічний товар з урахуванням критеріїв доступності та справедливості» [2]. Зараз у обліку підприємств аграрного сектору економіки враховуються витрати на транспортування води, з перспективою у майбутньому переходу від ідентифікації води-ресурсу до визнання води-активу підприємства. На підвищення економічної ефективності використання води у зрошуваному землеробстві впливає проведення певної державної політики управління земельними та водними ресурсами.



Сьогодні у світі спостерігається тенденція до змінення усталеної економічної системи. З кожним роком суспільство звертає все більшу увагу на дотримання бізнесом принципів сталого розвитку як загальної концепції щодо необхідності утримання балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема задоволенні їх потреби в безпечному і здоровому довкіллі. За таких умов добре підготовлена корпоративна звітність є одним із дієвих способів створення і підтримання довіри, налагодження більш відкритих і доброзичливих відносин як із суспільством, так і з інвесторами. Все більше компаній у світі усвідомлюють необхідність розмовляти з різними зацікавленими в їхньому бізнесі сторонами більш зрозумілою для них мовою, щоб донести плани своєї майбутньої діяльності у сфері сталого розвитку. Зі свого боку, зацікавлені сторони вимагають від компаній та організацій, з якими вони мають справу, більш прозорої інформації про стратегію, бізнес-моделі, ризики та ринкові перспективи.

Забезпечення економічної безпеки держави розглядається як важлива складова економічної стратегії, що охоплює визначення пріоритетних цілей економіки, засобів та способів їх реалізації, виходячи зі змісту об'єктивних процесів і тенденцій, що мають місце в національному та світовому господарствах, та враховуючи законні інтереси суб'єктів господарювання [24]. Економічна безпека сільськогосподарського підприємства - це стан його господарських ресурсів, що забезпечує раціональну галузево-організаційну структуру, ґрунтуючись на екологічній безпеці, географічному розташуванні та природно-кліматичних умовах його діяльності, за якого воно здатне ефективно протидіяти можливим загрозам внутрішнього й зовнішнього середовища, а також досягати поставлених цілей і завдань на основі реалізації обраної ним стратегії розвитку. Загрозами економічної безпеки вважаються явища і процеси, що негативно впливають на господарство, що утискають економічні інтереси особи, суспільства і держави. Водночас, важливим чинником економічної безпеки підприємства,

разом із безпекою фінансовою, енергетичною, безпекою харчових продуктів тощо, є його екологічна безпека, тобто стан впевненості підприємства у захисті його інтересів від небезпеки загроз (позовів) порушення ним вимог щодо навколишнього середовища, які випливають із його діяльності.

Задачі раціонального природокористування, оптимізації соціальної, економічної та екологічної складових вимагають міждисциплінарного підходу, що включає сучасні природні, суспільні, агрономічні та технічні науки та їхні досягнення. Для розв'язання проблеми, потрібні комплексні підходи до управління, врахування технологічної цілісності міжгосподарської та внутрішньої мережі зрошення, інтеграція сфер економіки та охорони природи; відповідна система управління водними ресурсами повинна базуватися на комбінації водної політики та інструментів управління одночасно із здійсненими інституційними реформами та необхідними інвестиціями з боку державного та приватного секторів.

Розвиток сільського та водного господарства в Україні ґрунтується на комплексі законодавчої бази, яка містить Напрями, Кодекси, Стратегії, Закони тощо, важливою частиною комплексу є правила екологічної безпеки. В таблиці 1 продемонстровано відстоювання державою пріоритету дотримання екологічної безпеки довкілля.

Таблиця 1

*Статус категорії «екологічна безпека» стосовно водних ресурсів,  
водокористування та сільськогосподарського виробництва  
у нормативно-правовій базі України*

<b>Правовий зміст</b>	<b>Контекст</b>	<b>Основа</b>
1	2	3
впровадження вимог щодо <b>екологічної безпеки</b> в системі сільськогосподарського природокористування	Стратегія системи сільськогосподарського природокористування	Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, постанова Верховної Ради України [16]
охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення <b>екологічної безпеки</b> життєдіяльності людини - невід'ємна умова сталого економічного та соціального розвитку України	Преамбула Закону	Про охорону навколишнього природного середовища Закон України [22]

1	2	3
<b>Екологічна безпека</b> — це такий стан навколишнього середовища, коли гарантується запобігання погіршення екологічної ситуації та здоров'я людини	Розділ XI Заходи щодо забезпечення екологічної безпеки Екологічна безпека ст. 50 Закону [22]	Про охорону навколишнього природного середовища Закон України [22]
сприятиме формуванню водно-екологічного правопорядку і забезпеченню <b>екологічної безпеки</b> населення України	Призначення Кодексу [7]	Водний кодекс України [7]
Дотримання нормативів <b>екологічної безпеки</b> водокористування, не припустимість перевищення нормативів <b>екологічної безпеки</b> водокористування	Статті 7, 8, 36 Кодексу [7]	
забезпечення <b>екологічної безпеки</b> меліоративних систем та захисту суспільних інтересів	Засади правового регулювання суспільних відносин, що виникають у процесі проведення меліорації земель, використання меліорованих земель і меліоративних систем	Про меліорацію земель [20]
реалізація Стратегії спрямована на відновлення потенціалу зрошувальних та дренажних систем з метою подальшого нарощування площ поливу та водорегулювання як основи досягнення максимального рівня ефективності та <b>екологічної безпеки</b> сільськогосподарського виробництва	Напрями і завдання Стратегії	Стратегія 2030 [27]
Ведення державного моніторингу <b>навколишнього природного середовища</b> в частині зрошуваних земель	Нарощення потенціалу зрошення та дренажу	План заходів [18]
Проведення <b>екологічної оцінки</b> доцільності існування площ осушення	Відновлення та модернізація працюючих/непрацюючих дренажних систем у зоні осушення	
Досягнення встановлених цією Стратегією (Водна стратегія) цілей і завдань здійснюється шляхом їх урахування під час формування та забезпечення реалізації політики щодо розвитку окремих галузей економіки, що сприятиме узгодженню галузевих політик для підвищення рівня <b>водної безпеки</b> та скорочення до прийняттого рівня ризиків, пов'язаних з управлінням водними ресурсами на засадах сталого інтегрованого управління водними ресурсами		Водна стратегія України на період до 2050 року [6]
забезпечення дотримання вимог <b>екологічної безпеки</b> у використанні земельних та водних ресурсів	Стаття 3. Принципи створення та діяльності ОВК	Про організації водокористувачів [21]

1	2	3
Замовник робіт та їх виконавець зобов'язані забезпечувати під час здійснення меліоративних заходів додержання державних ... <b>природоохоронних ... норм і правил</b> , державних стандартів, умов збереження природних екосистем та їх відновлення за рахунок власних коштів	Стаття 26. Прикінцеві та перехідні положення	Про організації водокористувачів [21]

Джерело: сформовано авторами на основі [6, 7, 16,18,20-22,27].

Під екологічною безпекою розуміють положення, при якому відсутня загроза нанесення шкоди природному середовищу та здоров'ю населення. Безпека екологічна може бути кількісно оцінена ступенем екологічного ризику (в цьому аспекті безпека екологічна має місце тоді, коли ризик не перевищує деякого прийняттого рівня) і досягається сукупністю заходів, спрямованих на зниження негативного антропогенного впливу на навколишнє середовище [25]. Дотримання імперативної вимоги базового Закону [22] щодо забезпечення екологічної безпеки розглядається як невідривна умова сталого економічного та соціального розвитку України, уточнюється зміст екологічної безпеки серед заходів, що спрямовані на її забезпечення, підкреслюючи пріоритет запобіжних дій; враховуючи великий потенціал можливостей водних меліорацій та існуючу загрозу населенню та навколишньому середовищу з боку техногенного впливу, у законодавчих нормах з проведення гідротехнічних меліорацій як обов'язкові елементи містяться позиції, які конкретизують екологічну безпеку водокористування: досягнення рівня екологічної безпеки покладено у основу реалізації Стратегії [27], забезпечення максимального рівня ефективності та екологічної безпеки сільськогосподарського виробництва розглядаються як пріоритетні та різнозначні основи реалізації Стратегії; від водокористувачів вимагається безумовне дотримання встановлених екологічних норм, а порушники законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів відшкодовують шкоду (збитки) державі за певними правилами [12], знаряддями виконання вимог екологічної безпеки встановлене екологічна

оцінка, державний моніторинг навколишнього природного середовища, оцінювання впливу на екосистеми; забезпечення вимог екологічної безпеки у використанні земельних та водних ресурсів занотоване важливим принципом діяльності організацій водокористувачів [21], при наданні послуг організаціями водокористувачів зазначається обов'язкове додержання ними природоохоронних норм і правил та неухильне відновлення природних екосистем за рахунок власних коштів виконавця [21].

В Україні стає актуальною задачею зростання продуктивності аграрного сектору через різке збільшення площ зрошуваних земель, оскільки якщо у 2013 року зрошувана площа скоротилася з 2,2 мільйона до приблизно 370 000 га [1], у 2017 р. поливалося менше 500 тис. га [27], а у 2023 р. планують зрошувати всього 147 тис. га сільськогосподарських земель [3]. Важливим напрямом реалізації Стратегії є вдосконалення економічного механізму управління водним господарством через застосування тарифів на подачу водокористувачам води на зрошення.

Модель сталого водовикористання на основі методики тарифоутворення у сфері зрошувальних меліорацій передбачає, що розраховується повна вартість послуг з подачі води, відбувається калькулювання виробничих витрат, відображається вартість електроенергії, утворюється частка послуг з подачі води у загальній собівартості аграрної продукції. У складі такої вартості зазначається інвестиційна складова, яка забезпечує формування фінансових ресурсів для утримання та відновлення міжгосподарської мережі. Виникає можливість залучення коштів водокористувачів на відновлення та розвиток зрошення, врахування змін у системі управління меліоративною інфраструктурою.

Перехід від існуючої практики відшкодування вартості послуг за подачу води водокористувачам до запровадження системи тарифоутворення передбачає вдосконалення системи управління водними ресурсами з використанням категорій пов'язаних з тарифами на послуги з подачі води для зрошення в Україні за стратегією Законом [21] передбачає досягнення

мети - поліпшення якості надання послуг із зрошення та дренажу і прозорості формування тарифів, через виконання завдання - нарощення потенціалу зрошення та дренажу, зокрема: нормативно-правове регулювання питань формування тарифів на послуги з подачі та відведення води, водорегулювання, захисту від процесів підтоплення ґрунтовими та затоплення поверхневими водами;

Вимога Стратегії полягає у збереження технологічної цілісності інженерної інфраструктури зрошення, пріоритетом є розгляд меліоративної мережі як цілісного технологічного комплексу об'єктів інженерної інфраструктури, що забезпечує забір або відведення води з точки водовиділу або в точці водовиділу для потреб водокористувачів; на обслуговування ОВК приймаються всі земельні ділянки, гідротехнічна меліорація яких повинна забезпечуватися технологічно цілісними об'єктами міжгосподарських та/або внутрішньогосподарських меліоративних систем; передбачається застосування єдиного принципу (методики) розрахунку відповідного тарифу (плати) за послуги з подачі води та виконання технічних умов; встановлене 3 складові тарифу на послуги організації водокористувачів: (1) витрати на утримання меліоративної мережі організації, (2) витрати на забір, доставку води водокористувачу та її відведення, (3) витрати на утримання організації [20]; пропонується алгоритм та методика формування тарифів, у тому числі і двох ставковий тариф, для різних організаційних схем управління меліоративною інфраструктурою. Одним із завдань реформи управління водним господарство України є створення структур, які знижують ризики та дають приватним інвесторам економічну безпеку та стимули інвестувати в проекти модернізації та відновлення зрошувальних систем, що здається досить прибутковим бізнесом [1].

Зміни у бізнес-моделі водокористувачів після прийняття Закону та проведення технологічних операцій зрошувального землеробства на основі тарифів полягають в акумулюванні таких показників як фактичні площі зрошення, об'єми використаної води та дренажних скидів, витрати на

зрошення і виробництво продукції, урожайність культур на зрошуваних землях, складання бюджету води господарства, дотриманні/коригуванні річного ліміту води та ведення обліку води, формуванні та виконанні графіку подачі води на зрошення, забезпеченні виконання ОВК договорів на подачу води водокористувачеві та ефективне реагування на зміни у зростаючих потребах/дефіциті води, оперуванні показниками технічного стану інженерної інфраструктури зрошення та заходами щодо підвищення такого стану, формуванні та виконанні агротехнічних заходів на полях за технологічними картами у синхронізації з подачею води, дотриманні вимог екології через обов'язок відновлення природних екосистем за рахунок власних коштів водокористувача-винуватця, стимулюванні запровадження агротехнічних заходів з економії води та раціонального використання інженерної інфраструктури та техніки поливу та ін. Проведення у господарствах водних гідротехнічних меліорацій що супроводжується розширенням площ меліорованих земель та багаторічних насаджень розглядається як складова розширеного відтворення в сільському господарстві.

На другому етапі реалізації Стратегії зрошення та дренажу на період 2030 року про вдосконалення системи управління об'єктами інженерної інфраструктури меліоративних систем, законопроект запроваджує єдиний підхід до формування тарифів, пов'язаних із подачею води для потреб зрошення та водовідведенням для потреб дренажу. Має відбутися побудова ефективної політики тарифоутворення на послуги оператора з подачі або відведення води, що забезпечує покриття економічно обґрунтованих витрат, налагодження справедливого розподілу фінансового навантаження на водокористувачів через впровадження двоставкових тарифів з постійною та змінною складовими; буде запроваджено справедливий розподіл витрат між водокористувачами – “більше платить той, хто більше споживає води” та розвиток меліоративних систем буде включено до тарифу інвестиційної складової [23].

У країнах Європи, США, Китаї, Індії розвиток меліоративного землеробства є основою державної політики забезпечення продовольчої безпеки. Відновлення ключової ролі меліорації в забезпеченні стійкості сільського господарства України в умовах зміни клімату є одним із пріоритетних завдань аграрної політики України [4]. Критичний аналіз світового досвіду тарифоутворення у зрошуваному землеробстві показує, наприклад, що країни ЄС повинні дотримуватися встановлених основних (рамкових) положення для досягнення країнами ЄС доброї якості води у їхніх водних об'єктах. Водна рамкова директива ЄС (ВРД) [9] є основним документом у галузі водної політики ЄС. Об'єктом спрямованих дій директиви є всі поверхневі, підземні, перехідні та прибережні води у межах кожного річкового басейну. використання економічних інструментів державами-членами може бути доречним як частина програми заходів. Принцип повернення витрат на водопостачання, включаючи витрати на довкілля і ресурси, пов'язані зі шкодою або негативним впливом на водне середовище, має бути взятий до уваги у відповідності до, зокрема, принципу "забруднювач платить". Економічний аналіз служб водопостачання, що базується на довгострокових прогнозах постачання і потреби у воді у зоні басейну ріки, буде необхідним для цієї мети (9, п. 38). Слід забезпечити повне виконання і втілення у життя існуючого законодавства щодо довкілля з метою охорони вод. Необхідно забезпечити належне застосування положень, що обумовлюють виконання цієї Директиви на всій території Співтовариства належними стягненнями, зазначеними у законодавстві держав-членів. Такі стягнення мають бути ефективними, сумісними і переконливими (9, п.53). В Україні також передбачається оцінювати якість виконання вимог ВРД.

У нормативно-правових актах ЄС зазначено роль плати за воду (тарифів на воду) як фактичного фінансового платежу користувачів за доступ до води; за рахунок тарифів передбачається покривати повні витрати (експлуатація та технічне обслуговування + капітальні витрати + екологічні та ресурси [альтернативні] витрати, хоча відступи будуть можливі для менш сприятливих



районах або з міркувань соціального забезпечення, щоб забезпечити всім споживачам води базові послуги. Екологічні та ресурсні витрати ще не є центральним елементом цінової політики [5]. Інституційною компонентою водної політики ЄС є функціонування об'єднання водокористувачів, які утворено та ефективно діють в третині країн ЄС - Австрія, Болгарія, Великобританія, Греція, Данія, Ірландія, Іспанія, Італія, Кіпр, Португалія, Румунія, Угорщина, Швеція.

Потрібний пошук та визначення адекватних методів, розробка методичних підходів до формування тарифів на послуги з подачі води для різних схем управління меліоративною інфраструктурою, використання передових моделей, алгоритмів, схем. Раціоналізація тарифів зумовлює їх фіксацію, різні формули ціноутворення за регіонами країни, застосування прогресивних, сезонних та надмірних тарифів на воду; введення регламенту (інструкції) стосовно калькуляції цін, стимулювання ефективного витрачання водних ресурсів; правила обліку води на зрошення, забезпечення дотримання принципу справедливості (забезпечення рівного доступу до послуг та рівних можливостей, зміцнення довіри до системи), ефективна координація дій між об'єднаннями водокористувачів та операторами меліоративних систем при володінні інфраструктурою розподілу/подачі води [24]. Передбачається запровадження тарифів при забезпеченні економічної ефективності, фінансової стабільності та фіскальної ясності прозорості.

Сучасна корпоративна звітність містить у собі фінансову та нефінансову складові. При цьому нефінансова звітність соціального та екологічного характеру поступово набуває у світі все більшого значення. У звіті про корпоративну соціальну відповідальність, або, як його ще називають, у звіті про сталий розвиток, зазвичай міститься інформація про соціальні, екологічні, економічні та управлінські показники діяльності, про корпоративні цінності, модель управління. Такий звіт демонструє зв'язок між стратегією компанії та парадигмою стійкого розвитку глобальної

економіки. В Україні законодавство не регулює надання суб'єктами господарювання нефінансової звітності. Однак окремі компанії все ж вважають за необхідне складати звіт про корпоративну соціальну відповідальність, що, безумовно є позитивним напрямом руху в бік європейських стандартів ведення бізнесу на засадах прозорості і відповідальності. До того ж звіт про сталий розвиток дає іноземним інвесторам чіткий сигнал про те, що компанія має довгостроковий план розвитку, цінує свою репутацію і заслуговує на довіру. Тому все частіше вітчизняні підприємства розміщують на своїх сайтах проспекти, друкують та розповсюджують інформаційні матеріали, публікують звіти соціальної відповідальності, підготовлені за міжнародними вимогами.

На підприємствах утворюються резерви під природоохоронні зобов'язання щодо об'єктів, які належать компанії зараз або належали їй у минулому, а також таких об'єктів, які компанія орендує. Ефект від вирішення екологічних проблем для фінансово-господарських результатів компанії важко спрогнозувати з огляду на наявність факторів невизначеності, які можуть вплинути як на обсяги і терміни відповідних затрат у майбутньому, так і на фінансово-господарські результати. Якщо очікується, що витрати, які належать до природоохоронного зобов'язання, не будуть понесені впродовж певного часу, внутрішній документ може відіграти важливу роль завдяки тому, що в ньому міститься вимога щодо дисконтування резервів.

Принцип комплексної еколого-економічної оцінки що характеризує рівень сталого розвитку підприємства через характеристики стану економіки, ґрунтів та екологічного стану зрошуваних земель водокористувачів, наведено у табл. 2. Розрахунок зведеного індексу еколого-економічної безпеки водокористувача (стовпчик 2) через вживання показників стану його еколого-економічної безпеки (стовпчик 1) буде використане у розрахунку підсумкового індексу сталого розвитку підприємства (стовпчик 3 таблиці 2).

*Схема комплексного моніторингового дослідження еколого-економічних заходів щодо екологічної безпеки сільськогосподарського підприємства-водокористувача на зрошуваних землях*

Складові-показники стану екологічної безпеки для розрахунку індикаторів	Розрахунок зведеного індексу екологічної безпеки	Інтегрування індексів за напрямками розвитку
1	2	3
<p><b>Екологічна підсистема</b>  Площа земель сільськогосподарського призначення  Рівень водозабезпеченості площі зрошення  Відпрацювання та рекультивація земель  Забір води, втрати води  Використання води для зрошення сільськогосподарських культур  Скидання забруднених зворотних вод без очищення у поверхневі водні об'єкти (м3)  Утилізація та знешкодження відходів  Частка оборотної та послідовно використаної води в загальному обсязі використання води на зрошення (%);  Вплив використання зрошення на якість й обсяги дренажноскидних вод, що надходять в екосистеми  Рівень забезпечення очисними спорудами (%), потужність очисних споруд  Загальний рівень використання підземних вод (%);  Ступінь зносу водогінних та меліоративних мереж (%)  Запобігання (не погіршення) забрудненню води  Моніторинг та поліпшення екологічного стану водних об'єктів у межах території обслуговування ОВК  Не допущення екологічно небезпечних наслідків для довкілля що може викликати погіршення стану лінійних комунікацій  Вплив зрошення на екологічний стан земель  Вплив зрошення на стан родючості ґрунтів  Формування та використання резервів</p>	<p>Інтегральний показник, що характеризує еколого-економічний стан підприємства</p>	<p>Загальний Індекс сталого розвитку підприємства за характеристиками еколого-економічної та соціальної безпеки</p>
<p><b>Економічна підсистема</b>  Ринок збуту продукції  Відповідність діяльності підприємства природно-економічній зоні  Зручність розташування підприємства  Валовий дохід  Чистий дохід  Обсяги виробництва основної продукції  Обсяги виробництва побічної продукції  Доходи підприємства  Фонд нагромадження  Норма нагромадження</p>		

1	2	3
Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва		
Витрати підприємства		
Резерви підприємства		
Інвестиції в основний капітал		
Інвестиції та витрати на охорону природи		

Джерело: сформовано авторами на основі [10, 11].

Об'єктивне оцінювання стану екологічної безпеки водокористувача через визнані параметри впливу на довкілля, не допущення/зниження негативного впливу на екосистеми, раціонального/нераціонального використання води на зрошення, позитивний вплив на екосистеми та сприяння відтворенню водних ресурсів дозволить не тільки надати реальний стан екобезпеки, але й управляти таким станом водокористувачеві через складові стану. Такому спрямуванню буде сприяти можливість утворення за рахунок тарифів резервного фонду ОВК для компенсації виплат за порушення вимог екологічних стандартів та норм, запобігання забрудненню води для зрошення, моніторинг та поліпшення екологічного стану водних об'єктів у межах території обслуговування ОВК.

Перспективним підходом управління, пов'язаним із екобезпекою водокористувача, вважається інтегроване управління водними ресурсами; під яким розуміється «процес, який сприяє координованому розвитку та управлінню водними, земельними та пов'язаними з ними ресурсами з метою максимізації економічного та соціального результату - добробуту на справедливій основі без шкоди для сталості життєво важливих екосистем». Один із принципів інтегрованого менеджменту, а саме екологічна стійкість вимагає, щоб водні екосистеми були визнані користувачами та щоб був зроблений адекватний розподіл для підтримки їх природного функціонування. Досягнення цього критерію також вимагає уникнення або обмеження використання землі та забудови, які негативно впливають на ці системи [2].

Підсумки вимірювання та моніторингу стану екологічної безпеки можуть порівнюватися із прогнозним ідеальним станом об'єкту еколого-економічної системи, що передбачає екологічно прийнятний результат, якого прагне досягнути суб'єкт системи через заходи управлінського впливу на об'єкт. Тобто здійснюється задоволення інтересів усіх компонентів системи: екологічної, економічної та соціальної складових. Ідеальний стан об'єкту еколого-економічної системи підприємства має мінімальні матеріальні, енергетичні, трудові й інші витрати за умови випуску запланованого обсягу продукції з необхідним рівнем її екологічності, забезпечення необхідної якості довкілля і досягнення оптимальної ефективності використання природних ресурсів [13].

Ефективне використання меліоративної (іригаційної та дренажної) інфраструктури, з одного боку, та фінансування очікуваних вимог до обслуговування переважно через рівні тарифів (зборів), з іншого боку, дозволить продовжити вік зрошувальної інфраструктури, досягти необхідної якості екосистем та покращити рівень використання води. Це може призвести до фінансовій економії (надання кращих послуг та сприяння відшкодуванню витрат), наблизитись до ідеального стану об'єкту еколого-економічної системи, а також допомогти уникнути занепаду інфраструктури та відкласти потреби в інвестиціях. Більш перспективний інвестиційний імпульс у водну інфраструктуру реалізується через розв'язання протиріччя між потужностями вже встановленої інфраструктур та новими потребами у меліоративній інфраструктурі шляхом запровадження інновацій у альтернативні системи з меншими капітальними витратами. Найактуальнішим завданням сьогодення є поліпшення використання земель та води, відновлення об'єктів меліоративної інфраструктури та меліорованих земель України, які вийшли з ладу внаслідок військових дій та техногенного стихійного лиха.

**Висновки.** Водні ресурси підприємства за їхньою справедливою вартістю визначаються здатністю власника/менеджменту за раціональним використанням та збереженням ресурсів максимально задовольнити потреби

ринку. Законодавчі основи екологічної безпеки як органічної складової економічної безпеки підприємства, стають гарантом запобігання порушення водокористувачем екологічної ситуації з використання земельних та водних ресурсів, декларують пріоритет суспільних інтересів, ґрунтуються на науково-обґрунтованих нормативах екологічної безпеки водокористування та встановлюють обов'язок водокористувачів та ОВК додержуватися природоохоронних норм та правил при подачі води та зрошенні полів. Реформування системи управління водним господарством України через застосування тарифів на подачу води забезпечує технологічну цілісність меліоративної мережі, проектну потужність гідромеліоративних систем; знижує загрози погіршення технічного стану меліоративних систем та гарантує подачу води/відведення води для вирощування сільськогосподарських культур, дозволяє утворювати оптимальний водний режим на меліорованих землях та забезпечує фінансовими ресурсами належну експлуатацію та відновлення меліоративних систем. Комплексне моніторингове дослідження еколого-економічної складової безпеки сільськогосподарського підприємства-водокористувача на зрошуваних землях з використанням тарифів на подачу води, ґрунтуючись на виконанні вимог ВРД, дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо запобігання погіршення стану екологічної безпеки та уникнення застосування до водокористувача санкцій та відшкодування збитків державі.

### Список використаних джерел

1. Irrigation & Drainage Strategy for Ukraine worldbank.org URL: [https://documents1.worldbank.org › pdf › 1347](https://documents1.worldbank.org/~/pdf/1347).
2. Integrated Water Resources Management: Basic Concepts URL: <https://www.iwapublishing.com/news/integrated-water-resources-management-basic-concepts>.
3. HarvEast збільшив зрошувальні площі на Київщині URL: <https://bizagro.com.ua/harveast-zbilshiv-zroshuvalni-ploshhi-na-kiyivshhini>.
4. Romashchenko M.I., Kuzmych L.V. , Saidak R.V., Ph.D., Matiash T.V., Muzyka O.P. Some aspects of reforming the water management system and efficient use of reclamation lands in Ukraine. No 2 (2022): Land reclamation and water management, p. 5-15.

5. Sustainable Management of Water Resources in Agriculture OECD 2010  
URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/sustainable-agriculture/49040929.pdf>

6. Водна стратегія України на період до 2050 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text>.

7. Водний кодекс України від 6 червня 1995 року № 213/95-ВР  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

8. Дафт Р. Теорія організації. Учебник для студентів вузів, навчаючихся по спеціальності «Менеджмент організацій»/ Ричард Л. Дафт; пер. С англ. Под ред. Э.М. Короткова; предисл. Э.М. Короткова. – М., ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с. – (серія «Зарубежный учебник»).

9. Директива 2000/60/ЄС Європейського Парламенту і Ради "Про встановлення рамок діяльності Співтовариства в галузі водної політики" від 23 жовтня 2000 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_962#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962#Text).

10. Індикатори ефективності водокористування для оцінки інституціональних трансформацій в управлінні зрошенням Індикатори ефективності водокористування для оцінки інституціональних трансформацій в управлінні зрошенням / О. Жовтоног, К. Ришова // Економіка природокористування і сталий розвиток. — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. — № 8 (27). — С. 64-70. — Бібліогр.: 7 назв. — укр.

11. Індикатори стану екологічної безпеки держави. Аналітична записка  
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/indikatori-stanu-ekologichnoi-bezpeki-derzhavi-analitichna-zapiska>.

12. Методика розрахунку розмірів відшкодування збитків, заподіяних державі внаслідок порушення законодавства про охорону та раціональне використання водних ресурсів затвердженій наказом Мінприроди від 20.07.2009 №389: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0767-09#Text>.

13. Моніторинг еколого-економічних систем. Тексти лекцій для студентів галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 051 – Економіка, освітньої програми — Економіка довкілля та природних ресурсів денної форми навчання/ Укладачі: Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 102 с.

14. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

15. Оверченко В. І., Мажак З. М., Софій М. І. Мікроекономіка: Навчальний посібник./ за наук. ред. О. Л. Ануфрієвої. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». – 2015. – 348 с.

16. Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки Затверджено Постановою Верховної Ради України від 5 березня 1998 року 188/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

17. Пантелеев В.П. Харламов О.І. Сучасна думка про визнання у нормативній базі фінансової звітності. В зб. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах інформаційного суспільства: Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 115-річчю «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»; 09-10 грудня 2021 року. – К.: КНЕУ, 2021. – С. 135-137.

18. План заходів з реалізації Стратегії зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2020 р. № 1567-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1567-2020-%D1%80#Text>.

19. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

20. Про меліорацію земель Закон України 14 січня 2000 року № 1389-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1389-14#Text>.

21. Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель Закон України від 17 лютого 2022 року № 2079-IX. Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2079-20#Text>.

22. Про охорону навколишнього природного середовища Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.

23. Рада готується запровадити єдині принципи формування тарифів на воду для зрошення URL: <https://agroreview.com/content/rada-gotuyetsya-zaprovadyty-yedyni-pryncyipy-formuvannya-taryfiv-na-vodu-dlya-zroshennya>.

24. Ромащенко М.І., Пантелеев В.П., Сайдак Р.В. Систематизація світового досвіду формування тарифів на воду для зрошення. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Прискорення змін для подолання водної кризи в Україні», присвяченої Всесвітньому дню водних ресурсів 22 березня 2023 р, Київ. С. 127-128. DOI: <https://doi.org/10.31073/mivg2023>.

25. Словник-довідник з екології : навч.-метод. посіб. / уклад. О. Г. Лановенко, О. О. Остапішина. – Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2013. – 226 с.

26. Статистичний словник / [О. Г. Осауленко, О. О. Васечко, М. В. Пугачова та ін.] ; за ред. д-ра держ. упр., проф., член-кор. НАН України О. Г. Осауленка ; НТК статистичних досліджень. – К. : ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2012. – 498 с.

27. Стратегія зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 688-р Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D1%80#Text>.

28. Харчук, Т. В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств / Т. В. Харчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2018. – Вип. 22, № Ч.3. – С. 88–92.



### **3.4. Підтримка вітчизняного бізнесу як фактор посилення економічної безпеки**

Можливість суб'єктів господарювання ефективно здійснювати свою діяльність в умовах воєнного стану, їх здатність швидко пристосуватися до несприятливих змін та посилення ризиків, швидко ухвалювати важливі управлінські рішення та зберігати позитивну динаміку прибутковості та робочі місця є важливим чинником посилення економічної безпеки України на сучасному етапі.

Воєнний стан в Україні було запроваджено 24 лютого 2022 через повномасштабне військове вторгнення та порушення державних кордонів російською федерацією. На сьогодні дію воєнного стану було продовжено до 15 листопада 2023 року, що закріплено Указом Президента України від 26 липня 2023 р. № 451/2023 [1] та ухвалено Верховною Радою України відповідний Закон від 26 липня 2023 № 9532 [2].

Через широкомасштабні руйнування цивільних об'єктів та об'єктів інфраструктури на всій території України, вимушену міграцію населення у зв'язку з бойовими діями та окупацією, інфляційні процеси, припинення будь-яких комерційних відносин з бізнес-сектором Республіки Білорусь, блокування, а в подальшому обстріл українських портів та зерносховищ українські підприємства та підприємці фізично і економічно потрапили на межу виживання.

Роль бізнесу для посилення економічної безпеки нашої країни в сучасних умовах російсько-української війни полягає у необхідності стабілізувати національну економіку з метою створення умов для постійного власного фінансування Україною своєї обороноздатності та військової промисловості, відновлення та відбудови завданих руйнувань, створення сприятливих економічних умов для повернення вимушених мігрантів та тих людей, які залишились в країні і втратили роботу, втримання та закріплення власних позицій на міжнародному та європейському ринках товарів і послуг.

Таким чином актуальним постає питання підтримки вітчизняного бізнес-сектору в умовах воєнного стану в аспекті забезпечення економічної безпеки країни в такий надскладний період, враховуючи, що саме суб'єкти господарювання є основним платником податків до бюджетів усіх рівнів, а отже – джерелом самофінансування країни.

До проблематики підтримки підприємств та підприємницької діяльності в Україні під час війни зверталось чимало дослідників. Однак фокус уваги більшості науковців зосереджений на питаннях економічного відновлення вже в післявоєнному періоді, так, ці проблеми піднімаються у працях С. В. Іванов [3], Г.І. Костьов'ят, О.В. Куриліна, А.С. Гавриленко [4], А.Ю. Полчанов [5]. Також широко досліджуються питання повоєнного відновлення окремих галузей або секторів економіки, наприклад, авторами С.І. Бессоновою [6], Ю.А. Перегуда, М.М. Кривоберець [7]. Постають в наукових колах і дискусії щодо впливу діяльності міжнародних організацій на фінансовий стан України у воєнний період – Л. М. Маршук [8] та впливу управлінського апарату на етапі кризових трансформацій економіки – Б.Д. Сторощук [9].

Питання визначення ролі бізнес-сектору в посиленні економічної безпеки країни теж розкривається науковцями в різних аспектах, так, наприклад, С.В. Онищенко, О.А. Маслій, О.А. Науменко [10] та О.В. Третьякова, В.М. Харабара [11] досліджують вплив і значення малого бізнесу на економічну безпеку країни в умовах війни; Н.С. Носань, А.К. Чакалов розглянули проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни в контексті проєктного підходу [12]; концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства описана в дослідженні Г.М. Коптєвої [13].

Однак, доцільно зазначити, що необхідність підтримки бізнес-сектору України в період воєнного стану задля посилення економічної безпеки нашої країни не була науково обґрунтована в сучасних економічних дослідженнях.

Бізнес-сектор на сучасному етапі займає ключову позицію не тільки безпосередньо в економічних процесах, а і становить значну фінансову підтримку оборони України, здійснюючи свою діяльність в умовах підвищених

ризиків та невизначеності, кадрового голоду тощо. Підприємницька діяльність є важелем розвитку національної економіки, оскільки створює попит на трудові ресурси, підвищує рівень самозайнятості населення, посилює конкуренцію на ринках за рахунок насичення продукцією і послугами, зменшує регіональну диспропорцію економічного розвитку регіонів.

З метою визначення економічних наслідків запровадження воєнного стану в Україні та його впливу на фінансовий стан та діяльність суб'єктів економічної діяльності слід з'ясувати теоретичну та економічну сутність цього правового режиму.

Ст. 1 Закону України “Про правовий режим воєнного стану” визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу та передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення національної безпеки [14]. Відповідно до наданого визначення слід окреслити, які саме наслідки передбачає введення воєнного стану для бізнесу України.

В період дії воєнного стану існує можливість обмеження конституційних прав та свобод людини і громадянина, введення тимчасових обмежень прав і законних інтересів юридичних осіб в обсягах і межах, визначених необхідністю. Так Ст.8 вищезазначеного закону надає право військовому командуванню разом із військовими адміністраціями (у разі їх утворення) на виконання наступних дій:

- використовувати потужності та трудові ресурси підприємств, установ і організацій усіх форм власності для потреб оборони, змінювати режим їхньої роботи, проводити інші зміни виробничої діяльності, а також умов праці відповідно до законодавства про працю;

- примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності, вилучати майно державних підприємств, державних господарських об'єднань для потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану в установленому законом порядку та видавати про це відповідні документи встановленого зразка;

- встановлювати у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, особливий режим в'їзду і виїзду, обмежувати свободу пересування громадян, іноземців та осіб без громадянства, а також рух транспортних засобів;

- у разі порушення вимог або невиконання заходів правового режиму воєнного стану вилучати у підприємств, установ і організацій усіх форм власності, окремих громадян електронне комунікаційне обладнання, телевізійну, відео- і аудіоапаратуру, комп'ютери, а також у разі потреби інші технічні засоби зв'язку;

- забороняти у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, торгівлю зброєю, сильнодіючими хімічними і отруйними речовинами, а також алкогольними напоями та речовинами, виробленими на спиртовій основі;

- встановлювати особливий режим у сфері виробництва та реалізації лікарських засобів, які мають у своєму складі наркотичні засоби, психотропні речовини та прекурсори, інші сильнодіючі речовини, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України;

- вилучати у підприємств, установ і організацій навчальну та бойову техніку, вибухові, радіоактивні речовини і матеріали, сильнодіючі хімічні та отруйні речовини;

- встановлювати для фізичних і юридичних осіб військово-квартирну повинність з розквартирування військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, особового складу служби цивільного захисту, евакуйованого населення та розміщення військових частин, підрозділів і установ [14].

Однак слід зазначити, що законом гарантується відповідність можливим загрозам, встановлено норми щодо захисту прав і свобод в період воєнного стану, повернення та/або компенсацію вилученого майна.

Сутність економічної безпеки можна охарактеризувати як забезпечення поступального розвитку національної економіки задля задоволення повною мірою індивідуальних та суспільних потреб необхідними благами та послугами, власного виробництва з одночасною здатністю протистояти

викликам і загрозам [15]. На сучасному етапі для України сформулювати поняття економічної безпеки доцільно наступним чином: забезпечення стабільності економічної системи шляхом розвитку національної економіки та захисту національних інтересів країни на постійній основі.

В умовах російсько-української війни за даними Національного банку України вітчизняна економіка зазнає втрат у розмірі 50% ВВП. Без врахування втрат через руйнування національна економіка втрачає 50 млрд. грн. на тиждень [16]. Таким чином станом на сьогодні українська економіка функціонує лише наполовину. Працюючу частину в основному складають підприємства критичної інфраструктури, що надають послуги населенню у сфері медицини, водопостачання, енергопостачання, газопостачання, виробництва та реалізації продуктів харчування та іншими групами товарів повсякденного вжитку. Однак робота навіть цих підприємств можлива лише на підконтрольних Україні територіях та тих територіях, де не відбувається військових дій.

Для тих підприємств, які знаходяться або евакуювалися на відносно безпечні території основними проблемами є ускладнення логістики, нестача пального, сировини, комплектуючих та падіння попиту на окремі групи товарів та послуг у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення та зміни пріоритетів споживання.

Однією з особливо гострих проблем виживання українського бізнесу на сучасному етапі є нестача трудових ресурсів, що пов'язано з масовим вимушеним переміщенням людей за кордон, а також з мобілізацією.

Відповідно до інформації, яку надає ООН, територію нашої країни покинуло близько 3 млн. осіб, в основному це жінки, майже половина з яких, працездатного віку [16]. Відомо, що велика кількість чоловіків працездатного віку з військовим досвідом та без нього мобілізується до складу Збройних сил України щодня. Це спричиняє нестачу працівників у багатьох сферах, зокрема медицині, фармацевтиці, IT-секторі, агропромисловості тощо. Також дефіцит робочої сили стримує роботу тих підприємств та підприємців, які не

зможли або не можуть релокуватися з деокупованих територій або територій, де були активні бойові дії. За даними Advanter.Group такі складають майже 80 % малого та середнього бізнесу [16].

Для поглибленого розуміння необхідності та доцільності застосування тих чи інших фінансових інструментів підтримки вітчизняного бізнесу в умовах війни необхідно більш детально проаналізувати стан основних галузей економіки нашої країни в сучасних воєнних реаліях.

Вагомих втрат зазнає галузь металургії, що пов'язано з активними бойовими діями в південній та східній частинах України, де розташована переважна частина підприємств цієї сфери. Активні бойові дії в Маріуполі, зокрема безпосередньо на території ПрАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" призвели до руйнувань, які наразі неможливо оцінити через окупацію міста. Дане підприємство було одним із найбільших в Україні, а тому це чутливий удар по вітчизняній металургійній галузі. Потужні обстріли Авдіївського коксохімічного заводу спричинили часткову консервацію його роботи.

Група "Метінвест", що є найкрупнішим представником металургійної галузі в Україні, з 2 березня перевела свої підприємства ПАТ "Запоріжсталь" та ПАТ "Запоріжжкокс" в режим гарячої консервації, а "Запоріжвогнетрив" – у режим тимчасової консервації технологічного обладнання. І хоча у квітні ПАТ "Запоріжжкокс" частково відновив роботу вуглепідготовчого та коксового цехів, цехів уловлювання, сіркоочищення, а також допоміжних підрозділів, цього недостатньо для подолання кризи металургійної галузі в Україні. Це пов'язано із залежністю від експорту продукції морським шляхом. Блокування портів та морських шляхів призвело до перевантаження залізничного та автомобільного товарних потоків на Західному напрямку, який теж періодично піддається авіаударам по об'єктах залізничної інфраструктури у Львівській області. Це становить реальну загрозу втрати двох третин українського річного товарного експорту.

Позитивним аспектом є продовження видобутку та відвантаження залізної руди на підприємствах Кривого Рогу. Тобто, економіка навіть під час воєнного стану намагається повернутися до використання тих можливостей, які є та які дозволяють підприємствам працювати [3].

У важких умовах опинився також аграрний сектор, що пов'язано з сезонним характером робіт, територіальною прив'язкою, що виключає релокацію, та гострою нестачею трудових ресурсів, оборотних засобів, пального, засобів обробки рослин, добрив та насіння.

Брак пального через зупинення імпорту з країн-агресорів – Російської Федерації та Республіки Білорусь, можливо було б частково компенсувати за рахунок використання морського транспорту, проте блокування морських портів унеможливило такий сценарій. Через блокування та постійні обстріли портів та морських шляхів зібраний врожай зерна не може бути експортований, що порушує укладені раніше експортні угоди. Водночас з окупованої Херсонської області за допомогою морського транспорту зерновий врожай у великій кількості переміщується на територію анексованої АРК Крим, то б то фактично Росія грабує Україну.

Проблема нестачі трудових ресурсів на аграрних підприємствах ускладнюється мобілізацією та відсутністю можливостей перенесення такого бізнесу в інші регіони. Блокування експорту зерна призводить до відсутності в аграріїв грошових коштів для фінансування своєї діяльності.

Невтішними є також прогнози щодо майбутнього врожаю, адже велика кількість посівних площ південних областей знаходяться або в окупації, або під обстрілами в активній фазі бойових дій.

Через пошкодження та блокування доріг, руйнування мостів велика кількість українських територій опинилася в транспортній ізоляції. Це значною мірою вплинуло на ринок логістики. Виходячи з нових реалій: комендантська година, велика кількість блок-постів, заміновані та окуповані території, логістичні та транспортні компанії вимушені розробляти нові маршрути з урахуванням змін воєнної ситуації.

Через проблеми логістики було порушено налагоджені та відпрацьовані системи постачань, як для сфери виробництва, так і для сфери послуг, що в підсумку призвело до закриття бізнесу, призупинення діяльності, зростання безробіття та скорочення сукупного рівня доходів населення. Відбулося скорочення попиту на внутрішньому ринку одночасно з вимушеним зменшенням експорту, що в сукупності перетворилось на різке падіння рівня ВВП в Україні [3; 16].

Відповідно до даних опитування Європейської Бізнес Асоціації по завершенні першого місяця повномасштабного вторгнення тільки 13% підприємств могли працювати з попередніми потужностями, частина тимчасово зупинила роботу з перспективою подальшого відновлення, а більше 40% змушені були зупинити своє функціонування повністю.

Важливим аспектом воєнного стану в Україні є також перехід діяльності великої кількості підприємств в напрямку забезпечення військових потреб. Так логістичні компанії працюють на потреби ЗСУ та ТерОборони, співпрацюючи з волонтерами, промислові підприємства почали виробляти «їжаки», підприємства та підприємці галузі легкої промисловості шиють військову форму та виготовляють спеціальне спорядження для українських захисників, заклади громадського харчування годують військових, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих в наслідок російської агресії, транспортні компанії займаються евакуацією людей та перевезенням гуманітарної допомоги, суб'єкти підприємницької діяльності на безпечних територіях продовжують або відновлюють свою роботу, сплачуючи податки та здійснюючи фінансову підтримку оборони України [24].

Виходячи з вищенаведеного, для активізації бізнес-процесів ключової роль набирає необхідність використання державою фінансових стимулів в контексті підтримки національної економіки в умовах війни. В цьому напрямку уряд здійснив ряд реформ, а також кроків на міжнародному фінансовому просторі з метою відновлення та посилення економічної діяльності. Всі інструменти підтримки вітчизняного бізнесу, які на даний



момент запроваджено на території нашої країни, можна систематизувати за трьома основними групами: податкові стимули, кредитні інструменти та міжнародна фінансова підтримка.

Урядом України з початком війни реалізовано зміни в податковому законодавстві з метою зниження податкового тиску на бізнес-структури, надання сприятливих умов для відновлення господарської та економічної діяльності підприємствам та підприємцям. Так, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану» від 24.03.2022 №2142-IX [17] передбачено такі податкові стимули:

- розширення можливостей застосування платниками податків спрощеної системи оподаткування в період воєнного стану, а саме: платниками єдиного податку 3-ї групи зі ставкою оподаткування 2% від доходу (замість 18% на прибуток) можуть бути продавці підакцизних товарів, а також компанії, обсяг доходу яких не відповідає ліміту, при цьому такі платники не повинні сплачувати ПДВ у розмірі 20% з операцій в Україні, а кількість найманих працівників є необмеженою;

- звільнення від обов'язковості сплати та подання звітності щодо єдиного соціального внеску фізичних осіб-підприємців, що є платниками податку першої та другої груп;

- звільнення від сплати податку на житлову нерухомість за 2021-2022 рр. за умов, якщо вона знаходиться на території ведення бойових дій, тимчасової окупації та у випадках, коли така нерухомість була пошкоджена та стала не придатною для проживання в результаті російської агресії;

- відсутність нарахування та звільнення від сплати плати за землю (земельний податок та орендна плата за землі державної і комунальної власності) з 01 березня 2022 року по 31 грудня року, в якому припинено чи скасовано воєнний стан за умови, що земельні ділянки, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії, або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації,

та/або за земельні ділянки, визначені обласними військовими адміністраціями як засмічені вибухонебезпечними предметами та/або на яких наявні фортифікаційні споруди;

- відсутність нарахування та звільнення від сплати загального мінімального податкового зобов'язання за 2022-2023 рр.;

- при оподаткуванні податком на доходи фізичних осіб з власної вирощеної сільськогосподарської продукції нараховувати та сплачувати податок буде податковий агент, а не фізична особа;

- можливість врахування документально підтверджених витрат у вигляді вартості майна, в тому числі грошові кошти, що добровільно перераховані (надані, передані), зокрема, Збройним Силам України, Національній гвардії України, Службі безпеки України та іншим утвореним відповідно до законів України військовим формуванням, а також на користь центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, сил цивільного захисту та/або закладам охорони здоров'я державної, комунальної власності, та/або структурним підрозділам з питань охорони здоров'я обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, та/або грошові кошти, перераховані на спеціальні рахунки, відкриті Національним банком України для збору коштів у складі витрат від провадження певного виду незалежної професійної діяльності, а також у складі витрат фізичної особи - підприємця від провадження господарської діяльності, крім осіб, які обрали спрощену систему оподаткування, за результатами податкових (звітних) періодів за 2022 рік;

- відсутність штрафних санкцій та пені по ЄСВ на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану та протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного, надзвичайного стану.

Відповідно до того, як розвивалася воєнна ситуація та більш визначеними ставали потреби та пріоритети, як військових, так і бізнес-структур, було розроблено та затверджено ще ряд нормативно-правових актів, які визначали наступні стимулюючі зміни в оподаткуванні:

- встановлення диференційованої ставки рентної плати за видобування природного газу: чим вище ціна реалізації газу, тим вище відсоткова ставка ренти (3% ренти зараховується до бюджетів місцевого самоврядування, 2 % - до обласних бюджетів);

- зменшення ПДВ на внутрішні перевезення авіатранспортом із 20 % до 7 % до 31.12.2024;

- зниження ставки ПДВ з 20% до 7% для операцій з постачання та ввезення на митну територію України бензинів, важких дистилатів та скрапленого газу, на які встановлено нульову ставку акцизного податку, а також нафти або нафтопродуктів на період дії воєнного стану;

- звільнення від оподаткування ПДВ товари знищені (втрачені) внаслідок дії обставин непереборної сили у період дії воєнного, а також товари передані в державну чи комунальну власність, у тому числі на користь добровольчих формувань територіальних громад, а також надані на користь інших осіб для потреб забезпечення оборони України у період дії воєнного стану;

- звільнення від оподаткування ПДВ передачі (надання) товарів, у тому числі пального, на потреби Армії для забезпечення оборони України у період дії воєнного стану;

- звільнення від оподаткування ПДВ ввезення товарів на митну територію України у митному режимі імпорту суб'єктами господарювання, які зареєстровані платниками єдиного податку першої, другої та третьої групи, крім платників, які залишилися платниками ПДВ;

- звільнення від оподаткування ПДВ ввезення фізичними особами на митну територію України автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів у митному режимі імпорту;

- звільнення від мита та ПДВ на товари, що імпортуються підприємствами для вільного обігу (крім алкогольних напоїв, тютюнових виробів) [17-19].

Зазначені звільнення від ПДВ застосовуються за умови, що товари не походять з росії.

Для сприяння підвищенню зайнятості тимчасово переміщених осіб державою передбачена компенсація в розмірі 6500 грн. щомісячно за кожного працевлаштованого вимушеного переселенця. під час воєнного стану та протягом 30 днів після його завершення. При цьому роботодавець повинен сплачувати ЄСВ за працевлаштовану особу; подати податкову звітність за IV квартал 2021 року або річну звітність за 2021 рік; звернутись із відповідною заявою до центру зайнятості не раніше, ніж через 5 днів після працевлаштування переселенця.

Щодо кредитних інструментів, які запровадила Україна після початку війни, то вони репрезентовані двома спеціальними програмами:

1. Програма «Доступні кредити «5-7-9%» передбачає, що бізнес України будь-якої сфери, незалежно від обсягів річного доходу, протягом дії воєнного стану та 1 місяця після його припинення може отримати кредит під 0% на суму до 60 млн. грн. Після закінчення визначеного періоду і до кінця строку кредиту кредитна ставка становитиме 5%. Кінцевий строк залежить від призначення кредиту, а саме: 5 років для інвестиційних кредитів на придбання основних засобів; 3 роки для кредитів на поповнення обігових коштів для здійснення підприємницької діяльності. Розмір кредитної гарантії становить 50% від суми кредиту;

2. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» для сільськогосподарських товаровиробників передбачає надання інвестиційного кредиту на придбання сільськогосподарської техніки або кредиту на поповнення обігових коштів для придбання насіння, добрив та паливно-мастильних матеріалів строком на 6 місяців, терміном подачі заявки на участь у програмі до 31.05.2022. Розмір кредитної гарантії - 80% від суми кредиту суб'єкта мікро, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва) [20].

Міжнародна фінансова підтримка саме бізнес-сектору України на сьогодні представлена в розрізі таких заходів співпраці нашої держави з міжнародною спільнотою.

7 квітня 2022 р. Міністром фінансів України та представниками уряду Федеративної Республіки Німеччина та директором KfW у регіоні Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії було підписано Угоду про надання кредиту в розмірі 150 млн. євро. Строк дії кредиту - 15 років (пільговий період відтермінування погашення основної суми заборгованості становить п'ять років) за плаваючою відсотковою ставкою за можливістю конверсії на фіксовану ставку після повної виплати кредиту. Передбачається, що кошти за цим кредитом буде направлено на відшкодування витрат уряду України на фінансування малого та середнього бізнесу [21].

8 квітня 2022 р. Україна отримала грант від Європейської Комісії на суму 120 млн. євро в межах загального пакета надзвичайної фінансової допомоги Україні, оголошеного 24 січня 2022 р. Згідно підписаної 30 березня 2022 р. Угоди про фінансування «Контракту для розбудови держави та посилення стійкості» визначена сума надається нашій країні на безоплатній та безповоротній основі. Вони будуть спрямовані до загального фонду державного бюджету для фінансування найактуальніших видатків держави, зокрема пов'язаних із забезпеченням гарантованого соціального захисту громадян, функціонуванням критичної інфраструктури й сектору безпеки [22].

Важливим також став крок Світового банку, який прийняв додатковий пакет бюджетної підтримки для України, що називається «Фінансування відновлення України після економічної надзвичайної ситуації» або «Вільна Україна». Загальна сума фінансування 489 млн. дол. Пакет включає додатковий кредит на суму 350 млн. дол. та гарантій на суму 139 млн. дол., а також мобілізації безплатного фінансування у розмірі 134 млн. дол. та паралельного фінансування у розмірі 100 млн. дол., таким чином загальна сума фінансування складає 723 млн. дол. [23].

В сучасних умовах військового протистояння України російській агресії надзвичайно важливими є відновлення та підтримка вітчизняного бізнесу, як основи забезпечення економічної безпеки країни через фінансування армії, населення, посилення фінансової незалежності країни. За підтримки міжнародних партнерів та на основі реформування податкового законодавства в Україні вже зроблені суттєві кроки фінансової підтримки вітчизняних підприємств та підприємців, проте ці ініціативи потребують поглиблення та розширення з метою подальшого відновлення національної економіки, що повинно досягатись шляхом відбудови та розвитку таких сфер як аграрний бізнес, харчова промисловість, фармацевтика, легка промисловість, торгівля та ресурсозабезпечення. Розвиток та посилення власних економічних можливостей, повна ліквідація будь-яких економічних зв'язків з країнами-агресорами, розвиток європейської співпраці за рахунок виходу вітчизняних виробників на новий рівень допоможе не тільки прискорити перемоги та завершити війну, а й закладе фундамент економічного зростання та швидкого відновлення нашої країни, чим посилить економічну безпеку України.

### Список використаних джерел

1. Указ Президента України “Про продовження строку дії воєнного стану в Україні”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451/2023#Text>.
2. Про затвердження Указу Президента України "Про продовження строку дії воєнного стану в Україні": Закон України від 27.07.2023 № 3275-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3275-20#n2>.
3. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. №1(686). С. 75–89.
4. Костьов'ят Г.І., Куриліна О.В., Гавриленко А.С. Шляхи відновлення національної економіки в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. №4 (22) 2022. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1473/1471>.
5. Полчанов А.Ю. Концепція розвитку фінансового потенціалу держави у постконфліктних умовах. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. Том 2 № 30 (2018). URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/287/283>.

6. Бессонова С. І. Розвиток регіонального підприємництва з використанням світового досвіду в умовах воєнного конфлікту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/31.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/31.pdf).

7. Перегуда Ю.А., Кривоберець М.М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>.

8. Маршук, Л., Бабюк, А., Страпачук, Л. Вплив міжнародних інституцій на фінансовий стан України в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-23>

9. Сторощук Б.Д. Прийняття рішень в умовах кризових трансформацій економічної влади. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Випуск 834 Економіка. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/161/119>.

10. Онищенко С.В., Маслій О. А., Науменко О.А. Виклики економічній безпеці малого бізнесу України в умовах війни. *Proceedings of III International Scientific and Practical Conference (Madrid, Spain 17-19 April 2023)*. С. 352-355.

11. Третьякова О.В., Харабара В.М. Вплив малого бізнесу та досвід ЄС в забезпеченні економічної безпеки України. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2022. С. 318-322.

12. Чакалов А.К., Носань Н.С. Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни: традиційні напрями досліджень і проєктний підхід. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 1 (81). 2023. С. 105-109.

13. Коптєва Г.М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 1. С. 63-67.*

14. Закон України “Про правовий режим воєнного стану”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/card2#C>.

15. Вагилевич М.Б., Синиця С.М. Основні фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34586/1/14.pdf>.

16. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.

17. Закон України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>.

18. Закон України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати за видобування газу природного”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2139-20#Text>.

19. Закон України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

20. Постанова КМУ “Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2022-%D0%BF#Text>.

21. Мінфін: Україна отримає від KfW 150 млн євро для фінансування соціальних видатків. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-ukrayina-otrimaye-vid-kfw-150-mln-yevro-dlya-finansuvannya-socialnih-vidatkiv>.

22. Україна отримала від ЄС 120 млн євро грантової допомоги. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/04/8/7137472/>.

23. На оборону в проєкті бюджету-2022 передбачено «рекордну суму» – Міноборони. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-oborona-budget/31464482.html>.

24. Сакун О.С., Щур Р.І., Мацьків В.В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип.17.Т.2. С.50-60. DOI: 10.15330/apred.1.18.50-60.

### **3.5. Ризики та загрози економічній безпеці сучасного бізнесу: науковий огляд та аналіз**

Сучасний бізнес, без сумніву, є складною та динамічною системою, яка підлягає впливу численних ризиків та загроз, що ставлять під загрозу його економічну безпеку. Застосування новітніх технологій, глобалізація, зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі створюють унікальні виклики для підприємств із різних галузей.

По-перше, сучасна глобалізація та швидкі технологічні зміни створюють нові можливості для бізнесу, але й супроводжуються збільшенням ризиків. По-друге, ростуть вимоги та очікування споживачів, що також спонукає компанії приділяти більше уваги економічній безпеці. По-третє, зростаюча кількість кіберзагроз та кібератак свідчить про необхідність адекватного аналізу ризиків і впровадження заходів щодо кібербезпеки.



Однією з найважливіших причин вивчення ризиків та загроз економічній безпеці сучасного бізнесу є необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній. Зовнішні та внутрішні загрози можуть впливати на фінансові результати, репутацію, імідж, стосунки зі зацікавленими сторонами та інші аспекти діяльності підприємств. Розуміння та управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного планування та прийняття рішень в бізнесі.

Дослідження ризиків та загроз економічній безпеці також має важливе значення для розвитку економічної теорії та практики. Вивчення різних типів ризиків, їхніх причин та наслідків, а також впливу загроз на економіку допомагає вдосконалювати моделі та методи аналізу ризиків, розробляти ефективні практики управління ризиками. Це дозволяє підприємствам ефективніше прогнозувати та управляти ризиками, знижувати втрати та максимізувати можливості.

Крім того, розгляд ризиків та загроз економічній безпеці сучасного бізнесу стає особливо актуальним у контексті глобальних викликів та кризових ситуацій. Природні катаклізми, екологічні проблеми, фінансові кризи, пандемії та інші події можуть значно підірвати економіку та стабільність бізнесу. Розуміння та аналіз ризиків допомагає компаніям підготуватися до подібних ситуацій, розробляти плани надійності та реагування, а також встановлювати стратегії резервування та відновлення.

Також слід відзначити, що розгляд ризиків та загроз економічній безпеці сучасного бізнесу має перехресну наукоємність і включає в себе елементи економіки, менеджменту, фінансів, права, соціології та інших наукових дисциплін. Інтеграція цих підходів дозволяє отримати більш повне уявлення про ризики та загрози, а також розробити комплексні стратегії їх управління.

Питання гарантування економічної безпеки сучасних підприємств вивчалися в роботах різних вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як Ляшенко О.М., Камлик М.І., Шликова В.В., Мінаєва Г.А., Захарова О.І., Андрощук Г.А., Крутова В.В. та інших. Вони досліджували цю проблему як в теоретичному, так і в практичному аспектах [1].

Незважаючи на те, що вже проведено певне дослідження щодо гарантування економічної безпеки, питання визначення і класифікації існуючих загроз і їх ранжування в умовах економічної кризи залишаються актуальними. Це пояснюється постійною зміною економічного середовища та появою нових ризиків і викликів, з якими стикаються підприємства.

Такі дослідження мають велике значення для практичного застосування, оскільки вони дозволяють підприємствам ідентифікувати і аналізувати потенційні загрози, розробляти ефективні стратегії їх запобігання та управління. Відповідне класифікування і ранжування загроз дає змогу підприємствам сконцентрувати свої ресурси та заходи на найбільш критичних аспектах економічної безпеки.

Сучасні вчені економісти все частіше використовують поняття економічної безпеки як важливий аспект стабільності підприємств. Варто відзначити, що в більш розвинених країнах це поняття вже давно відоме і активно використовується в управлінській діяльності підприємств.

Кожне підприємство, незалежно від свого типу та галузі, функціонує в умовах постійного впливу конструктивних і деструктивних факторів. Ці фактори можуть бути зовнішніми, тобто неконтрольованими менеджментом підприємства, але впливають на його економічну діяльність в умовах ринкового середовища, або внутрішніми, що пов'язані з недоліками та прорахунками в самій діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства складається з різних факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на його діяльність. Це економічні, політичні, адміністративні, правові, соціальні, науково-технічні, освітні, криміногенні, географічні, погодно-кліматичні та інші фактори. Важливо враховувати, що зовнішнє середовище постійно змінюється, що ускладнює його прогнозування та вимагає від підприємства гнучкості та адаптації до нових умов.

Внутрішнє середовище підприємства включає фактори, що контролюються менеджментом і безпосередньо пов'язані з його власною діяльністю. Ці фактори можуть включати недоліки, помилки та прорахунки у рішеннях, неефективне контролювання та несвоєчасну реакцію на проблеми. Недостатня ефективність у внутрішньому середовищі може призводити до негативних наслідків для підприємства.

Таким чином підприємство знаходиться у постійному пошуку балансу між зовнішніми впливами та внутрішніми факторами, які можуть створювати ризики, небезпеки та загрози. Розуміння та аналіз цих факторів є важливим для ефективного управління економічною безпекою підприємства та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та успішності [2].

Загрози економічній безпеці підприємства можуть мати різні причини, як на макрорівні, так і на мікрорівні. На макрорівні, загрози походять від загальноекономічних факторів, які негативно впливають на велику кількість підприємств і становлять загрозу для національної економічної безпеки. Це можуть бути помилки у формулюванні та впровадженні реформ, неефективна науково-промислова та інноваційна політика держави, втрата контролю над економічними процесами тощо.

З іншого боку, загрози на мікрорівні пов'язані з помилками та неефективними управлінськими рішеннями, що приймаються самим підприємством. Це можуть бути помилки в стратегічному плануванні, недостатня увага до інновацій та досліджень, недосконалість організаційної структури, недостатній контроль над фінансовим станом та ризиками тощо.

Отже, загрози економічній безпеці підприємства виникають внаслідок впливу зовнішніх макроекономічних факторів та внутрішніх управлінських проблем. Розуміння цих причин дозволяє підприємству приймати відповідні заходи та стратегічні рішення для забезпечення економічної безпеки і збереження стійкості в динамічному бізнес-середовищі (табл. 1).

*Класифікація загроз економічній безпеці бізнесу*

<b>Фактор класифікації</b>	<b>Загрози</b>			
Місце знаходження джерела загрози	Зовнішня		Внутрішня	
Джерело виникнення загрози	Об'єктивна		Суб'єктивна	
Можливості прогнозування загрози	Передбачувана		Непередбачувана	
Ступінь вірогідності	Невірогідна	Маловірогідна	Вірогідна	Дуже вірогідна
Ступінь очевидності	Явна		Прихована	
Частота виникнення	Постійна		Випадкова	
Момент існування	Актуальна		Потенційна	
Об'єктивність існування	Реальна		Надумана	
Віддаленість у часі	Безпосередня	Близька (до року)		Далека (більше року)
Віддаленість у просторі	На території підприємства	На прилеглий до підприємства території	На території регіону, країни	На закордонній території
Суб'єкт загрози	Кримінальні структури	Недобросовісні конкуренти	Контрагенти	Власні працівники
Форми прояву	Кількісні		Якісні	
Об'єкт посягань	Загрози підприємству		Загрози стейкхолдерам підприємства	
Вид збитків	Загрози, що несуть прямий збиток		Загрози, що призводять до втраченої вигоди	

Джерело: складено авторами на основі [3]

Економічна безпека сучасного бізнесу піддається різноманітним ризикам та загрозам, які можуть вплинути на його стійкість, прибутковість та існування. Нижче наведений науковий огляд та аналіз основних ризиків та загроз економічній безпеці сучасного бізнесу [4]:

1. Фінансові ризики: Включають кредитні ризики, коливання валютних курсів, процентні ризики та ризики ліквідності. Недостатня фінансова стійкість може спричинити проблеми з оплатою кредиторів, зростанням витрат на позики або недостатньою ліквідністю для виконання поточних зобов'язань.

2. Конкурентний тиск: Бізнеси зазнають загрози від конкуренції з боку інших підприємств, які можуть привести до зменшення частки ринку,

зниження цін на товари та послуги, втрати клієнтів тощо. Недостатня конкурентоспроможність може призвести до погіршення фінансових результатів та зменшення прибутку.

3. Політичні ризики: Включають політичну нестабільність, зміни в законодавстві, введення нових регуляторних обмежень та податкових політик, корупцію тощо. Такі фактори можуть вплинути на економічну стратегію бізнесу, його здатність до розвитку та прибутковості.

4. Технологічні загрози: Швидкий темп технологічного розвитку може створювати загрози для бізнесу, особливо для тих, які не можуть швидко адаптуватися до нових технологій. Нові технології можуть змінити попит на продукцію, методи виробництва, а також конкурентну ситуацію на ринку.

5. Загрози кібербезпеки: З розвитком цифрової економіки зростає ризик кібератак, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення роботи систем управління та втрати довіри клієнтів. Недостатня кібербезпека може негативно позначитися на репутації бізнесу та призвести до значних фінансових втрат.

6. Демографічні ризики: Зміни в демографічній структурі населення, зростання пенсійного віку, зміни в робочій силі можуть мати вплив на бізнес. Недостатність кваліфікованої робочої сили, зростання витрат на пенсії та соціальні програми можуть створювати економічний тиск на підприємства.

7. Екологічні ризики: Зміна клімату, екологічні катастрофи та посилення вимог щодо екологічної стійкості можуть впливати на діяльність бізнесу. Забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів та потенційні санкції можуть мати великий вплив на економічну продуктивність та репутацію компаній.

Враховуючи ці ризики та загрози, сучасні бізнеси повинні розробляти стратегії управління ризиками, впроваджувати інновації та бути гнучкими, щоб протистояти негативним впливам. Також важливим є постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз трендів та здатність до адаптації до нових умов.

Рейдерські атаки та недружнє поглинання є серйозною загрозою для економічної безпеки підприємств. Ці загрози виникають з бажання сторонніх осіб захопити успішно функціонуюче підприємство з метою контролю над ним і отримання стабільного прибутку. Такі атаки зазвичай спрямовані на підприємства з ліквідними активами, стратегічним місцезнаходженням, налагодженим виробничим циклом, ексклюзивним обладнанням та інтелектуальною власністю.

Рейдерство і недружнє поглинання призводять до встановлення тотального контролю над підприємством незважаючи на бажання його власника. Це може мати наслідком втрату власності, фінансову нестабільність і порушення бізнес-процесів. Для "загарбників" особливий інтерес представляють корпоративна інформація (документи, положення, протоколи), фінансово-економічна інформація (бухгалтерські баланси, заборгованість, контрагенти) і відомості про менеджмент та власників підприємства [3].

Ці загрози існують в Україні з 90-х років минулого століття і залишаються актуальними і досі. Для підприємств важливо приділяти достатню увагу заходам безпеки, зокрема, забезпеченню правового захисту своєї власності, контролю над доступом до конфіденційної інформації, і розробці стратегій протидії рейдерським атакам.

Для успішного розвитку підприємства та забезпечення його інформаційної безпеки необхідно використовувати сучасні технології обробки великих обсягів даних. В сучасному світі інформація стала надзвичайно важливим ресурсом. Кожен день генерується величезна кількість цифрових даних, які не тільки потребують зберігання, але й можуть бути використані компаніями для підтримки бізнесу. Щоб використати всі можливості доступної інформації, її потрібно зібрати, структурувати та проаналізувати. Цифрова трансформація підприємства вимагає використання передових технологій, таких як великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI). Ці технології спрямовані на обробку великого обсягу інформації, що дозволяє приймати рішення, адаптувати пропозиції для клієнтів та прогнозувати їх поведінку.

Цифрова трансформація підприємства надає унікальні можливості для забезпечення його економічної безпеки шляхом впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси. Цей підхід включає не тільки встановлення нового обладнання та програмного забезпечення, але й глибокі зміни в управлінні, корпоративній культурі та зовнішніх комунікаціях. В результаті підвищується продуктивність працівників та задоволеність клієнтів, що сприяє побудові репутації прогресивної та сучасної організації. Тому цифрова трансформація має важливе значення не тільки для окремих підприємств, але й для цілих галузей, оскільки допомагає адаптуватися до швидкозмінюючого оточення. Завдяки цифровізації промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектору та інших сфер життя людей і роботи підприємств уже сьогодні відчувають зміни [5].

Одним з найважливіших завдань системи економічної безпеки є захист конфіденційної інформації підприємства. Ця інформація включає різноманітні ноу-хау, комерційні таємниці, секрети виробництва та інші конфіденційні дані. У сучасних умовах конкуренції навіть такі відомості, як дані про клієнтів або постачальників і умови співпраці з ними, можуть серйозно підірвати фінансовий стан підприємства, якщо вони потраплять у недоброчесні руки.

Зловживання корпоративними даними та промислове шпигунство стали нещодавно нерідкістю. Крадіжки конфіденційної інформації можуть мати серйозні наслідки для підприємства, такі як втрати клієнтів, порушення довіри, втрата конкурентної переваги та навіть фінансовий збиток. У зв'язку з цим, захист конфіденційної інформації стає важливим завданням для підприємств у всіх сферах діяльності.

Для забезпечення захисту конфіденційних даних підприємство повинно впровадити комплексний підхід до інформаційної безпеки. Це включає використання сучасних технологій шифрування даних, контроль доступу до інформації, системи моніторингу та виявлення вторгнень, а також проведення навчання персоналу з питань кібербезпеки. Крім того, важливо

розробити і впровадити політику безпеки даних, яка включатиме процедури резервного копіювання, управління ризиками та виявлення і реагування на інциденти безпеки.

Збереження конфіденційності інформації підприємства є критично важливим для його успішної діяльності і збереження конкурентної переваги на ринку. Дотримання високих стандартів інформаційної безпеки допоможе запобігти можливим загрозам і зберегти довіру клієнтів і партнерів.

Один з відомих прикладів крадіжки інформації бізнесу і порушення економічної безпеки стався у 2014 році, коли компанія Sony Pictures Entertainment стала жертвою кібератаки. У результаті цього кіберінциденту, хакерська група, яка стверджувала, що представляє себе як групу "Гвардія віртуального каліфату", зламала систему компанії і отримала доступ до значної кількості конфіденційної інформації. Зловмисники поширили в Інтернеті велику кількість конфіденційних документів, включаючи фінансову інформацію, особисті дані співробітників, недопущені фільми та сценарії, а також листування внутрішньої корпоративної пошти [6].

Цей інцидент сильно пошкодив репутацію компанії, спричинив значні фінансові втрати та порушив конфіденційність клієнтів та співробітників. Крім того, він викликав серйозні проблеми з кібербезпекою та викликав глобальну обуреність.

Цей приклад підкреслює важливість захисту конфіденційної інформації та необхідність використання сучасних технологій і стратегій для попередження кібератак та забезпечення економічної безпеки компанії.

Недостатній рівень компетенцій працівників служби економічної безпеки створює ще більшу проблему для забезпечення економічної безпеки підприємства. У сучасному господарському середовищі вимоги до спеціалістів в цій галузі постійно зростають, оскільки кіберзлочинці та інші зловмисники постійно вдосконалюють свої методи атак. Проте, при наборі персоналу на посади керівників і заступників начальника служби економічної безпеки підприємства, більшість рекрутерів надає перевагу



кандидатам з попереднім досвідом роботи в правоохоронних органах або органах внутрішніх справ. Це може створювати дисбаланс в складі персоналу, оскільки важливо також мати спеціалістів з глибоким розумінням сучасних кіберзагроз, кібербезпеки та методів захисту підприємства.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства, необхідно створити та підтримувати власну систему безпеки. Система економічної безпеки включає спеціальні органи, служби, методи і заходи, які забезпечують захист важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Варто зазначити, що кожна система безпеки є унікальною для конкретного підприємства, оскільки вона залежить від виду діяльності, розміру, виробничого потенціалу, ризиків, наявності конфіденційної інформації та інших факторів.

Система безпеки підприємства повинна бути комплексною, забезпечуючи майнову, фінансову, інтелектуальну, інформаційну, науково-технічну та екологічну безпеку. Вона повинна бути ефективною та дієвою, що залежить від чіткого визначення завдань, які система повинна виконувати. Основні завдання системи економічної безпеки підприємства включають захист прав і інтересів підприємства і його співробітників, збір, аналіз і оцінку даних, вивчення партнерів, конкурентів, споживачів та майбутніх співробітників, виявлення можливих загроз зовнішнього середовища, протидію проникненню структур економічної розвідки, забезпечення збереження комерційної таємниці, отримання необхідної інформації для управлінських рішень, формування позитивного іміджу підприємства, контроль за ефективністю системи безпеки та її вдосконалення.

Ефективна система економічної безпеки створює умови для успішного функціонування підприємства, досягнення бізнес-цілей в умовах конкуренції та господарських ризиків. Вона дозволяє вчасно виявляти та нейтралізувати різноманітні загрози та небезпеки.

Основні завдання системи економічної безпеки суб'єкта господарювання можуть варіюватися залежно від контексту та специфіки конкретної ситуації. Проте, деякі загальні завдання можна визначити як типові складові економічної безпеки. Основні з них включають [3]:

1. **Захист фінансових ресурсів:** Суб'єкт господарювання повинен забезпечувати захист своїх фінансових активів від ризиків, таких як фінансові шахрайства, злочини, корупція, втрати в результаті нестабільності ринків тощо. Це може включати встановлення ефективних систем контролю, аудиту та фінансового моніторингу.

2. **Забезпечення стабільності виробництва:** Економічна безпека вимагає забезпечення неперервного виробництва та постачання товарів або послуг. Для досягнення цієї мети суб'єкт господарювання повинен бути готовим до управління ризиками, пов'язаними зі збоїв в постачанні сировини, проблемами з виробництвом, недостатньою кваліфікацією працівників, технологічними загрозами тощо.

3. **Захист інтелектуальної власності:** Для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкт господарювання повинен захищати свої інтелектуальні права, які включають патенти, авторські права, товарні знаки тощо. Це важливо, оскільки порушення інтелектуальної власності може призвести до фінансових втрат та втрати конкурентної переваги.

4. **Мінімізація ризиків та кризового управління:** Суб'єкт господарювання повинен розробити стратегії та плани мінімізації ризиків, що можуть загрожувати його діяльності. Це включає аналіз ризиків, розробку системи попередження кризових ситуацій, створення планів невідкладних заходів та відновлення після кризи.

5. **Забезпечення конкурентоспроможності:** Економічна безпека також передбачає забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку. Це охоплює вивчення ринку, розробку стратегій маркетингу та продажу, вдосконалення продукту або послуги, впровадження інновацій, залучення та розвиток талановитих працівників тощо.

Основні принципи формування стратегічної економічної безпеки підприємства можуть включати такі аспекти [7]:

1. Аналіз і прогнозування ризиків: Ретельний аналіз і оцінка потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, допомагає виявити загрози і розробити стратегії їх управління.

2. Диверсифікація діяльності: Розширення спектру продукції або послуг, або розвиток на різних ринках дозволяє зменшити залежність від конкретного сегменту або регіону, тим самим знижуючи ризик збитків в разі проблем у певній галузі.

3. Фінансова стабільність: Раціональне фінансове планування, ефективне управління обіговими коштами, залучення інвестицій та підтримка стабільного фінансового стану підприємства.

4. Кадровий потенціал: Розвиток та збереження висококваліфікованого персоналу, проведення навчання та підвищення кваліфікації співробітників з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Інновації та дослідження: Спрямування зусиль на пошук нових ідей, технологій та ринків, впровадження інноваційних рішень і покращення продукції з метою забезпечення конкурентної переваги.

6. Співпраця та партнерство: Розвиток довгострокових партнерських відносин з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для створення взаємовигідних умов співробітництва та забезпечення стійкості.

7. Конкурентна реакція: Активне відстеження діяльності конкурентів та вчасна реакція на зміни в ринкових умовах, здатність адаптуватися до конкурентних тиску та забезпечити свою позицію на ринку.

8. Інформаційна безпека: Захист конфіденційної інформації підприємства, використання захисних технологій та систем забезпечення інформаційної безпеки.

9. Гнучкість та адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та змінювати свою стратегію відповідно до нових умов.

10. Соціальна відповідальність: Дотримання принципів етичного бізнесу, взаємодія зі спільнотою, врахування соціальних та екологічних факторів у діяльності підприємства.

Формування економічної безпеки підприємства вимагає виконання широкого спектру заходів та програм забезпечення безпеки на різних рівнях: державному, регіональному, сфери економічної діяльності та самого підприємства. Основні аспекти, які потрібно враховувати при формуванні економічної безпеки підприємства, включають наступні [8]:

1. Законодавча база: Держава повинна розробляти та приймати ефективні закони, правила та нормативи, які регулюють економічну діяльність і забезпечують стабільність та прогнозованість бізнес-середовища. Це включає законодавство, що регулює питання власності, оподаткування, корпоративного управління, контролю за фінансовою діяльністю тощо.

2. Макроекономічна стабільність: Держава повинна підтримувати стабільну макроекономічну ситуацію, контролювати інфляцію, забезпечувати фінансову стабільність і ефективну монетарну політику. Це допомагає зменшити ризики, пов'язані з економічними коливаннями і фінансовою нестабільністю.

3. Забезпечення безпеки інвестицій: Для залучення інвестицій підприємству важливо мати стабільне та привабливе інвестиційне середовище. Держава повинна розробляти заходи для протидії корупції, забезпечення правової інституціональної бази, створення сприятливих умов для інвестиційного клімату, включаючи спрощення процедур інвестування та зниження бюрократичних бар'єрів.

4. Фінансова стабільність: Підприємство повинно мати ефективну фінансову політику, забезпечуючи стабільність фінансових потоків, ефективне управління ризиками, адекватне фінансування та достатні резерви для покриття можливих втрат.

5. **Захист інтелектуальної власності:** Захист прав інтелектуальної власності є важливим аспектом економічної безпеки підприємства. Держава повинна розробляти і реалізовувати правові механізми для захисту інтелектуальної власності та запобігання порушенням авторських прав, патентів, товарних знаків тощо.

6. **Розвиток людського капіталу:** Підприємство повинно надавати належну увагу розвитку та підвищенню кваліфікації свого персоналу. Держава може сприяти цьому шляхом створення системи професійної освіти, підтримки науково-дослідницьких робіт, розвитку технологічних інновацій та підприємництва.

7. **Забезпечення фізичної безпеки:** Заходи забезпечення фізичної безпеки на підприємстві включають контроль за доступом до приміщень, встановлення систем відеоспостереження, протипожежні заходи, охоронні послуги тощо. Такі заходи допомагають запобігати крадіжкам, диверсіям та іншим формам незаконної діяльності.

Ці заходи та програми сприяють формуванню економічної безпеки підприємства, зменшують ризики і підвищують стійкість бізнесу до внутрішніх і зовнішніх загроз. Окрім державних заходів, саме підприємство повинно ретельно аналізувати свої потенційні ризики, розробляти плани економічної безпеки та впроваджувати внутрішні процедури та політики, що сприяють забезпеченню стабільності та успішності своєї діяльності.

У цьому науковому огляді та аналізі були визначені ризики та загрози економічній безпеці сучасного бізнесу. Дослідження виявило, що в сучасному світі бізнес стикається з різноманітними викликами, які можуть негативно впливати на його економічну безпеку. Основні ризики та загрози можна узагальнити наступним чином:

1. **Глобальна економічна нестабільність:** Зміни в глобальній економіці, такі як фінансові кризи, рецесії, коливання валютних курсів та торгові війни, можуть створювати негативні наслідки для бізнесу. Вони можуть призвести до зменшення попиту на товари та послуги, зростання цін на сировинні матеріали та зниження прибутків.

2. Технологічні загрози: Швидкий темп технологічного розвитку може створювати ризики для бізнесу. Введення нових технологій може призвести до застаріння продуктів та послуг, які не встигли адаптуватися до нових реалій. Крім того, технологічні загрози такі як кібератаки та крадіжка конфіденційної інформації можуть негативно впливати на безпеку даних бізнесу та порушити його функціонування.

3. Регуляторні ризики: Зміни у законодавстві та регулюванні можуть мати серйозні наслідки для бізнесу. Впровадження нових правил та обмежень може змінити умови ведення бізнесу, збільшити витрати на виконання вимог, а також налагодження та збереження відповідних систем контролю.

4. Загрози конкуренції: Конкуренція на ринку постійно зростає, і це може становити ризик для бізнесу. З'явлення нових конкурентів, їхня здатність залучати клієнтів та інновації можуть вплинути на позицію бізнесу на ринку та його прибутковість.

5. Недостатня кадрова безпека: Наявність кваліфікованих та мотивованих кадрів є ключовим фактором успіху бізнесу. Однак, бізнес стикається з ризиком втрати талановитих співробітників, конфліктами в колективі, нестачею необхідних навичок та знань у працівників.

Для ефективного управління ризиками та забезпечення економічної безпеки бізнесу, компаніям рекомендується прийняти наступні заходи:

1. Ретельний аналіз ринку та розуміння глобальних економічних тенденцій, що дозволить прогнозувати можливі зміни та адаптувати бізнес-стратегію.

2. Інвестиції в дослідження та розробки, щоб бути в курсі новітніх технологій та забезпечити конкурентоспроможність.

3. Регулярне оновлення знань про законодавство та регулювання, а також налагодження систем внутрішнього контролю для виконання вимог.

4. Розвиток стратегій конкурентоспроможності, таких як інновації, партнерства та розвиток унікальних пропозицій споживачам, щоб забезпечити своє місце на ринку.

5. Розвиток програм набору, навчання та утримання талановитих працівників, а також створення стимулюючого та задовільного робочого середовища.

В цілому, розуміння ризиків та загроз економічній безпеці є важливим елементом успішного управління сучасним бізнесом. Сприйняття цих ризиків і прийняття відповідних заходів дозволить компаніям протистояти негативним впливам та забезпечити стійкість та стабільність свого бізнесу.

Для сучасного бізнесу існує широкий спектр ризиків та загроз економічній безпеці. Глобальна економічна нестабільність може викликати зміни у попиті та прибутковості бізнесу, технологічні загрози можуть призвести до застаріння продуктів та кібератак, регуляторні ризики можуть вимагати додаткових витрат та змін у веденні бізнесу, загрози конкуренції можуть підірвати позицію на ринку, а недостатня кадрова безпека може впливати на продуктивність та успішність бізнесу.

Однак, компанії можуть успішно управляти цими ризиками та загрозами, приймаючи певні заходи. Дослідження, розуміння глобальних економічних тенденцій, інвестиції в дослідження та розробки, оновлення знань про законодавство та регулювання, розвиток стратегій конкурентоспроможності та програм набору та навчання кадрів - усе це може допомогти забезпечити економічну безпеку бізнесу.

Важливим елементом успішного управління ризиками є постійний моніторинг та аналіз ситуації, прогнозування можливих змін і прийняття вчасних заходів для їх запобігання або мінімізації впливу. Компанії повинні бути гнучкими, інноваційними та відкритими до змін, щоб успішно протистояти ризикам та використовувати можливості, які вони можуть принести.

Запобігання ризикам та забезпечення економічної безпеки повинні бути постійним пріоритетом для керівництва компаній. Це вимагає систематичного

планування, внутрішнього контролю, співпраці зі зацікавленими сторонами та постійного вдосконалення процесів управління ризиками.

В цілому, свідоме управління ризиками та загрозами економічній безпеці допоможе сучасному бізнесу забезпечити стійкість, зростання та конкурентоспроможність у непередбачуваних умовах ринку.

### Список використаних джерел

1. Лаптев М.С. Загрози економічній безпеці підприємств в сучасних умовах // Вчені записки Університету «КРОК». – 2016. – Вип. 44. – С. 111-116
2. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2005. – 432 с
3. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації // ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – Випуск 10(151). – С.93-97
4. Burkynskyi, V., & Gryshchenko, V. (2020). Factors of ensuring economic security in the process of innovative development of entrepreneurship. *Economic Innovations*, 22(3(76)), 6-29. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).6-29](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).6-29).
5. Бакай В.Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій // Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 1. – С.32-35
6. Офіційний сайт газети Washingtonpost. URL: <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2014/12/18/the-sony-pictures-hack-explained>.
7. Валіков В.П., Македон В.В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління // Нобелівський вісник. 2017. № 1 (10). – С. 12-22.
8. Барташевська Ю.М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство». Випуск 7, 2016. – С.189-194
9. Волинець Л.М., Хоменко І.О., Халацька І.І., Нагорний П.В., Сопоцько О.Ю. Зовнішньоекономічна безпека підприємств України в умовах інтеграції логістичних ланцюгів поставок. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2022. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (52), 2022. С.57-64.
10. Хоменко І.О, Садчикова І.В., Колоток М.О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 25-36.
11. Хоменко І.О, Волинець Л.М, Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С. 22-31.



**РОЗДІЛ 4****МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ  
ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВА****4.1. Аналітичні особливості оцінки сталого розвитку як компонента економічної безпеки держави**

У останні десятиріччя ХХ століття світ зіткнувся з новим викликом – прискорений науково-технічний розвиток глобальної економіки, котрий до цього сприймався як компонент прогресу людства, перетворився на фактор руйнування цивілізаційної стабільності, загрозу його майбутньому. Людство прийшло до усвідомлення того, що надмірне використання природних ресурсів, котре орієнтоване на досягнення максимальної економічної віддачі, є виснажливим для довкілля, споживання природних ресурсів значно випереджає потенціал їх відновлення, а отже – ставить під сумнів саму можливість біологічного виживання майбутніх поколінь, формує загрозу появи соціально-політичної та економіко-екологічної кризи для людства. Це і стало передумовою появи нової цивілізаційної моделі – концепції сталого розвитку, що прийшла на зміну техногенній моделі, і за базову ідею розглядає спробу балансування соціального, економічного та екологічного компонент враховуючи поточні та перспективні потреби людства.

Історію появи концепції сталого розвитку пов'язують із доповіддю «Межі зростання», котра була оприлюднена Римським клубом у 1972 році та вперше актуалізувала питання про вирішення протиріччя «економіка – екологія». Наступним значущим кроком у поширенні концепції можна вважати доповідь 1987 року комісії ООН «Наше спільне майбутнє» викладену норвезькою громадською та політичною діячкою Гру Гарлем Брундтланд, де було розкрито змістовне наповнення сталого розвитку як категорії та представлена нова «концепція сталого розвитку».

Однак вирішальним етапом у поширенні ідей сталості стала Конференція ООН з довкілля та розвитку (Ріо-деЖанейро, 1992 р.). Залучення до роботи конференції 172-х країн та широкого кола громадськості завершилось прийняттям п'яти підсумкових документів (Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку, Порядок денний на XXI століття, Рамкова конвенція ООН щодо змін клімату, Конвенція щодо збереження біологічного різноманіття, Декларація щодо напрямку розвитку, охорони та використання лісів), котрі сформували рамкові умови подальшої реалізації ідей сталого розвитку. Ця конференція виявилась своєрідною точкою біфуркації, що запустила процеси поширення, подальшого домінування та перетворення концепції сталого розвитку на парадигму.

Зважаючи на значний інтерес наукової спільноти до проблематики сталого розвитку, перетворення теоретичної концепції на наративи реального життя людства, існує безліч варіантів визначення поняття «сталий розвиток». Однак і до сьогодні найбільш визнаним залишається трактування згаданої вище Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку: сталий розвиток (англ. sustainable development) – розвиток, який «задовольняє потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої» [4].

Сьогодні проблеми сталого розвитку відносяться до найбільш актуальних питань як теоретико-методологічних (В. Беренс, З. Герасимчук, Г. Дейлі, С. Дорогунцов, В. Згуровський, Р. Кейтс, Л. Корнійчук, А. Лейзеровіч, Д.Л. Медоуз, Д.Х. Медоуз, Л. Мельник, Т. Перріс, Й. Рандерс, Б. Робінсон, А. Філіпенко, Л. Хенс, Дж. Хулс, В. Черданців та інші) [2; 3; 5; 7; 8], так і тематично-прикладних досліджень (М. Бутко Б. Данилишиним, М. Долішній, В. Кравців, М. Хвесик, В. Шевчук, О. Шубравська та інші) [1; 9] української та світової наукової спільноти.

Сталий розвиток традиційно розглядають як систему, котра дозволяє гармонійно та пропорційно розвивати три підсистеми – соціальну, економічну та екологічну, відповідно до ключових принципів сталості (рис.

1) заради досягнення Цілей сталого розвитку всіма країнами у рамках глобального партнерства (рис. 2). Саме Цілі сталого розвитку виконують роль індикаторів, величина яких дозволяє визначити рівень сталості певної країни, а динаміка – її прогрес у цьому напрямку.

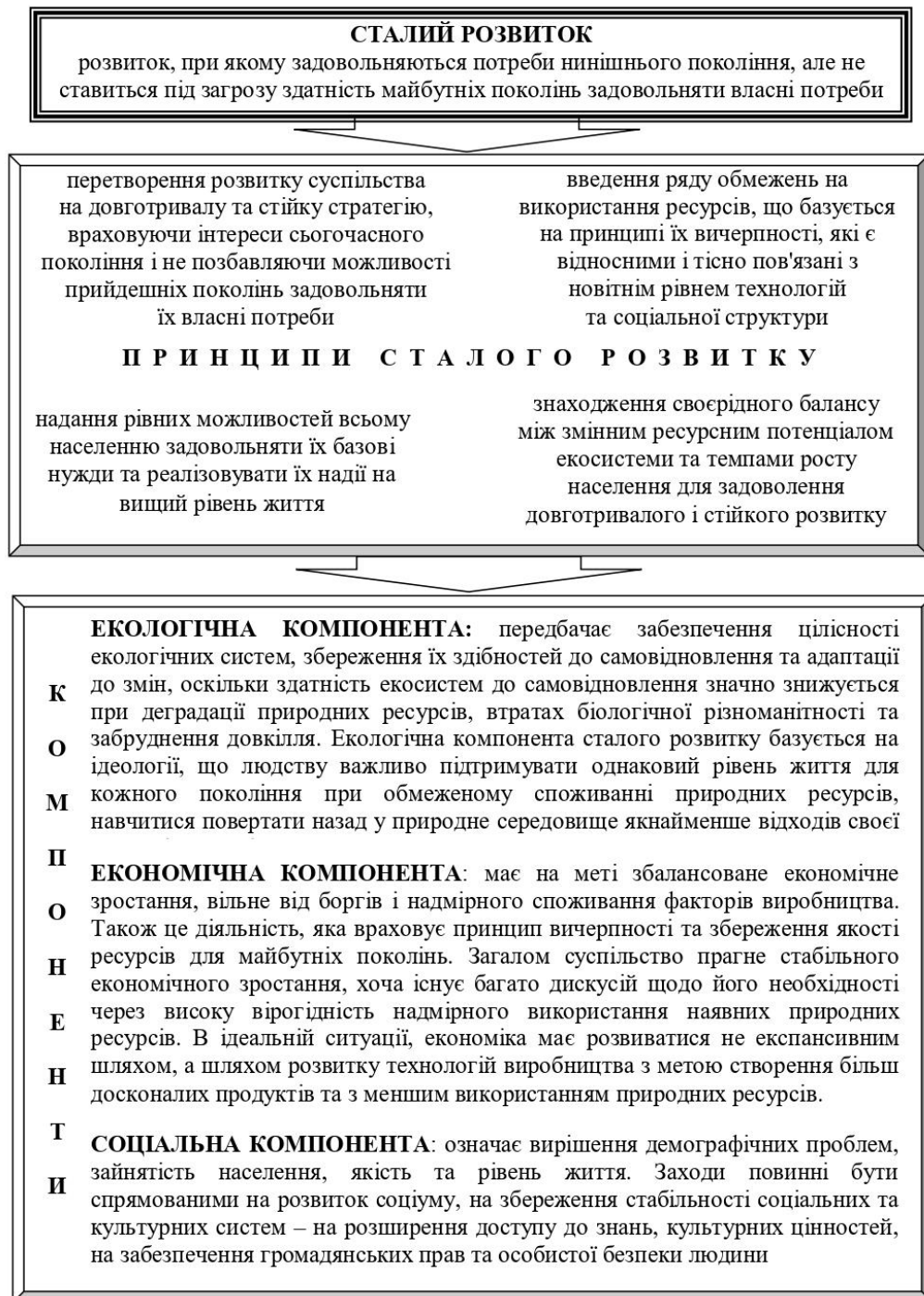


Рис. 1. Зміст, принципи та компоненти сталого розвитку\*

\*розроблено авторами за матеріалами [4, 12, 16]

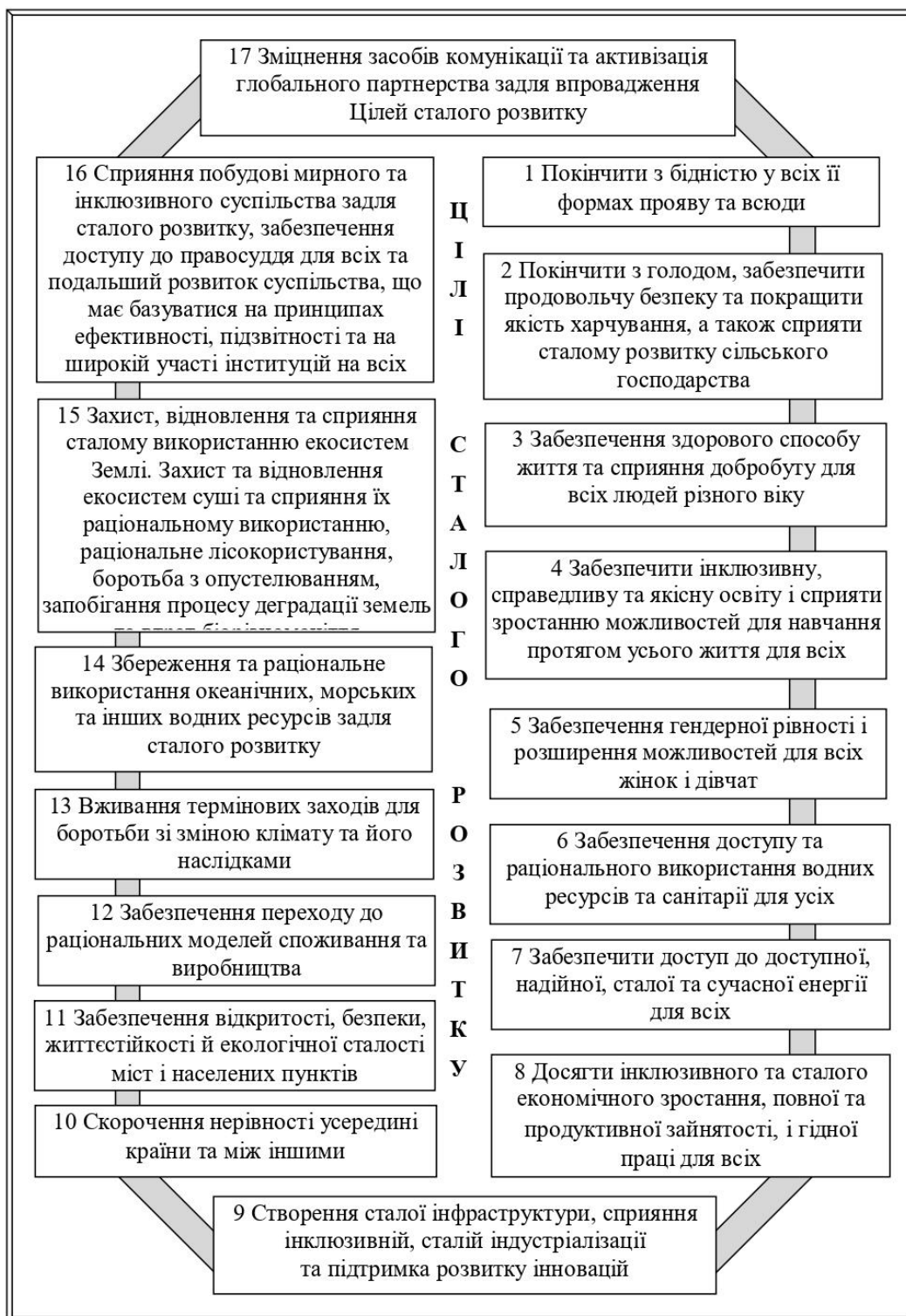


Рис. 2. Цілі сталого розвитку [10]

Так, наприклад оцінка сталості розвитку для країн ЄС проводиться на основі моніторингу Цілей сталого розвитку. Моніторингові звіти наводять інформацію про показники та індикатори встановлені для окремих цілей, аналіз тенденцій цих індикаторів – напрямок та швидкість зміни. При цьому

для ідентифікації тенденцій зазвичай використовують середньорічний показник швидкості зміни, тобто у методичному плані віддається перевага, не статичній, а динамічній оцінці. Досліджують два види тенденцій: довгостроковий тренд (аналізує розвиток індикатора за 10-15 років) та короткостроковий тренд (аналізує зміни індикаторів протягом трьох-пятирічного періоду) [13].

Якщо індикатори Цілей сталого розвитку мають кількісний вимір та у національних/міжнародних політиках чи стратегіях ЄС встановлені їх індикативний рівні на перспективу, то фактична швидкість зміни (середній коефіцієнт росту або зниження) показника ( $T_f$ ) порівнюється з теоретичною ( $T_t$ ), котра б забезпечувала досягнення запланованого рівня (табл. 1). Значення окремих індикаторів узагальнюються за кожною Ціллю сталого розвитку.

Таблиця 1

*Характеристика порівняння фактичного значення зміни індикатора  
відносно теоретичного рівня [13]*

Величина фактичного значення	Характеристика
$0,95T_t < T_f$	Існує суттєвий прогрес за цим індикатором у досягненні Цілі сталого розвитку
$0,6T_t < T_f < 0,95T_t$	Існує помірний прогрес за цим індикатором у досягненні Цілі сталого розвитку
$0,0 < T_f < 0,6T_t$	Прогрес за цим індикатором у досягненні Цілі сталого розвитку є недостатнім
$T_f < 0,0$	Зміна індикатора суперечить досягненню Цілі сталого розвитку

Різні дослідження для оцінки сталості розвитку використовують різні набори показників та характеристик, котрі об'єднуються відповідно до Цілей або компонент (соціальна, економічна та екологічна) сталого розвитку. Це призводить до того, що результати досліджень, проведених за різними наборами даних різняться. Наприклад, оцінка сталості України, проведена міжнародними організаціями чи компаніями останнім часом, характеризує різний рівень досягнень у цьому напрямку (рис. 3).

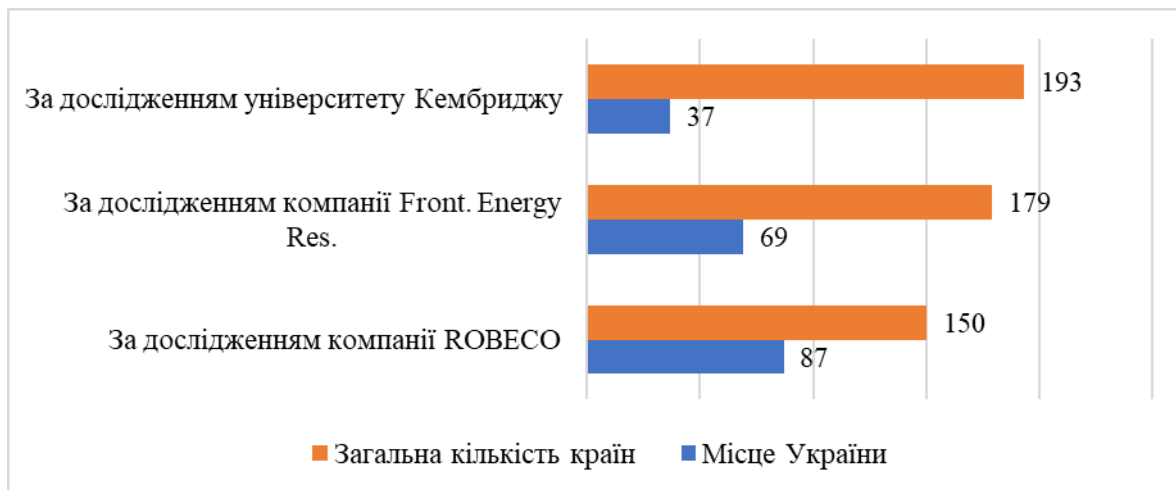


Рис. 3 .Позиціонування України в рейтингах сталості розвитку [11, 14, 15]

За даними дослідження Кембриджського Університету щодо загальної сталості країн-членів Організації Об'єднаних Націй, Україна набравши 75,69 балів, опинилась на 37 місці серед 193 країн. Найкращі характеристики всебічного розвитку усіх сімнадцяти Цілей характерні для Фінляндія, Данія, Швеція і Норвегія, котрі очолили рейтинг набравши від 82,35 до 86,51 балів. Останні місця посіли Південний Судан, Центральна Африканська Республіка та Чад [15].

Іншим джерелом оцінки діяльність країн відповідно Цілей сталого розвитку є звіт компанії ROBECO. Організація провела оцінку 150 країн світу, розглядаючи сталість як систему з трьох складових, таких як: екологія, державні інституції та суспільство. У своєму звіті науковці концентрувалися в основному на країнах, що мали значні зрушення відповідно 3 критеріїв, а також на державах Європейського Союзу. За даним рейтингом Україна посіла лише 87 місце із 150, хоча й показала значний ріст відносно попереднього розглянутого періоду. Ситуація щодо лідерів є аналогічною до попереднього звіту, де Скандинавські країни посідають перші місця рейтингу. Щодо аутсайдерів, то серед держав ЄС тими, що відстають у своєму розвитку є в країни Південної Європи, такі як: Італія, Португалія та Іспанії (за рахунок низьких екологічних показників та загалом нижчих рівнів розвитку державного управління та ведення економіки) [11].

Цікавим також є дослідження Front. Energy Res., котре охопило 179 країн та використовувало авторську методику, що заснована на аналізі Національної інфраструктури просторових даних (NSDI). Проведене дослідження відвело Україні 69 місце в рейтингу поряд із Грузією та Сербією. Серед п'ятірки лідерів опинились Данія, Ісландія, Нідерланди, Фінляндія і Швеція [14].

Крім наведених досліджень існує ще багато альтернативних розробок, як узагальнюючого характеру, так і аналізу за окремими компонентами чи складовими сталості. Однак важливо розуміти, що оцінка сталості на макрорівні носить узагальнений характер, визначає агреговані характеристики і «не помічає» регіональні та галузеві зусилля, успіхи чи прогалини. Тому важливо спираючись на загальні методологічні прийоми оцінки сталості розвитку, зорієнтувати аналіз на мезо- та мікрорівні.

Проаналізувавши дослідження зокрема Європейської Комісії, Організації Об'єднаних Націй, Світового Банку та інших впливових джерел, нами запропоновано власну методику оцінки сталості розвитку регіонів України з урахуванням обмежень щодо наявних статистичних даних та реалій соціально-економічного розвитку суспільства. Метою нашого аналізу є ранжування регіонів України на рівнем сталості їх розвитку та оцінка динаміки цих характеристик за останні п'ять років.

Дослідження сталості розвитку регіонів України нами запропоновано проводити на базі інтегрального показника ( $I_{\text{стал}}$ ), який дозволяє комплексно оцінити усі компоненти, об'єднавши часткові показники у три групи – соціального ( $N_{\text{соц}}$ ), економічного ( $N_{\text{екон}}$ ) та екологічного ( $N_{\text{екол}}$ ) розвитку. Для розрахунку інтегрального індексу сталості розвитку регіонів України пропонуємо використовувати адитивну модель показника:

$$I_{\text{стал}} = \frac{N_{\text{екол}} + N_{\text{екон}} + N_{\text{соц}}}{3}, \quad (1)$$

де  $I_{\text{стал}}$  – індекс сталості розвитку регіону;

$N_{\text{екол}}$  – індекс, що характеризує розвиток екологічної компоненти;

$N_{\text{екон}}$  – індекс, що характеризує розвиток економічної компоненти;

$N_{\text{соц}}$  – індекс, що характеризує розвиток соціальної компоненти.

Кожний із компонентів сталого розвитку описується відповідним індексом, котрий розраховується за методикою адитивного комплексного показника на основі часткових індикаторів, які різнобічно характеризують розвиток відповідного компоненту сталості регіону( формули 2, 3 та 4):

індекс розвитку екологічної компоненти сталості регіону:

$$N_{\text{екол}} = \frac{\sum_{i=1}^{m_{\text{екол}}} F_i}{m_{\text{екол}}}, \quad (2)$$

індекс розвитку економічної компоненти сталості регіону:

$$N_{\text{екон}} = \frac{\sum_{i=1}^{m_{\text{екон}}} F_i}{m_{\text{екон}}}, \quad (3)$$

індекс розвитку соціальної компоненти сталості регіону:

$$N_{\text{соц}} = \frac{\sum_{i=1}^{m_{\text{соц}}} F_i}{m_{\text{соц}}}, \quad (4)$$

де  $F_i$  – часткові показники, що характеризують розвиток відповідно екологічної, економічної та соціальної компонент сталості регіону;

$m$  – кількість часткових показників включених до відповідного індексу.

Для характеристики рівня розвитку соціальної компоненти сталості регіонів було обрано вісім наступних індикаторів:

– число живонароджених на тисячу осіб наявного населення. Зростання цього показника вказує на поліпшення умов життя та здоров'я населення, покращення демографічної ситуації та структури населення, тому являється показником-стимулятором підвищення котрого означає поліпшення соціальної компоненти сталого розвитку;

– кількість студентів у закладах вищої освіти на тисячу осіб наявного населення. Даний показник є стимулятором, оскільки отримання вищої освіти надає ширший доступ до інформації та допомагає розвиватися



всебічно і системно. Більш того, наявність вищої освіти часто дає кращі можливості для самореалізації та знижує рівень злочинності;

– середня очікувана тривалість життя при народженні. Даний показник є стимулятором, оскільки довша очікувана тривалість життя населення характеризується кращими умовами охорони здоров'я та гігієни, більш здоровим способом життя, достатнім харчуванням, кращим медичним обслуговуванням та зниженням дитячої смертності;

– частка безробітного населення у віці 15-70 років. Зростання рівня безробіття призводить до негативних наслідків соціально-економічного характеру не лише для безробітного, а і всієї родини та близького оточення, демонструє наявність проблем соціального розвитку, тому вважається показником-дестимулятором;

– частка населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами на місяць нижче фактичного прожиткового мінімуму. Даний показник є дестимулятором, оскільки бідність пов'язана з такими негативними наслідками, як погане житло, безпритульність, недостатнє харчування, відсутність продовольчої безпеки та складність доступу до медичної допомоги і якісної освіти;

– кількість хворих з уперше в житті встановленим діагнозом активного туберкульозу на тисячу осіб наявного населення. Поширення туберкульозу, збільшення кількості його вперше зафіксованих випадків є яскравим свідченням порушення умов проживання населення на даній території, погіршення його здоров'я, низького рівня доступності до медичних послуг чи їх якості, що відносить показник до групи дестимуляторів;

– кількість облікованих тяжких та особливо тяжких злочинів на тисячу осіб наявного населення. Даний показник є дестимулятором, оскільки найчастіше за все він пов'язаний з високим рівнем бідності, негативного тиску суспільства, вживанням наркотиків, низьким рівнем освіти, несправедливою судовою системою та іншими соціальними проблемами;

– число померлих на тисячу осіб наявного населення. Зростання показника смертності є свідченням погіршення рівня здоров'я населення, умов його проживання та праці, проблемами з доступом до якісних, доступних та своєчасних медичних послуг. Висока смертність означає низький рівень соціального розвитку території, тобто є показником-дестимулятором.

Для ідентифікації рівня розвитку економічної компоненти сталості регіонів України було обрано сім часткових показників:

– частка зайнятого населення у віці 15-70 років. Зростання частки зайнятого населення демонструє підвищення економічної активності території, забезпечує покращення рівня життя населення і виступає стимулюючим фактором розширення масштабів виробництва регіональної господарської системи, тобто є показником-стимулятором;

– наявний дохід населення у розрахунку на одну особу. Даний показник є стимулятором, адже зростання рівня середьодушового доходу є свідченням поліпшення рівня добробуту населення даного регіону, що відображає покращення його купівельної спроможності та потенціал до нарощення споживчого попиту;

– Валовий регіональний продукт на тисячу осіб наявного населення. Зростання цього показника демонструє підвищення економічної результативності господарської системи регіону, тобто показник є стимулятором;

– кількість суб'єктів господарювання на тисячу осіб наявного населення. Даний показник є стимулятором, оскільки зростання кількості підприємств свідчить про сприятливе середовище для розвитку підприємництва, супроводжується зростання кількості робочих місць, прирощенням податкових надходжень до бюджету регіону, поліпшує конкурентне середовище, стимулюючи поліпшення якості товарів та уповільнення інфляції;

– обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) на кількість суб'єктів господарювання. Даний показник є стимулятором, оскільки більші обсяги продажу товарів та послуг свідчить про їх високу конкурентоспроможність та якість. Більш того, зростання товарообігу та податкових надходжень характеризує зростання масштабів економіки регіону;

– обсяг капітальних інвестицій на тисячу осіб наявного населення. Приріст цього індикатора характеризує поліпшення інвестиційного клімату території та виступає передумовою техніко-технологічного переозброєння виробництв, котре стимулює покращення економічних характеристик регіону через збільшення обсягу випуску продукції, підвищення її якості та зниження витрат;

– частка обсягу експорту товарів у величині валового регіонального продукту. Даний показник є стимулятором, оскільки вища частка експорту у валовому регіональному продукті є відображенням високого рівня економічної ефективності функціонування виробничої системи регіону, високої якості регіональних товарів та їх конкурентоспроможності.

Оцінка рівня розвитку екологічної компоненти сталості регіонів України була проведена на основі наступних часткових показників:

– співвідношення обсягу оборотної та послідовно (повторно) використаної води до обсягу забору води із природних водних об'єктів. Показник є стимулятором, оскільки вищі обсяги використання оборотної та послідовно (повторно) використаної води призводять до меншого антропогенного негативного впливу на довкілля за рахунок збереження водних ресурсів;

– частка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у обсязі валового регіонального продукту. Цей показник є стимулятором – зростання частки капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища демонструє розширення можливостей регіону у вирішенні наявних екологічних проблем, або запобіганні їх появі;

– частка утилізованих відходів від загального обсягу утворених відходів. Збільшення рівня утилізації відходів є свідченням переходу регіону до системи поводження з відходами, що відповідає сучасному екологоорієнтованому підходу на основі «піраміди управління відходами», сприяє скороченню площ місць видалення відходів та є показником-стимулятором;

– обсяг внесених мінеральних добрив у розрахунку на один гектар посівної площі. Показник є дестимулятором, оскільки високий рівень внесення добрив чинить значний негативний вплив на земельні ресурси, прилеглі водні території, атмосферне повітря;

– викиди діоксиду вуглецю на одиницю площі регіону. Даний показник є дестимулятором, оскільки викиди CO<sub>2</sub> можуть спричинити різноманітні негативні наслідки для здоров'я. Це можуть бути головні болі, запаморочення, неспокій, утруднене дихання, пітливість, втома, прискорене серцебиття, підвищення артеріального тиску, та інші. Накопичення діоксиду вуглецю в атмосфері нагріває планету, викликаючи зміну клімату;

– викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення на одиницю площі регіону. Даний показник є дестимулятором, оскільки забруднювачі повітря спричиняють низку несприятливих впливів на навколишнє середовище, таких як фотохімічний смог, кислотні дощі, загибель лісів або погіршення видимості в атмосфері. Більш того, забруднене повітря значно впливає на здоров'я населення, спричиняючи кашель, утруднене дихання, подразнення очей, носа та горла, головні болі та інші хвороби, пов'язані з дихальною системою;

– утворення небезпечних відходів I-III класів безпеки на тисячу об'єктів господарювання. Зростання цього показника вказує на тяжіння виробників регіону до застарілих, технологічно-відсталих та екологонебезпечних технологій. Це чинить значний негативний вплив на усі компоненти довкілля та створює загрози для життя і здоров'я населення. Показник є дестимулятором.

– утворення відходів IV класу небезпеки на тисячу осіб наявного населення. Рівень середньодушового утворення відходів узагальнено характеризує модель поведінки домогосподарств та виробників регіону, ідентифікує рівень екологічної свідомості. Зростання показника супроводжується посиленням деструктивного впливу на елементи природного середовища, підвищує екологічні ризики. Показник є дестимулятором.

Наведені первинні індикатори розвитку компонент сталості є різновимірними, тобто їх пряме включення до інтегрального показника є некоректним і неможливим. Це вимагає нормалізації обраних показників з метою забезпечення їх співвимірності. Оскільки серед обраних первинних часткових індикаторів компонент сталості розвитку регіонів присутні як стимулятори, так і дестимулятори, то використаємо для нормування показників-стимуляторів формулу 5, а для показників-дестимуляторів – формулу 6:

$$F_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{i \min}}{x_{i \max} - x_{i \min}}, \quad (5)$$

де  $F_{ij}$  – безрозмірне/нормалізоване значення  $i$ -го статистичного показника в  $j$ -му регіоні;

$x_{ij}$  – значення  $i$ -го статистичного показника в  $j$ -му регіоні;

$x_{\max}$  та  $x_{\min}$  – максимальне та мінімальне значення  $i$ -го статистичного показника.

$$F_{ij} = \frac{x_{i \max} - x_{ij}}{x_{i \max} - x_{i \min}}. \quad (6)$$

Усі первинні часткові індикатори сталості розвитку регіонів візьмемо за два періоди (2015 р. та 2020 р), щоб мати можливість оцінити короткостроковий тренд та прогрес наявних змін з урахуванням існуючих європейських методичних підходів до оцінки сталості.

Результати згортки нормалізованих часткових індикаторів, що описують соціальну компоненту сталості розвитку регіонів України (табл. 2) дозволили визначити їх позиціонування за даними 2015 і 2020 років, виявити зміну позицій в межах країни та оцінити відносну швидкість зміни характеристик соціального розвитку регіону порівняно із загальноноціональними.

*Інтегральний індекс розвитку соціальної компоненти  
сталості регіонів України\**

Область	2015 рік		2020 рік		
	N <sub>соц</sub>	Ранг	N <sub>соц</sub>	Ранг	Вектор зміни
Вінницька	0,560047868	7	0,596617366	6	+
Волинська	0,518708537	10	0,509954303	13	–
Дніпропетровська	0,439385742	17	0,429248047	18	–
Донецька	0,469766964	15	0,464107816	16	–
Житомирська	0,350263005	22	0,380685773	21	+
Закарпатська	0,547887854	8	0,487828735	15	–
Запорізька	0,432040065	18	0,389255666	20	–
Івано-Франківська	0,672224682	2	0,738726641	1	+
Київська	0,720466548	1	0,692472153	2	–
Кіровоградська	0,296241034	24	0,234148897	24	б/з
Луганська	0,504660054	11	0,528902385	10	+
Львівська	0,623798507	4	0,662857552	3	+
Миколаївська	0,36636982	21	0,389903383	19	+
Одеська	0,482144772	13	0,510187549	12	+
Полтавська	0,418744714	19	0,451824911	17	+
Рівненська	0,527734692	9	0,577667299	7	+
Сумська	0,472693828	14	0,500143742	14	б/з
Тернопільська	0,59863647	5	0,656503367	4	+
Харківська	0,593152287	6	0,575314777	8	–
Херсонська	0,329174234	23	0,336783649	23	б/з
Хмельницька	0,46924377	16	0,527350966	11	+
Черкаська	0,491755365	12	0,539872372	9	–
Чернівецька	0,642920042	3	0,612451928	5	–
Чернігівська	0,39934875	20	0,346618971	22	–

\*Розраховано авторами за даними [6]

Аналіз даних за 2020 р. (табл. 2) дозволяє розподілити регіони за рівнем їх розвитку у соціальній сфері на три групи:

– перша група об'єднує регіони із високим рівнем розвитку соціальної сфери (значення індексу 0,57-0,74): Вінницька, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Харківська та Чернівецька області (середнє значення інтегрального індексу розвитку соціальної компоненти сталості складає 0,64);

– друга група об'єднує регіони із помірним рівнем розвитку соціальної сфери (значення індексу 0,4-0,57): Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Луганська, Одеська, Полтавська, Сумська, Хмельницька та

Черкаська області (середнє значення інтегрального індексу розвитку соціальної компоненти сталості складає 0,49);

– третя група об'єднує регіони із низьким рівнем розвитку соціальної сфери (значення індексу 0,23-0,4): Житомирська, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Херсонська та Чернігівська області (середнє значення інтегрального індексу розвитку соціальної компоненти сталості складає 0,35).

Варто зазначити, що порівнюючи групи розвинених, помірно розвинених та відстаючих областей за 2020 та 2015 рр. їх склад зазнав несуттєвих змін: Полтавська область із групи аутсайдерів перемістилася до групи областей з помірним рівнем розвитку, а Рівненська та Вінницька області – з групи областей з помірним рівнем розвитку до групи лідерів.

Якщо ж оцінити зміну позицій регіону у національному рейтингу, то лише три із них не змінили свого місця – це означає, що їх індивідуальна швидкість зміни соціальних характеристик розвитку відповідає середньонаціональним. Одинадцять регіонів поліпшили своє місце у національному рейтингу, що вказує на відносно кращі характеристики швидкості змін у соціальній сфері, а десять регіонів – втратили рейтингові позиції, оскільки їх регіональні зміни у соціальній сфері виявились менш суттєвими ніж середні по країні (рис. 3).

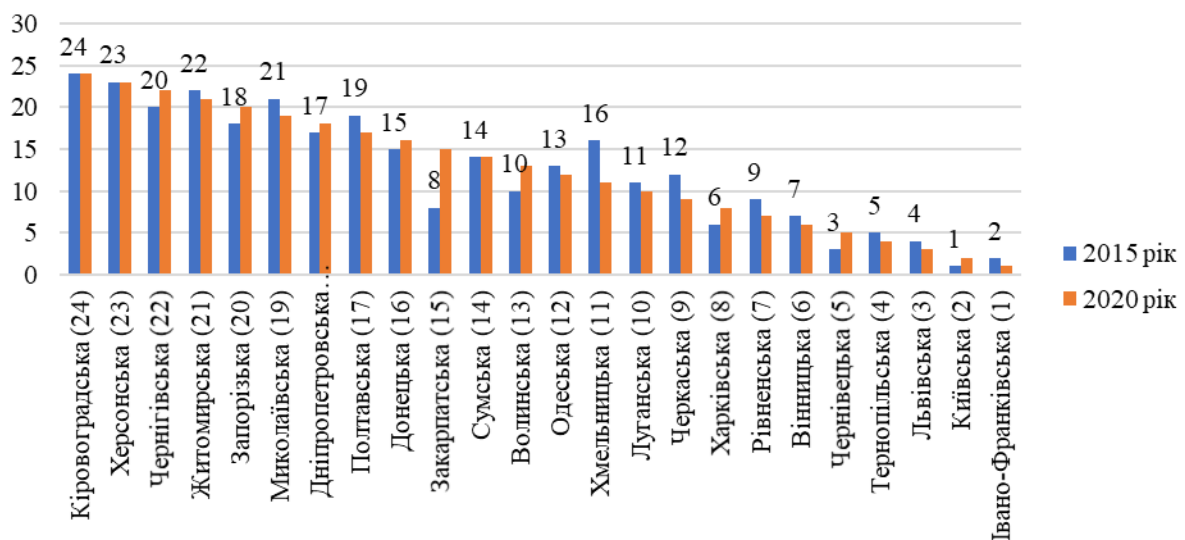


Рис. 3. Позичіонування регіонів України за індексом розвитку соціальної компоненти сталості у 2015 р. та 2020 р.\*

\* Побудовано автором на підставі даних табл. 2

Результати згортки нормалізованих часткових індикаторів, що описують економічну компоненту сталості розвитку регіонів України (табл. 3) дозволили визначити їх позиціонування за даними 2015 і 2020 років, виявити зміну позицій в межах країни та оцінити відносну швидкість зміни характеристик економічного розвитку регіону порівняно із загальноноціональними.

Таблиця 3

*Інтегральний індекс розвитку економічної компоненти  
сталості регіонів України \**

Область	2015 рік		2020 рік		
	$N_{\text{екон}}$	Ранг	$N_{\text{екон}}$	Ранг	Вектор зміни
Вінницька	0,354456451	9	0,360547068	9	б/з
Волинська	0,284530781	16	0,207574883	22	–
Дніпропетровська	0,622239008	2	0,601806589	2	б/з
Донецька	0,320163182	10	0,323258829	13	–
Житомирська	0,273106725	17	0,299618339	16	+
Закарпатська	0,362354542	8	0,30911605	14	–
Запорізька	0,510849117	3	0,483519383	4	–
Івано-Франківська	0,26623545	18	0,27029884	19	–
Київська	0,817687702	1	0,844690769	1	б/з
Кіровоградська	0,262194113	19	0,30378186	15	+
Луганська	0,133627961	24	0,11556833	24	б/з
Львівська	0,309783699	12	0,363272903	8	+
Миколаївська	0,456323292	4	0,467590646	5	–
Одеська	0,37556145	7	0,354803849	10	–
Полтавська	0,41429053	5	0,493003191	3	+
Рівненська	0,298333383	15	0,268453661	20	–
Сумська	0,312359806	11	0,351246091	11	б/з
Тернопільська	0,182376058	23	0,204003643	23	б/з
Харківська	0,407602916	6	0,410659948	6	б/з
Херсонська	0,256095455	20	0,27563953	18	+
Хмельницька	0,252319803	21	0,296821215	17	+
Черкаська	0,304340287	14	0,368243565	7	+
Чернівецька	0,209998392	22	0,225943067	21	+
Чернігівська	0,306398473	13	0,335956688	12	+

\*Розраховано авторами за даними [6]

Аналіз даних за 2020 р. (табл. 3) дозволяє розподілити регіони за рівнем їх розвитку у економічній сфері на три групи:



– перша група об'єднує регіони із високим рівнем розвитку економічної сфери (значення індексу 0,6-0,85). Ця група є малочисельною і включає лише Київську та Дніпропетровську області (середнє значення інтегрального індексу розвитку економічної компоненти сталості складає 0,72);

– друга група об'єднує регіони із помірним рівнем розвитку економічної сфери (значення індексу 0,36-0,6): Вінницька, Запорізька, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Харківська та Черкаська області (середнє значення інтегрального індексу розвитку економічної компоненти сталості складає 0,42);

– третя група об'єднує регіони із низьким рівнем розвитку економічної сфери (значення індексу 0,11-0,36). Ця група виявилась найбільш чисельною і охоплює понад 60% областей, а саме Волинську, Донецьку, Житомирську, Закарпатську, Івано-Франківську, Кіровоградську, Луганську, Одеську, Рівненську, Сумську, Тернопільську, Херсонську, Хмельницьку, Чернівецьку та Чернігівську області (середнє значення інтегрального індексу розвитку економічної компоненти сталості складає 0,28).

Аналізуючи зміну групування у 2020 р. порівняно із 2015 р. можемо відзначити, що суттєвих змін не відбулось: Закарпатська та Одеська області перемістилися із групи помірної розвитку до групи аутсайдерів, Вінницька, Львівська і Черкаська – перейшли до групи областей з помірним розвитком. Київська та Дніпропетровська області є незмінними лідерами за економічними характеристиками в Україні.

Аналіз зміни позицій регіонів у національному рейтингу за цей же період вказує, що сім із них не змінили свого місця – це означає, що їх індивідуальна швидкість зміни економічних параметрів розвитку відповідає середньонаціональним тенденціям змін у економічній сфері. Дев'ять регіонів поліпшили своє місце у національному рейтингу, а вісім регіонів – втратили рейтингові позиції, оскільки їх регіональні зміни у економічній сфері виявились повільнішими ніж середні по країні (рис. 4).

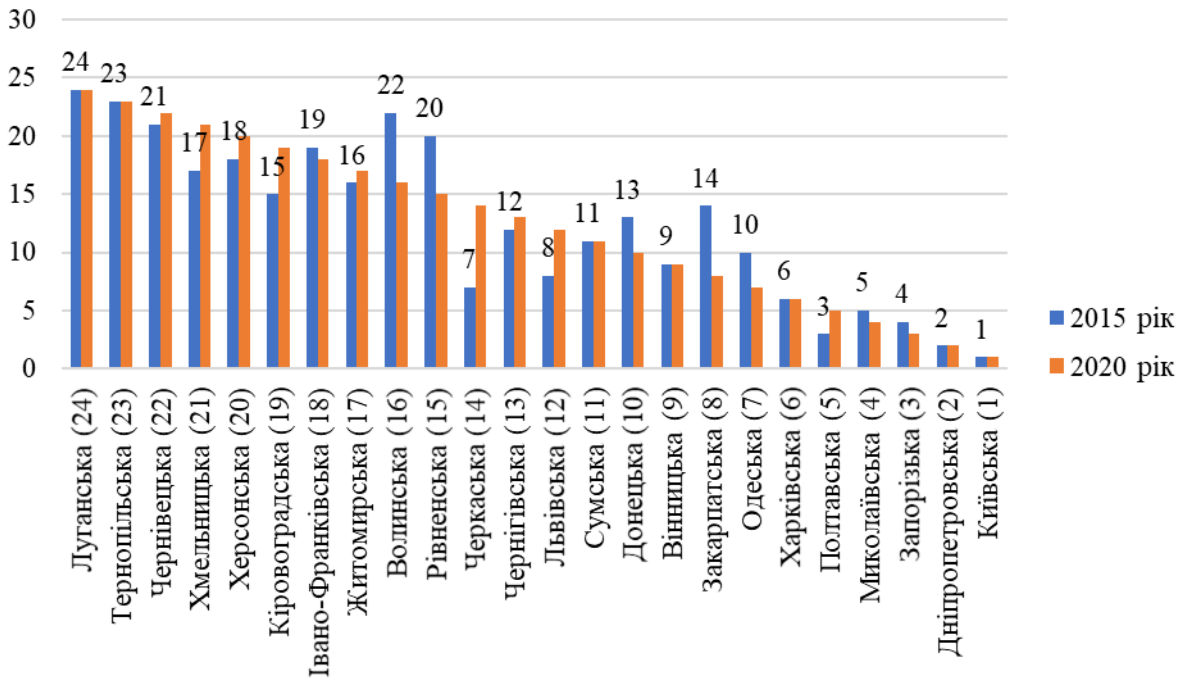


Рис. 4. Позичування регіонів України за індексом розвитку економічної компоненти сталості у 2015 р. та 2020 р.\*

\* Побудовано автором на підставі даних табл. 3

Результати згортки нормалізованих часткових індикаторів, що описують екологічну компоненту сталості розвитку регіонів України (табл. 4) дозволили визначити їх позиціонування за даними 2015 і 2020 років, виявити зміну позицій в межах країни та оцінити відносну швидкість зміни характеристик екологічного розвитку регіону порівняно із загальноноціональними.

Аналіз даних за 2020 р. (табл. 4) дозволяє розподілити регіони за рівнем їх розвитку у екологічній сфері на три групи:

– перша група об’єднує регіони із високим рівнем розвитку екологічної сфери (значення індексу 0,67-0,8). До цієї групи потрапила лише одна область – Хмельницька зі значенням інтегрального індексу розвитку екологічної компоненти 0,8;

– друга група об’єднує регіони із помірним рівнем розвитку екологічної сфери (значення індексу 0,54-0,67). Ця група виявилась найбільш чисельною і охоплює понад 60% областей, серед них Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Одеська,

Рівненська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька та Чернігівська області (середнє значення інтегрального індексу розвитку економічної компоненти сталості складає 0,61);

– третя група об'єднує регіони із низьким рівнем розвитку екологічної сфери (значення індексу 0,41-0,54). У 2020 р. до групи регіонів із відносно гіршими екологічними характеристиками потрапила аж третя частина областей України – Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Полтавська та Сумська області (середнє значення інтегрального індексу розвитку екологічної компоненти сталості складає 0,5).

Таблиця 4

*Інтегральний індекс розвитку екологічної компоненти  
сталості регіонів України \**

Область	2015 рік		2020 рік		
	Некол	Ранг	Некол	Ранг	Вектор зміни
Вінницька	0,567370876	16	0,565220804	15	+
Волинська	0,532193147	19	0,508113481	21	–
Дніпропетровська	0,46845745	23	0,447497519	23	б/з
Донецька	0,324096743	24	0,415053206	24	б/з
Житомирська	0,619766508	9	0,605006157	10	–
Закарпатська	0,54639849	17	0,625729947	7	+
Запорізька	0,728829558	2	0,663021308	3	–
Івано-Франківська	0,509670583	20	0,519931466	20	б/з
Київська	0,644918231	6	0,541207465	18	–
Кіровоградська	0,56825089	15	0,602865982	11	+
Луганська	0,63223641	7	0,632145015	6	+
Львівська	0,498548402	21	0,543164679	17	+
Миколаївська	0,594091025	11	0,624013079	8	+
Одеська	0,574513215	13	0,585509922	13	б/з
Полтавська	0,668415852	4	0,522328439	19	–
Рівненська	0,620621011	8	0,63923986	5	+
Сумська	0,470947583	22	0,478983912	22	б/з
Тернопільська	0,546217996	18	0,560925958	16	+
Харківська	0,577442658	12	0,610064538	9	+
Херсонська	0,599823237	10	0,601376965	12	–
Хмельницька	0,661282558	5	0,802815917	1	+
Черкаська	0,669831695	3	0,65935	4	–
Чернівецька	0,769979133	1	0,66717787	2	–
Чернігівська	0,56958339	14	0,569698212	14	б/з

\*Розраховано авторами за даними [6]

Аналізуючи зміну групування у 2020 р. порівняно із 2015 р. можемо відзначити суттєві зміни, що відбулись: Волинська, Івано-Франківська та Львівська області перемістилися із групи регіонів з помірним розвитком до аутсайдерів, Київська та Полтавська – із групи лідерів до областей з низьким рівнем розвитку, Запорізька, Луганська, Черкаська та Чернівецька області – із групи регіонів-лідерів до групи із помірним рівнем розвитку.

Аналіз зміни місця регіонів у національному рейтингу за цей же період вказує, що шість із них (25%) обіймають незмінні позиції, тобто їх регіональні зміни екологічних параметрів розвитку співпадають за швидкістю та спрямованістю із середньонаціональними. Десять регіонів спромоглись поліпшити своє місце у національному рейтингу, а вісім регіонів – втратили рейтингові позиції, оскільки їх регіональні зміни у екологічній сфері виявились повільнішими ніж середні по країні (рис. 5).

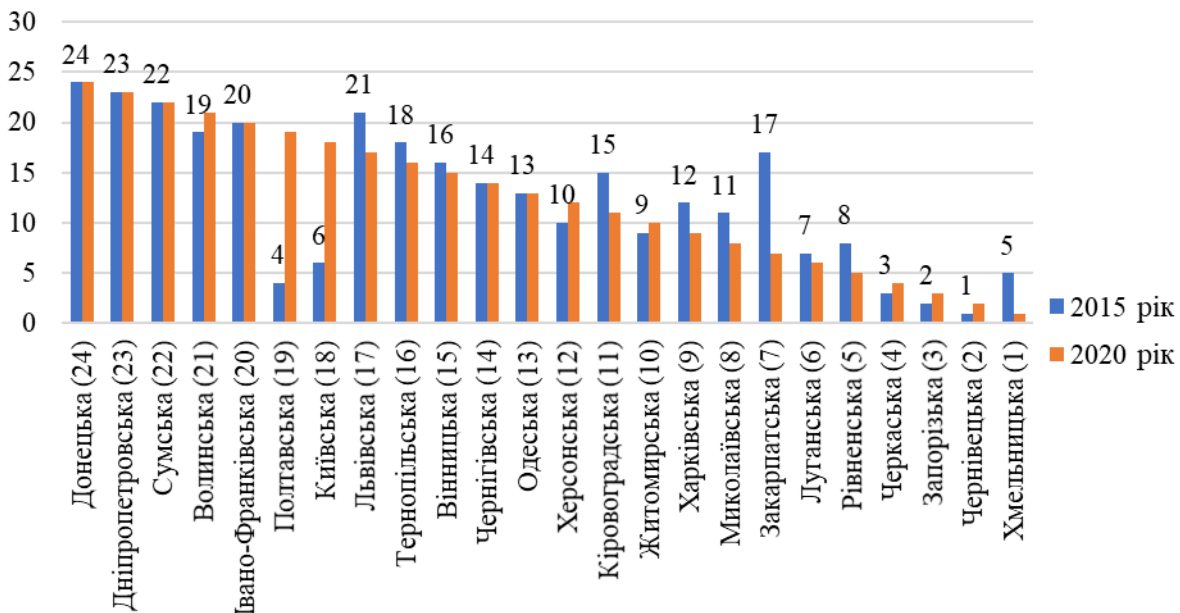


Рис. 5. *Позиціонування регіонів України за індексом розвитку екологічної компоненти сталості у 2015 р. та 2020 р.\**

\* Побудовано автором на підставі даних табл. 4

Скориставшись формулою 1 проведемо подальшу згортку даних та визначимо Індекс сталості розвитку регіонів країни за 2015 р. та 2020 р. Це дозволило провести групування регіонів України за рівнем сталості їх розвитку (табл. 5) та оцінити зміни, що відбуваються короткостроковий тренд.

*Інтегральний індекс сталості розвитку регіонів України та його динаміка\**

Область	2015 рік			2020 рік			
	I <sub>стал</sub>	Ранг	Група	I <sub>стал</sub>	Ранг	Група	Вектор зміни
Вінницька	0,4939583	7	2	0,4835004	14	3	–
Волинська	0,4451441	16	3	0,4434579	17	3	–
Дніпропетровська	0,5100274	5	2	0,4951202	10	2	–
Донецька	0,3713422	24	3	0,3802655	24	3	б/з
Житомирська	0,4143787	21	3	0,4738109	16	3	+
Закарпатська	0,4855469	9	3	0,4890521	13	2	–
Запорізька	0,5572395	2	2	0,5320130	3	2	–
Івано-Франківська	0,4827102	10	3	0,4928507	12	2	–
Київська	0,7276908	1	1	0,6927901	1	1	б/з
Кіровоградська	0,3755620	23	3	0,4008066	23	3	б/з
Луганська	0,4235081	19	3	0,4255385	19	3	б/з
Львівська	0,4773768	13	3	0,4742249	15	3	–
Миколаївська	0,4722613	14	3	0,5074617	8	2	+
Одеська	0,4774064	12	3	0,5096523	7	2	+
Полтавська	0,5004836	6	2	0,5018576	9	2	–
Рівненська	0,4822296	11	3	0,5224886	5	2	+
Сумська	0,4186670	20	3	0,4284367	18	3	+
Тернопільська	0,4424101	17	3	0,4174246	20	3	–
Харківська	0,5260659	4	2	0,5423293	2	2	+
Херсонська	0,3950309	22	3	0,4046000	22	3	б/з
Хмельницька	0,4609487	15	3	0,5230983	4	2	+
Черкаська	0,4886424	8	3	0,4938357	11	2	–
Чернівецька	0,5409658	3	2	0,5119321	6	2	–
Чернігівська	0,4251102	18	3	0,4085475	21	3	–

\*Розраховано авторами за даними табл. 2, 3, 4

За результатами групування усі регіони України були розподілені на три групи: регіони з відносно кращими, помірними (середніми) та відносно гіршими характеристиками сталості (табл. 6, рис. 6, 7). Найчисельнішою за підсумками 2015 р. виявилась третя група до якої були віднесені 17 із 24 регіонів, а до регіонів-лідерів потрапила лише Київська область. Отже, сталість розвитку України у розрізі її областей характеризувалась значною асиметрією, коли на фоні кількох найбільш передових областей зусилля більшості регіонів щодо формування сталості виявляються недостатніми (рис. 6).

## Групування регіонів України за Інтегральним індексом сталості розвитку\*

Регіони обласного рівня, 2015 рік	Регіони обласного рівня, 2020 рік
<b>I група:</b>	
<b>регіони з відносно кращими характеристиками сталості розвитку</b>	
$0,6089 < I_{\text{стал}} < 0,7277$	$0,5886 < I_{\text{стал}} < 0,6928$
Київська (1 область)	Київська (1 область)
<b>II група:</b>	
<b>регіони з відносно середніми характеристиками сталості розвитку</b>	
$0,4901 < I_{\text{стал}} < 0,6089$	$0,4844 < I_{\text{стал}} < 0,5886$
Вінницька, Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська, Харківська, Чернівецька (6 областей)	Дніпропетровська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька (12 областей)
<b>III група:</b>	
<b>регіони з відносно гіршими характеристиками сталості розвитку</b>	
$0,3713 < I_{\text{стал}} < 0,4901$	$0,3802 < I_{\text{стал}} < 0,4844$
Волинська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська (17 областей)	Вінницька, Волинська, Донецька, Житомирська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Чернігівська (11 областей)

За результатами групування у 2020 р. найчисельнішою виявилась друга група (включає 12 із 24 регіонів), а до регіонів-лідерів, як і раніше, потрапила лише Київська область. Такі зміни групування можна розглядати як загалом позитивний тренд до зниження рівня асиметрії регіонального поступу у напрямку сталості (табл. 6, рис. 7).

Аналіз зміни місця регіонів у національному рейтингу за інтегральним індексом сталості розвитку за 2015-2020 рр. показує, що п'ять із них обіймають незмінні позиції, тобто їх агреговані регіональні зміни соціо-еколого-екологічних параметрів сталого розвитку співпадають за швидкістю та спрямованістю із середньонаціональними. Сім регіонів поліпшили своє місце у національному рейтингу, а дванадцять регіонів – втратили рейтингові позиції, оскільки їх регіональні зусилля щодо забезпечення сталості виявились повільнішими ніж середні по країні (табл. 5, рис. 6, 7).

Узагальнюючі отримані результати щодо короткострокового тренду можемо відзначити, що для України загалом характерні позитивні зміни вирівнювання параметрів сталості розвитку регіонів країни за рахунок «підтягування» відносно гірших регіонів до середніх по країні параметрів.

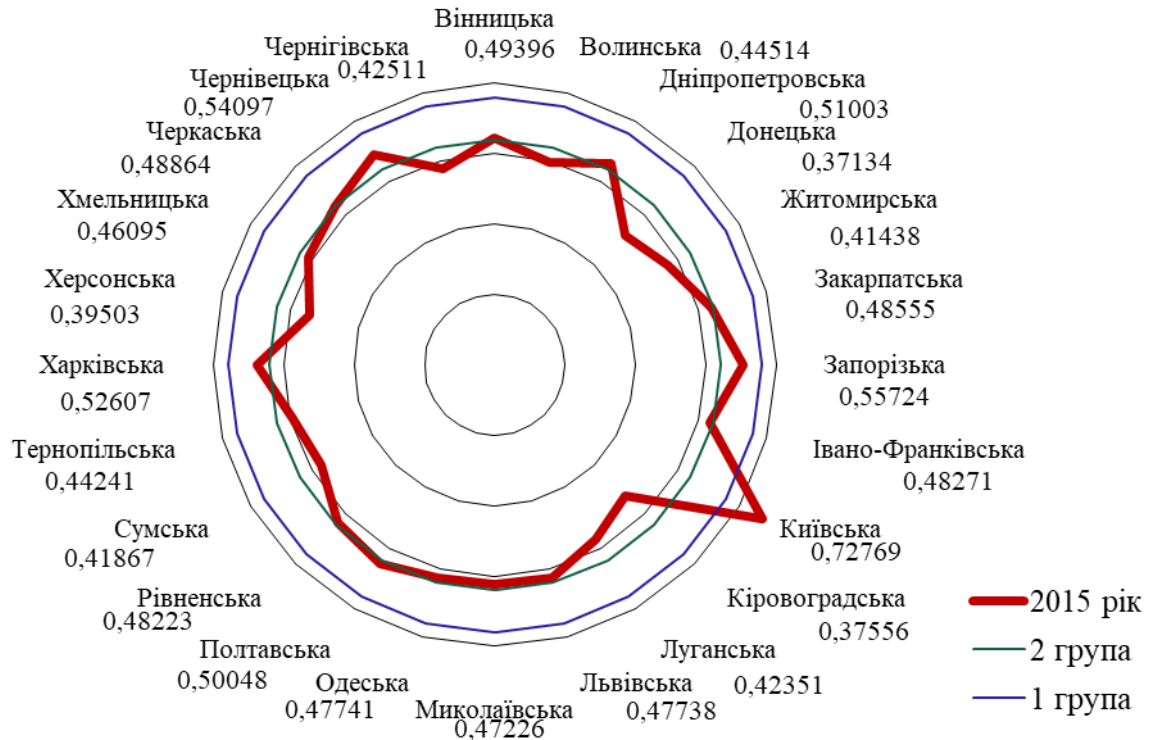


Рис. 6. Інтегральний індекс сталості розвитку регіонів України, 2015 рік

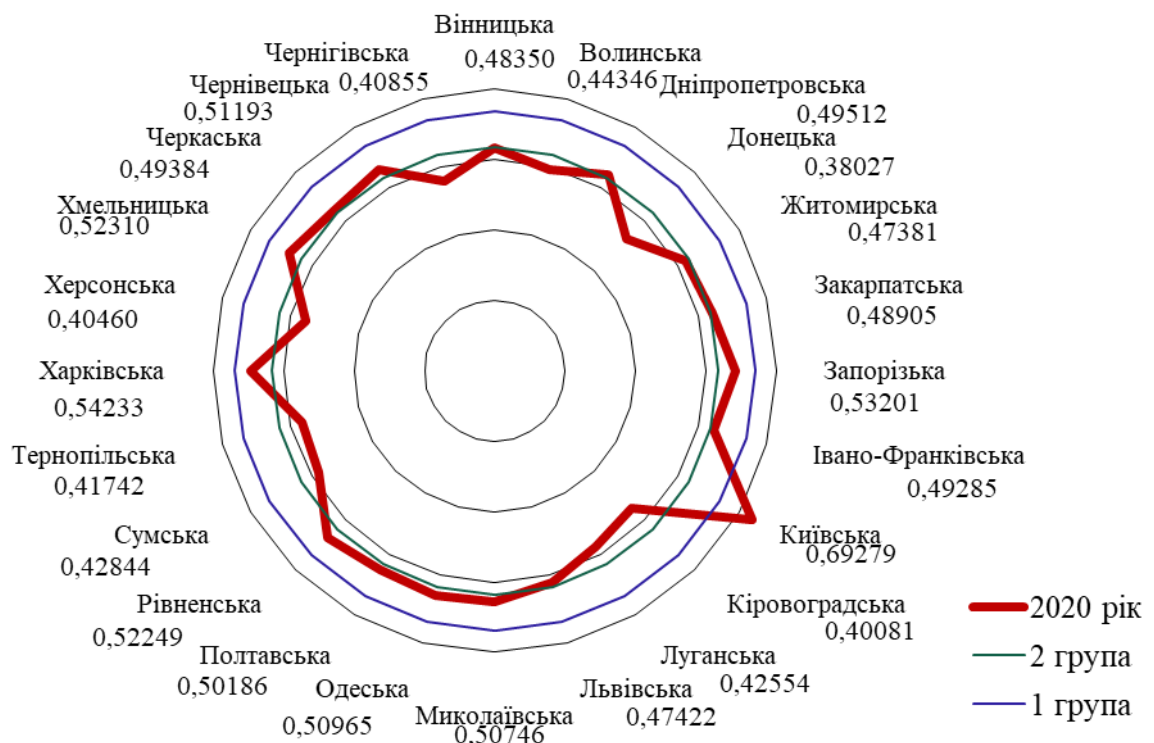


Рис. 7. Інтегральний індекс сталості розвитку регіонів України, 2020 рік

Особливу увагу при дослідженні сталого розвитку наукова спільнота відводить не лише ідентифікації його загального рівня, а й гармонізації окремих компонент. Розвиток, де досягається поліпшення однієї компоненти за рахунок погіршення інших не можна вважати сталим. Також важливо прагнути до того, щоб розвиток за окремими компонентами був по можливості пропорційним.

Якщо візуалізувати внесок кожної із компонент сталості (соціальна, економічна, екологічна) у значення інтегрального індекса регіонів за 2020 р. (рис. 8), то можемо чітко констатувати, що такі пропорції для більшості регіонів України не характерні. Наприклад, регіон-лідер за рівнем сталості розвитку (Київська область) гарантує собі таку позицію переважно за рахунок внеску економічної компоненти, а Харківська і Запорізька області, котрі входять до трійки лідерів, мають значну перевагу по екологічній компоненті порівняно із соціальною, для Тернопільської області характерне явне домінування соціальної компоненти.

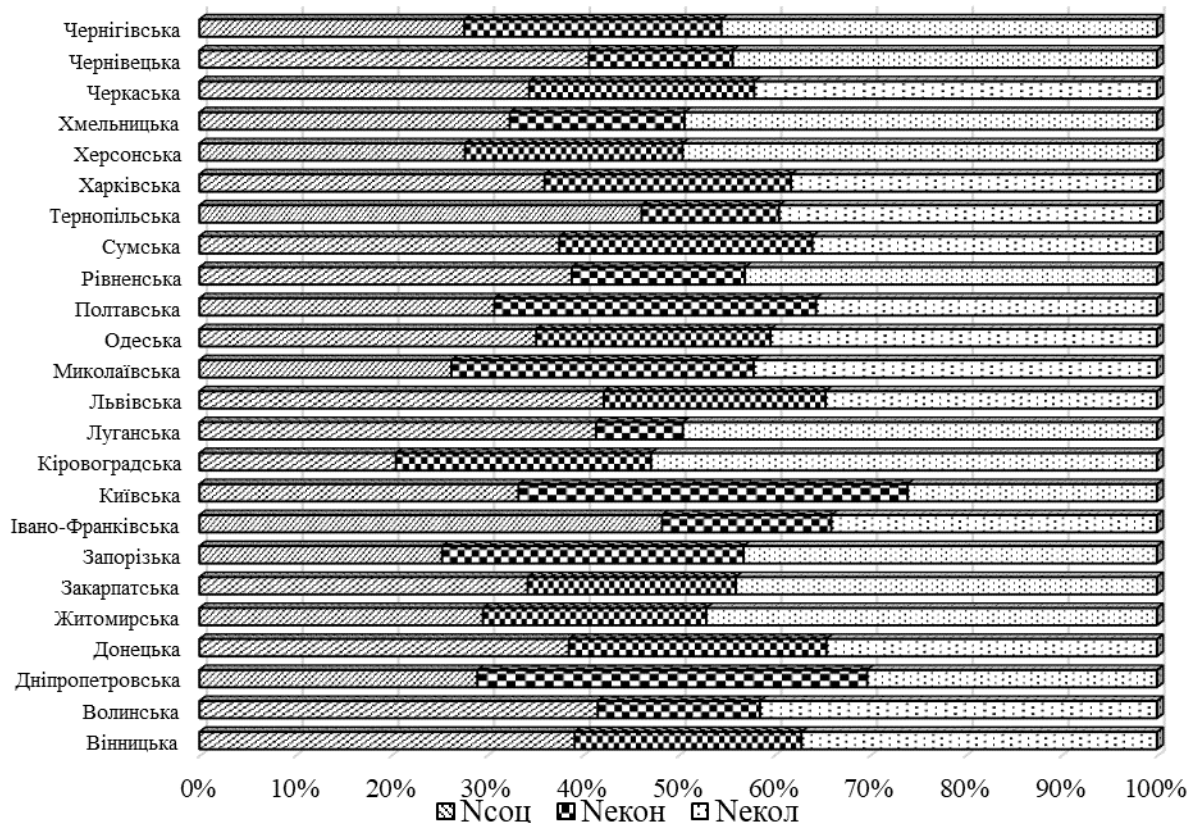


Рис. 8. Внесок соціальної, економічної та екологічної компонент у величину інтегрального індекса сталості розвитку регіонів України, 2020 рік\*

\* розраховано авторами за даними табл. 2, 3, 4



Зважаючи на виявлені диспропорції вважаємо за доцільне доповнити загальну оцінку сталості розвитку регіонів України характеристиками його гармонізації. Для цього скористаємося методичним підходом, котрий запропонував авторський колектив на чолі з академіком М.З. Згуровським у роботі «Сталий розвиток регіонів України». Відповідно до означеної методики рівень гармонізації сталого розвитку пропонують сприймати як кут між вектором  $I_{\text{стал}}$  із нормою  $\|I_{\text{стал}}\| = \sqrt{(N_{\text{соц}}^2 + N_{\text{екон}}^2 + N_{\text{екол}}^2)}$  та «ідеальним» вектором, який є рівновіддаленим від кожної з координат  $N_{\text{соц}}$ ,  $N_{\text{екон}}$ ,  $N_{\text{екол}}$  з нормою  $\|1\| = \sqrt{(1^2 + 1^2 + 1^2)}$  (рис. 9) [8].

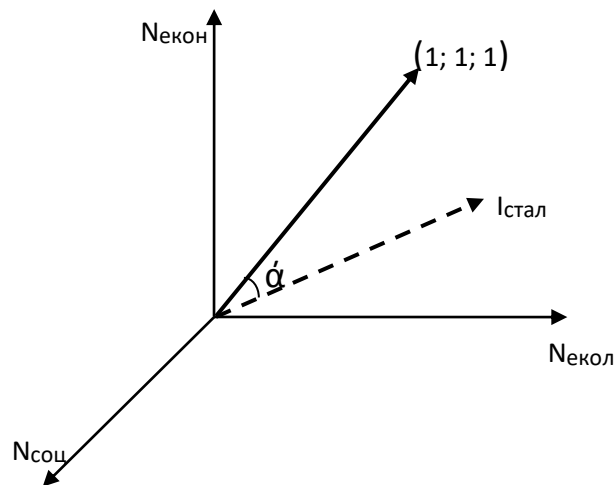


Рис. 9. Ступінь гармонізації сталого розвитку [8]

Цей кут вимірюється в градусах і визначається за формулою [8]:

$$\alpha = \arccos \frac{N_{\text{соц}} + N_{\text{екон}} + N_{\text{екол}}}{\sqrt{3} \cdot \sqrt{(N_{\text{соц}}^2 + N_{\text{екон}}^2 + N_{\text{екол}}^2)}}, \quad (5)$$

де  $N_{\text{екол}}$  ( $N_{\text{екон}}$ ,  $N_{\text{соц}}$ ) – індекс рівня екологічного (економічного, соціального) розвитку.

Показник може набувати значення в межах від 0 до  $\pi$ . Такий показник є оберненим, тобто оцінює по суті ступінь порушення гармонійності сталого розвитку (відхилення реального стану від ідеально гармонізованого). По мірі наближення показника  $\alpha$  до нуля ступінь гармонізації сталого розвитку буде зростати, чим більшого значення набуває  $\alpha$  – тим рівень розбалансування є вищим. Отже критерієм порівняння є умова:  $\alpha \rightarrow \min$ .

Розраховані значення показника  $\alpha$  на основі інтегральних індексів розвитку соціальної, економічної та екологічної компоненти сталості регіонів України за даними 2020 р. (рис. 10) демонструють, що найбільш гармонізованим виявився поступ у напрямку сталості у Полтавській області ( $\alpha = 0,06$ ), досить несуттєві диспропорції характерні для Дніпропетровської ( $\alpha = 0,16$ ), Донецької ( $\alpha = 0,14$ ), Сумської ( $\alpha = 0,15$ ) та Харківської ( $\alpha = 0,16$ ) областей, найбільш порушення гармонійності у розвитку окремих компонент сталості характерне для Луганської ( $\alpha = 0,48$ ), Кіровоградської ( $\alpha = 0,40$ ) та Тернопільської ( $\alpha = 0,39$ ) областей. Київська область, котра є лідером за інтегральним рівнем сталості розвитку у 2015 та 2020 роках характеризується не найкращим рівнем його гармонізації ( $\alpha = 0,18$ ).

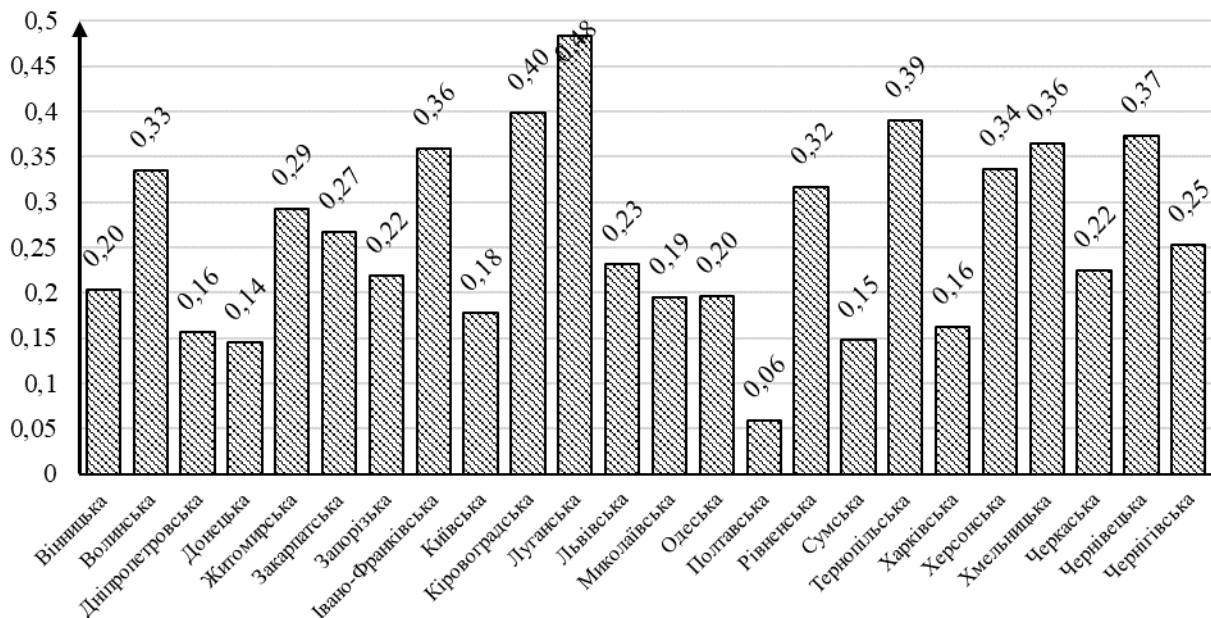


Рис.10. Ступінь порушення гармонійності розвитку соціальної, економічної та екологічної компонент сталості у розрізі регіонів України, 2020 рік\*

\* розраховано авторами за даними табл. 2, 3, 4

Наведені методичні підходи до оцінки сталості на прикладі регіонів України можуть бути використані і для досліджень на рівні галузей чи підприємств. Доповнення класичного аналізу за комплексним показником сталості характеристиками гармонійності розвитку, розширює його аналітичні можливості та поглиблює розуміння існуючих тенденцій та проблем для конкретного об'єкта.

### Список використаних джерел

1. Бутко М.П., Шадура-Никипорець Н.Т. Глобалізаційні виклики та національний зміст продовольчої кризи: регіональний вимір: монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2012. 352 с.
2. Герасимчук З.В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 528 с.
3. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. К.: Інтелсфера, 2002. 234 с.
4. Доповідь Всесвітньої комісії з питань довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє». 1987. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>
5. Корнійчук Л.Я. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. №4. С. 82-90.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Социально-экономический потенциал устойчивого развития / Под ред. проф. Л.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). Сумы: ИТД «Университетская книга», 2007. 1120 с.
8. Сталий розвиток регіонів України / науковий керівник М.З. Згуровський. К.: НТУУ «КПІ», 2009. 197 с.
9. Шубравська О.В. Регіональний аспект сталого економічного розвитку агропродовольчої системи України. *Економіка України*. 2009. №5. С. 68-76.
10. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. *Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>.
11. Country sustainability ranking (Update – Summer 2021). *Офіційний сайт Robeco*. URL: [https://www.robeco.com/media/3/2/5/325dd63882d778324dd13ad2122d8ecb\\_202108-country-sustainability-ranking\\_tcm17-31263.pdf](https://www.robeco.com/media/3/2/5/325dd63882d778324dd13ad2122d8ecb_202108-country-sustainability-ranking_tcm17-31263.pdf)
12. Economic Sustainable Development. *Офіційний сайт Digital study material for sustainable development – project*. URL: <https://keke.bc.fi/Kestava-kehitys/english/economic-sustainable-development/#:~:text=Economic%20sustainable%20development%20is%20balanced,the%20environment%20and%20future%20generations>
13. EU SDG monitoring report 2021: methodology. *Офіційний сайт Європейської Комісії*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/276524/7736915/EU-SDG-methodology-2021.pdf/d5414981-8adb-ca19-e539-609dfe553bf7?t=1623344039383>
14. Jie Sun, Hui Jin, Fu-Sheng Tsai, Mihajlo Jakovljevic Integrating Socioeconomic, Resource and Environmental Dimensions. *A Global Assessment of Sustainable Development*. 2022.
15. Rankings. *Офіційний сайт The Sustainable Development Report*. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>
16. The Three Pillars Of Sustainability. *Офіційний сайт Sustainability Success*. URL: <https://sustainability-success.com/three-pillars-of-sustainability>.

## **4.2. Застосування математичних методів та сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління економічною безпекою підприємств**

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності ринків підприємства стикаються із постійними викликами, які вимагають ефективних методів управління для забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності. Підприємства збирають величезні масиви даних про свою діяльність, клієнтів, конкурентів та ринкові умови. Для аналізу цих даних потрібні математичні моделі та сучасні інформаційні системи. Кібербезпека, економічна криза, політична нестабільність – це лише кілька з тих загроз, які вимагають від підприємств нових методів управління економічною безпекою. Нові інформаційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та інші, відкривають нові можливості для оптимізації управління підприємствами та їх економічною безпекою. В умовах глобалізованого світу конкуренція зростає, тому діяльність підприємств важливо шукати шляхи оптимізації своєї, щоб залишитися конкурентоспроможними. З урахуванням зростаючих вимог до підприємств з боку регуляторних органів, ефективне управління економічною безпекою стає важливою частиною корпоративної стратегії.

Отже, розгляд цієї теми може принести значний внесок у теорію та практику управління економічною безпекою підприємств, а також допомогти підприємствам адаптуватися до сучасних викликів.

Математичні методи в управлінні економічною безпекою використовують для аналізу, прогнозування та визначення оптимальних стратегій у різні відповіді на економічні загрози. Декілька основних математичних методів, які застосовуються в цій області, включають:

1. Статистичний аналіз. Використовується для аналізу економічних даних та виявлення тенденцій або аномалій. Наприклад, для виявлення нехарактерних фінансових операцій, які можуть вказувати на шахрайство.

2. Model. Це можуть бути економічні моделі, системні динамічні моделі або агент-орієнтоване моделювання, які не дозволяють прогнозувати поведінку економічних систем під реальними умовами.

3. Теорія ігор. Вивчає взаємодію раціональних учасників у конфліктних ситуаціях. Це дуже корисно для розуміння та прогнозування поведінки різних гравців на ринку.

4. Лінійне та нелінійне програмування. Для вирішення завдань оптимізації, таких як максимізація прибутку або мінімізація витрат при заданих обмеженнях.

5. Аналіз ризику. Це методи оцінки та квантифікації ризиків, зокрема через моделювання Монте-Карло.

6. Системний аналіз. Для вивчення взаємодій між іншими частинами економічної системи і як ці взаємодії можуть вплинути на загальну стабільність системи.

7. Часові ряди. Для аналізу даних, які змінюються з часом, і прогнозування майбутніх трендів [1-2].

Ці та інші математичні методи допомагають економістам, аналітикам та управлінцям краще розуміти систему економічної безпеки, визначати деякі загрози та розробляти стратегії для забезпечення стабільності та росту.

Інформаційні технології (ІТ) стали невід'ємною частиною бізнес-процесів та управлінських систем у сучасному світі. Нами визначено ряд переваг для оптимізації управління.

Ефективність та продуктивність. Автоматизація рутинних завдань знижує час, потрібний на їх виконання, і дозволяє співробітникам зосередитися на більш важливих завданнях.

Прийняття рішень на основі даних. Системи аналітики та великі дані (великі дані) не дозволяють керівництву компаній використовувати обґрунтовані рішення на основі аналізу реальних даних.

Глобалізація. ІТ дозволяє компаніям легко інтегруватися на міжнародний ринок, спілкуватися та співпрацювати з партнерами з різних куточків світу.

Мобільність. Завдяки хмарним технологіям та мобільним додаткам керівники та співробітники можуть працювати з будь-якої точки світу.

Фінансова оптимізація. ІТ може допомогти в автоматизації фінансового управління, плануванні та бюджетуванні.

Кастомізація. Сучасні ІТ-рішення дозволяють підвищувати ефективність програми та послуги під конкретні потреби організації.

Комунікація. Інструменти, такі як електронна пошта, соціальні мережі та командні чати, полегшують спілкування між співробітниками та покращують внутрішню комунікацію.

Безпека. ІТ можуть допомогти захистити дані компанії від зовнішніх загроз, таких як хакерські атаки.

Запаси та логістика. ІТ дозволяє автоматизувати процеси управління запасами та логістикою, що підвищує ефективність та зменшує втрати.

Взаємодія з клієнтами. CRM-системи допомагають компаніям краще розуміти своїх клієнтів, взаємодіяти з ними та надавати кращий сервіс.

Інтеграція ІТ в управлінські процеси вимагає інвестицій, навчання та часу на адаптацію. Проте переваги, які вони пропонують, можуть бути значущими для окремих організацій [3].

Скорочення витрат. Використання ІТ може допомогти організаціям знизити витрати на паперову документацію, працівників для виконання рутинних завдань та інші операційні витрати.

Електронний документообіг. Завдяки ІТ організації можна легко зберігати, шукати та обмінюватися документами, що спрощує робочі процеси.

Віртуалізація. Віртуальні машини та сервери дозволяють організаціям оптимізувати використання апаратних ресурсів, знижуючи витрати на енергію та обладнання.

Інновації. ІТ може служити джерелом інновацій, дозволяючи компаніям розробляти нові продукти, послуги або рішення для своїх клієнтів.

Формування корпоративної культури. Інструменти для співпраці та комунікації, такі як внутрішні соціальні мережі, можуть допомогти у формуванні корпоративної культури та посиленні командного духу.

Прогнозування. Інструменти аналітики та машинного навчання можуть допомогти організаціям прогнозувати тренди, зміни в попиті чи інші важливі фактори, що впливають на бізнес [4].

Гнучкість. Хмарні рішення дозволяють компанії масштабувати свої ІТ-ресурси відповідно до потреб, без необхідності великих капіталовкладень у фізичне обладнання.

Постійне оновлення. Використання сучасних ІТ-рішень забезпечує автоматичне оновлення програмного забезпечення, яке підтримує підтримку системи в актуальному стані.

Резервне копіювання та відновлення. Сучасні ІТ-рішення забезпечують надійне резервне копіювання даних та можливість їх швидкого відновлення у разі аварії.

Екологічність. Цифровізація суперечить використанню паперу та інших матеріалів, що сприяє збереженню довкілля [5].

Таким чином, інформаційні технології надають компанії можливість не тільки підвищити їхню ефективність та конкурентоспроможність, але й адаптуватися до швидко змінених умов та вимог ринку споживачів.

Цифрова трансформація може грати ключову роль у підвищенні економічної безпеки країни, компанії або організації. Це процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів, культури та забезпечення клієнтського досвіду для відповіді сучасним ринковим вимогам.

Ось кілька способів, якими цифрова трансформація може підвищити економічну безпеку:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Автоматизація та оптимізація рутинних завдань може допомогти зменшити витрати та підвищити продуктивність. Оптимізація бізнес-процесів – це системний підхід підвищення ефективності та продуктивності діяльності підприємства шляхом аналізу, вдосконалення та автоматизації ключових процесів. Мета оптимізації – це зниження витрат, збільшення прибутку підвищення, задоволення клієнтів та працівників. Основні етапи оптимізації бізнес-процесів: Ідентифікація та документування процесів. На цьому етапі з'ясовуються всі ключові процеси, що відбуваються в компанії, та фіксуються у формі листа. Аналіз поточних процесів. Визначаєте, де є "болючі точки", які частини процесу є найбільш витратними чи затратними за часом. Визначення стратегії оптимізації. На цьому етапі вирішуєте, які процеси потребують автоматизації, а які можна просто вдосконалити або реорганізувати. Впровадження змін. Це може бути реорганізація робочих місць, впровадження нових технологій, навчання персоналу та інше. Моніторинг і контроль. Після введення змін потрібно постійно стежити за тим, як працюють процеси, чи діють зміни, чи потрібні додаткові корективи. Постійне вдосконалення. Світ та ринкові умови постійно змінюються, тому потрібно регулярно переглядати та оптимізувати свої процеси. Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як системи ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) або BPM (Business Process Management) може істотно полегшити оптимізацію процесів, допомагаючи автоматизувати рутинні операції, аналізувати діяльність компанії в реальному часі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливо підійти до оптимізації процесів системно та з відповідальністю, залучаючи до процесу всіх ключових бажаних сторінок – від керівництва до звичайних працівників [6-7].

2. Доступ до нових ринків. Цифрові платформи дозволяють компанії легко входити на нові ринки та до нових сегментів клієнтів. Доступ до нових ринків є однією з ключових стратегій росту для багатьох компаній. Це може позначати введення ваших продуктів або послуг на географічно



нові ринки, до нових сегментів споживачів або навіть на нові онлайн-платформи. Щоб ефективно отримати доступ до нових ринків, слід виключити кілька важливих аспектів:

2.1. Дослідження ринку. Зрозумійте потреби та вимоги нового ринку. Це включає в себе вивчення конкурентів, законодавчих обмежень, культурних особливостей та споживчих звичок.

2.2. Адаптація продукту. Ваш продукт або послуга може вимагати деякі, щоб відповідати специфікаціям або вимогам змін нового ринку. Це може бути змінена упаковка, адаптація до місцевих стандартів або навіть рецептури [8].

2.3. Стратегія маркетингу та продажу. Ваші підходи до просування і можуть відрізнятися у зв'язку з новим ринком. Наприклад, канали, які ви використовуєте для реклами, методи спілкування.

2.4. Логістика. Розгляньте, як ви будете доставити свої товариші на новий ринок. Це може включати знаходження місцевих дистриб'юторів, розробку логістичних маршрутів або створення місцевого виробництва.

2.5. Підготовка команди. Ваша команда повинна бути підготовлена до роботи на новому ринку. Це може включати навчання мови, культурних особливостей або специфікацій продуктів для даного регіону.

2.6. Ризиковий менеджмент. Ідентифікуйте якісь ризики, пов'язані з входом на новий ринок, та розробіть план їх управління. Це може включати політичні ризики, валютні ризики або ризики, пов'язані з невизначеністю ринку.

2.7. Стратегічне партнерство. Розгляньте можливість співпраці з місцевими партнерами для спільного входу на ринок, що може зменшити ризики та витрати.

Важливо пам'ятати, що кожен ринок унікальний, і те, що працює в одній країні або сегменті, не може працювати в іншій. Тому глибоке розуміння ринку нового та гнучкості у вашому підході є ключовими факторами успіху на нових ринках.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Швидке впровадження новітніх технологій може допомогти підприємствам залишитися конкурентоспроможними. Підвищення конкурентоспроможності

підприємства або продукту є однією з основних завдань у бізнесі. Конкурентоспроможність конкурентоспроможність компанії конкурувати на ринку, залучати та утримувати клієнтів та досягати високих результатів. Декілька способів підвищення конкурентоспроможності: Інновації (Розробляйте нові продукти або вдосконалюйте існуючі, впроваджуйте нові технології у виробництво та управління). Якість (Забезпечте високу якість вашої продукції чи послуг. Впровадження системи управління якістю, такими як ISO 9001, може допомогти в цьому). Вартість (Оптимізуйте витрати та підвищуйте ефективність виробництва, щоб запропонувати конкурентні ціни). Фокус на клієнта (Зрозумійте потреби своїх клієнтів і надавайте їм високий рівень обслуговування). Гнучкість (Будьте готовими швидко адаптуватися до змін ринкових умов, нових технологій або вимог споживачів). Бренд і репутація (Будуйте позитивний імідж бренду і дбайте про свою корпоративну репутацію). Розвиток персоналу (Навчайте та розвивайте своїх працівників. Мотивовані та компетентні співробітники – ключ до успіху компанії). Ефективність управління (Впроваджуйте системи управління, що покращують прийняття рішень, планування та контроль). Розширення ринку (Шукайте нові ринки або сегменти для вашої продукції або послуг). Стратегічні партнерства (Співпраця з партнерами може забезпечити доступ до нових технологій, ринків, ресурсів або знань) [9].

Важливо пам'ятати, що конкурентоспроможність не є статичною: ринок, технології, споживчі вподобання постійно змінюються. Тому підприємству необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, адаптуватися до його змін і постійно прагнути до вдосконалення.

4. Безпека даних. З використанням сучасних технологій забезпечення інформаційної безпеки можливе зберігання та обробка даних у безпечному середовищі, що зменшує ризик витоку чи втрати інформації. Безпека даних є одним із основних пріоритетів для організацій у сучасному цифровому світі. Зловмисники регулярно розробляють нові способи атаки на системи і додатки, тому захист даних стає все більшим.

Ось кілька рекомендацій, як можна забезпечити безпеку даних: Шифрування (Застосуйте шифрування для захисту даних на рівнях пристроїв, передачі даних та збереження в базах даних). Резервне копіювання (Регулярно створюйте резервні копії ваших даних і зберігайте їх у безпечних місцях, віддалених від первинних джерел даних). Брандмауер і антивірус (Використовуйте надійний брандмауер і антивірусне програмне забезпечення для захисту від вірусів, шкідливих програм та інших загроз). Багаторівнева аутентифікація (Впроваджуйте двофакторну або багаторівневу аутентифікацію для доступу до важливих систем і додатків). Оновлення програмного забезпечення (Регулярно оновлюйте всі свої системи і програми, щоб усунути відомі вразливості). Обмеження доступу (Надавайте доступ тільки тим співробітникам, яким це дійсно потрібно. Використовуйте принцип найменших привілеїв). Освіта в співробітників (Організуйте регулярні навчання для своїх співробітників, щоб вони зрозуміли загрози безпеці даних та знали, як їх уникнути). Аудит і моніторинг (Використовуйте інструменти для моніторингу та аудиту, щоб перевірити несанкціонований доступ або переконати активність). Політика безпеки (Розробіть і регулярно оновлюйте політику безпеки даних, яка буде вказувати на правила та процедури захисту інформації в компанії). Реагування на інциденти (Майте чіткий план дій у випадках порушення безпеки, що дозволяє швидко реагувати на інциденти та мінімізувати шкоду) [10].

З урахуванням постійної еволюції загроз, безпека даних вимагає неперервного моніторингу, оцінки та адаптації до нових умов. Це не тільки технічне завдання, а й організаційна та культурна відповідальність усіх членів команди.

5. Прогнозування та аналітика. З використанням великих даних та штучного інтелекту підприємства можуть аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та адаптуватися до них. Прогнозування та аналітика допомагають організації приймати обґрунтовані рішення на основі даних, виявляти закономірності та тенденції в інформації та вибудовувати стратегії на майбутнє. Ось кілька основних аспектів прогнозування та аналітики.

**Збір даних.** Це початковий етап, на якому збираються з різних джерел для подальшого аналізу. Це може включати в себе зовнішні дані (наприклад, дані ринкових досліджень) або внутрішні дані (такі як історія продажів або діяльності клієнтів).

**Обробка даних.** На цьому етапі дані очищаються від шуму, виправляються помилки, а також при цьому їх структурування та нормалізація.

**Дескриптивна аналітика.** Вивчення історичних даних для визначення тенденцій, взаємозв'язків та характеристик в даних.

**Діагностична аналітика.** З'ясування причин певних явищ або тенденцій, які були виявлені на етапі дескриптивної аналітики.

**Прогностична аналітика.** Використання статистичних моделей і алгоритмів для прогнозування майбутніх подій на основі історичних даних.

**Прескриптивна аналітика.** Розробка рекомендацій щодо дій, які необхідно вписати для досягнення певних цілей, на основі результатів прогнозування.

**Використання конкретних інструментів:** існує безліч інструментів для аналітики та прогнозування, таких як Excel, R, Python, SAS, Tableau, Power BI тощо.

**Машинне навчання.** Для покращення точності прогнозів можна використовувати алгоритми машинного навчання, які «вчаться» на базі історичних даних та постійно вдосконалювати свої прогнози.

**Неперервний моніторинг та корекція.** Аналітика вимагає постійного моніторингу для корекції моделей та покращення точності прогнозів.

**Культура прийняття рішень на основі даних.** Успіх аналітики залежить не лише від технологій, а й від готовності організації прийняти рішення на основі даних.

**Прогнозування та аналітика** можуть бути використані в різних сферах діяльності, включаючи маркетинг, фінанси, управління ланцюгом поставок, здоров'я та багато інших. Важливо правильно інтерпретувати результати та розуміти обмеження використаних моделей та методів [11].

6. Залучення та задоволеність клієнтів. Цифрові рішення можуть підвищити рівень обслуговування клієнтів, що забезпечить лояльність та підтримку в тривалій перспективі.

7. Освіта та навчання. Цифрові технології дозволяють підвищити рівень освіти та навчання, що може сприяти розвитку кваліфікованої робочої сили.

8. Підвищення прозорості. Цифрові інструменти можуть забезпечити прозорість у фінансових операціях, зменшуючи ризик корупції та зловживань.

9. Сприяння інноваціям. Цифрова трансформація може стимулювати нововведення та допомагати підприємствам швидко реагувати на зміни. Інновації є ключовим фактором зростання і конкурентоспроможності в бізнесі. Для стимулювання інновацій в організації необхідно створити сприятливе середовище, розвивати культуру нововведення та активно підтримувати ініціативи.

Пропонуємо кілька способів сприяння інноваціям:

Культура інновацій. Стимулюйте культуру, в якій нові ідеї та експерименти заохочуються і підтримуються.

Простір для експериментів. Надавайте командам простір для тестування нових ідей без страху невдачі.

Фінансова підтримка. Виділіть ресурси (бюджет, час, обладнання тощо) для досліджень і розвитку.

Залучення зовнішніх експертів. Колаборація з університетами, науковими лабораторіями або стартапами може призвести до свіжих ідей та нових технологій.

Навчання та освіта. Організуйте тренінги, воркшопи та освітні програми для розвитку навичок і знань співробітників.

Мотивація та винагороди. Встановіть системи винагорода для тих, хто пропонує та реалізує успішні інноваційні рішення.

Відкриті інновації. Використовуйте підходи, які залучають клієнтів, партнерів або навіть конкурентів до процесу інновацій.

Гнучкість у прийнятті рішень. Стимулюйте швидке прийняття рішень, що дозволяє команді швидше реагувати на нові можливості.

Технологічна підтримка. Впровадження сучасних технологій, які можуть сприяти процесу інновацій (наприклад, платформи для співпраці, інструменти для дизайн-мислення тощо).

Моніторинг та аналітика. Використовуйте інструменти для досягнення успіху інноваційних проєктів та визначення областей для подальшого удосконалення.

Сприяння інноваціям вимагає комбінації стратегічного планування, ресурсів, культурних змін і відкритості до нових ідей. На завершення, слід пам'ятати, що інновації часто впливають на перетині різних дисциплін, культур і індустрій, тому голосуйте за різноманітність і взаємодію.

Щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію, необхідно розглядати її як стратегічний процес, що включає в себе культурні, організаційні та технологічні аспекти.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що інтеграція математичних методів та сучасних інформаційних технологій є вкрай актуальною та необхідною для оптимізації управління економічною безпекою сучасних підприємств. Математичне моделювання: Сучасне бізнес-середовище вимагає гнучких та ефективних методів аналізу та прогнозування. Математичне моделювання дозволяє створювати реалістичні моделі економічних процесів, враховуючи числові чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства.

Інформаційні технології: використання сучасних інформаційних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, та машинне навчання, дозволяє автоматизувати обробку збору, обробки та аналізу великих обсягів даних.

Оптимізація управління: проаналізована інформація може бути використана для підвищення ефективності управлінських рішень, покращення стратегій управління ризиками та підвищення стабільності підприємства.

Прогнозування та моніторинг: системи, що базуються на математичних методах та інформаційних технологіях, можуть допомогти у прогнозуванні наявних загроз для економічної безпеки та оперативно відстежувати небезпечні тенденції.

Інтеграція з іншими системами: інформаційні системи можуть бути інтегровані з іншими корпоративними системами, що дозволяє отримати цілісний погляд на економічний стан підприємства та його безпеку.

Покращення конкурентоспроможності: підприємства, які активно використовують математичні методи та інформаційні технології в управлінні економічною безпекою, здатні оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що користуються їх конкурентними перевагами.

Освіта та навчання: важливість розуміння та застосування цих методів вимагає постійного навчання та освіти кадрів підприємства, щоб забезпечити ефективне їх використання.

Інноваційний підхід: створення нових математичних моделей та алгоритмів, адаптація сучасних інформаційних технологій до конкретних умов підприємства може стати ключовим фактором інноваційного розвитку та підвищення ефективності управління економічною безпекою.

Зниження ризиків: математичне моделювання та сучасні інформаційні системи дозволяють передбачити деякі ризики та запобігти їх виникненню. Це може зменшити втрати підприємства та допомогти у формуванні більш ефективної стратегії управління.

Адаптивність до змін: у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі підприємства повинні залишатися гнучкими. Системи на основі математичних методів та інформаційних технологій забезпечують підприємствам можливість швидкої адаптації до нових умов ринку.

Оптимізація ресурсів: ефективне використання ресурсів є ключовим для економічної безпеки. Інформаційні технології дозволяють підприємству краще розуміти свої потреби та ресурси, оптимізуючи їх розподіл і використання.

Створення цільної системи управління: інтеграція математичних інструментів з інформаційними системами дозволяє сформувати цільну систему управління підприємством, де всі аспекти економічної безпеки взаємодіють гармонійно між собою.

Підвищення довіри стейкхолдерів: підприємства, які активно вибирають сучасну техніку та методи управління економічною безпекою, здатні підвищити довіру своїх партнерів, інвесторів та клієнтів, демонструючи свою компетентність та відповідальність.

### Список використаних джерел

1. Bakhoda, Bahareh, and Seyed Yaser Mayeli (2016) Role of Financial Information in Management Decision Making Process. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* 6 (S3), 2016, p. 10–13.
2. Halici, Ali, and Deniz Umut Erhan (2013) Structuring strategic management with ratio analysis method: A case study in the transition to SME TFRS process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, p. 947–955.
3. Henry, Elaine, and Thomas R. Robinson (2009) *Financial Statement Analysis: An Introduction*. In *International Financial Statement Analysis*. 3rd ed. Hoboken, NJ: CFA Institute, John Wiley & Sons, p. 23–28.
4. Imrohorglu, A., and S. Tuzel (2014) Firm-level productivity, risk, and return. *Management Science* 60 (8), p. 207–209.
5. Kordej-De Villa, Zeljka. Energetika i naftna industrija [in Croatian]. In *Sektorske analize no 50*. Zagreb, Ekonomski institut Zagreb. Available at: <http://www.eizg.hr/Download.ashx?FileID=79431363-8cb4-46a5-a06f-7c73538d31cb>.
6. Роїк М. В., Присяжнюк О. І., Денисюк В. О. Огляд програмних засобів статистичного аналізу даних. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Рузакова О.В. Нечітко-множинне моделювання фінансового стану підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 69-76.
8. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 250-254.
9. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 289-291с.
10. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 398-401с.
11. Вовчак І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш 2019. 352-354 с.



### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Акименко О. Ю.	доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:elena.akymenko@gmail.com">elena.akymenko@gmail.com</a>
Андарак В. С.	здобувач наукового ступеня доктора філософії, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:geometria.dark@gmail.com">geometria.dark@gmail.com</a>
Басенко К. О.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:kira.trilis@gmail.com">kira.trilis@gmail.com</a>
Гливенко В. В.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:glivenkovv@meta.ua">glivenkovv@meta.ua</a>
Гнедіна К. В.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:gkv2015oa@gmail.com">gkv2015oa@gmail.com</a>
Гнилицька Л. В.	доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана <a href="mailto:larisakneu@ukr.net">larisakneu@ukr.net</a>
Горобінська І. В.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту, Національний транспортний університет <a href="mailto:irynavladuslavivna@gmail.com">irynavladuslavivna@gmail.com</a>
Дерій Ж. В.	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку та оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:jannet_d@ukr.net">jannet_d@ukr.net</a>
Жолобецька М. Б.	доктор філософії з обліку і оподаткування, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:zholobetska@ukr.net">zholobetska@ukr.net</a>
Зубок Д. Ю.	магістр освітньої програми «Економіка довкілля і природних ресурсів», Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:diana.zubok023@gmail.com">diana.zubok023@gmail.com</a>
Каштальян О.О.	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Економіка довкілля і природних ресурсів», Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:alex20002103@gmail.com">alex20002103@gmail.com</a>
Клименко Т.В.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:klemenkotv79@gmail.com">klemenkotv79@gmail.com</a>
Лаптій Т.М.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:stahyriy23@gmail.com">stahyriy23@gmail.com</a>
Левковець Н.П.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів,

	обліку і аудиту, Національний транспортний університет <a href="mailto:nlp08@ukr.net">nlp08@ukr.net</a>
Луцька Д. М.	здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування», Національний транспортний університет <a href="mailto:Dashaluzka1@gmail.com">Dashaluzka1@gmail.com</a>
Маргасова В. Г.	доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:viktoriya.margasova@gmail.com">viktoriya.margasova@gmail.com</a>
Марченко Н. А.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:natan.marchenko@gmail.com">natan.marchenko@gmail.com</a>
Мініна О. В.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:minina.ok.v@gmail.com">minina.ok.v@gmail.com</a>
Миронова М. І.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет <a href="mailto:myronowa@gmail.com">myronowa@gmail.com</a>
Москалець І. М.	Проректор з навчальної роботи, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:krzh-inna1986@ukr.net">krzh-inna1986@ukr.net</a>
Нагорний П. В.	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування», Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:inn5665@gmail.com">inn5665@gmail.com</a>
Пантелєєв В. П.	доктор економічних наук, професор, Академік Національної Академії статистики, обліку та аудиту (2018), Головний науковий співробітник науково-дослідної частини, Київський аграрний університет НААН України <a href="mailto:bernstain@ukr.net">bernstain@ukr.net</a>
Перетятко Ю. М.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:yuliaperetiatko@gmail.com">yuliaperetiatko@gmail.com</a>
Ромашенко М. І.	доктор технічних наук, професор, Академік НААН України, Почесні звання: – Почесне звання «Заслужений діяч науки і техніки України» (1998); – Нагрудний знак «Знак Пошани» Київського міського голови (2001); – Премія Української академії аграрних наук «За видатні досягнення в аграрній науці» (2003); – Почесна відзнака Держводгоспу України (2003); – Почесна відзнака Української академії аграрних наук (2007); – Орден «За заслуги» III ступеня (2009). Київський аграрний університет НААН України <a href="mailto:mi.romashchenko@gmail.com">mi.romashchenko@gmail.com</a>
Сайдак Р.В.	кандидат сільськогосподарських наук, завідувач відділом

	використання агресурсного потенціалу, Інститут водних проблем і меліорації НААН України <a href="mailto:saidak_r@ukr.net">saidak_r@ukr.net</a>
Сагун О. С.	доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:sakunalexandra@gmail.com">sakunalexandra@gmail.com</a>
Свидрук І. І.	доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет <a href="mailto:irena_svidruk@ukr.net">irena_svidruk@ukr.net</a>
Селютін С. Т.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:sselutin008@gmail.com">sselutin008@gmail.com</a>
Семченко-Ковальчук О. Б.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:lenasema777@gmail.com">lenasema777@gmail.com</a>
Сидоренко О. О.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:sidorenko_aleks85@ukr.net">sidorenko_aleks85@ukr.net</a>
Сокол М. Ю.	Викладач кафедри права, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:mariya.sokol07@gmail.com">mariya.sokol07@gmail.com</a>
Сорока А. В.	здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освітньої програми «Економіка», Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:nastiasoroka03@gmail.com">nastiasoroka03@gmail.com</a>
Хоменко І.О.	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:innakhomenko28@gmail.com">innakhomenko28@gmail.com</a>
Шадура-Никипорець Н. Т.	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, Національний університет «Чернігівська політехніка» <a href="mailto:nikiporetc@ukr.net">nikiporetc@ukr.net</a>
Шах О. І.	магістр освітньої програми «Облік і оподаткування», ФОП Шах Олена Іванівна <a href="mailto:shakh.olena.ea@gmail.com">shakh.olena.ea@gmail.com</a>
Шаховніна Н. В.	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, обліку та фінансів, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:navinni@ukr.net">navinni@ukr.net</a>
Шестаковська Т. Л.	доктор наук з державного управління, доцент, ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» <a href="mailto:shestakovska27@gmail.com">shestakovska27@gmail.com</a>

**Наукове видання**

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Колективна монографія  
за редакцією О. Ю. Акименко**

Підписано до друку 04.09.2023. Формат 60×84/16.  
Ум. друк. арк. – 21,16. Тираж 300 пр. Замовлення № 24/23.

Редакційно-видавничий відділ Національного університету «Чернігівська політехніка»  
14035, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,  
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 7128 від 18.08.2020 р.