

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**МЕЛЬНИК СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ**

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри міжнародних  
економічних відносин, доктор  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ М. В. Савченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Управління економічною безпекою підприємства (на прикладі  
АТ «Хмельницькобленерго»)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:  
М. В. Савченко, професор кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
доктор екон. наук, доцент

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Мельник С. В.** Управління економічною безпекою підприємства (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 90 с.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства. Проведено діагностику економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго». Визначено напрями вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є запропонована система показників оцінки економічної безпеки підприємства на основі інтегрального показника, методичні аспекти оцінки стратегічної економічної безпеки підприємства та її ключових детермінант та розроблені заходи щодо вдосконалення управління економічною безпекою підприємства.

*Ключові слова:* економічна безпека, управління, фінансова безпека, загрози, механізм забезпечення економічної безпеки, оцінка.

Табл. 8, Рис. 21, Бібліограф.: 99 найм.

**Melnyk S.** Enterprise's economic security management (on the example of JSC «Khmelnyskoblenergo»). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 90 p.

The theoretical principles of the management of economic safety. Diagnostics of economic safety of JSC «Khmelnyskoblenergo» was carried out. It is signified straightforwardly to the side of the mechanism of management of economical safety.

The main scientific result of the previous report is the system of indicators for evaluating the economic safety of the company based on the integral indicator, the methodical aspect of the assessment of the strategic economic and social security of children.

*Keywords:* economic security, management, financial security, threats, mechanism of ensuring economic security, evaluation.

Tabl. 8. Fig. 21. Bibliography: 99 items.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Економічний зміст категорії «економічна безпека підприємства» .....	9
1.2 Загрози економічній безпеці: сутність та їх класифікація .....	17
1.3 Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	28
2.1 Стан електроенергетичного комплексу України.....	28
2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	38
2.3 Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
3.1 Стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства.....	61
3.2 Методичні аспекти оцінки стратегічної економічної безпеки підприємства.....	71
3.3 Вдосконалення інструментарію забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства.....	87
ВИСНОВКИ .....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	97
ДОДАТКИ .....	106

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЕБП – економічна безпека підприємства

СЕБП – стратегічна економічна безпека підприємства

АТ – акціонерне товариство



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах найважливішого значення набувають завдання забезпечення економічної безпеки та дотримання відповідних національних інтересів країни. Вітчизняні підприємства та організації можуть бути чутливими до численних внутрішніх і зовнішніх загроз, іноді кримінального характеру, що призводить до негативних наслідків для всього народного господарства. Тому забезпечення економічної безпеки підприємств є одним з пріоритетних напрямків в системі економічної безпеки держави.

Протидія економічним загрозам на будь-якому підприємстві передбачає створення багатоцільової системи управління, оцінки та аналізу рівня економічної безпеки підприємства, застосування більш досконалих технологій в прийнятті управлінських рішень.

Розробка, прийняття і здійснення обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту.

Проблеми економічної безпеки, в тому числі на рівні підприємств і організацій, досліджуються багатьма вітчизняними вченими, серед яких І. Бланк, Т. Васильців, О. Грунін, С. Грунін, Л. Запорожцева, С. Ілляшенко, М. Кизим, Т. Клебанова, Г. Клейнер, Д. Ковальов, Г. Козаченко тощо.

Разом з тим, не всі аспекти економічної безпеки на рівні підприємств знайшли досить повне вивчення. Зокрема, видається необхідним пошук більш ефективних методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємств, розробки та прийняття до реалізації управлінських рішень щодо її забезпечення з урахуванням нових викликів і загроз внутрішнього та зовнішнього оточення.

**Мета дослідження** полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства в сучасних економічних умовах.

В рамках реалізації цієї мети в дослідженні поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність економічної безпеки підприємства;
- дослідити загрози економічній безпеці, визначити їх сутність і систематизувати види;
- визначити концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства;
- дослідити стан електроенергетичного комплексу України;
- провести аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»;
- оцінити економічну безпеку АТ «Хмельницькобленерго» з використанням інтегрального підходу;
- розробити механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі;
- провести оцінку рівня стратегічної економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» та її ключових детермінант;
- вдосконалити інструментарій забезпечення довгострокової економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго».

Послідовність поставлених завдань відповідає структурі роботи.

**Об'єктом дослідження** є процес управління економічною безпекою підприємства.

**Предметом дослідження** виступає сукупність організаційно-управлінських та економічних відносин, що виникають при управлінні економічною безпекою підприємства.

**Теоретико-методологічною базою** кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем управління економічною безпекою підприємства на основі новітніх методів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

Методологічною основою роботи є закони і принципи діалектичної логіки, положення класичної економічної теорії, методи управління

економічною безпекою підприємства.

В процесі дослідження за допомогою діалектичного методу досліджено категорію «економічна безпека підприємства». Також використовувалися методи абстрагування і угрупування (для розробки класифікацій), статистичного спостереження, логічного і порівняльного аналізу (для діагностики економічної безпеки підприємства), метод аналізу і синтезу (для розробки системи показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства).

**Теоретичне та практичне значення** мають запропоновані рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі інтегрального підходу, аналізу фінансової безпеки підприємства як детермінанти СЕБП за допомогою розробленої програми «Моніторинг фінансової безпеки підприємства» на базі MS Excel, визначення стратегічних перспектив перманентного розвитку підприємства залежно від рівня СЕБП.

#### **Наукові результати дослідження:**

1. Удосконалено систему показників оцінки економічної безпеки підприємства на основі інтегрального показника.
2. Отримали подальший розвиток методичні аспекти оцінки стратегічної економічної безпеки підприємства та її ключових детермінант як інструмент вдосконалення управління економічною безпекою підприємства.
3. Розроблений комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів щодо вдосконалення управління економічною безпекою підприємства в довгостроковій перспективі.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.).

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи автором опубліковано наукову статтю «Управління фінансовою стійкістю та

платоспроможністю підприємства як інструменту посилення його економічної безпеки» у науковому фаховому виданні «Актуальні проблеми економіки».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 99 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Економічний зміст категорії «економічна безпека підприємства»

Перехід до ринкових умов в Україні обумовив кардинальну зміну як організаційно-правового статусу підприємств, так і зовнішнього середовища господарювання, та їх взаємодії з інститутами держави та ринку. Це призвело до того, що соціально-економічні чинники, що раніше забезпечували стабільний і стійкий режим роботи суб'єктів господарювання, частково втратили свою функціональну здатність і були замінені новими із більш складною природою та суперечливими наслідками своєї дії на підприємства. Все це породило необхідність в розробленні такої системи управління підприємствами, що забезпечувала б економічну безпеку як самих підприємств, так і країни і її громадян в цілому.

Сьогодні питання забезпечення умов для стійкого функціонування та ефективного розвитку підприємств виходять на перший план. Підприємство постійно знаходиться під впливом багатьох факторів, які доводиться враховувати та реагувати на них відповідним чином.

Аналіз літературних джерел показав, що питаннями розробки теоретичних і методичних основ формування системи економічної безпеки підприємства займалися І. Бланк, Т. Васильців, В. Геєць, О. Грунін, С. Грунін, Л. Запорожцева, С. Ілляшенко, М. Кизим, Т. Клебанова, Г. Клейнер, Д. Ковальов, Г. Козаченко, А. Колосов, Т. Кузенко, І. Кузнецов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Мак-Мак, Д. Назаренко, Є. Олейнікова, К. Половнев, В. Понікаров, В. Пономарьова, Т. Сухорукова, О. Черняк, В. Шликов тощо.

Загалом, поняття «економічна безпека підприємства» пережило чимало переосмислень в економічній теорії в зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, що визначають процеси управління.

У сучасній науковій літературі поняття «економічна безпека підприємства»

досить часто виводять безпосередньо з більш загальної категорії «безпека» (переклад з грецької означає «володіти ситуацією»). У спеціальній літературі наводиться визначення безпеки як стану, при якому будь-який об'єкт знаходиться в надійній захищеності та не піддається негативному впливу будь-яких чинників. У широкому науковому сенсі під безпекою розуміється захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб в ресурсах, технологіях, інформації і моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення [1].

Економічна безпека являє собою універсальну категорію, яка відбиває захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи особистістю (рис. 1.1).

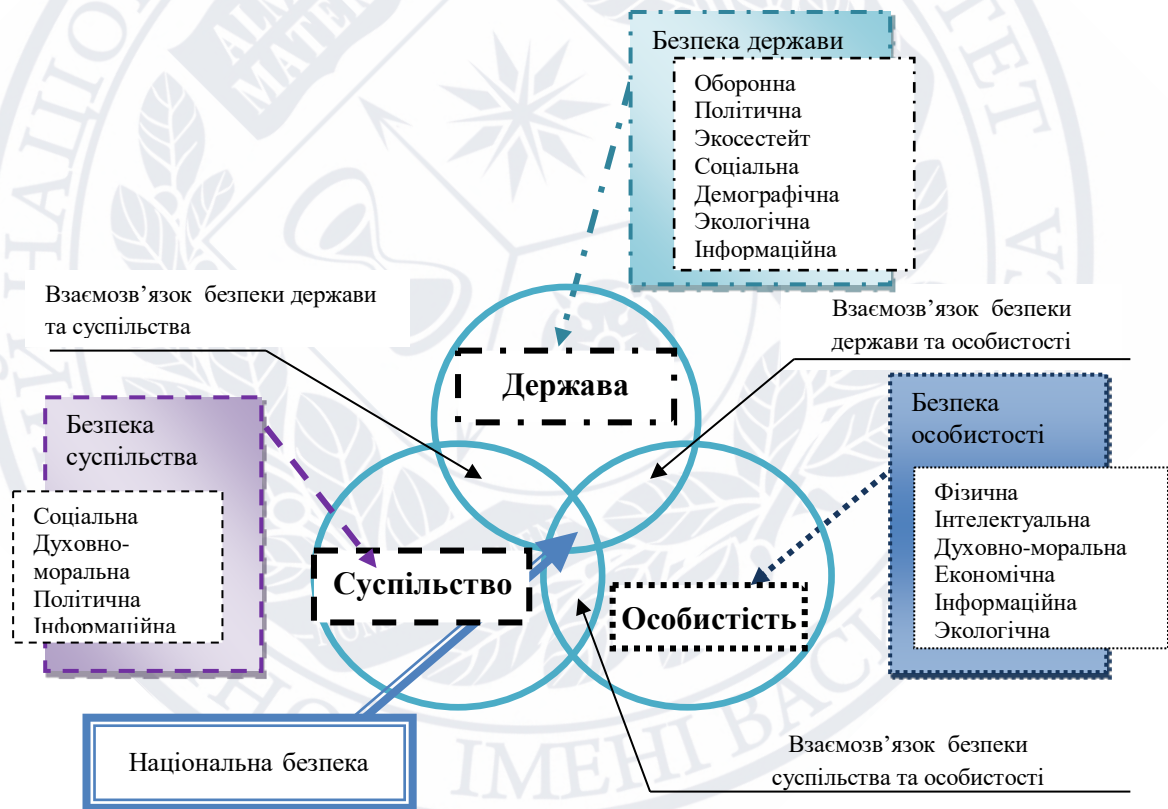


Рисунок 1.1 – Систем об'єктів і видів безпеки соціально-економічної системи

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Дефініція «економічна безпека підприємства» неодноразово переосмислювалася в економічній теорії через зміну умов зовнішнього

середовища. Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі поняття «економічна безпека підприємства» здебільшого виводиться із категорії «безпека» (з грецької - «володіти ситуацією»). У спеціальній літературі безпека трактується як стан, при якому об'єкт не піддається негативному впливу будь-яких факторів та знаходиться в надійній захищеності. У широкому науковому аспекті під безпекою розуміється захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення [3].

Отже, спочатку економічну безпеку розглядали як універсальну категорію, що відбиває захищеність суб'єктів економіки всіх рівнів, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Тоді економічну безпеку підприємства (далі – ЕБП) трактували як захищеність його господарської діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність своєчасно реагувати на різноманітні загрози, усувати або пристосуватися до них.

Подальше дослідження даної категорії призвело до виділення саме зовнішніх впливів на економічну безпеку підприємства, а сам термін «економічна безпека» став трактуватися як «захищеність економічних інтересів підприємства від впливу несприятливих умов зовнішнього середовища». Крім того, основним джерелом виникнення загроз економічній безпеці підприємства стали розглядати державу.

Економісти вузького профілю трактують «економічну безпеку підприємства», виходячи з позицій окремого аспекту його виробничо-господарської діяльності. Хоча розробка вузько-функціональних напрямів дозволяє глибоко дослідити обрані аспекти господарювання підприємства, показати конкретні шляхи забезпечення ЕБП у тій чи іншій сфері його діяльності, однак їх автори виходять із різного розуміння досліджуваного поняття.

Для більш пізніх розумінь ЕБП характерним є визнання неможливості підприємства повністю захистити свою діяльність від негативного впливу

саме зовнішнього середовища, оскільки підприємство – це відкрита система, що нерозривно пов'язана стійкими прямими та зворотними зв'язками із зовнішнім середовищем, в якому воно господарює і поза яким його діяльність неможлива. Сучасний стан розвитку категорії «ЕБП» дозволяє розглядати економічну безпеку суб'єкта господарювання залежно від його галузевої належності.

Отже, дослідивши роботи вчених-економістів щодо трактування категорії ЕБП можна стверджувати, що еволюція поняття ЕБП нараховує шість етапів розвитку (рис. А.1 Додатку А).

Для першого етапу (1991-1997 рр.) характерним є розгляд ЕБП як забезпечення умов збереження комерційних таємниць підприємства, інтелектуальної власності і взагалі-то інформації як найціннішого товару. Відповідно до такого трактування найбільшу загрозу ЕБП становить персонал підприємства, який може розголосити його комерційну таємницю. Основним недоліком такого розуміння ЕБП є його надмірна «економічність» (категоричність): жодні інші можливі загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства не розглядалися взагалі.

Починаючи з другого етапу (1998-1999 рр.), вчені стали розглядати зовнішнє середовище як основне джерело можливого негативного впливу на діяльність підприємства. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становить саме держава, яка в тій чи іншій формі має вплив майже на всі аспекти діяльності підприємства. Недоліками цього трактування є неясність джерел виникнення загроз ЕБП та недостатність розгляду впливу внутрішнього середовища на ЕБП.

На третьому етапі (1999-2001 рр.) розглядалося з різних часткових аспектів, а загрози ЕБП виникали залежно від конкретного вузького профілю.

Недоліком цього етапу є відсутність єдиного розуміння терміну ЕБП, поняття формулювалися залежно від конкретного вузького профілю діяльності підприємства.

Одночасно з третім почав розвиватися четвертий етап (1999-2002 рр.),

головною ознакою котрого є виділення структурних складових ЕБП, залежно від яких розподіляють зовнішні і внутрішні загрози економічній безпеці. На даному етапі еволюції тлумачення поняття ЕБП також не позбавлено недоліками: акцентується увага на тому, що якщо на той чи інший чинник негативно не впливає на діяльність підприємства, то підприємству слід до нього пристосовуватися.

На наступному етапі (2002-2005 рр.) термін ЕБП ототожнюється з ефективним функціонуванням підприємства в умовах ризику, а небезпеку його діяльності становлять в основному виклики з боку зовнішнього середовища. Взагалі цьому етапі не розглядаються перспективи розвитку підприємства, і поняття «ЕБП» порівнюють з поняттям «адаптація».

Для шостого етапу еволюції розуміння терміну «ЕБП», що розпочався з 2005 р. і триває до теперішнього часу, характерним є трактування категорії залежно від галузевої належності підприємства, причому загрози ЕБП розглядаються з боку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, еволюція терміну «ЕБП» пройшла шість етапів свого розвитку, і на сьогоднішній день трактування терміну віддзеркалює галузеву належність підприємства. Різноманітність трактувань поняття «ЕБП» окремими вченими розглянуто в табл. А.1 Додатку А.

Як бачимо, серед вчених і фахівців, які займаються питаннями ЕБП, також відсутня загальна точка зору щодо сутності даного поняття. В далеко не повному переліку визначень, наведеному в таблиці, можна виділити декілька основних підходів до сутності економічної безпеки підприємства: ресурсо-функціональний, захисний, конкурентний, гармонізаційний та підхід, спрямований на забезпечення стійкості та розвитку підприємства (рис. 1.2).

Підводячи підсумки, можна відзначити, кожний з наведених підходів має як спільні із усіма трактуваннями ознаки, так і певні відмінності. Тому такий розподіл можна вважати умовним та розглянутим лише для більш змістовного дослідження категорії «ЕБП».



Рисунок 1.2 – Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: побудовано автором

Проте, на наш погляд, економічну безпеку підприємства слід трактувати як стан економічного розвитку підприємства, що характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в реальному часі та високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства

(організації);

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів [32].

Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. З метою досягнення її найбільш високого рівня підприємство має провести роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи.

Фактори, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак, є загальні, типові фактори, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме:

1) *Безпосередні чинники виробництва* – основні фактори, що безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать:

- безпосереднє розміщення підприємства (територія);
- наявні природні ресурси і умови їх розміщення на цій території, доступність використання і якісні показники;
- наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень;
- наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання;
- соціально-економічна інфраструктура та рівень матеріального добробуту населення.

2) *Стабільний попит на продукцію* – фактор, який також грає важливу роль в рівномірному розвитку виробництва. Він включає:

- укладені довгострокові контракти на реалізацію продукції з її

споживачами;

- рівень конкурентоспроможності продукції;
- якісно-гарантійні показники виробів;
- обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду

продукції;

- державний і регіональний замовлення на виготовлену продукцію.

3) *Надійність постачальників*, перш за все тих, які забезпечують поставки основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно:

- мати довгострокові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, з огляду на терміни поставки і їх якісні показники;
- знати можливості постачальників і не допускати монополності в їх поставках; для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4) *Зовнішня конкуренція на продукцію*, призначену на експорт. Ця продукція повинна:

- відповідати міжнародним стандартам;
- за якісними показниками та сервісного обслуговування бути конкурентоспроможною;
- мати обґрунтовану і прогнозовану перспективу;
- бути конкурентоспроможною по продукції, що імпортується в нашу країну з метою скорочення ввезення продукції, яку можуть виробляти вітчизняні підприємства.

5) *Державне економічне регулювання діяльності підприємства*, полягає в:

- захист власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва;
- регулювання державної податкової політики;
- сприяння виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти;
- сприяння виробництву продукції, що ввозиться як критичний імпорт;



- державне замовлення на товари, ф- державне замовлення на товари, що фінансуються за рахунок бюджету, і скорочення імпорту на ці товари.

*б) Надійний захист комерційної таємниці.* Держава повинна гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розробки нових технологій, інтелектуальної власності, ноу-хау, в тому числі і комерційні таємниці.

*7) Компетентність керівництва підприємства.* Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на рівень економічної безпеки підприємства – це високий професіоналізм керівництва і команди його менеджерів (висококваліфіковані кадри, система їх підготовки та форми навчання, створення для них відповідних виробничих і соціально-економічних умов).

Є й інші чинники економічної безпеки підприємства, не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але які суттєво впливають на стан виробництва. Вони пов'язані з поведінкою окремих людей, їх мораллю, духовністю.

Перш за все, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їх фінансовому, сировинному та виробничий потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки суб'єктів господарювання всіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам.

## **1.2 Загрози економічній безпеці: сутність та їх класифікація**

На господарську діяльність будь-якого підприємства впливає багато факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно впливати на його діяльність та нести певні загрози адаптаційно-компенсаторним можливостям підприємства. З методологічної точки зору загроза є об'єктивною реальністю яка існує між відносинами «людина – техніка», «підприємство – навколишнє середовище», «людина – природне середовище». В науковій літературі різними авторами поняття «загроза»

розглядається з різних точок зору (табл. А.2 Додатку А).

В теорії та практиці при характеристиці загроз економічній безпеці ототожнюють такі поняття як «загроза» та «небезпека». У наукових працях вчених поняття «загроза» та «небезпека» семантично не розрізняються. Під поняттям «небезпека» розуміється можливість загрози, біди, нещастя, катастрофи [35, 47].

Законом України «Про основи національної безпеки» визначено, що загрозами національній безпеці є «наявні та потенційні можливі явища та чинники, що створюють *небезпеку* життєво важливим національним інтересам України» [33].

У «Методиці розрахунку рівня економічної безпеки України» під загрозами розуміється «сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють *небезпеку* для реалізації національних інтересів у економічній сфері» [34]. В цьому визначенні поняття «небезпека» є ключовим у визначенні поняття «загроза». В нормативно-законодавчих актах України, які стосуються питань національної безпеки немає чіткого критерію, за допомогою якого можна було б класифікувати загрози як реальні чи потенційні та немає єдиного чіткого визначення на законодавчому рівні досить вживаних понять «небезпека» та «загроза».

За проведеним аналізом визначення поняття «загроза» можна сформулювати сутність цього поняття наступним чином, що загрозами економічній безпеці підприємства слід вважати наявні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію економічних інтересів підприємства і створюють *небезпеку* для господарської діяльності та життєзабезпечення колективу підприємства.

З одного боку, загроза економічній безпеці нерозривно пов'язана з тим або іншим інтересом суб'єкта економіки. Немає інтересу суб'єкта економіки – не існує і загрози. Природа загрози визначається природою інтересу, задоволенню якого дана загроза протидіє. Тому розрізняють наступні види загроз (рис. А.2 Додатку А).

Зміст загрози визначається:

- *ураженими інтересами* суб'єкта економіки, що відображає його значущість;
- *обставинами* (власної вразливості – ступеня захищеності відданої загрози), що визначає потенційний збиток при реалізації загрози;
- *місцем і часом* прояву негативних факторів та умов;
- *можливостями*, намірами і волею суб'єкта загрози (потенційного противника або конкурента).

Останні два пункти визначають ймовірність реалізації загрози.

Прояв джерел загроз може мати кумулятивний характер як в різних сферах досягнення цілей і реалізації інтересів, так і за географічними напрямками (регіонах), це передбачає розгляд загроз не тільки за їхніми джерелами, як зовнішні і внутрішні, а й за формами і ймовірності реалізації, а також очікуваному збитку. Це дозволяє визначати ризики для вирішуваних завдань розвитку з метою вжиття запобіжних заходів щодо нейтралізації загроз. В цьому випадку спектр загроз утворюють такі їх форми (рис. А.3 Додатку А).

Загрози економічній безпеці проходить кілька стадій (рис. 1.3): усвідомлення загрози - реакція на усвідомлену загрозу - відповідь на загрозу.

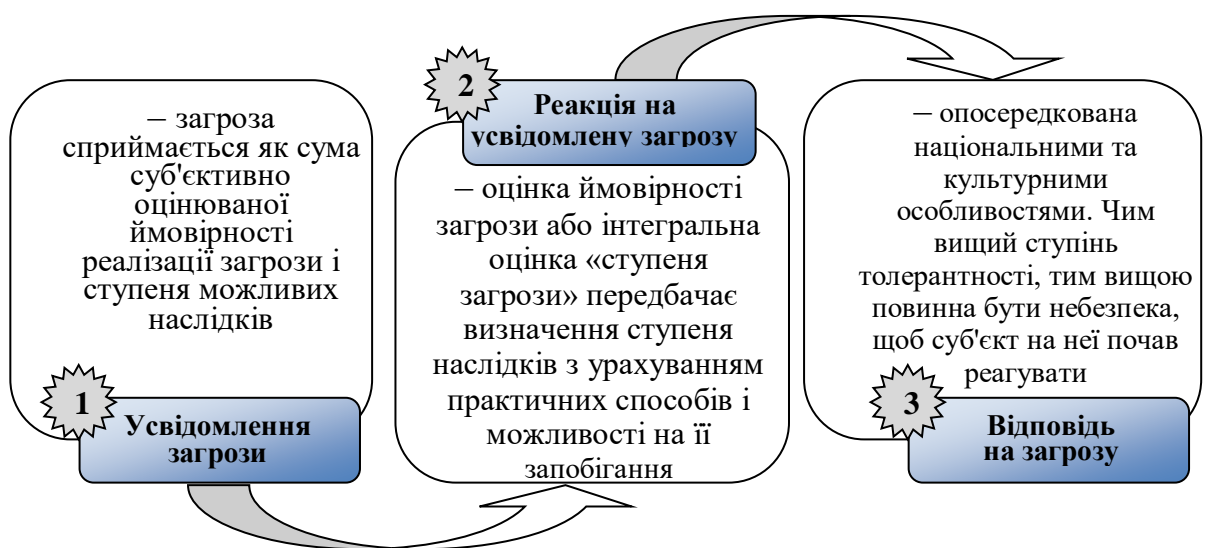


Рисунок 1.3 – Стадії загрози економічній безпеці

Джерело: побудовано автором

Загрози діляться на внутрішні і зовнішні по відношенню розташування причин їх виникнення – поза національної економіки і всередині неї.

Основними внутрішніми загрозами економічної безпеки є:

- 1) посилення ступеня диференціації рівня життя і доходів населення;
- 2) деформація галузевої структури економіки (ресурсна орієнтація національної економіки дозволяє отримувати високий дохід, але жодним чином не забезпечує стає економічне зростання);
- 3) посилення нерівномірності економічного розвитку регіонів (територій), руйнує існуючі зв'язки між ними і перешкоджає міжрегіональній інтеграції;
- 4) криміналізація суспільства, що негативним чином позначається на загальній економічній кон'юнктурі і перешкоджає виходу економіки з кризи;
- 5) різке зниження науково-технічного потенціалу;
- 6) посилення міжнаціональної напруженості, що створює реальні умови для виникнення внутрішніх конфліктів на національному ґрунті;
- 7) повсюдне порушення єдиного правового простору, що веде до правового нігілізму і недотримання законодавства;
- 8) зниження фізичного здоров'я населення;
- 11) демографічна криза.

Основними зовнішніми загрозами економічної безпеки є:

- 1) залежність від імпорту багатьох видів продукції стратегічного призначення, продовольства;
- 2) сировинна спрямованість експорту;
- 3) дискримінаційні заходи зарубіжних країн до вітчизняних товарів;
- 4) високий рівень зовнішнього боргу;
- 5) агресивна політика зарубіжних компаній на ринках збуту;
- 6) скупка за безцінь вітчизняної власності;
- 7) вкладення коштів в економіку для усунення конкуренції.

Таким чином, загроза економічній безпеці обмежує свободу вибору для кожного конкретного суб'єкта економіки. Це проявляється в тому, що при

досягненні цілей загроза порушує обрані співвідношення коштів (ресурсів) і методів, робить негативний тиск на систему прийняття рішень.

### **1.3 Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства**

Ефективне управління в будь-якій сфері діяльності може здійснюватися лише за умови формування його цілісної системи, яка призначена для вирішення основних завдань управління. Саме тому необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств в ринковій економіці є формування системи управління економічною безпекою, яку слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, відокремлених від зовнішнього середовища і взаємодіючих з нею як єдине ціле.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом управління вимагає створення власної системи безпеки, цілями функціонування якої є своєчасне виявлення та запобігання небезпекам і загрозам, а також забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності. Реалізація цілей здійснюється на основі рішення комплексу завдань, серед яких – виявлення реальних та прогнозування потенційних небезпек і загроз, знаходження способів їх запобігання, ослаблення або ліквідації наслідків їх впливу, аналіз сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки. Даної позиції дотримуються багато вчених [56-58].

Система управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на захист інтересів, а також власності підприємства як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз [59].

Суб'єктами управління в системі управління економічною безпекою підприємства виступають фахівці, підрозділи, служби, органи, які безпосередньо здійснюють забезпечення ЕБП в цілому. Причому суб'єкти

управління ЕБП слід розподілити на внутрішні і зовнішні.

Системний підхід базується на принципі цілісності (емерджентності) об'єкта, тобто дослідження властивостей економічної безпеки як єдиного цілого [60]. Об'єктом управління (керована підсистема) в системі управління ЕБП є функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів і загроз, що виникають як між підприємством й іншими економічними суб'єктами (держава, підприємці тощо), так і всередині суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що ЕБП як об'єкту управління притаманні майже всі властивості динамічної системи: надійність, гнучкість, результативність та керованість (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Властивості економічної безпеки підприємства як об'єкта управління

Джерело: побудовано автором на основі [61]

Виняток становить така властивість як довготривалість через високий ступінь уразливості.

Розглядаючи ЕБП як об'єкт управління, слід кожену із зазначених властивостей прокоментувати наступним чином:

– надійність (здатність забезпечувати певний рівень ЕБП шляхом використання запасу міцності щодо протистояння руйнівному впливу загроз);

- гнучкість (здатність забезпечувати певний рівень ЕБП шляхом використання різних способів узгодження інтересів);
- результативність (здатність досягати поставлених цілей щодо управління ЕБП);
- керованість (здатність впливати на результативність управління ЕБП).

Остання з властивостей ЕБП – керованість – описує здатність системи до регулювання та певною мірою – до саморегулювання. Проте, слід зазначити, що саморегуляція ЕБП є вкрай обмеженою, тоді як і регуляція може здійснюватися лише до певних меж. Частково обмеженість керованості впливає з усіченого набору її властивостей, зумовленої відсутністю такої властивості, як довготривалість, частково – щільним перетином властивостей ЕБП як об'єкта управління. А саме: такі властивості, як надійність і гнучкість, можуть конфліктувати, суперечачи одна одній, негативно тим самим впливаючи на результативність та знижуючи керованість ЕБП. Отже, однією з головних особливостей ЕБП як об'єкта управління є часткова керованість.

Наявність таких властивостей обумовлена результатом виникнення між елементами синергетичного зв'язку, який при спільній взаємодії окремих елементів системи забезпечує загальний ефект, більший, ніж сума ефектів елементів, що функціонують незалежно один від одного. Створення системи здійснюється за рахунок структури взаємозв'язків між складовими. Тому систему ЕБП слід розглядати як невід'ємну частину системи управління, спрямовану на протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам функціонування підприємства (рис. А.4 Додатку А).

Структурними компонентами системи ЕБП є суб'єкти системи, ресурси, організаційно-правова основа побудови і функціонування системи ЕБП, механізми управління системою, механізми стратегічної взаємодії, технології, методи і засоби забезпечення ЕБП. Оскільки економічна безпека перебуває в площині забезпечення життєздатності підприємства, то управління ЕБП має включати підсистеми всіх рівнів управління. А це вимагає створення ефективної системи управління економічною безпекою, що полягає в оцінці і

прогнозуванні не тільки фінансово-економічного стану, а й динаміки впливу зовнішніх факторів, на основі чого виявляються сильні і слабкі сторони підприємства, розробляються заходи щодо його розвитку та приймаються відповідні управлінські рішення.

Система економічної безпеки включає як внутрішню складову (ядро), так і зовнішню складову (контур економічної безпеки). Внутрішня складова економічної безпеки – це здатність підприємства так організувати свою внутрішню структуру та внутрішні взаємини, щоб максимально забезпечити власну економічну безпеку. Зовнішня складова відображає здатність організувати взаємодію з зовнішнім середовищем таким чином, щоб забезпечити захист від існуючих та потенційних загроз, реалізувати можливості підвищення рівня економічної безпеки (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Функціональні компоненти економічної безпеки підприємств

*Джерело:* побудовано автором

Система економічної безпеки підприємства повинна перебувати в стані постійного очікування сигналів загрози з боку зовнішнього та внутрішнього середовища й адекватного реагування на них. Таким чином, системою економічної безпеки можна вважати організовану сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої і внутрішньої безпеки підприємств, інтеграцію функціональних підсистем, спрямованих на забезпечення реалізації інтересів підприємства, а також забезпечуючих безпеку функціонування підприємства в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища [62]. Система економічної безпеки підприємства конструюється відповідно до розробленої політики і стратегії забезпечення



безпеки. З метою аналізу загроз й їх протидії [63] доцільно проводити діагностику, що включає порядок оцінювання, якісні та кількісні критерії оцінювання ймовірності настання загрози і величини дестабілізуючого впливу (збитку), якісні та кількісні критерії для сукупного очікуваного критерію впливу загрози на економічну безпеку (формула 1.1):

$$I = \frac{K_{e1}(P_1 \times D_1) + K_{e2}(P_2 \times D_2) + \dots + K_{en}(P_n \times D_n)}{G}, \quad (1.1)$$

де  $I$  – сукупний очікуваний критерій впливу загрози на економічну безпеку. Має наступну градацію: незначна загроза – 0,01-0,20; помірна загроза – 0,21-0,50; значна загроза – 0,51-0,80; небезпечна загроза – 0,81-0,1;

$K_{ei}$  – ваговий коефіцієнт думки експерта від 1 до 0. Сума всіх вагових коефіцієнтів = 1.

$$\sum_{i=1}^n K_{ei} = 1, \quad (1.2)$$

де  $P_i$  – ймовірність виникнення загрози (малоймовірна загроза – 0,1-0,15), потенційна загроза – 0,16-0,99, реальна загроза – 1);

$D_i$  – можливе дестабілізуючий вплив (незначного збитку – 1, помірний збиток – 2, значної шкоди – 3, руйнівний збиток – 4);

$G$  – кількість експертів.

Формування висновку про ефективність реалізації розробленої системи економічної безпеки підприємства стає можливим при розрахунку інтегрального якісного або кількісного показника економічної безпеки і порівняння його з плановим, нормативним значенням. Побудова системи економічної безпеки підприємства є процесом стратегічного управління, в якому враховуються загрози і ризики та розробляються механізми протидії.

Таким чином, систему управління економічною безпекою підприємства можна визначити як комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на

захист інтересів підприємства як від зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Необхідно враховувати і те, що система безпеки підприємства зможе вирішувати поставлені перед ній завдання в тому випадку, коли вона буде грамотно сформована, її організація і подальша діяльність буде доручена професійним компетентних фахівців із забезпечення ЕБП.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства можна зробити висновки.

До сутності економічної безпеки підприємства можна виділити декілька основних підходів: ресурсо-функціональний, захисний, конкурентний, гармонізаційний та підхід, спрямований на забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Еволюція терміну «ЕБП» пройшла шість етапів свого розвитку, і на сьогоднішній день трактування терміну віддзеркалює галузеву належність підприємства.

На нашу думку, економічну безпеку підприємства слід трактувати як стан економічного розвитку підприємства, що характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в реальному часі та високий потенціал розвитку в майбутньому, можливість протистояти загрозам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Під загрозами економічній безпеці підприємства слід вважати наявні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію економічних інтересів підприємства і створюють небезпеку для господарської діяльності та життєзабезпечення колективу підприємства.

Необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств в

ринковій економіці є формування системи управління економічною безпекою, яку слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, відокремлених від зовнішнього середовища і взаємодіючих з нею як єдине ціле.

Система управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на захист інтересів, а також власності підприємства як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз

Структурними компонентами системи ЕБП є суб'єкти системи, ресурси, організаційно-правова основа побудови і функціонування системи ЕБП, механізми управління системою, механізми стратегічної взаємодії, технології, методи і засоби забезпечення ЕБП.

Оскільки економічна безпека перебуває в площині забезпечення життєздатності підприємства, то управління ЕБП має включати підсистеми всіх рівнів управління. А це вимагає створення ефективної системи управління економічною безпекою, що полягає в оцінці і прогнозуванні не тільки фінансово-економічного стану, а й динаміки впливу зовнішніх факторів, на основі чого виявляються сильні і слабкі сторони підприємства, розробляються заходи щодо його розвитку та приймаються відповідні управлінські рішення.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1 Стан електроенергетичного комплексу України

Ринок електроенергетики – провідна частина енергетичного сектору України. Ринок електричної енергії складається з ринків виробництва, передачі, оптового постачання, розподілу та роздрібного ринку електричної енергії. Товаром, що обертається на ринку електричної енергії, є електроенергія.

Електроенергія посідає досить вагоме місце в житті суспільства, розвитку будь-якої держави та її регіонів. Впродовж останнього десятиліття кожна країна намагається диверсифікувати способи виробництва електроенергії.

Україна успадкувала досить розвинуту електроенергетичну галузь, яка була частиною електроенергетики колишнього СРСР та важливою ланкою роботи енергосистеми «Мир-1» – до 1993 р. Енергетична система України працювала в паралельному режимі з енергосистемами країн, які належали до її складу. Після розпаду Союзу постсоціалістичні країни Центрально-східної Європи відокремили свої енергосистеми, модернізували їх і приєдналися до європейського Об'єднання з координації передачі електроенергії – UCTE (Union for the Coordination of Transmission of Electricity).

Натомість лише в 1995 р. Україна започаткувала структурне реформування електроенергетики, коли було створено Об'єднану енергетичну систему (ОЕС) України, започатковані процеси приватизації енергетичних об'єктів, запроваджено Оптовий ринок електроенергії (ОРЕ).

Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» [64] ОЕС України являє собою сукупність електростанцій, електричних і теплових мереж, інших об'єктів електроенергетики, що об'єднані спільним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної й теплової енергії за їх

централізованого управління. Вона включає 8 регіональних енергетичних систем – Дніпровська, Західна, Південна, Південно-Західна, Північна, Центральна, Донбаська, Кримська (з 2015 р. відчужена внаслідок анексії Криму), пов'язаних між собою системоутворюючими та міждержавними високовольтними лініями електропередач. ОЕС України працює синхронно з енергосистемами Росії, Білорусі й Молдови. Виокремлена частина ОЕС («Бурштинський острів») синхронізована з ENTSO-E, що дозволяє здійснювати експорт української електроенергії до європейських країн.

Загальна встановлена потужність електричних станцій ОЕС України на кінець 2019 р. складала 51,7 ГВт, з яких 53,9% припадає на теплові електростанції (ТЕС, ТЕЦ, блок-станції), 26,7% – на атомні електростанції (АЕС), 12,2% – на гідроелектростанції (ГЕС) і гідроакумуючі електростанції (ГАЕС), 7,2% – на електростанції, що працюють на альтернативних джерелах енергії – ВЕС, СЕС, БіоЕС (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Встановлена потужність електричних станцій ОЕС України в 2012-2019 рр., ГВт

Рік	Сумарна встановлена потужність	АЕС		ТЕС ГК		ТЕЦ та інші ТЕС		ГЕС та ГАЕС		ВЕС СЕС та БіоЕС	
			%		%		%		%		%
2012	53,8	13,8	25,7	27,4	51,0	6,5	12,1	5,5	10,2	0,6	1,1
2013	54,5	13,8	25,4	27,6	50,7	6,6	12,2	5,5	10,0	0,9	1,7
2014	55,1	13,8	25,1	27,7	50,3	6,6	12,0	5,9	10,6	1,1	2,0
2015*	54,8	13,8	25,2	27,8	50,7	6,5	11,8	5,9	10,7	0,8	1,5
2016	55,3	13,8	25,0	27,8	50,3	6,5	11,8	6,2	11,2	1	1,7
2017**	51,7	13,8	26,7	24,6	47,5	5,9	11,5	6,2	12,0	1,2	2,3
2018	49,7	13,8	27,8	21,8	43,9	6,1	12,3	6,2	12,6	1,7	3,4
2019	51,7	13,8	26,7	21,8	42,0	6,1	11,9	6,3	12,2	3,7	7,2

**Примітка** \*з 2015 року без урахування Кримської ЕЕС

\*\* з 2017 року без врахування ТНКТ Донбаської ЕЕС

*Джерело:* складено автором на основі [65]

Станом на 01.10.2019 р. основні генеруючі потужності ОЕС України зосереджені на:

– 4 атомних електростанціях (15 енергоблоків, з яких 13 – потужністю по 1 000 МВт і 2 – потужністю 415 та 420 МВт);

– каскадах з 8 гідроелектростанцій на річках Дніпро й Дністер із загальним числом гідроагрегатів – 103 одиниці, а також 3 гідроакумулюючих станціях (11 ГА з потужністю від 33 МВт до 324 МВт);

– 12 ТЕС із блоками одиничною потужністю 150, 200, 300 і 800 МВт (75 енергоблоків, у тому числі потужністю: 150 МВт – 6, 200 МВт – 31, 300 МВт – 32, 800 МВт – 6 одиниць) та 3 турбогенератора, а також 3-х великих ТЕЦ з енергоблоками 100 (120) МВт та 250 (300) МВт (рис.Б.1 Додатку Б).

Слід зазначити, що попри всі негаразди трансформаційної кризи 1990-х років, енергетичну систему країни вдалося зберегти, проте зменшивши постачання електроенергії більш ніж на 40% за тридцять років (рис. 2.1).

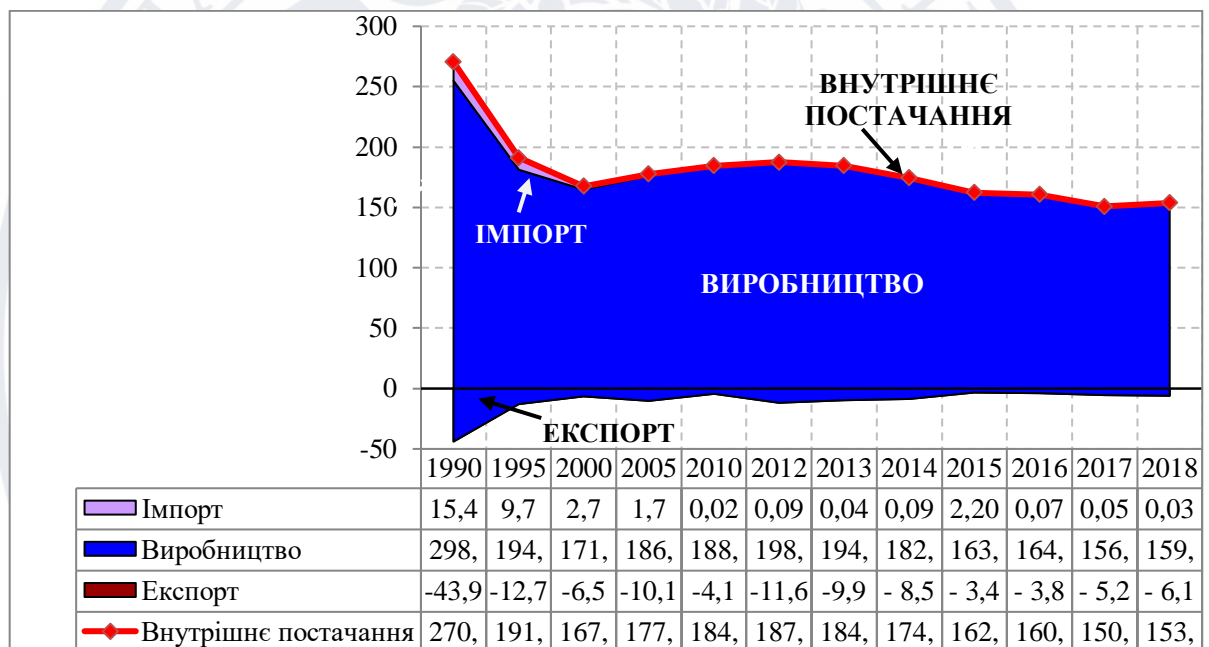


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників електроенергетичного комплексу в Україні протягом 1990-2018 рр., ГВт-год

Джерело: складено автором на основі [66]

На додачу до внутрішнього споживання, Україна експортувала електроенергію до чотирьох держав-членів ЄС: Угорщини, Словаччини, Румунії та Польщі.

З початку 2000-х років вітчизняна електроенергетична галузь працює загалом стабільно, забезпечуючи обсяги електроенергії, необхідні як для національної економіки та житлово-комунального сектору, так і для експорту.

Галузь поступово нарощує частку своєї продукції у структурі споживання палива та енергії в країні. Так, у 2018 р. у структурі кінцевого споживання палива та енергії в Україні частка електроенергії склала 19,9% – проти 16,2% у 2012 р. За цим показником електроенергія посіла третю позицію в енергетичному балансі країни, після природного газу (29,2%) і нафти та нафтопродуктів (20,7%) [67].

Порівняно з 1990 р., змінилася структура виробництва електроенергії за джерелами генерації. Так, якщо у 1990 р. на теплову генерацію припадало майже 71% загального обсягу виробництва електроенергії, то упродовж наступних років цей показник знижувався і склав у 2018 р. лише близько 36,9%. Натомість частка електроенергії АЕС зросла з майже 26% до 53%, відповідно. Останніми роками значно збільшилися темпи будівництва електростанцій, що працюють з використанням ВДЕ, однак частка виробленої ними електроенергії в загальному електроенергетичному балансі є незначною: у 2018 р. – 1,7% (у 1990 р. – 0,13%) (рис. 2.2).

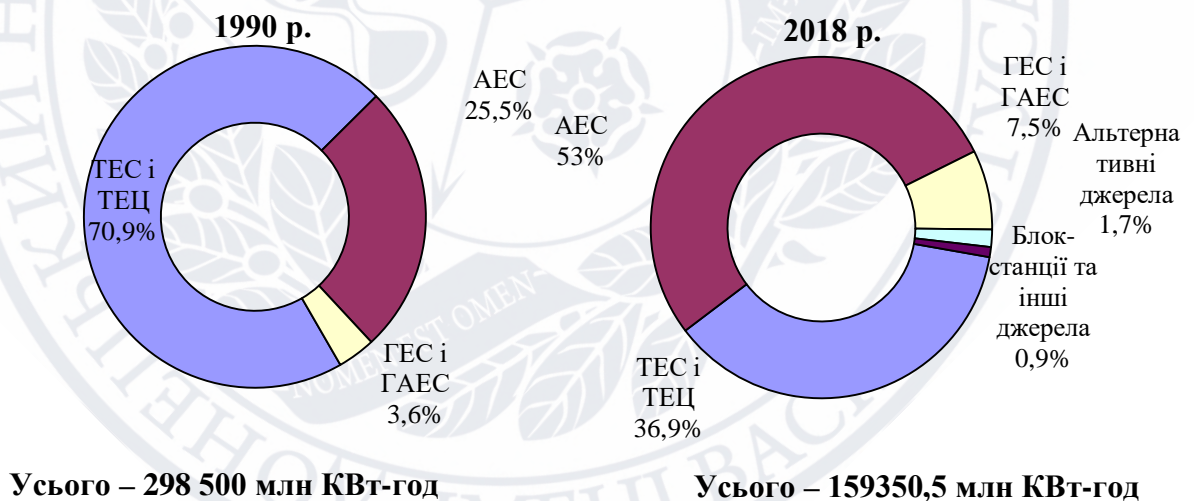


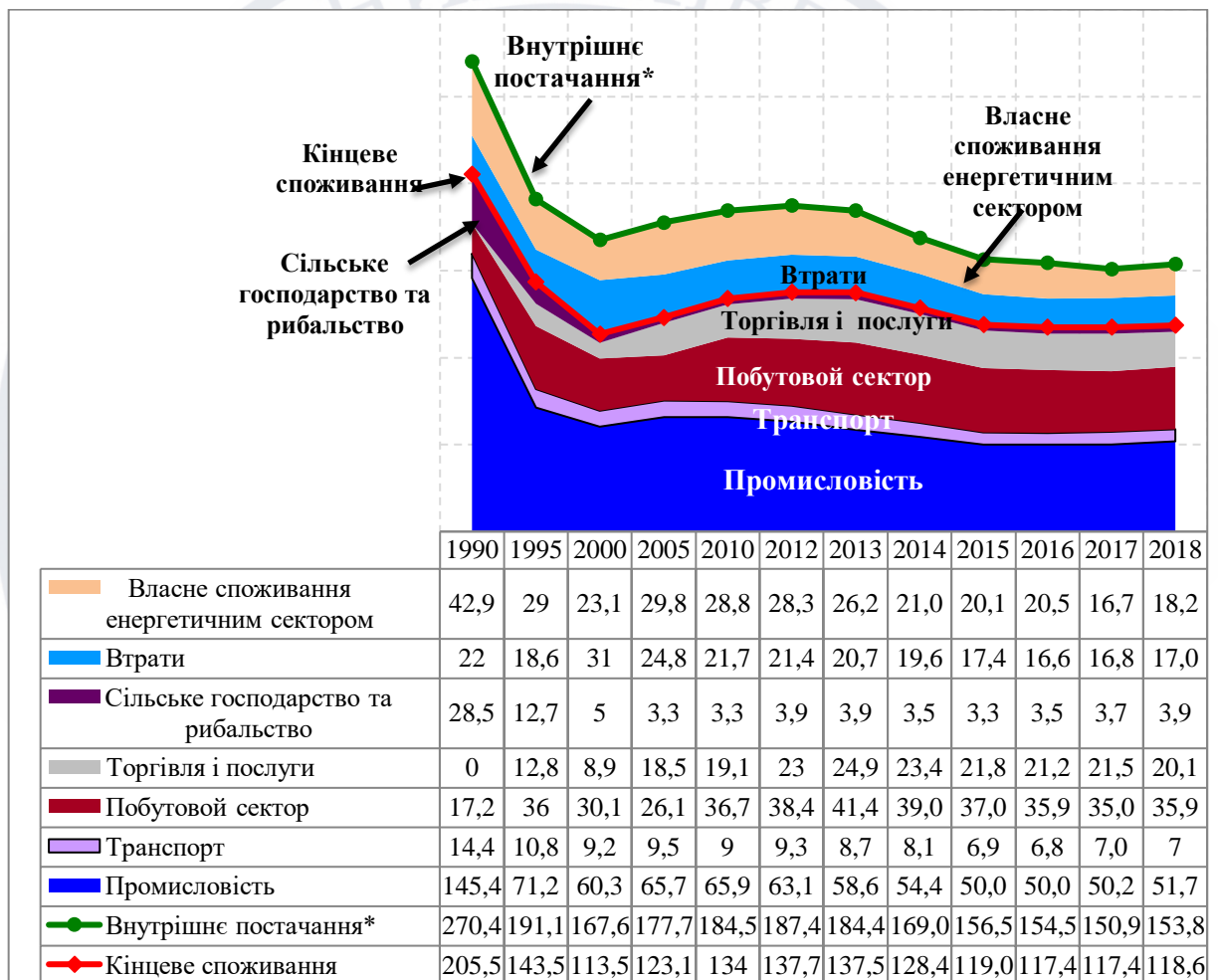
Рисунок 2.2 – Структура виробництва електроенергії по ОЕС України за 1990 р. та 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [68, 69]

В 2018 р. споживання електроенергії (нетто) галузями національної економіки та населенням склав 153,8 млрд кВт-год, що на 2,9 млрд кВт-год, або на 1,9% більше, ніж в 2017 р., проте порівняно з 1990 р. відбулося

скорочення більш ніж в 1,7 рази (рис. 2.3).

Жорстке державне регулювання, неналежне управління державними підприємствами та наявність приватних інтересів негативно вплинули на стабільність і безпеку в енергетичному секторі, зробивши Україну однією з найменш енергоефективних країн з-поміж держав-членів Енергетичного Співтовариства через велику частку енергоємних секторів, застарілі та неефективні технології та вкрай виснажені основні засоби (неефективні системи централізованого теплопостачання, низькоякісний фонд будівель).



\* Внутрішнє споживання з урахуванням статистичних розбіжностей

Рисунок 2.3 – Динаміка і структура споживання електроенергії в 1990-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [66]

Вітчизняне виробництво, незважаючи на покращення показників енергоефективності протягом 1990-2018 рр. (скорочення в 1,76 рази), залишається досить енергоємним (рис. 2.4).



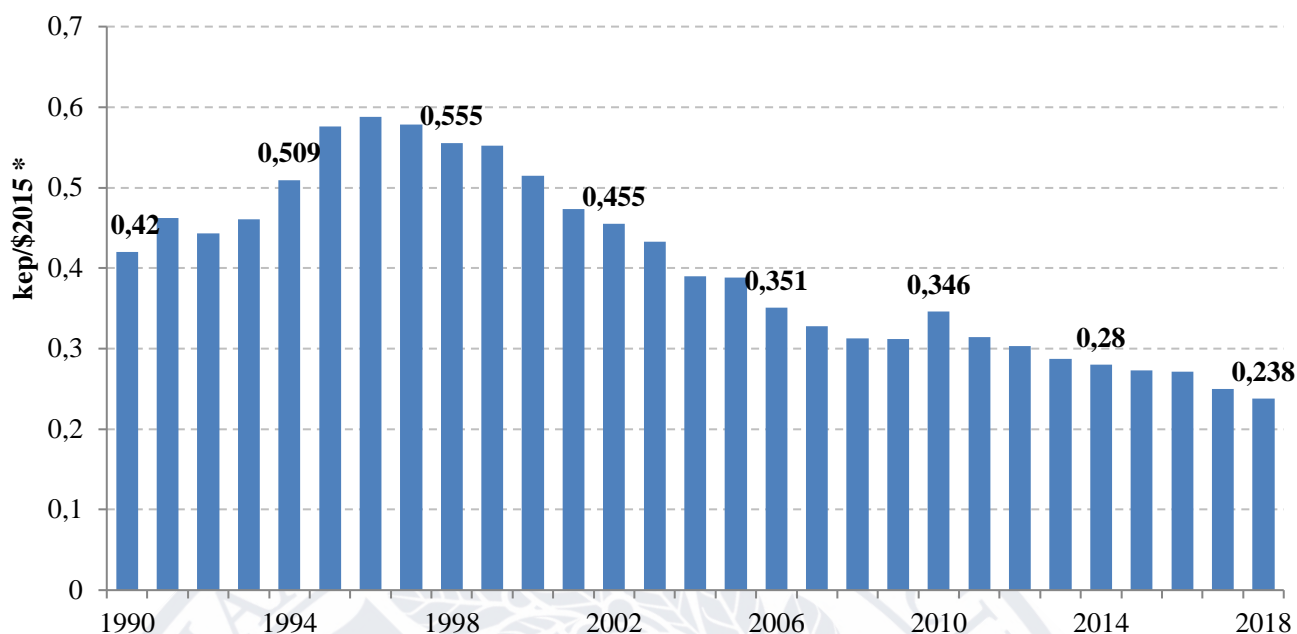


Рисунок 2.4 – Енергомiсiсть ВВП України протягом 1990-2018 рр.

(\* – кiлограм нафтового еквiваленту/ долар США в цiнах 2015 р. при постiйному паритетi купiвельної спроможності)

Джерело: складено автором на основi [70]

Так, в 2018 р. Україна була антилідером в рейтингу країн за енергомiсiстю споживання енергiї на одиницю ВВП – 2,38 кг н.е./долл.США, що в 4,4 рази бiльше нiж в Колумбiї (лiдер рейтингу), в 3,8 рази – Великобританiї в 3,6 рази – Туреччини; в 2,45 рази – Польцi; в 1,1 рази – РФ тощо. Середнє значення для країн Європейського Союзу український показник перевищив втричі; а середнє значення для свiту (0,114) – бiльш нiж вдвiчі [70]. Восени 2018 р. Мiнекономiки оцiнило щорiчнi втрати України через низьку енергоефективнiсть майже в 1,5 млрд долл. США [71].

Намагаючись пiдвищити енергоефективнiсть i безпеку, Україна в 2019 р. розпочала реструктуризацiю ринку електроенергiї, що визнано наймасштабнiшою та найвагомiшою з усiх реформ в економiцi України за всю iсторiю незалежності.

Дiяльнiсть ринку електроенергiї у 2019 р. можна умовно роздiлити на два перiоди: модель ринку до реформування сектору та пiсля.

*Модель ринку до липня 2019 р. виглядала наступним чином.* На Оптовому ринку діють 5 гравців (понад 90 % усього виробництва), двоє з них - група «ДТЕК» та ДП «Енергоатом» (близько 80 % ринку). Єдиний продавець та покупець товару (електроенергії) – ДП «Енергоринок». На роздрібному ринку наявна природна монополія обленерго (розподіл електроенергії та постачання населенню).

Державне регулювання ринку присутнє на всіх етапах генерації, передачі, продажу та розподілу електроенергії. На таких ринках учасники не можуть самостійно визначати умови обороту товару та ціну. При цьому обленерго, внаслідок поєднання в собі функцій з передачі та постачання юридичним особам, могли певною мірою зловживати своїм становищем.

Ринок електроенергії за старою моделлю працював за форматом єдиного «котла»: усі виробники продавали вироблену електроенергію ДП «Енергоринок» за встановленою державою ціною. Ці обсяги купували постачальники електричної енергії (обленерго) з метою перепродажу електричної енергії споживачам за встановленим регулятором тарифом (постачальники універсальної послуги) та/або вільними (договірними) цінами. За такої моделі отримані від споживачів гроші перераховувались ДП «Енергоринок», після чого вони розподілялися між виробниками та оператором мереж «Укренерго». Тарифи для споживачів визначалися за допомогою середньозваженого показника щогодинного споживання. Так, постачальники отримувала усереднений тариф незалежно від того, коли використовувалась електроенергія.

Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії», з 1 липня 2019 р. в Україні була запроваджена *нова лібералізована модель оптового ринку електричної енергії* (рис.2.5). Згідно з ч. 2 ст. 3 Закону, функціонування ринку електричної енергії має здійснюватися, зокрема, на принципах:

– забезпечення балансу між попитом та пропозицією електричної енергії;

- добросовісної конкуренції;
- рівності прав на продаж та купівлю електричної енергії;
- недискримінаційного і прозорого доступу до системи передачі та систем розподілу;
- недискримінаційної участі в ринку електричної енергії;
- незалежного державного регулювання;
- недискримінаційного ціно- та тарифоутворення, що відображає економічно обґрунтовані витрати.

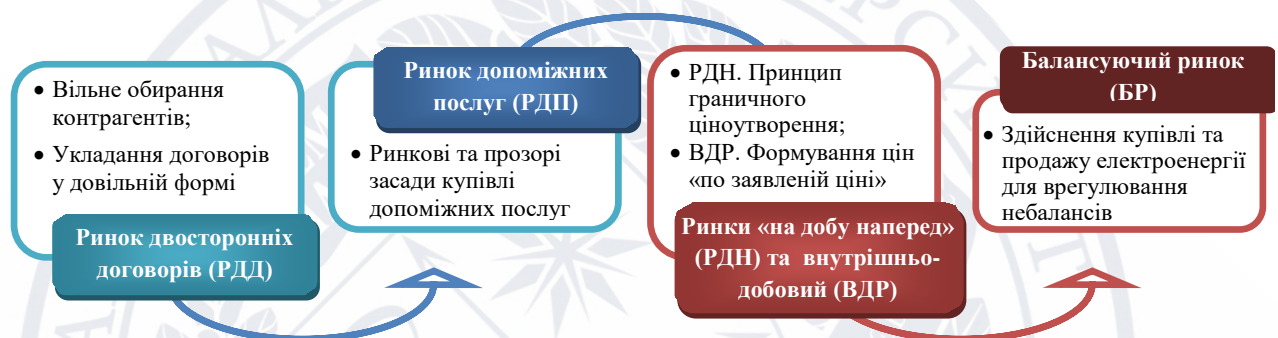


Рисунок 2.5 – Схема нового Оптового ринку електроенергії України

Джерело: складено автором

Учасниками нового ринку електричної енергії є: виробники електричної енергії, ДП «Гарантований покупець», електропостачальники, трейдери, оператор системи передачі, оператор ринку, оператори системи розподілу, постачальники універсальних послуг та споживачі.

Відповідно до постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 27.06.2019 № 1307 було погоджено визначені оператором системи передачі дві відокремлені зони на ринку електричної енергії в межах України:

- торгову зону «Острів Бурштинської ТЕС»;
- торгову зону «ОЕС України».

Торговою є відокремлена зона, визначена оператором системи передачі за погодженням НКРЕКП, в якій здійснюється синхронна робота електроустановок, на якій, відповідно, здійснюються торгові операції.

Незважаючи на кардинальну зміну принципів купівлі-продажу електроенергії, структура ринку суттєво не змінилась (рис.2.6).

За правилами нового ринку вартість електроенергії для постачальників електричної енергії залежить від обсягів споживання, графіків розрахунків, платіжної дисципліни та споживання в розрізі доби. В пікові години електроенергія дорожча, а вночі – дешевша. Закупівля електричної енергії постачальниками здійснюється безпосередньо у виробників електричної енергії за правилами проведення аукціонів. Тобто, вартість електричної енергії визначається попитом на ринку. Енергоємні споживачі в умовах нового ринку отримали можливість також здійснювати закупівлю електричної енергії безпосередньо у її виробників, за умови укладання всіх необхідних договорів, передбачених Правилами ринку.



Рисунок 2.6 – Сегменти нового ринку електричної енергії в Україні

Джерело: складено автором

Отже, гравці ринку зможуть торгувати електроенергією на чотирьох майданчиках (рис. 2.6).

Ключовий з них – *сегмент прямих двосторонніх контрактів*, які укладатимуться на довгостроковий період з рівним графіком поставки. Ціна, сформована на цьому майданчику, буде найнижчою.

Інші торгові майданчики будуть використовуватися для до купівлі

недостатнього обсягу електроенергії або продажу зайвого.

Постачальники можуть купувати електроенергію як упродовж («всередині») доби, так і на добу вперед, що дозволить запланувати необхідний у конкретний період обсяг генерації, але ціна електроенергії, що придбана у такий спосіб, буде вищою.

Згідно з Правилами ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку, учасники РДН/ВДР можуть подавати заявки на торги РДН за 7 календарних днів до доби постачання і до 11:00 години доби, що передує добі постачання («Закриття воріт РДН»).

*Ринок «на добу наперед»* працює за принципом біржі, на якій визначається індикативна ціна на електроенергію, на яку орієнтуються всі учасники ринку при укладенні договорів в інших сегментах ринку та подають свої заявки «сьогодні на завтра».

Учасники РДН/ВДР можуть подавати заявки на торги ВДР, починаючи з 15:00 години доби, що передує добі постачання і до «Закриття воріт ВДР», що настає за 60 хвилин до початку операційного періоду, на який подається заявка.

*Балансуючий ринок* працює для збалансування попиту та пропозиції електроенергії в режимі реального часу. У цьому сегменті вартість електроенергії буде максимально високою.

Нова модель ринку передбачає ліквідацію ДП «Енергоринок». У структурі підприємства створено дві нові філії – «Оператор ринку» та «Гарантований покупець», які мають трансформуватися в два окремі підприємства.

*«Оператор ринку»* – це ПАТ, 100% якого буде належати державі. Це підприємство виконує функції оператора ринку «на добу наперед» і внутрішньодобового ринку.

*«Гарантований покупець»* – це державне підприємство (теж на 100%). На нього будуть покладені функції виконання зобов'язань держави з оплати відновлювальних джерел енергії по «зеленому» тарифу, тобто купівля всієї електроенергії, що виробляється з альтернативних джерел енергії.

Також на «Гарантованого покупця» покладені спеціальні обов'язки –

купівля електроенергії на електронних аукціонах і її продаж постачальникам універсальних послуг в обсягах, необхідних для постачання побутовим споживачам.

Для збереження пільгової ціни, використовується механізм забезпечення населення електричною енергією виробленою НАЕК «Енергоатом» та ПрАТ «Укргідроенерго», вартість електроенергії яких є найнижчою в Україні. Уряд обмежив доступ цих компаній до вільного ринку. Держкомпанії мусять за низькими цінами продавати 90% та 20% власного виробітку «Гарантованому покупцеві» (ГП).

В свою чергу, ГП продає за фіксованими цінами необхідні обсяги для населення постачальникам універсальних послуг (ПУП), а також - на покриття втрат в мережах операторам систем розподілу (ОСР, колишні обленерго) і оператору системи передачі («Укренерго»). Решту ГП має продавати на ринку «на добу наперед».

Слід нагадати, що реформи ринку електричної енергії та побудова його нової моделі ринку спрямовані, перш за все, на створення конкурентоспроможного ринку на оптовому і роздрібному рівні; відкриття доступу на ринок для нових учасників; надання споживачам права вибору та доступні ціни на електропостачання.

## **2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»**

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Головною метою діяльності підприємства є розподіл, транспортування та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України.

Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів

Хмельниччини з населенням у понад 1,3 мільйона чоловік.

Історія товариства розпочинається з 1951 р., коли було створено Кам'янець-Подільську міжобласну експлуатаційну контору «Сільенерго», підпорядковану «Вінницяенерго», яка окрім тоді Кам'янець-Подільської (зараз – Хмельницької), обслуговувала ще й електромережі Тернопільської та Чернівецької областей. У 1958 р. контора стала обласною, а в 1960 р. була реорганізована в Хмельницьке енергетичне експлуатаційне управління сільського господарства (1972 р. – обласне підприємство електромереж).

Останнє вже в 1978 р. було реорганізоване у Північне і Південне підприємства електричних мереж.

У 1995 р. на базі цих підприємств та Кам'янець-Подільської ТЕЦ утворено державну акціонерну енергопостачальну компанію «Хмельницькобленерго» (потім ВАТ ЕК «Хмельницькобленерго») відповідно до Указу Президента України від 04.04.95 р. «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України» та наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від 17.08.95 р. № 157.

З 11.03.2011 р. відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів (протокол №20 від 11.11.2010 р.) товариство було перейменовано в ПАТ «Хмельницькобленерго».

Статутний капітал товариства розміром в 33637,84 тис. грн розподілений на 134,5 млн. простих акцій номінальною вартістю 0,25 грн між 3500 акціонерами. 70,01% статутного фонду знаходиться у власності держави з покладанням управління державними корпоративними правами на Міністерство палива та енергетики України.

В силу стратегічності діяльності підприємства для економіки та безпеки України в липні 2004 р. відповідно до Указу Президента державний пакет акцій компанії було передано НАК «Енергетична компанія України», яка вже 2013 р. на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 18.02.2013 р. № 126 «Питання передачі Фондові державного майна державних пакетів акцій підприємств паливно-енергетичного комплексу» передала його до Фонду

державного майна України [72].

Енергопостачальна компанія «Хмельницькобленерго» за науковим впровадженням, якістю електричної енергії та надійністю системи електропостачання, виваженою соціальною політикою в колективі та регіоні і прибутковістю в господарській діяльності є однією з найпрогресивніших в державі.

За критеріями успішності бізнесу «Хмельницькобленерго» - одна з найкращих компаній України, про що свідчать престижні відзнаки та нагороди: включення впродовж двадцяти років до рейтингу «ТОП-100» та отримання відзнак у всеукраїнських та міжнародних конкурсах, таких як «Золота торгова марка», «100 кращих товарів України», «Лідери ХХІ століття», «Кращі платники податку», «Кращі підприємства України», «Лідер паливно-енергетичного комплексу України», переможець 9-го Міжнародного Турніру якості країн Центральної та Східної Європи у номінації «Великі підприємства», відзнака «Визнана досконалість – 5 зірок» тощо.

Система управління товариства включає в себе систему управління якістю відповідну вимогам ISO 9001:2015; систему управління гігієною і безпекою праці відповідну BS OHSAS 18001:2007 та систему екологічного керування відповідну ISO 14001:2015.

До складу товариства входить 23 відокремлених підрозділи: 21 район електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області, Старосинявський цех централізованого ремонту та навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій «Яблуневий сад».

Локальна система розподілу електроенергії споживачам регіону, що покриває загальну площу 20,6 тис. кв. км., складається з ліній електропередач довжиною понад 34 тис. км, 175 трансформаторних підстанцій 110/35/10 кВ загальною встановленою потужністю 1795,9 МВА, 7382 трансформаторних підстанцій 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 1548,4 МВА, та 66 розподільчих пункти напругою 10/0.4 кВ загальною встановленою потужністю 37,4 МВА.



Початковим етапом проведення оцінки господарської діяльності підприємства, є дослідження обсягів виробництва продукції в динаміці.

До основних видів продукції АТ «Хмельницькобленерго» відносяться послуги з передачі та постачання електричної енергії споживачам Хмельниччини. Товариство закуповує електроенергію за оптовими цінами в ДП «Енергоринок», надає їй споживчих якостей за допомогою технічних засобів та реалізує споживачам Хмельницької області за регульованими тарифами, встановленими НКРЕКП.

Протягом аналізованого періоду корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився майже втричі (2,8 рази), що пов'язано зі зростанням обсягів її споживання користувачами та підвищенням тарифів на електроенергію (рис. 2.7).

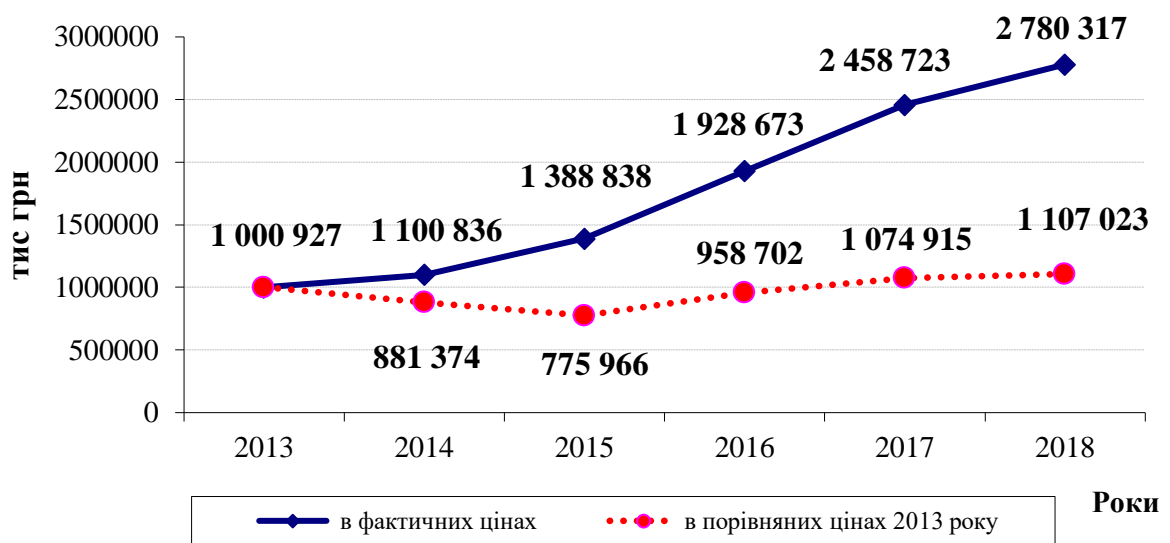


Рисунок 2.7 – Динаміка реалізації продукції АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2013-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Проте в порівнянних цінах 2013 р. темпи зростання показника значно менші – лише на 10,5% за період, а протягом 2014-2016 рр. замість середньорічного збільшення обсягу реалізації на 24,4% або майже 310 млн.грн, за реальними показниками щорічно відбувалося падіння

зменшення 14,1 млн.грн або на 1,4%. Це ще раз підтверджує необхідність врахування інфляційного фактору під час аналізу для об'єктивності отриманих результатів.

Найбільшу питому вагу в загальному обсязі товарної продукції займає активна електроенергія – понад 97%, виробництво якої протягом 2013-2018 рр. збільшилося на 1% (рис. 2.8).

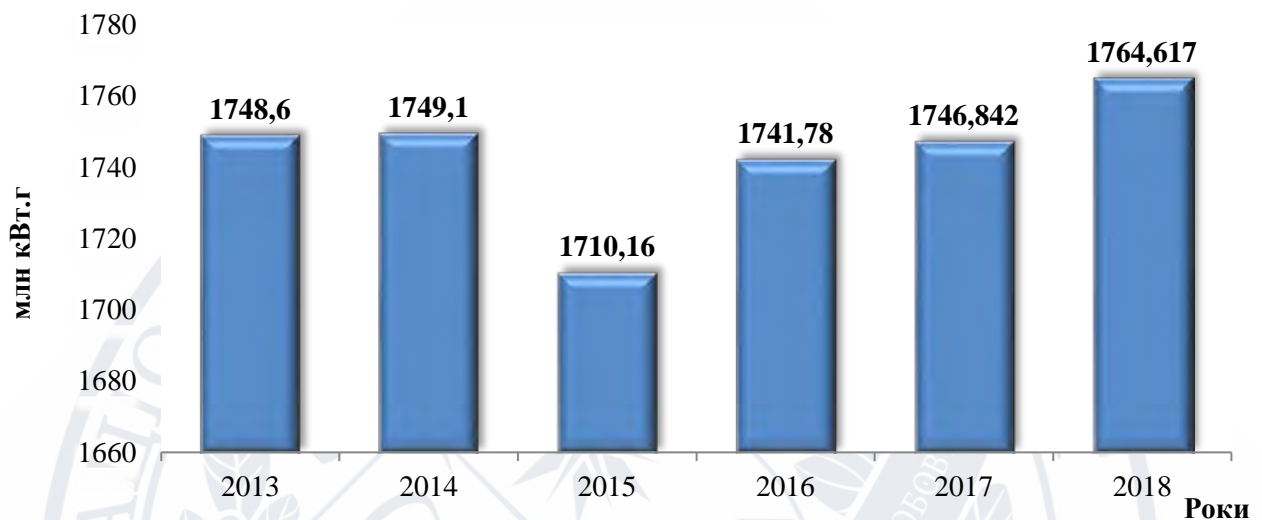


Рисунок 2.8 – Динаміка виробництва активної енергії АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2013-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Перспектива збільшення товарної продукції товариства вирішується завдяки впровадженню заходів щодо отримання 100% оплати за електроенергію, зокрема, своєчасності оплати товару та недопущенню заборгованості найбільш ризикованими категоріями споживачів: побутовими споживачами, підприємствами житлово-комунального господарства, бюджетними організаціями та сільгоспспоживачами. Так, рівень реалізації електроенергії споживачам у 2018 р. становив 99,4%, що вище середнього показника по Україні (99,2% [73]) та більше на 399,91 млн грн ніж у 2017 р.

Крім того, збільшення корисного відпуску електроенергії та товарної продукції передбачається за рахунок зниження технологічних витрат електроенергії, перехід на електроопалення у негазифікованих районах та

виконання робіт із зовнішнього освітлення населених пунктів.

Структуру розподілу клієнтів товариства за рівнем споживанням електроенергії за 2018 рік наведено на рис. 2.9.

На ринку електричної енергії підприємство займає монопольне становище, його частка на ринку біля 80%. Конкурентами виступають незалежні постачальники електроенергії, до яких можна віднести ТОВ «Енергозахід», ДТГО «Південно-західна залізниця», КЕА «Новосвіт».

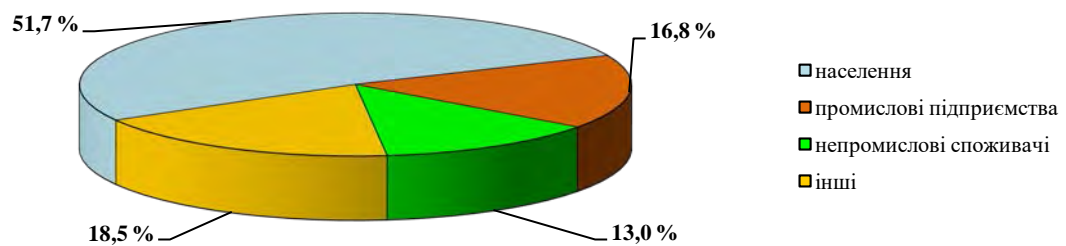


Рисунок 2.9 – Структура клієнтського портфеля  
АТ «Хмельницькобленерго»

*Джерело:* побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

АТ «Хмельницькобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби. Окремим напрямком в роботі науково-виробничої лабораторії є розробка нової концепції перевірки трансформаторів струму і трансформаторів напруги в процесі їх експлуатації.

Найважливішим ресурсом, що визначає всю роботу підприємства, є його персонал. Саме люди виступають безпосередніми організаторами виробничого процесу, носіями специфічного товару – робоча сила, і потенційним джерелом інновацій у сфері виробництва та інших сферах життєдіяльності людини.

Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від

ефективності залучення персоналу підприємства до виробничої діяльності. Оцінка використання трудового потенціалу проводиться за такими показниками, як наявність та структура персоналу підприємства, продуктивність праці, середньомісячна зарплата одного працівника тощо (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників використання трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
		2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	1928673	2458723	2780317	127,5	113,1	144,2
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3554	3472	3183	97,7	91,7	89,6
Продуктивність	тис.грн / особу	542,7	708,2	873,5	130,5	123,3	161,0
Фонд оплати праці	тис. грн	281097,4	316891	366207,9	112,7	115,6	130,3
	у % до обсягу виробництва	14,6	12,9	13,2	88,4	102,2	90,4
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	6591	7606	9588	115,4	126,1	145,5

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Стосовно АТ «Хмельницькобленерго» слід відзначити, що рівень виручки від реалізації, що припадає на одного працівника з 2016 по 2018 рр. збільшився в 1,6 рази, що пов'язано, перш за все, із зростанням розміру реалізованої продукції на 44,2% та скороченням чисельності персоналу на 10,4%.

Слід зазначити, що на підприємстві спостерігається достатньо висока зарплата, яка кожного року значно перевищувала рівень мінімальної зарплати, встановлений на той час в Україні (2016 р.- 1600 грн, 2017 р. – 3200 грн,

2018 р. – 3723 грн) та середньої по Хмельниччині (2016 р.- 5315 грн, 2017 р. – 7559 грн, 2018 р. –8976 грн).

Заробітна плата в товаристві нараховується за тарифними ставками (окладами) відповідно до умов Колективного договору, галузевої угоди та організаційно-розпорядчих документів. Згідно Положень Колективного договору працівникам виплачувались премії та надбавки за підсумками виконання виробничих показників, виявлення безоблікового споживання електроенергії, стаж роботи в галузі, доплати за шкідливий характер робіт.

Дані таблиці 2.2 свідчать про збільшення середньомісячної зарплати на підприємстві протягом 2016-2018 рр. на 45,5%, у зв'язку з підвищенням встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати відповідно переглядалися також тарифні ставки та посадові оклади в товаристві.

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення структури основних засобів за призначенням, їх структури, а також стану фондів.

Аналіз відповідної звітності дозволив констатувати, що за період з 2016 р. до 2018 р. на підприємстві відбулися певні зміни в наявності та структурі основних засобів (табл. Б.1 Додатку Б).

Дані таблиці свідчать про збільшення балансової вартості основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за аналізований період на 558 млн грн. Це відбулося внаслідок збільшення вартості будівель та споруд виробничого призначення, до яких віднесено електричні мережі, що за обсягом займають найбільшу питому вагу у вартості основних засобів підприємства.

До виробничих основних засобів підприємства відносяться лінії електропередачі, трансформаторні підстанції, адміністративні будівлі, будівлі виробничого призначення, транспортні засоби, машини та устаткування. До основних засобів невиробничого призначення належать житловий фонд, їдальня, дитячий садок, лікувально-оздоровчий комплекс тощо. Ступінь використання обладнання – 100 %. Товариство в своїй діяльності не використовує орендовані основні засоби.

В експлуатації товариства знаходяться 34693 км ліній електропередачі, у тому числі напругою 0,4-10 кВ – 31363 км, напругою 35-110 кВ – 3330 км; трансформаторні підстанції напругою 35-110 кВ – 175 одиниць загальною потужністю 1797,4 МВА; підстанції 10/0,4 кВ – 7463 одиниць загальною потужністю 1572,9 МВА; розподільчі пункти 10 кВ – 67 одиниць загальною потужністю 39,1 МВА.

Більш детальну картину стосовно причин зміни вартості основних засобів протягом періоду дослідження дають показники руху та відтворення фондів (табл. Б.2 Додатку Б).

Дані таблиці показують, що середньорічна вартість основних засобів підприємства (за первісною вартістю) протягом періоду дослідження зменшилась в 217 разів через переоцінку основних фондів та приведенням їх вартості до справедливої відповідно до міжнародних стандартів та списанням повністю амортизованих об'єктів.

На підприємстві постійно проводилися роботи з технічного переоснащення та модернізації виробництва, підвищення його технічного рівня, впровадження нової техніки, механізації та автоматизації виробництва.

В силу специфічності діяльності підприємство збільшувало вартість основних засобів переважно за рахунок реконструкції та капітальних ремонтів електромереж, які в структурі виробничих фондів займають понад 70 %. Так в 2016 р. відремонтовано 1438,4 км електромереж, в 2017 р. – 1240,2 км, в 2018 р. – 741 км.

Крім того, в 2016 р. виконано капітально відремонтовано 827 трансформаторних підстанцій, 11 розподільних пунктів, 363 силових трансформатора, 417 вимикачів, 604 роз'єднувача; винесено 2269 лічильників у побутових споживачів на фасади будівель; розчищено 3354,9 км просік під ПЛ 110-0,4 кВ.

У 2017 р. виконано капітальний ремонт 33 трансформаторних підстанцій, ремонт 718 трансформаторних та розподільних пунктів, 296 силових трансформаторів, 417 вимикачів, 422 роз'єднувача; замінено 10253

ізолятора на 0,4-10 кВ та 1428 ізоляторів на 35-110 кВ; замінено 2 опори на ПЛ 35 кВ, 2 – на ПЛ 110кВ та 2943 опори ПЛ-0,4-10 кВ. Розчищено 3648,9 км просік під ПЛ 0,4-110 кВ.

Водночас з роботами по реконструкції електромереж впроваджуються прогресивні розробки та технології, сучасне та більш ефективне обладнання, матеріали та конструктивні елементи електромереж.

В результаті виконання Інвестиційної програми АТ «Хмельницьк-обленерго» досягнуто зменшення технічних та комерційних витрат завдяки встановленню електронних лічильників високого класу точності в розрахункових точках та точках обліку надходження електроенергії, заміни проводів на самоутримуючі ізольовані проводи, улаштуванню ізольованих введів, виносу лічильників на зовнішню стіну помешкань, улаштуванню розвантажувальних підстанцій.

Одним із пріоритетних напрямків роботи підприємства залишається застосування Концепції побудови системи контролю споживання електроенергії на базі Автоматизованої системи комерційного обліку споживання електроенергії (АСКОЕ), що передбачає встановлення на регіональному рівні програмно-технічних та телекомунікаційних засобів обліку споживання електроенергії та забезпечення в подальшому достовірного, точного і одночасного обліку електроенергії в розподільчих мережах товариства.

Внаслідок проведених заходів, доля основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес, достатньо висока: протягом 2016-2018 рр. - 83-95 % (табл. Б.2 Додатку Б).

Наступним етапом аналізу є вивчення забезпеченості та ефективності використання основних виробничих фондів (табл. 2.4). Стосовно забезпеченості підприємства основними виробничими фондами слід зазначити, що рівень фондоозброєності праці за період 2016-2018 рр. збільшився в 1,65 рази з 393,8 тис. грн (2016 р.) до 648,8 тис. грн (2018 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства.

Аналізуючи ефективність використання основних фондів на підприємстві за допомогою показників фондоддачі, фондомісткості і рентабельності (збитковості), слід зазначити, що АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр. ефективно використовувало основні засоби, оскільки показник фондоддачі перевищував 1.

Стосовно рівня рентабельності основних фондів, слід зазначити, що рівень показника збільшився протягом періоду дослідження на 1,79 процентних пункти через майже шестикратне зростання прибутку. Максимального значення він сягнув в 2017 р. – 3,28 %, що, перш за все, пов'язано зі збільшенням товарної продукції та випередженням росту дохідності у порівнянні з ростом собівартості продукції.

В процесі діяльності на підприємстві відбувається безперервний кругообіг засобів: витрачання певних ресурсів, отримання доходів, їх розподіл і використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами, персоналом, що відбивається на формуванні його доходу.

Діяльність АТ «Хмельницькобленерго», що є учасником оптового ринку електричної енергії України, полягає в купівлі електричної енергії з метою продажу її споживачам за регульованими тарифами на підставі укладених договорів за допомогою технічних засобів – місцевих електричних мереж. Механізм фінансування та розрахунків на оптовому ринку електроенергії визначається Законом України « Про електроенергетику» та відповідними постановами Національної комісії з питань регулювання електроенергетики (НКРЕКП), згідно яких кошти від споживачів надходять на розподільчий рахунок, а в подальшому – на рахунок Енергоринку за куповану електроенергію. Частина коштів залишається у обленерго для здійснення господарської діяльності.

Діяльність товариства регулюється державою в особі НКРЕКП у частині



встановлення відпускних тарифів на постачання та передачу електроенергії та в частині здійснення загального контролю з ліцензованих видів діяльності. НКРЕКП щомісячно встановлює тарифи на електричну енергію для кожного електрогенеруючого та енергопостачального підприємства України окремо.

Основним джерелом фінансування поточної діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є надходження коштів від реалізації електроенергії, у зв'язку з чим, пріоритетними завданнями для поповнення обігових коштів є забезпечення стовідсоткових розрахунків за електроенергію із споживачами та зменшення собівартості.

За підсумками фінансово-господарської діяльності протягом 2016-2018 рр. чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись за досліджений період з 8,5 млн грн в 2016 р. до 42,8 млн грн в 2018 р. (рис. 2.10).

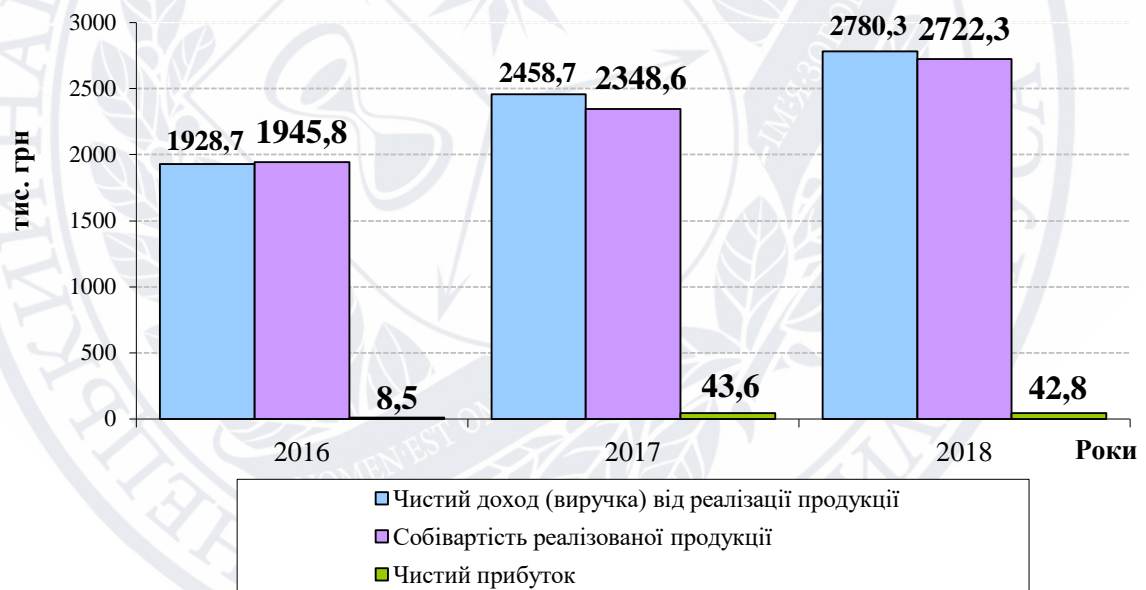


Рисунок 2.10 – Динаміка основних показників результативності

АТ «Хмельницькобленерго» за період 2016-2018 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Отже, за 2016-2018 рр. на майже п'ятикратне зростання прибутку позитивно вплинуло зростання реалізованої продукції на 44,2%, негативно – збільшення собівартості на 39,9 % (табл. Б.3, Б.4 Додатку Б). Собівартість

продукції в динаміці за 2016-2018 рр. мала тенденцію до поступового стійкого зростання.

Так, протягом 2016-2018 рр. загальне збільшення собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» становило майже 230 млн грн, що обумовлено зростанням за всіма елементами витрат. Структура операційних витрат в аналізованому періоді кардинально не змінювалась: найбільш витратоємними статтями були витрати на оплату праці (46,8-48,4%) та амортизація (19,9-23,5%).

Аналіз витрат за функціональною ознакою показав, що вони повторювали поведінку плавного зростання операційних витрат: збільшення на 40,3% або 820,2 млн грн. Виключення становили лише витрати на збут, які щорічно зменшувалися на 83 тис. грн., проте ці зміни не відбилися на результуючому показнику через їх невагомість в загальних витратах.

Аналіз витрат за статтями калькуляції дозволяє встановити центри зосередження витрат і пошуку резервів їхнього зменшення. Зниження собівартості досягається за рахунок дбайливого використання матеріальних, трудових, грошових і інших ресурсів. Для АТ «Хмельницькобленерго» основними резервами зменшення собівартості продукції є скорочення постійних витрат, а також технологічних витрат електроенергії.

Наступним кроком оцінки результатів господарювання підприємства є аналіз його фінансово-господарської діяльності. Основним узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його чистий фінансовий результат, одержаний протягом певного періоду.

Аналіз формування чистого прибутку (збитку) підприємства, що дозволяє прослідити динаміку та структуру прибутку підприємства за різними видами діяльності, показав, що АТ «Хмельницькобленерго» за весь досліджений період лише в 2016 р. отримало збитки від операційної діяльності через перевищення собівартості продукції над виторгом від реалізації продукції на 1% або на 17,1 млн грн (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз формування чистого прибутку  
АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Валовий прибуток (збиток)	-17086	110082	58028		52,7	
Інші операційні доходи	74497	98654	104963	132,4	106,4	140,9
Адміністративні витрати	49767	61777	74246	124,1	120,2	149,2
Витрати на збут	195	133	29	68,2	21,8	14,9
Інші операційні витрати	37383	65000	56731	173,9	87,3	151,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-29934	81826	31985	-273,4	39,1	
Інші фінансові доходи	1812	8412	10747	464,2	127,8	593,1
Інші доходи	37896	8720	8986	23,0	103,1	23,7
Фінансові витрати	14	18	246	128,6	1366,7	1757,1
Інші витрати	583	40336	808	6918,7	2,0	138,6
Прибуток до оподаткування	9177	58604	50664	638,6	86,5	552,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(664)	(14973)	(7852)	2255,0	52,4	1182,5
Чистий прибуток	8513	43631	42812	512,5	98,1	502,9

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

За даними таблиці 2.3 в 2016-2018 рр. підприємство кожного разу одержувало чистий прибуток, що протягом періоду збільшився в 5,03 рази, що було обумовлено зростанням майже за всіма статтями доходів від 1,41 до 5,93 рази (крім «інших доходів») та скороченням витрат на збут (в 6,7 рази).

Аналіз показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.4.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат і т.д.

Вони більш повно, ніж прибуток, відбивають результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

З таблиці 2.4 видно, що протягом дослідженого періоду всі показники рентабельності збільшились, проте негативним є факт незначного зменшення

їх рівнів за останній рік, що пов'язано зі збільшенням собівартості та випередженням темпів її росту з ростом дохідності.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	Норматив	Роки			Зростання (+), зниження (-)		
		2016	2017	2018	2017 від 2006	2018 від 2017	2018 від 2016
Рентабельність ресурсів (активів), %	↑	0,38	2,45	2,06	2,06	-0,38	1,68
Рентабельність власного капіталу %	↑	0,65	2,37	2,31	1,72	-0,06	1,66
Коефіцієнт маневреності активів		-0,079	-0,100	-0,084	-0,021	0,016	-0,005
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	[0,2-0,35]	0,072	0,173	0,134	6,00	-0,04	0,06
Коефіцієнт покриття	≥1	0,869	1,002	1,027	7,00	0,02	0,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів		7,9	7,8	7,0	0,0	-0,9	-0,9
Період одного обороту оборотних активів, днів		46	47	52	1	5	6
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,127	0,128	0,143	0,001	0,016	0,016
Рентабельність оборотних активів, %		3,75	18,65	12,70	0,00	-5,94	8,96

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Так, рентабельність активів визначає частку прибутку від, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства і в 2017 р. цей показник виріс на 2,06 процентних пункти в порівнянні з 2016 р., а в 2018 р. зменшився лише на 0,38 пункти.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу збільшився на 1,68 процентних пункти.

Аналітичні показники майнового стану були призначені для експрес-оцінювання стану та структури ресурсів підприємства. Оскільки протягом аналізованого періоду коефіцієнт маневреності має негативне значення, це свідчить про дефіцит власного капіталу при формуванні оборотного капіталу.

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан

підприємства за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» нижчі за нормативне значення, що пов'язано з дефіцитом у товариства достатніх сум грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Проте щодо коефіцієнта платоспроможності, то слід зазначити, що в 2017-2018 рр. підприємство мало достатньо оборотних активів, щоб виконати свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Стосовно ефективності використання оборотних активів, слід зазначити, що інтенсивність їх використання в АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2018 рр. зменшилась, оскільки уповільнилася їх оборотність з 7,9 до 7 оборотів на рік, однак показник рентабельності збільшився на 8,96 процентних пункти.

### **2.3 Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства**

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

Слід зазначити, що в економічній літературі, існує безліч підходів щодо оцінки рівня економічної безпеки, кожний з яких має свої переваги і недоліки (рис. Б.2 Додатку Б).

Проте, погоджуючись з думкою певного кола економістів [73], вважаємо, що найбільш адаптованим до сучасних умов господарювання та задовольняючим інформаційні потреби більшості споживачів інформації є інтегральний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Економічну безпеку підприємства слід оцінювати за допомогою

зведеного показника – індикатора економічної безпеки, процес визначення якого включає певні етапи (рис. Б.3 Додатку Б).

*Етап 1.* Здійснюється вибір коефіцієнтів для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки, який повинен базуватися на принципах:

*принцип комплексного підходу* – необхідно враховувати індивідуальні особливості розвитку підприємства. Цей принцип працює як при підборі показників за окремими складовими (кадрові тощо), за функціями (наприклад, науково-технічні тощо), так і при визначенні складу показників (приватних, вартісних, натуральних, часових тощо);

– *принцип оптимального співвідношення окремих груп показників* – необхідно дотримуватися пропорційності окремих груп показників, оскільки необґрунтоване завищення ролі одних може привести до помилкових висновків та неправильного формування системи оцінки економічної безпеки підприємства;

– *принцип регульованості системи показників* – при його дотриманні залежно від основної мети оцінки коло цих показників або розширюється, або звужується. Слід мати на увазі можливість зростання або зменшення відносного значення окремих показників;

– *принцип порівнянності показників* – забезпечення порівнянності статистичних показників, отриманих різними методами, в різні періоди часу або оцінених в різних одиницях виміру.

Систему показників для розрахунку економічної безпеки підприємства доцільно розподілити на чотири групи: фінансової, техніко-технологічної, кадрової і комерційної безпеки (табл. Б.5 Додатку Б).

При цьому основними вимогами, що висуваються до показників, є: логічна зв'язаність із закономірностями науково-технічного прогресу; наукова обґрунтованість та об'єктивність; простота та доступність розрахунку; конкретність й однозначність тлумачення отриманих результатів; забезпечення збіжності показників за часом.

Необхідно зазначити, що перелік показників за необхідністю може бути

доповнений певними коефіцієнтами, які суттєво впливають на економічну безпеку конкретного підприємства.

*Етап 2.* На даному етапі усуваємо показники-дублери за різними складовими економічної безпеки підприємства за допомогою кореляційного аналізу, що досліджує взаємозв'язок різних факторів за певний проміжок часу  $t$ .

В результаті проведеного кореляційного аналізу за допомогою програми Statistica v.10 побудовано кореляційну матрицю та перевірені фактори на мультиколінеарність за допомогою критерію Стюдента.

Через мультиколінеарність з системи показників оцінки економічної безпеки підприємства були виключені наступні показники:

- $K_{\text{пот.лікв.}}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;
- $K_{\text{шв.лікв.}}$  – коефіцієнт швидкої ліквідності;
- $K_{\text{абс.лікв.}}$  – коефіцієнт загальної ліквідності;
- $K_{\text{плат.}}$  – коефіцієнт платоспроможності;
- $R_{OЗ}$  – фондорентабельність;
- $\Phi_{OЗ}$  – фондоозброєність;
- $R_{\text{ФОП}}$  – рентабельність фонду оплати праці;
- $k_{\text{ЧД/В}}$  – коефіцієнт співвідношення доходів та витрат;
- $ROS$  – рентабельність продажів;
- $K_{\text{діл.акт.}}$  – коефіцієнт ділової активності.

Кінцеві показники для розрахунку індикатора економічної безпеки підприємства наведені в табл. Б.6 Додатку Б.

Проведемо оцінку економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» за період 2016-2018 рр. відповідно до набору показників з табл. Б.6 Додатку Б дані товариства наведені в табл. Б.7 Додатку Б.

*Етап 3.* Проведення стандартизації показників оцінки економічної безпеки за допомогою зіставлення фактичних і рекомендованих величин.

Найпростішим методом оцінки певного одиничного показника

економічної безпеки є його нормування за формулою:

$$K_i = \frac{P_i}{P_{i \text{ норм}}}, \quad (2.1)$$

де  $K_i$  – нормований одиничний показник економічної безпеки підприємства;

$P_i$  – фактичне значення одиничного показника економічної безпеки;

$P_{i \text{ норм}}$  – нормативне значення одиничного показника економічної безпеки;

$i$  – порядковий номер одиничного показника економічної безпеки в блоковій оцінці.

Ця формула може бути використана, якщо для стійкого стану фактичне значення показника перевищує нормативне. У разі якщо фактичне значення має бути нижчим за нормативне, формула виглядатиме інакше:

$$K_i = \frac{P_{i \text{ норм}}}{P_i}. \quad (2.2)$$

У разі, якщо коефіцієнт не має нормативного значення (наприклад, продуктивність праці), нормування одиничного показника може здійснюватися на основі порівняння з кращим значенням за досліджуваний період.

Пронормуємо показники оцінки економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр. за формулами (2.1), (2.2) (табл. Б.8 Додатку Б).

*Етап 4.* За основу шкали оцінки ступеня економічної безпеки підприємства була прийнята шкали бажаності Харрінгтона через свою універсальність.

Оцінка економічної безпеки підприємства показала, що індикатор економічної безпеки, а також його приватні показники варіюються в межах



0,64-0,89 і вище. З огляду на це, можна оціночна шкала економічної безпеки підприємства матиме наступний вид (табл. Б.9 Додатку Б).

*Етап 5.* Індикатор економічної безпеки підприємства включає значення всіх показників зазначених в табл. Б.7 Додатку Б. Через те, що економічна безпека складається з чотирьох елементів, її індикатор являє собою модель з чотирьох рівнів:

$$I_{EB} = \sum_{i=1}^n a_{1i} \times X_{1i} + \sum_{i=1}^n a_{2i} \times X_{2i} + \sum_{i=1}^n a_{3i} \times X_{3i} + \sum_{i=1}^n a_{4i} \times X_{4i}, \quad (2.3)$$

де  $X_{1i}, X_{2i}, X_{3i}, X_{4i}$  – приватні стандартизовані коефіцієнти фінансової, техніко-технологічної, кадрової і комерційної безпеки відповідно;

$\alpha_{1i}, \alpha_{2i}, \alpha_{3i}, \alpha_{4i}$  – значущість (вагомість) приватних коефіцієнтів фінансової, техніко-технологічної, кадрової і комерційної безпеки відповідно.

Їх максимальне значення визначається як

$$\sum_{i=1}^n \alpha_{1i} = 1. \quad (2.4)$$

*Етап 6.* Результати апробації методичного підходу щодо оцінки економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» представлені на рис. 2.11 та в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати розрахунку індикатора економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	<i>max</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Фінансова безпека	0,122	0,210	0,187	0,224
Техніко-технологічна безпека	0,248	0,240	0,226	0,248
Кадрова безпека	0,073	0,167	0,180	0,185
Комерційна безпека	0,232	0,339	0,306	0,343
Індикатор економічної безпеки	0,675	0,955	0,899	1,000

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Зона економічної безпеки	Зона комфорту			
Ступінь економічної безпеки	середня	дуже висока	висока	дуже висока

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного розрахунку інтегрального показника економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2018 рр. не падав нижче значення 0,63 і постійно знаходився в зоні комфорту: в 2016 р. – на середньому, в 2017 р. – на високому; в 2018 р. – на дуже високому рівні.



Рисунок 2.11 – Результати інтегральної оцінки економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором

Отже, можна зробити висновок, що економічна позиція впродовж аналізованого періоду була стабільною, рівень захищеності його майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища і внутрішніх загроз – належний.

## Висновки до розділу 2

Аналіз економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» дозволив зробити такі висновки.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельниччини з населенням у понад 1,3 мільйона осіб.

На ринку електричної енергії підприємство займає монопольне становище, його частка на ринку біля 80%. Конкурентами виступають незалежні постачальники електроенергії, до яких можна віднести ТОВ «Енергозахід», ДТГО «Південно-західна залізниця», КЕА «Новосвіт».

Структура клієнтського портфеля товариства за рівнем споживанням електроенергії за 2018 рік наступна: населення – 51,7%, промислові підприємства – 16,8%, непромислові споживачі (сільгоспспоживачі, торгівля тощо) – 13%, інші – 18,5%. Протягом 2013-2018 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився майже втричі (2,8 рази), що пов'язано зі зростанням обсягів її споживання користувачами та підвищенням тарифів на електроенергію.

Рівень продуктивності праці в підприємстві збільшився з 2016 по 2018 рр. в 1,6 рази, що пов'язано, перш за все, із зростанням розміру реалізованої продукції на 44,2% та скороченням чисельності персоналу на 10,4%. На підприємстві спостерігається достатньо висока зарплата, яка кожного року значно перевищувала рівень мінімальної зарплати, встановлений на той час в Україні (2,4-4,1 рази) та середньої по Хмельниччині (1,01-1,24 рази).

Протягом 2016-2018 рр. балансова вартість основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» збільшилась на 558 млн грн. Доля основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес, достатньо висока 83-

95 %. Рівень фондоозброєності праці за цей період збільшився в 1,65 рази з 393,8 тис. грн (2016 р.) до 648,8 тис. грн (2018 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства.

Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства показав, що АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр. ефективно використовувало свої основні засоби.

За підсумками фінансово-господарської діяльності в 2016-2018 рр. чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись з 8,5 млн грн в 2016 р. до 42,8 млн грн в 2018 р., на що позитивно вплинуло зростання реалізованої продукції на 44,2%, негативно – збільшення собівартості на 39,9 %.

Собівартість продукції в динаміці за 2016-2018 рр. мала тенденцію до поступового стійкого зростання.

Протягом дослідженого періоду всі показники рентабельності збільшились, проте негативним є факт незначного зменшення їх рівнів за останній рік, що пов'язано зі збільшенням собівартості та випередженням темпів її росту з ростом доходності.

При оцінці рівня економічної безпеки товариства встановлено, що найбільш адаптованим до сучасних умов господарювання та задовольняючим інформаційні потреби більшості споживачів інформації є інтегральний підхід, де розраховується зведений індикатор економічної безпеки підприємства. За результатами проведеної оцінки економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2018 рр. встановлено, що інтегральний показник економічної безпеки підприємства не падав нижче значення 0,63 і постійно знаходився в зоні комфорту: в 2016 р. – на середньому, в 2017 р. – на високому; в 2018 р. – на дуже високому рівні.

Це свідчить про стабільну економічну позицію підприємства впродовж аналізованого періоду, що характеризується належним рівнем захищеності його майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища і внутрішніх загроз.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1 Стратегічний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства**

Сучасний етап функціонування економіки вимагає нового підходу до управління підприємствами, розробки такої господарської стратегії, яка дозволила організації підтримувати свої конкурентні переваги в довгостроковому періоді. В сучасних умовах господарювання для підприємства на передній план виступає забезпечення сталого і максимально ефективного його функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому, формування економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі, тобто стратегічної економічної безпеки підприємства.

Отже, на нашу думку, стратегічна економічна безпека, на відміну від економічної безпеки, спрямована на забезпечення саме в довгостроковому періоді перманентного сталого розвитку підприємства всупереч циклічним законам його функціонування шляхом впровадження ефективного механізму захисту від реальних і потенційних загроз. Основними детермінантами, що формують СЕБП, є персонал, фінанси та контрагенти [74].

Управління стратегічною економічною безпекою входить в загальну систему управління безпекою підприємства, є однією з його функціональних підсистем, що забезпечує реалізацію управлінських рішень в довгостроковій перспективі.

Отже, спочатку з'ясуємо сутність механізму управління стратегічною безпекою підприємства.

У сучасній економічній літературі найбільш часто вживаються такі поняття, як «господарський механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм» та інші.

Господарський механізм, з точки зору Л. Абалкіна [75], є сукупністю форм і методів господарювання, включаючи не тільки базисні, а й надбудовчі елементи, які проявляються через категорії, що впливають один на одного. В роботах Ю. Осипова [76], під господарським механізмом розуміється громадська система господарюючих суб'єктів з властивими їм механізмами господарювання і властивими всій системі громадськими господарськими інститутами, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання.

З точки зору Б. Райзберга [77], господарський механізм є сукупністю організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення.

А. Панін [78] господарський механізм трактує як «системне сполучення конкретних форм взаємодії і розвитку продуктивних сил і про-виробничих відносин в просторі на певному відрізку часу відтворювального процесу». У роботах О. Ясіна [79] 203 господарський механізм визначається через категорію господарської системи, що включає інституціональну основу, систему планування, організаційну структуру (організаційний механізм), систему стимулів, або економічний механізм.

Г. Вечканов, Г. Вечканова, В. Пуляєв [80] визначають господарський механізм з трьох позицій:

- як економічну категорію сфери організаційно-економічних відносин, що забезпечує взаємодію між продуктивними силами, виробничими відносинами і надбудовою;
- як сукупність форм, методів та інструментів управління економікою;
- як спосіб господарювання.

Слід зазначити, що вченим робиться акцент на те, що складовими елементами господарського механізму є організаційний та економічний механізми разом.

Проте багато вчених вважають за краще розглядати нерозривно економічний і організаційний механізми функціонування або управління

підприємством, формуючи організаційно-економічний механізм.

Під організаційно-економічним механізмом управління підприємствами Д. Баканов, А.-Ж. Махметова [81] пропонують розуміти взаємозалежну сукупність:

- форм і методів економічного управління з мотивацією систем стимулювання;
- форм і методів тактичного і оперативного управління;
- інструментів і методів формування системи керуючих параметрів з елементами самоорганізації;
- систем обґрунтованих обмежень фінансового і адміністративного характеру;
- інформаційних систем формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

Як управлінську систему, яка виступає сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і політико-правових способів взаємодії суб'єктів господарювання та впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління, визначає комплексний організаційно-економічний механізм функціонування підприємства Р.Р. Саржанов [82].

Організаційно-економічний механізм підприємства, на думку А. Букреева [83], – це «сукупність організаційних форм і економічних методів, взаємопов'язаних на макро- та мікрорівнях в єдиний, регульований правовими нормами порядок будь-якого напрямку виду діяльності».

В сучасних умовах господарювання вченими стали проводитися дослідження в області модифікації організаційно-економічного механізму підприємства. У зв'язку з цим виділені організаційно-економічний механізм забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності підприємства, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, впровадження яких пропонується здійснювати місці або замість організаційно-економічного механізму.

З точки зору Ю. Локтіонової [78], необхідний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, під яким нею розуміється цілісна система, що складається з окремих, відносно самостійних, і при цьому взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів. Серед основних елементів механізму забезпечення економічної безпеки підприємства виділені форма організації виробництва, економічні відносини, система стимулів, управління, планування, фінансування, оподаткування, ціноутворення. Механізм забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства, на думку Ю. Локтіонової, покликаний забезпечувати створення умов, що мотивують ефективну діяльність всіх елементів підприємства, високий ступінь узгодженості суспільних корпоративних і особистих потреб та інтересів.

Провівши дослідження природи організаційно-економічного механізму функціонування підприємства і з огляду на сучасні тенденції його модифікації, з'ясуємо сутність механізму забезпечення стратегічної економічної безпеки з урахуванням забезпечення перманентного сталого розвитку підприємства в довгостроковому періоді.

Під механізмом забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства слід розуміти цілісну систему, що складається з окремих, відносно самостійних, і при цьому взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів захисту від реальних і потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує перманентний стійкий розвиток підприємства і досягнення поставлених цілей в довгостроковому періоді.

Механізм забезпечення являє собою найбільш активну частину системи економічної безпеки підприємства. Особливістю механізму забезпечення економічної безпеки є його комплексний характер. По суті, його слід розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних заходів та способів, що забезпечують досягнення найвищих значень економічної безпеки.

Реальний механізм забезпечення стратегічної економічної безпеки



підприємства завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, і це вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів або потенціалів. Механізм забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства – це структурно взаємопов'язана сукупність заходів і способів, що підсилюють вплив на фактори, від стану яких залежить результативність економічної безпеки (рис. В.1 Додатку В).

Вихідними змінними для формування механізму стратегічної забезпечення економічної безпеки підприємства є конкретний об'єкт забезпечення (підприємство) і визначення потреб в забезпеченні економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі. Нагальні потреби в забезпеченні економічної безпеки підприємства дозволяють визначити необхідні цілі і завдання для реалізації цих потреб. Для того щоб ефективно керувати будь-якими явищами, процесами, необхідно їх вимірювати. Такими «вимірювачами» в структурі механізму слід вважати ключові показники забезпечення економічної безпеки підприємства.

Елементи підприємства (об'єкта забезпечення) та їх зв'язки, на які здійснюється вплив для досягнення поставлених цілей, є чинниками забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства. Наприклад, це технологія, поставки, якість, персонал тощо.

Наявність і ефективне використання ресурсів забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства є необхідною умовою досягнення постановлених цілей. Дані ресурси представляють собою сукупні ресурси, що використовуються власниками та менеджментом підприємства для виконання бізнес-цілей (фінансові та кадрові ресурси, ресурси інформації і технології, технічні ресурси, ресурси прав). Практично ресурси забезпечення економічної безпеки підприємства виступають джерелами впливу на функціональні складові його економічної безпеки.

Під методами впливу розуміють способи впливу на функціональні складові економічної безпеки підприємства, тобто, по суті, це методи

управління забезпеченням його економічної безпеки. В силу цього вплив вважається ключовим компонентом управління. До цієї групи методів відносять економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління.

В структурі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства велике значення відводиться її функціональним складовим. Завдяки їм забезпечується зв'язок між функціональними цілями та завданнями.

Функціональні складові відображають реальний рівень горизонтального поділу в сфері менеджменту підприємства. Крім того, функціональні складові економічної безпеки підприємства виконують ключову роль в ланцюзі «процеси - функціональні цілі».

Таким чином, для певного об'єкта забезпечення (підприємства) механізм забезпечення економічної безпеки може бути представлений в формі поєднання вищевикладених складових.

Реальне формування та функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства представляє складний процес взаємодії і взаємовпливу наведених вище складових. В свою чергу, взаємодія і взаємний вплив цих компонентів здійснюється безліччю комбінацій різної конфігурації цих змінних. Формування механізму забезпечується за рахунок прийняття управлінських рішень, формування єдиних інформаційних полів, проведення аналітичних та прогнозних робіт, виконання ряду економічних розрахунків та оцінки їх результатів. Всі дії здійснюються у внутрішньому середовищі об'єкта забезпечення економічної безпеки підприємства.

Управління економічною безпекою доцільно формувати як підсистему загальної системи управління, яка тісно пов'язана з вирішенням підприємством інших проблем, а тому вона повинна мати підлеглий характер. В цілому, механізм управління стратегічної економічною безпекою можна описати за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Концептуальна схема механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Джерело: побудовано автором

На нашу думку, впровадження такого механізму в діяльність підприємства, спільно з уже існуючим організаційно-економічним механізмом, дозволить скорегувати елементи базового (організаційно-економічного) механізму і забезпечить високий рівень його стратегічної економічної безпеки. Концептуальна схема механізму управління стратегічною економічною безпекою підприємства дає загальне уявлення про те, як працює система і від чого залежить її стан.

*Етап I.* На етапі визначення місії та стратегічних цілей підприємства в рамках управління його економічною безпекою слід враховувати, що на мету

впливають як зовнішні (зовнішні вимоги, потреби, програми), так і внутрішні чинники (потреби, можливості, програми самої системи і її елементів, виконавці). При цьому останні фактори об'єктивно впливають на процес формування мети.

Оцінка радикальності і тривалості змін зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для створення і контролю балансу підприємства із зовнішнім середовищем, аналізу можливостей підприємства.

Центральне місце в механізмі управління СЕБП займає оцінка загроз СЕБП, що передбачає оцінку її детермінант та визначення загального рівня економічної безпеки, а також ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та внутрішнього оточення (рис. 3.2), причому одночасно він взаємодіє з іншими блоками механізму та визначає дії на кожному етапі.

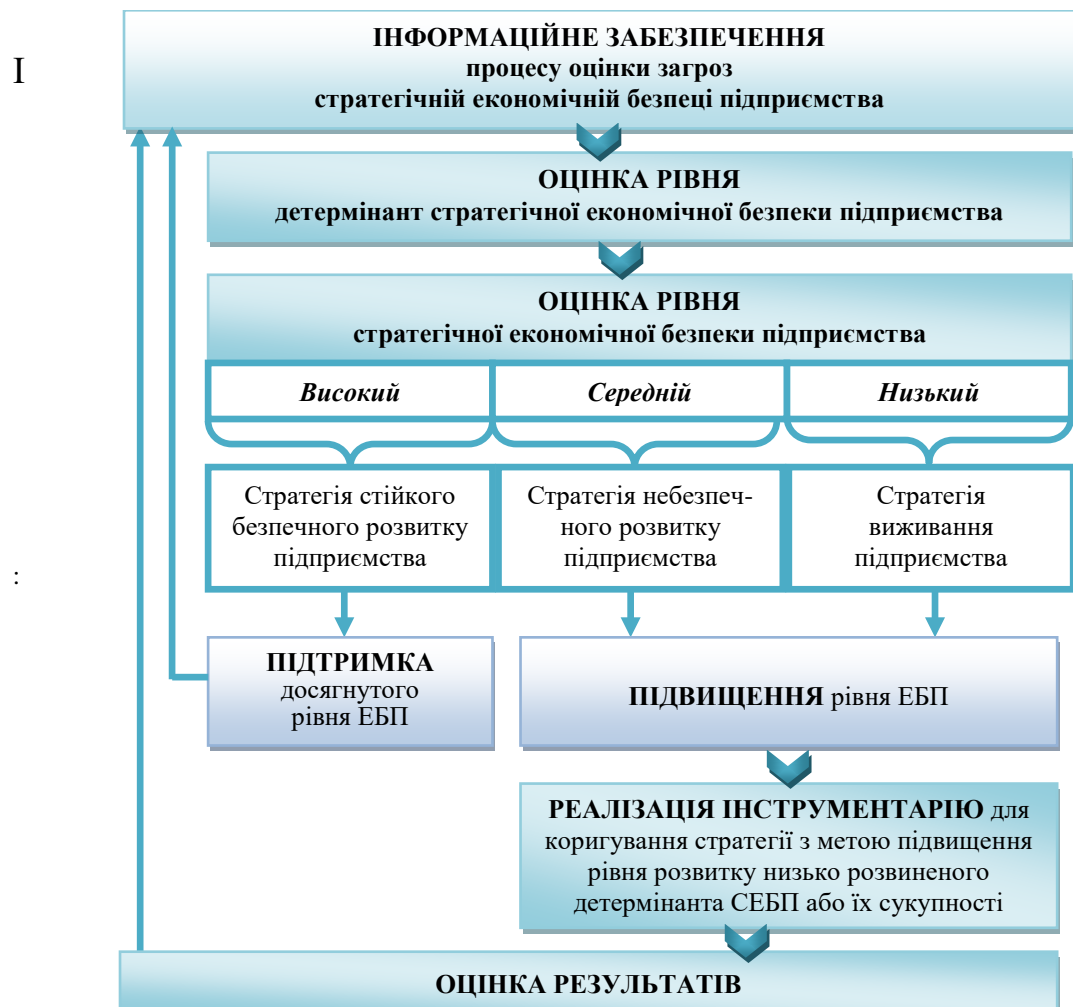


Рисунок 3.2 – Блок оцінки загроз та рівня ЕБП в механізмі управління стратегічною економічною безпекою підприємства

Джерело: побудовано автором

Ідентифікація загроз та визначення рівня СЕБП включає:

- інформаційне забезпечення процесу оцінки загроз стратегічній економічній безпеці підприємства;
- оцінку рівня розвитку ключових детермінантів, а на їх основі - оцінки рівня стратегічної економічної безпеки підприємства в цілому;
- прийняття рішень з підтримки або підвищення досягнутого рівня стратегічної економічної безпеки підприємства з урахуванням виявлених стратегічних перспектив;
- реалізацію інструментарію для коригування стратегії з метою підвищення рівня розвитку низько розвиненої детермінанти стратегічної економічної безпеки підприємства або їх сукупності;
- оцінку досягнутих результатів.

Управління СЕБП має базуватися на принципах забезпечення її раціонального рівня, який не обмежує можливості прогресивного розвитку підприємства і одночасно резервує ресурси для підтримки стабільності граничних умов, враховуючи дуалістичний характер впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на стан економічної безпеки в майбутньому.

*Етап II.* Для прийняття рішення щодо пріоритетності реакції підприємства на досягнутий рівень СЕБП та відповідного вибору стратегії управління СЕБП щодо позиції забезпечення довгострокового потенціалу підприємства пропонуємо застосувати метод аналізу ієрархій Томаса Сааті як дієвий інструмент для прийняття рішень при стратегічному плануванні.

Застосування даного методу проводиться за трьома фазами.

В першій фазі проводиться декомпозиція проблеми відбору, результатом чого є представлення процесу прийняття рішення у вигляді підпорядкованої ієрархії або мережі. В елементарному вигляді ієрархія формується з вершини (цілі) через проміжні рівні – критерії до найнижчого рівня, який є набором альтернатив і системи зв'язків.

В другій фазі встановлюються пріоритети критеріїв і проводиться оцінка кожної альтернативи за цими критеріями із застосуванням методу попарних

порівнянь. Система попарних порівнянь дає результат, який можна представити у вигляді зворотно симетричної матриці.

В третій фазі розраховується підсумковий рейтинг – позиції першочерговості альтернатив в процесі прийняття рішення з орієнтиром на досягнення поставленої мети.

Таким чином, метод ієрархій базується на системному підході і експертній оцінці та дозволяє на проміжному етапі сформувати рейтинг локальних пріоритетів критеріїв щодо мети.

Альтернативами в даному випадку є реакції підприємства щодо самозбереження, стабілізації, формування конкурентної, інноваційної позицій або позиції забезпечення довгострокового потенціалу в рамках управління стратегічною економічною безпекою підприємства. Локальними критеріями, на нашу думку, є якісні характеристики системи управління СЕБП.

За базу для встановлення пріоритетів критеріїв пропонуємо взяти результати регресійного аналізу впливу якісних індикаторів економічної безпеки на динаміку чистого прибутку.

Особливості сформованих систем забезпечення стратегічної економічної безпеки конкретного підприємства обумовлюють свої, специфічні підходи до встановлення раціонального рівня економічної безпеки. При цьому результати розрахунку ієрархії локальних критеріїв ілюструють значимість кожного якісного індикатора для системи економічної безпеки кожного підприємства в довготерміновому горизонті.

Таким чином, система управління стратегічною економічною безпекою підприємства являє собою особливий вид і відносно самостійну, автономну підсистему управління підприємством.

На нашу думку, впровадження такого механізму в діяльність підприємства, спільно з уже існуючим організаційно-економічним механізмом, дозволить скорегувати елементи базового (організаційно-економічного) механізму і забезпечить високий рівень його стратегічної економічної безпеки.

### 3.2 Методичні аспекти оцінки стратегічної економічної безпеки підприємства

Забезпечення стратегічної економічної безпеки суб'єктів, господарювання безпосередньо впливає на можливість їх сталого розвитку. Для цього необхідно, щоб кожна з виявлених ключових детермінантів мала високий рівень безпеки. Отже, відповідно до детермінант визначення рівня СЕБП включає оцінку трьох взаємопов'язаних компонентів:

- 1) рівня розвитку управлінської складової;
- 2) рівня фінансової безпеки;
- 3) рівень благонадійності контрагентів.

Для оцінки їх рівнів будемо використовувати два критерії високий (благополучний, успішний) і низький (кризовий, небезпечний).

Для забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства, необхідно проводити постійну роботу з оцінки персоналу шляхом визначення економічної ефективності роботи *управлінської складової*.

Більшістю вчених-економістів оцінка персоналу проводиться за ступенем відповідності працівника займаній посаді. Проте деякі вчені оцінки персоналу пропонують визначати через оцінку ефективності управлінського апарату, його можливості формувати надійний колектив та розвивати бізнес [74].

Оцінку управлінської складової слід проводити за наступними параметрами:

1. *Ефективність організації праці*. Економічна ефективність організації праці розраховується для оцінки правильності вибору управлінським персоналом найбільш раціонального варіанту проектних рішень за формулою:

$$E_{оп} = \frac{T_{чд}}{T_{зп}}, \quad (3.1)$$

де  $T_{чд}$  – темп зростання чистого доходу від реалізації продукції;

$T_{ЗП}$  – темп зростання заробітної плати персоналу.

2. *Ефективність управління* може проявлятися в неефективній праці управлінського персоналу, неефективності самого процесу управління як такого (функцій, комунікацій, вироблення та реалізації управлінських рішень); неефективності системи управління (з урахуванням ієрархії управління); неефективності механізму управління, що безпосередньо може призвести до виникнення загроз СЕБП і спаду в діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності управління, вважається доцільним використання трьох показників, що характеризують кількісно й якісно управлінський персонал:

1) частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу ( $d_{УП}$ ), який характеризує частку управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу:

$$d_{УП} = \frac{Ч_{УП}}{Ч} \times 100, \quad (3.2)$$

де  $Ч_{УП}$  – чисельність управлінського персоналу (осіб),

$Ч$  – загальна чисельність персоналу (осіб).

2) ефективність керівництва ( $E_K$ ), що розраховується за формулою:

$$E_K = \frac{T_{ЧП}}{T_{ЗПупр}}, \quad (3.3)$$

де  $T_{ЧП}$  – темп зростання чистого прибутку підприємства;

$T_{ЗПупр}$  – темп зростання заробітної плати управлінського персоналу.

3) частка адміністративно-управлінських витрат в загальній сумі витрат підприємства ( $d_{Вадм}$ ), що характеризує частку адміністративно-управлінських витрат в загальній сумі витрат підприємства:

$$d_{Вадм} = \frac{B_{адм}}{B}, \quad (3.4)$$



де  $B_{adm}$  – величина адміністративних витрат (тис. грн);

$B$  – загальна величина витрат (тис. грн).

3. *Ефективність прийнятих рішень керівним персоналом* пов'язана з постановкою досяжних цілей, наявністю реальних ресурсів і часу для виконання рішення, коректно запланованим процесом реалізації рішення. Коефіцієнт якості прийнятих рішень характеризує відповідність запланованих показників фінансово-економічної діяльності підприємства фактично отриманим результатам та визначається за формулами:

$$E_{yp} = \frac{ЧП_{пл}}{ЧП_{ф}} \quad \text{або} \quad E_{yp} = \frac{ВР_{пл}}{ВР_{ф}} \quad (3.5)$$

де  $ЧП_{пл}$ ,  $ВР_{пл}$  – заплановані показники розвитку підприємства (чистого прибутку та виручки від реалізації продукції);

$ЧП_{ф}$ ,  $ВР_{ф}$  – фактичні показники розвитку підприємства.

4. *Ефективність системи мотивації* пов'язана з правильно проведеною оптимізацією витрат на оплату праці, в рамках якої працівники задоволені матеріальним заохоченням, а підприємство не терпить збитків через завищений фонд оплати праці. Така загроза може бути встановлена за допомогою показника приросту середньомісячної заробітної плати персоналу.

5. *Стабільність кадрів*, пов'язана з ефективним управлінням персоналом. Для її оцінки можна розрахувати коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_{СК}$ ), що характеризує політику управління персоналом, а також задоволеність персоналу умовами роботи, та визначається за формулою:

$$K_{СК} = 1 - \frac{Чзв_i}{Ч_{i-1} + Ч_{пр_i}}, \quad (3.6)$$

де  $Чзв_i$  – чисельність звільнених працівників за звітний період (осіб);

$Ч_{i-1}$  – середньооблікова чисельність працюючих на даному підприємстві в період, що передує звітному (осіб),

*Чпр* - чисельність новоприйнятих за звітний період працівників (осіб).

6. *Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу*, ефективність якої характеризує коефіцієнт приросту витрат на професійну підготовку персоналу.

Показники для аналізу управлінської детермінанти СЕБП та критеріями оцінки наведені в табл. В.1 Додатку В.

Для комплексної оцінки рівня розвитку управлінської детермінанти СЕБП доцільно здійснити бальну оцінку значення кожного показника за допомогою матриці – таблиці, де по горизонталі наведені зміни показників, а по вертикалі – їх значення (небезпечні або безпечні). Залежно від значення показника та його зміни мають місце шість оціночних станів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика оцінки рівня розвитку управлінської складової

Тенденції	Поліпшення значень	Погіршення значень	Зміна ступеня небезпеки	
Безпечні значення	I.1	I.2	↓	I.3
Небезпечні значення	II.1	II.2	II.3	↑

*Джерело:* побудовано автором

Охарактеризуємо кожний стан показника з шести можливих:

квадрант I.1 – значення показників перебувають в межах рекомендованого діапазону безпечних значень і поліпшуються. Якщо група показників знаходиться в стані I.1, то відповідному аспекту визначення рівня управлінського контролю підприємства можна дати оцінку «відмінно»;

квадрант I.2 – значення показників перебувають в рекомендованих безпечних межах, але а динаміці погіршуються. Оцінка аспекту – «добре»;

квадрант I.3 – значення показників знаходиться поза рекомендованих меж, проте динаміки вказує на їх поліпшення і перехід в безпечний діапазон значень. Оцінка цього аспекту управлінського контролю – «задовільно»;

квадрант II.1 – значення показників перебувають за межами рекомендованих безпечних значень, але спостерігається тенденція до

поліпшення. Оцінка аспекту – «задовільно»;

квадрант II.2 – значення показників за межами норми та погіршуються.

Оцінка – «незадовільно»;

квадрант II.3 – значення показників знаходилося в рекомендованих межах, але аналіз динаміки вказує на їх погіршення і перехід в небезпечний діапазон значень. Оцінка – «незадовільно».

Таким чином, аналізуючи стан показників, можна кожному з них дати оцінку значення (від «незадовільно» до «відмінно»). Рівень розвитку управлінської складової визначається як середньоарифметичне значення оціночних балів показників.

Отримана інтегральна оцінка обов'язково повинна відповідати певному рівню розвитку управлінської складової з встановлених експертним шляхом нормативних інтервалів:

- «високий» рівень розвитку управлінської складової характерний для отриманої інтегральної оцінки в наступному інтервалу значень [4,25; 5];
- «низький» рівень – для інтервалу [2,0; 4,25).

Використовуючи наведену методика, оцінимо небезпеку загрози за кожним показником і сформуємо інтегральну оцінку, на основі якої визначимо рівень розвитку управлінської складової АТ «Хмельницькобленерго» за період 2016-2018 рр. Результати наведемо в таблиці 3.2.

З даних таблиці видно, що у дослідженого підприємства в 2016 р. – низький, а в 2017-2018 рр. – високий рівень розвитку управлінської складової, що свідчить про підвищення якості управлінських рішень, що приймалися керівниками товариства протягом аналізованого періоду.

Важливе значення в оцінці СЕБП має встановлення рівня *фінансової безпеки підприємства*.

В економічній літературі відсутня єдина методика «вимірювання» фінансової безпеки підприємства. Є. Бельська, М. Дронов для оцінки фінансової безпеки підприємства пропонують користуватися такими показниками як фінансова стійкість, ліквідність активів балансу, платоспроможність,

співвідношенням операційного і фінансового важелів [85].

Таблиця 3.2 – Оцінка рівня розвитку управлінської складової АТ «Хмельницькобленерго» за період 2016-2018 рр.

Показники	2016		2017		2018	
	значення	оцінка	значення	оцінка	значення	оцінка
Ефективність організації праці, од	0,991	4	1,105	5	0,897	4
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу, %	9,57	2	9,65	2	10,37	2
Ефективність керівництва	0,220	2	5,246	5	1,070	5
Частка адміністративних витрат	0,024	5	0,025	5	0,026	5
Якість прийнятих рішень	0,832	4	1,003	5	0,951	4
Темп приросту середньомісячної заробітної плати персоналу, од.	0,401	5	0,154	5	0,261	5
Коефіцієнт стабільності кадрів, од.	0,974	5	0,925	5	0,891	5
Коефіцієнт зростання інвестицій в підготовку персоналу, од.	0,8396	5	1,0104	5	1,0103	5
Значення інтегральної оцінки рівня розвитку управлінської складової	x	4	x	4,625	x	4,375
Рівень розвитку управлінської складової	низький		високий		високий	

Джерело: побудовано автором

Такої ж думки дотримується і І. Яндулова, пропонуючи оцінювати фінансову безпеку за показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності діяльності, зведеними до єдиного показника на основі індикаторного методу після порівняння їх фактичних значень з пороговими. Разом з тим, автором обґрунтовано, що найвищий рівень фінансової безпеки підприємства досягається за умови, якщо вся сукупність індикаторів знаходиться в межах граничних значень, а граничне значення кожного з них досягається не за рахунок погіршення інших [86].

На думку С. Ілляшенко, аналіз фінансової безпеки підприємства можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості, ступінь якої

визначається, виходячи з достатності обігових коштів (власних або запозичених) для здійснення виробничо-збутової діяльності. За аналогією зі стійкістю, автор виділяє абсолютний і нормальний рівень фінансової безпеки, небезпечний і кризовий рівень безпеки, тобто, по суті, визначається не безпека підприємства, а його фінансова стійкість.

Ефективним інструментом вирішення проблем оцінки фінансової безпеки підприємства, на думку В. Прохорової [87], є оцінка поточного фінансового стану підприємства, виявлення, аналіз і оцінка проблем його розвитку, встановлення джерела і причин виникнення негативних результатів і небажаних тенденцій у функціонуванні підприємства, розробка і прийняття обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень.

О. Сорокіна [88] також вважає, що фінансова безпека може бути охарактеризована за допомогою комплексу кількісних та якісних параметрів фінансового стану, що відбивають рівень його захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Основними показниками оцінки фінансової безпеки підприємства на думку І. Бланка [89] є наступні групи коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства (автономії, фінансування, заборгованості, маневреності та інші); коефіцієнти оцінки платоспроможності (ліквідності) підприємства (абсолютної, термінової та поточної ліквідності, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо); коефіцієнти оцінки оборотності активів (всіх активів, обігових активів, періоди їх оборотності тощо); коефіцієнти оцінки оборотності капіталу (всього капіталу, власного, позикового, залученого та період їх обігу, а також інші коефіцієнти); коефіцієнти оцінки рентабельності (всіх активів, власного капіталу, реалізованої продукції, інвестицій та інші). Інтегральний аналіз дозволяє отримати найбільш поглиблену оцінку умов формування окремих агрегованих фінансових показників. Найбільш придатними, на думку І. Бланка, методиками інтегрального аналізу для оцінки фінансової безпеки підприємства є модель Дюпона, системи портфельного та SWOT-аналізу, об'єктно-орієнтована система фірми «Модернсофт».

Л. Перехрестовою, Р.С. Папехінім запропонована система показників моніторингу фінансової безпеки підприємства, що включає в себе оцінку динаміки фундаментальної та ринкової вартості, що сприяє вдосконаленню моделі корпоративного управління фінансами підприємства. Також авторами розроблені індикатори фінансової безпеки підприємства та обґрунтовані їх граничні значення, відхилення від яких свідчить про втрату підприємством фінансової стійкості. Індикаторами фінансової безпеки підприємства, на думку Л. Перехрестової, Р. С. Папехіна виступають граничні значення наступних показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, рівня фінансового левериджу, коефіцієнта забезпеченості відсотків до сплати, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, середньозваженої вартість капіталу, показника розвитку компанії, тимчасової структури кредитів, показника диверсифікації, темпу зростання прибутку, реалізації продукції, активів, співвідношення обіговості дебіторської та кредиторської заборгованості. Крім того, з метою створення ефективної моделі управління фінансами підприємства вчені пропонують моніторити його фінансову безпеку за наступними показниками: внутрішня вартість власного капіталу; ринкова вартість підприємства; темп приросту внутрішньої та ринкової вартості підприємства; порівняння темпів зростання ринкової вартості підприємства і фондового індексу [90].

В. К. Сенчагов [91], разом з показниками оцінки фінансового стану пропонує відстежувати і коефіцієнти оцінки руху основних засобів, оскільки, на його думку, уповільнення оновлення основних фондів – одна з основних загроз фінансовій безпеці підприємства.

В роботах І. Подмолодіної, В. Вороніна, Є. Коновалової [92], на наш погляд, оцінюється фінансова складова при встановленні рівня економічної безпеки підприємства. Вони пропонують для оцінки безпеки діяльності підприємств стежити за показниками його фінансової стійкості і співвідношенням темпів зростання основних показників фінансового стану, що характеризують пропорційність економічного розвитку підприємств.

Найбільш оптимальним, на думку В. Ковальова [93], є співвідношення, що базується на взаємозв'язку:

$$T_n > T_v > T_a > 100\%, \quad (3.7)$$

де  $T_n$ ,  $T_v$ ,  $T_a$  – темпи зростання прибутку, виручки і розміру активів (сукупного капіталу).

Наведене співвідношення у світовій практиці названо «золотим правилом» економіки підприємства, що означає, що прибуток повинний зростати більш високими темпами ніж виручка, а обсяг продажів повинний нарощуватися швидше зростання активів (капіталу).

І. Подмолодіною, В. Вороніним, Є. Коноваловою запропоновані різні варіанти розширення системи показників, що включаються в нормативний динамічний ряд:

$$T_{чп} > T_{пр} > T_v > T_a > T_з > T_k > T_d > T_{дд}, \quad (3.8)$$

де  $T_{чп}$ ,  $T_{пр}$ ,  $T_v$ ,  $T_a$ ,  $T_з$ ,  $T_k$ ,  $T_d$ ,  $T_{дд}$  – темпи зростання чистого прибутку, прибутку від продажів, доходу від реалізації, активів, середньорічної величин позикових коштів, середньорічної короткострокової кредиторської заборгованості, середньорічної дебіторської заборгованості, середньорічної довгострокової дебіторської заборгованості.

Відзначимо, що в даному співвідношенні немає чіткої установки зростання, тобто немає кінцевої ув'язки із значення більшим за 1 (або 100%). Що не може свідчити про економічне зростання підприємства.

Погоджуючись з думкою В. Запорожцевої [74], вважаємо, що основними функціональними критеріями, що генерують фінансову складову економічної безпеки підприємства є прибуток, виручка і власний капітал. У цій тріаді головною рушійною силою і цільовою функцією контролю загроз і забезпечення розвитку підприємства виступає прибуток. Зростання виручки забезпечує розвиток підприємства, а збільшення власного капіталу – його

фінансове зростання і стійкість капіталу.

Тому, для оцінки фінансової безпеки підприємства пропонуємо використовувати метод «трикутника» (рис. 3.3).

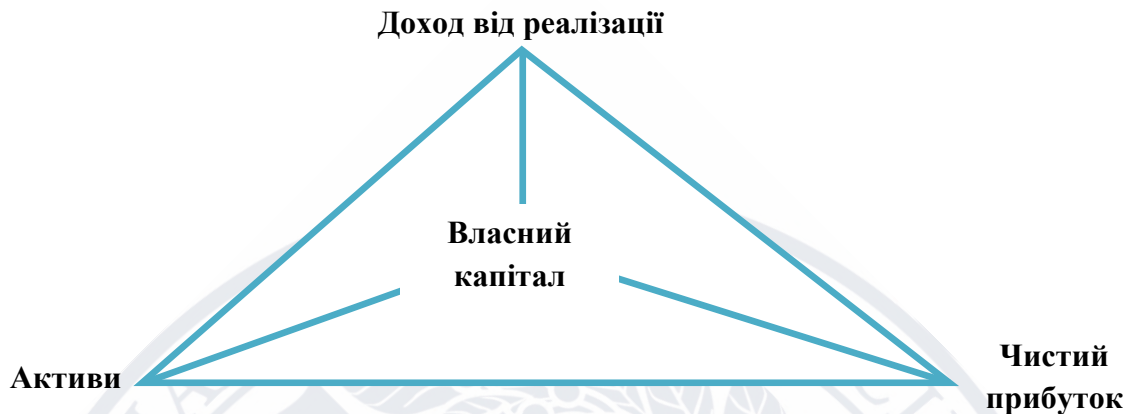


Рисунок 3.3 – Формування взаємозв'язку темпів зростання показників підприємства за методом «трикутника»

Джерело: побудовано автором

Його побудова ґрунтується на системному підході до руху ресурсів підприємства, застосуванням концептуального підходу «витрати – реалізація – прибуток», а також принципами «золотого правила» економіки підприємства. Існує наступний взаємозв'язок динаміки темпів зростання показників «трикутника» – великого і трьох малих. Великий трикутник побудований класично за «золотим економічним правилом»:

$$T_n > T_v > T_a > 100\% \quad (3.9)$$

другий взаємозв'язок:

$$T_v > T_{BK} > T_a > 100\% \quad (3.10)$$

третя залежність:

$$T_n > T_v > T_{BK} > 100\% \quad (3.11)$$

і четверта залежність:



$$T_n > T_{вк} > T_a > 100\%, \quad (3.12)$$

де  $T_n$ ,  $T_v$ ,  $T_{вк}$ ,  $T_a$  – темп зростання прибутку, доходу від реалізації, власного капіталу та розміру активів (сукупного капіталу).

На базі розробленого «трикутника» сформуємо методику оцінки фінансової безпеки підприємства як основи стійкого безпечного розвитку на базі інноваційного підходу, враховуючого грамотне пропорційне нарощування його виручки, активів і власного капіталу з максимально можливим зростанням прибутку в умовах захищеності від можливих загроз.

Система показників оцінки фінансової безпеки підприємства розроблена на основі методики аналізу фінансового стану організацій (Наказ ФСФО Росії від 23.01.01 р № 16 «Про затвердження методичних вказівок по проведенню аналізу фінансового стану організацій»), роботи західних вчених-економістів (Б.Стюарта, Д.Стерна [93]) та «золотого економічного правила» розвитку підприємства [94]). Найважливішою вихідною передумовою відбору показників фінансової безпеки підприємства обрано ідентифікацію основних загроз її втрати за схемою: на кожен загрозу – певний показник – контрольна точка. Контрольні точки як індикатори фінансової безпеки підприємства сигналізують про небезпеку і дозволяють керівництву завчасно вжити заходів щодо її попередження.

Отже, контрольними точками фінансової безпеки підприємства є граничні значення наступних показників: коефіцієнта поточної ліквідності, коефіцієнта автономії, плеча фінансового важеля, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, показника розвитку підприємства, темпу зростання прибутку, темпу зростання виручки, темпу зростання активів, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності кредиторської заборгованості, достатності грошових коштів на рахунках, середньозваженої вартості капіталу (WACC), економічного доданої вартості (EVA). В оцінці фінансової безпеки важливі не стільки самі показники, як їх порогові значення (граничні величини, недотримання яких призводить до формування негативних,

руйнівних тенденцій – фінансової «небезпеки») (табл. В.2 Додатку В).

Для оперативності відстеження фінансової безпеки підприємства до цього процесу доцільно залучити ІТ-технології та розробити на основі MS Excel комп'ютерну програму «Моніторингу фінансової безпеки підприємства» для проведення автоматизованого розрахунку індикаторів фінансової безпеки підприємства, їх порівняння із граничними (безпечними) значеннями, виявлення загроз фінансовій безпеці, а також визначення основних напрямів коригування фінансової політики підприємства взагалі.

Перший лист програми «Вхідні дані» містить інформацію, необхідну для розрахунку критичних точок фінансової безпеки, що заповнюється або вручну, або автоматично прикріплюється до пакету «1С: Бухгалтерія» (чи іншої бухгалтерської програми). Вхідними є дані форм фінансової звітності підприємства – «Баланс» та «Звіт про фінансові результати», на початок та кінець звітного періоду.

На другому листі «Моніторинг фінансової безпеки» в автоматичному режимі проводиться розрахунок контрольних точок фінансової безпеки, дається їх оцінка (безпечно чи небезпечно) відповідно до порогових значень та по кожній загрозі видаються заходи з її нейтралізації.

Важливо підкреслити, що найвищий ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників перебуває в межах допустимих порогових значень, а порогові значення одного показника досягаються не за рахунок погіршення інших.

Визначення рівня фінансової безпеки підприємства представляється можливим на підставі оцінки кількості виявлених загроз або «небезпек»:

– «високий» рівень фінансової безпеки підприємства встановлюється, якщо кількість виявлених небезпечних «контрольних точок» становить одну або дві, що нижче порогового рівня в 15%, або встановлено відсутність фінансових небезпек;

– «низький» рівень фінансової безпеки підприємства має місце, якщо кількість небезпечних «контрольних точок» перевищує пороговий рівень в

15%, або дорівнює 3 і більше.

Апробуємо наведену методику та комп'ютерну програму на АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр. На основі даних фінансової звітності товариство внесемо інформацію за кожний рік в перший лист програми «Вхідні дані». В результаті отримаємо наступні результати моніторингу фінансової безпеки підприємства щорічно (рис. В.2, В.3 Додатку В). На підставі рис. В.2 Додатку В встановлено, що на кінець 2016 р. АТ «Хмельницькобленерго» притаманні такі загрози втрати фінансової безпеки:

- 1) загроза втрати ліквідності підприємства;
- 2) загроза зниження ефективності діяльності підприємства пов'язана з втратою його прибутковості і здатності до самоокупності та розвитку;
- 3) загроза нестійкого розвитку підприємства пов'язана з недотриманням «золотого економічного правила»: темп зростання прибутку > темп зростання обсягу продажів > темп зростання активів > 100%;
- 4) загроза використання неефективною кредитної політики виникає, коли наявні прострочені зобов'язання покупців тягнуть за собою збільшення боргів підприємства перед кредиторами.
- 5) загроза неплатоспроможності підприємства, пов'язана з недостатністю залишків грошових коштів на рахунках для забезпечення безперебійних платежів;

загроза руйнування вартості підприємства спричинена неефективною організацією поточної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що призводять до спаду конкурентних переваг, що тягне за собою відсутність можливості забезпечення його перманентного сталого розвитку.

В результаті, судячи з даних екранної форми рис. В.2 Додатку В, АТ «Хмельницькобленерго» для нейтралізації загроз фінансовій безпеці необхідно:

- 1) зменшувати короткострокові зобов'язання;
- 2) нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати

обсяг активів, що не приносять дохід;

- 3) зменшувати собівартість реалізованої продукції;
- 4) нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості;
- 5) збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства;
- 6) збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговість капіталу.

Далі оцінимо загрози фінансової безпеки підприємства на кінець 2017 р (рис. В.3 Додатку В). На підставі рисунку можна зробити висновок, що для АТ «Хмельницькобленерго» в 2017 р. небезпечними є:

1) загроза зниження ефективності діяльності підприємства пов'язана з втратою його прибутковості і здатності до самоокупності та розвитку;

2) загроза нестійкого розвитку підприємства пов'язана з недотриманням «золотого економічного правила»: темп зростання прибутку > темп зростання обсягу продажів > темп зростання активів > 100%;

3) загроза використання неефективною кредитної політики виникає, коли наявні прострочені зобов'язання покупців тягнуть за собою збільшення боргів підприємства перед кредиторами.

4) загроза неплатоспроможності підприємства, пов'язана з недостатністю залишків грошових коштів на рахунках для забезпечення безперебійних платежів;

5) загроза скорочення дохідності та ринкової вартості підприємства спричинена прихованістю причин недоотримання прибутку через завищену вартість використовуваного капіталу при низькій прибутковості активів підприємства;

6) загроза руйнування вартості підприємства викликана неефективною організацією поточної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що призводять до спаду конкурентних переваг, що тягне за собою відсутність можливості забезпечення його перманентного сталого розвитку.

При цьому незначно відрізняються заходи щодо їх ліквідації:

- 1) нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати обсяг активів, що не приносять дохід;
- 2) забезпечити беззбитковість виробництва, вилучити капітал з проєктів, рентабельність яких не перевищує його вартості;
- 3) збільшувати обсяг реалізації продукції і при необхідності зменшувати обсяг невикористовуваних в виробництві основних засобів, а також залежаних ТМЦ і невиправданої дебіторської заборгованості;
- 4) нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості;
- 5) збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства;
- 6) збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговість капіталу.

Примітно, що на кінець 2018 р. стан АТ «Хмельницькобленерго» характеризують ті ж самі загрози фінансовій безпеці підприємства, що і в 2017 р. (рис. В.4 Додатку В).

Для їх усунення необхідно:

- нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати обсяг активів, що не приносять дохід;
- зменшувати собівартість реалізованої продукції;
- нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості;
- збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства;
- збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговість капіталу.

Зведемо дані оцінки фінансової безпеки підприємства в табл. 3.3.

За даними таблиці видно, що протягом аналізує мого періоду рівень фінансової безпеки товариства за розробленою методикою низький, проте намічається позитивна тенденція скорочення кількості загроз з 6 в 2016 р. до 5 в 2018р.

Оцінка фінансової безпеки підприємства на основі розробленої

методики аналізу дозволить підприємству заздалегідь уникнути появи негативних явищ в ході виробничо-комерційної діяльності та забезпечить йому безпечне функціонування в довгостроковій перспективі. Універсальність даної методики полягає в тому, що вона дозволяє відслідковувати, аналізувати і контролювати фінансову безпеку будь-якого фінансово самостійного економічного суб'єкта.

Таблиця 3.3 – Оцінка рівня фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,869	1,002	1,027
Коефіцієнт автономії	0,751	0,769	0,754
Плече фінансового важеля	0,331	0,301	0,326
Рентабельність активів	0,005	0,024	0,021
Рентабельність власного капіталу	0,006	0,024	0,023
Рівень інвестування амортизації	1,598	1,636	1,509
Темп росту прибутку	0,220	5,125	0,981
Темп росту доходу від реалізації	1,389	1,275	1,131
Темп росту активів	1,125	1,374	1,025
Обіговість дебіторської заборгованості	17	23	18
Обіговість кредиторської заборгованості	9	8	8
Достатність грошових коштів на рахунках	0,006	0,014	0,012
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	0,490	1,820	1,740
Економічна добавлена вартість (EVA)	-747181	-3724105	-3575730
<b>Кількість загроз</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
<b>Рівень фінансової безпеки</b>	<b>низький</b>	<b>низький</b>	<b>низький</b>

*Джерело:* побудовано автором на основі рис. В.2, В.3, В.4 Додатку В

Стосовно оцінки контрагентів АТ «Хмельницькобленерго», як однієї з детермінант стійкого безпечного розвитку підприємства, з метою забезпечення стратегічної економічної безпеки зауважимо, що її рівень оцінюється нами (навіть без застосування будь-якої методики) як низький, оскільки понад 50% електроенергії товариство поставляє населенню Хмельниччини, що неможна віднести до благонадійного контрагента.

Отже, визначивши рівні всіх детермінант СЕБП визначимо її інтегральний рівень. Для оцінки рівнів були використані два критерії високий

та низький, при цьому кожний з рівнів слід оцінити за балами, при безпечному рівні розвитку – 1 бал, відповідно небезпечний рівень – 0 балів.

Використовуючи варіанти комбінаторики можна отримати наступні варіанти взаємозв'язку досліджуваних компонент (табл. В.3 Додатку В).

Високий рівень СЕБП забезпечується в результаті поєднання високих рівнів розвитку всіх трьох ключових компонент, при наявності низького рівня розвитку одного з трьох детермінантів – встановлюється середній рівень СЕБП, а в разі виявлення низького рівня розвитку двох і більше ключових детермінантів, рівень СЕБП вважається низьким.

Таким чином, АТ «Хмельницькобленерго» притаманний низький рівень стратегічної економічної безпеки підприємства, що характеризується високим (в 2016 р. – низьким) рівнем розвитку управлінської складової, низькою фінансовою безпекою та низьким рівнем благонадійності контрагентів.

### **3.3 Вдосконалення інструментарію забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства**

Для реалізації механізму забезпечення економічної безпеки підприємства принципово важливим є питання щодо видів стратегій функціонування підприємства на основі визначення рівня його стратегічної економічної безпеки, виходячи з комбінації рівнів його фінансової безпеки, благонадійності контрагентів і рівня розвитку управлінської складової.

Слід зазначити, що розглядаючи стратегії розвитку підприємства і виділяючи серед них найбільш сприятливу – стратегію сталого розвитку, вчені не приділяють належної уваги необхідності забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим, необхідно застосовувати підхід, що диференціює стратегії розвитку підприємства на основі рівня його стратегічної економічної безпеки.

Диференціацію стратегій функціонування підприємства на основі

оцінки рівня стратегічної економічної безпеки, на наш погляд, можливо уявити в тривимірній системі координат (рис. 3.4).

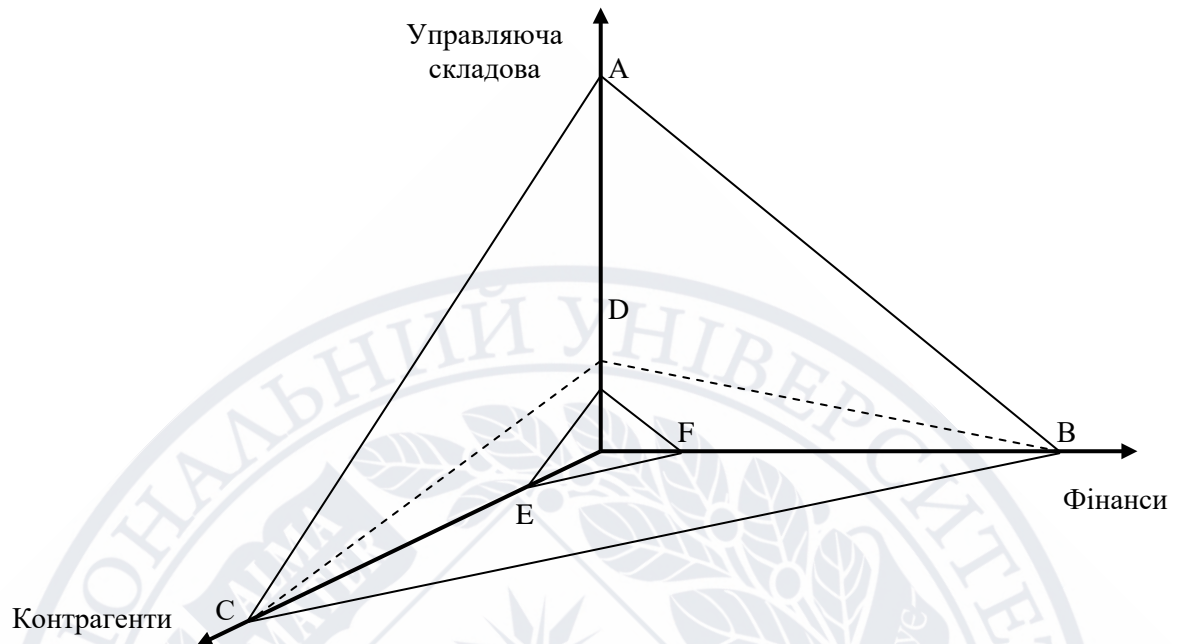


Рисунок 3.4 – Тривимірне поле можливих стратегічних перспектив розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Стан підприємства за умови координат (A, B, C) відображає високий рівень СЕБП. Умова ж координат (D, B, C) визначає середній рівень СЕБП, коли стан підприємства характеризується низьким рівнем розвитку управлінської складової, але при цьому ще зберігаються висока фінансова безпека і висока благонадійність контрагентів. При поєднанні точок (D, E, F) виявляється низький рівень СЕБП.

Взагалі-то нараховується вісім різних рівнів стратегічної економічної безпеки підприємства, а отже, вісім різних стратегій його функціонування, які вписуються в рамки трьох типів стратегічних перспектив підприємства залежно від встановленого рівня СЕБП (рис. 3.5).

Стратегія сталого безпечного розвитку характеризується високим рівнем СЕБП при високому рівні розвитку всіх трьох ключових детермінант.

Стратегія сталого небезпечного розвитку характеризується середнім рівнем СЕБП при високому рівні фінансової безпеки і благонадійності



контрагентів в поєднанні з низьким рівнем розвитку управлінської складової.

Стратегія відродження підприємства визначається низьким рівнем СЕБП при високому рівні розвитку управлінської складової в поєднанні з низьким рівнем фінансової безпеки підприємства і благонадійності контрагентів.

		РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ		УПРАВЛІНСЬКОЇ СКЛАДОВОЇ		РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ			
		високий	низький			високий	низький		
РІВЕНЬ БЛАГОНАДІЙНОСТІ КОНТРАГЕНТІВ	низький	<b>2</b> Стратегія стійкого небезпечного розвитку	<b>3</b> Стратегія відродження підприємства	<b>6</b> Стратегія розвитку «всупереч» управлінському персоналу	<b>7</b> Стратегія довірчого виживання	РІВЕНЬ БЛАГОНАДІЙНОСТІ КОНТРАГЕНТІВ	високий	<b>6</b> Стратегія розвитку «всупереч» управлінському персоналу	<b>7</b> Стратегія довірчого виживання
	високий	<b>1</b> Стратегія стійкого безпечного розвитку	<b>4</b> Стратегія тимчасових фінансових труднощів	<b>5</b> Стратегія виживання «власними силами»	<b>8</b> Небезпечна стратегія спаду (руйнування)		низький	<b>5</b> Стратегія виживання «власними силами»	<b>8</b> Небезпечна стратегія спаду (руйнування)

**ВИСОКИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ**      **НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ**

Рисунок 3.5 – Матриця стратегій функціонування підприємства на основі визначення рівня його СЕБП

Джерело: побудовано автором

Охарактеризуємо види наведених стратегій.

Стратегія тимчасових фінансових труднощів характеризується середнім рівнем СЕБП при високому рівні розвитку управлінської складової і благонадійності контрагентів в поєднанні з низьким рівнем фінансової безпеки.

Стратегія виживання «власними силами» визначається низьким рівнем СЕБП при низькому рівні розвитку управлінської складової і благонадійності контрагентів в поєднанні з високим рівнем фінансової безпеки підприємства.

Стратегія розвитку «всупереч» управлінського персоналу характеризується середнім рівнем СЕБП при низькому рівні розвитку управлінської складової в поєднанні з високим рівнем фінансової безпеки підприємства і благонадійності контрагентів.

Стратегія довірчого виживання властива підприємству в разі встановлення низького рівня СЕБП при низькому рівні розвитку управлінської складової і фінансової безпеки підприємства в поєднанні з високим рівнем благонадійності контрагентів.

Небезпечна стратегія спаду (руйнування) визначається низьким рівнем СЕБП при низькому рівні розвитку всіх трьох ключових детермінантів.

Кожна з восьми стратегій функціонування підприємства відповідає певній стратегічній перспективі підприємства – можливості підприємства зберігати та підвищувати рівень СЕБП.

Першій стратегічній перспективі під назвою «стратегія сталого безпечного розвитку підприємства» відповідає стратегія з однойменною назвою.

Другій, названій «стратегією небезпечного розвитку підприємства», відповідають три стратегії: стратегія сталого небезпечного розвитку, стратегія тимчасових фінансових труднощів, стратегія розвитку «всупереч» управлінського персоналу.

До третьої – «стратегії виживання підприємства» належать чотири стратегії функціонування підприємства: стратегія відродження підприємства, стратегія виживання «власними силами», стратегія довірчого виживання, небезпечна стратегія спаду (руйнування).

Таким чином, провівши дослідження можливості формування різних видів стратегій функціонування підприємства залежно від досягнутого рівня його СЕБП, встановлено, що зміна однієї стратегії на іншу відбувається під вплив зміни рівня розвитку ключових детермінант.

Отже, підприємства повинні прагнути до забезпечення високої розвиненості всіх ключових детермінант. У разі встановлення низького рівня розвитку тієї чи іншої детермінанти необхідно шукати причини, виявляти й усувати недоліки та загрози.

Тепер визначимо місце АТ «Хмельницькобленерго» в розробленій матриці стратегій. Впродовж 2016-2018 рр. для товариства характерний низький рівень СЕБП. Причому в 2016 р. він був забезпечений низькими

рівнями розвитку всіх трьох ключових детермінант, а в 2017-2018 рр. – високим рівнем розвитку управлінської складової, низькою фінансовою безпекою та низьким рівнем благонадійності контрагентів. Таким чином, підприємство протягом аналізованого періоду перемістилося з квадрату 8 «Небезпечна стратегія спаду» (2016 р.) в квадрат 3 «Стратегія відродження підприємства» (2017-2018 рр.).

Стосовно рекомендацій для АТ «Хмельницькобленерго» з використання спеціального інструментарію щодо забезпечення СЕБП, слід робити ставку на високий рівень управлінського персоналу. А саме, застосувавши зусилля по підвищенню фінансової безпеки, управлінський персонал може сприяти переміщенню підприємства в квадрат 2 матриці, а підвищивши рівень благонадійності контрагентів – забезпечить перехід до квадрату 4. При цьому в обох випадках низький рівень СЕБП буде змінений на середній. Якщо управлінським персоналом не будуть зроблені спроби підвищення рівня СЕБП, то становище товариства може не змінитися або погіршитися і підприємство повернеться в квадрат 8.

### **Висновки до розділу 3**

Для вдосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства були запропоновані певні заходи та отримані наступні результати.

1. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання для підприємства на передній план виступає забезпечення сталого і максимально ефективного його функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому, формування економічної безпеки підприємства саме в довгостроковій перспективі, тобто забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства. Основними детермінантами, що формують СЕБП, є управлінська складова, фінансова безпека підприємства та контрагенти.

2. Оцінено управлінську складову стратегічної економічної безпеки

АТ «Хмельницькобленерго» на основі системи показників (ефективність організації праці, питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу; ефективність керівництва; частка адміністративно-управлінських витрат в загальній сумі витрат підприємства; коефіцієнт якості прийнятих рішень; темп приросту середньомісячної заробітної плати персоналу; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт приросту інвестицій в підготовку персоналу) та встановлених порогових значень небезпечного і безпечного рівня економічної безпеки, і в залежності від їх зміни на підставі інтегрального показника визначені рамкові параметри високого та низького рівня розвитку управлінської складової, що дозволило діагностувати ризик виникнення загроз СЕБП з боку даної детермінанти.

Оцінка управлінської складової стратегічної економічної безпеки АТ «Хмельницькобленерго» свідчить про низький (в 2016 р.) та високий (в 2017-2018 рр.) рівні розвитку управлінської складової, що свідчить про підвищення якості управлінських рішень, що приймалися керівниками товариства в досліджуемий період.

3. Проведено оцінку фінансової безпеки підприємства на основі методу трикутника, що ґрунтується на системному підході до руху ресурсів підприємства, концептуальному підході «витрати – реалізація – прибуток», а також на принципах «золотого правила» економіки підприємства.

Діагностику фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго» проведено за допомогою програми «Моніторинг фінансової безпеки підприємства», розробленої на базі MS Excel, що дозволяє в автоматичному режимі розраховувати індикатори фінансової безпеки підприємства, порівнювати їх з пороговими (безпечними) значеннями, а також виявляти загрози фінансовій безпеці і визначати основні напрямки коригування стратегії перманентного розвитку підприємства

Рівень фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2018 рр. кожного року був низький, проте намічається позитивна тенденція скорочення кількості загроз з 6 в 2016 р. до 5 в 2018р. Крім того, по кожному

році програма видала рекомендації (рецепти) щодо усунення загроз фінансовій безпеці товариства.

4. Оцінка контрагентів АТ «Хмельницькобленерго», як однієї з детермінант забезпечення СЕБП, проведена без застосування будь-якої певної методики. Оскільки більше половини виробленої електроенергії товариство постачає населенню Хмельницької області, що неможна віднести до благонадійного контрагента, то рівень даної детермінанти оцінено як низький.

5. На основі рівнів всіх детермінант – за двома критеріями – низький (0 балів), високий (1 бал) - визначено інтегральний рівень СЕБП «АТ «Хмельницькобленерго». Впродовж 2016-2018 рр. для товариства характерний низький рівень СЕБП. Причому в 2016 р. він був забезпечений низькими рівнями розвитку всіх трьох ключових детермінант, а в 2017-2018 рр. – високим рівнем розвитку управлінської складової, низькою фінансовою безпекою та низьким рівнем благонадійності контрагентів.

6. Визначено стратегічні перспективи «АТ «Хмельницькобленерго» на основі матриці вибору стратегії перманентного розвитку підприємства залежно від рівня його СЕБП.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства можна зробити висновки.

Необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств є формування системи управління економічною безпекою, яку слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, відокремлених від зовнішнього середовища і взаємодіючих з нею як єдине ціле.

Економічну безпеку підприємства слід трактувати як стан економічного розвитку підприємства, що характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на захист інтересів, а також власності підприємства як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз

Оскільки економічна безпека перебуває в площині забезпечення життєздатності підприємства, то управління ЕБП має включати підсистеми всіх рівнів управління. А це вимагає створення ефективної системи управління економічною безпекою, що полягає в оцінці і прогнозуванні не тільки фінансово-економічного стану, а й динаміки впливу зовнішніх факторів, на основі чого виявляються сильні і слабкі сторони підприємства, розробляються заходи щодо його розвитку та приймаються відповідні управлінські рішення.

АТ «Хмельницькобленерго» є невід'ємною частиною об'єднаної енергетичної системи України, що забезпечує безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельниччини з населенням

у понад 1,3 мільйона осіб.

Протягом 2013-2018 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» збільшився майже втричі (2,8 рази), що пов'язано зі зростанням обсягів її споживання користувачами та підвищенням тарифів на електроенергію.

Рівень продуктивності праці в підприємстві збільшився з 2016 по 2018 рр. в 1,6 рази, що пов'язано, перш за все, із зростанням розміру реалізованої продукції на 44,2% та скороченням чисельності персоналу на 10,4%.

Протягом 2016-2018 рр. балансова вартість основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» збільшилась на 558 млн грн. Доля основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес, достатньо висока 83-95 %. Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства показав, що АТ «Хмельницькобленерго» в 2016-2018 рр. ефективно використовувало свої основні засоби.

За підсумками фінансово-господарської діяльності в 2016-2018 рр. чистий фінансовий результат мав позитивну динаміку, збільшившись з 8,5 млн грн в 2016 р. до 42,8 млн грн в 2018 р., на що позитивно вплинуло зростання реалізованої продукції на 44,2%, негативно – збільшення собівартості на 39,9 %.

Собівартість продукції в динаміці за 2016-2018 рр. мала тенденцію до поступового стійкого зростання.

Протягом дослідженого періоду всі показники рентабельності збільшились, проте негативним є факт незначного зменшення їх рівнів за останній рік, що пов'язано зі збільшенням собівартості та випередженням темпів її росту з ростом доходності.

При оцінці рівня економічної безпеки товариства встановлено, що інтегральний показник економічної безпеки підприємства не падав нижче значення 0,63 і постійно знаходився в зоні комфорту: в 2016 р. – на середньому, в 2017 р. – на високому; в 2018 р. – на дуже високому рівні.

Це свідчить про стабільну економічну позицію підприємства впродовж

аналізуємого періоду, що характеризується належним рівнем захищеності його майна та інтересів від впливу чинників зовнішнього середовища і внутрішніх загроз.

В сучасних умовах господарювання для підприємства на передній план виступає забезпечення сталого і максимально ефективного його функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому, формування економічної безпеки підприємства саме в довгостроковій перспективі.

Зовсім не таким привабливим є стан АТ «Хмельницькобленерго» при визначенні рівня стратегічної економічної безпеки підприємства та її ключових детермінант – управлінської складової, фінансової безпеки та благонадійності контрагентів.

На основі рівнів всіх детермінант визначено інтегральний рівень СЕБП «АТ «Хмельницькобленерго» та визначені стратегічні перспективи товариства на основі матриці вибору стратегії його перманентного розвитку.

Впродовж 2016-2018 рр. для товариства характерний низький рівень СЕБП. Причому в 2016 р. він був забезпечений низькими рівнями розвитку всіх трьох ключових детермінант, а в 2017-2018 рр. – високим рівнем розвитку управлінської складової, низькою фінансовою безпекою та низьким рівнем благонадійності контрагентів.

Стосовно рекомендацій для АТ «Хмельницькобленерго» з використання спеціального інструментарію щодо забезпечення СЕБП, слід робити ставку на високий рівень управлінського персоналу. А саме, застосувавши зусилля по підвищенню фінансової безпеки, управлінський персонал може сприяти переміщенню підприємства в квадрат 2 матриці, а підвищивши рівень благонадійності контрагентів – забезпечить перехід до квадрату 4. При цьому в обох випадках низький рівень СЕБП буде змінений на середній. Якщо управлінським персоналом не будуть зроблені спроби підвищення рівня СЕБП, то становище товариства може не змінитися або погіршиться і підприємство повернеться в квадрат 8.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2013. № 12. С. 60-63.
2. Мамон Н. В. Национальная экономическая безопасность: сущность и структура. URL: <http://www.kstu.edu.ru/science/vestnik/18/doc/2-1.doc>.
3. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
4. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Електронний журнал Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303>.
5. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.
6. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 18 с.
7. Колосова А. В. Экономическая безопасность хозяйственных систем; под общей ред. А. В. Колосова. М.: изд-во РАГС, 2001. 446 с.
8. Олейникова Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 288 с.
9. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: дисс. ... канд. юрид. наук. М., 2003. 210 с.
10. Стратегии бизнеса: справочник / под ред. Г. Клейнера. М.: Изд-во КОНСЭКО, 1998. 288 с.
11. Грунин О. А., Грунин С. О. Экономическая безопасность

организации: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2002. 160 с.

12. Полушкин О. А. Управление безопасностью предприятий в условиях рыночной экономики. *Закон и право*. 2005. № 10. URL: <http://www.it2b.ru/print3.view3.page180.html>.

13. Васильців Т. Г., Гуменюк А. М., Волошин В. І. Пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого і середнього підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 248 с.

14. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 1998. № 10. С. 48-51.

15. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1 (1). С. 86-97.

16. Економічна енциклопедія: у трьох томах / Ред.кол. С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Т.1. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

17. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб.: Алетейя, 1999. 140 с.

18. Раздина Е. В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития): дис. канд. экон. наук: 08.00.01. М., 1998. 164 с.

19. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. №2. С. 17-30.

20. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

21. Козаченко Г. В., Понамарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.

22. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2009. 20 с.

23. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою

підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк: Інститут економіки промисловості, 2003. 20 с.

24. Моделирование экономической безопасности: держава, регіон, підприємство / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; за ред. В. Гейця. арків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

25. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия. URL: <http://www.safetyfactor.ru>.

26. Тамбовцев В. Л. Теории институциональных изменений: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2009. 160 с.

27. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский и др.; под. ред. Ю. Лысенко. Донецк: Изд-во «ДонНУ», 2002. 178 с.

28. Судоплатов А. П., Лекареп С. В. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: Изд-во «ОЛМА-ПРЕСС», 2001. 312 с.

29. Stachowiak Z. Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego zniegospodarowania: podręcznik is zkolne. Akademia Obrony Narodowej, 2012. 220 p.

30. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88-97.

31. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия: автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. екон. наук. Екатеринбург, 2002. 34 с.

32. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 456 с.

33. Про основи національної безпеки України: Закон України № 964 – IV від 10.06.2003. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

34. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007. URL: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=97980](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=97980).

35. Загроза. Вікіпедія URL: [uk.wikipedia.org/wiki/ Загроза](http://uk.wikipedia.org/wiki/Загроза).

36. Економічна безпека: навч. посіб. за ред. Варналій З. С. К.: Знання,

2009. 647 с.

37. Круш П. В., Подвігіної В. І., Сердюка Б. М. Економіка підприємства: навч. посіб.; за ред. П. В. Круша. К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.

38. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: [www.economy.nauka.com.ua/](http://www.economy.nauka.com.ua/)

39. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.

40. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 350 с.

41. Мунтіян В.І. Основи теорії інформаціогенної моделі економіки. К.: КИИЦ, 2004. 368 с.

42. Дідович І. І., Фабін І. Я. Формування економічної безпеки держави та регіону. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11. С. 152-158.

43. Качинський А. Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення. К: НІСД, 2001. 312 с.

44. Маршалл В. Основные опасности химических производств. М.: Мир, 1989. 672 с.

45. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment. *J. of hazard materials*. 1987. № 2-3. P. 227-240.

46. Varnes D. Landslide hazards zonation, a review of principles and practice. 1984. UNESCO. 63 p.

47. Сучасний тлумачний словник української мови. К.: Кобза, 2005. 544 с., С. 307.

48. Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: навч посібн. Х.: ФОП Павленко О. Д.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 388 с.

49. Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Гусаров В. Г. Економічна

безпеку суб'єктів підприємництва: навч. посіб.; за заг. ред. Зубка М. І. К., 2012. 226 с.

50. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

51. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. К.: Видавництво Європейського університету, 2005. 170 с.

52. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія. *Економіст*. 2007. № 8. С. 23–25.

53. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси держави, реальні загрози, стратегія забезпечення. К. КНТЕУ, 2001. 309 с.

54. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. К.: Атіка, 2005. 432 с.

55. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (І). С. 188-195.

56. Дмитриева Л. Н., Дуванова Ю. Н. Система управління економічної безпекою підприємства: проблеми и перспективи развития. *Економика. Инновации. Управление качеством*. 2013. № 3(4). С. 125-126.

57. Экономическая безопасность Украины в условиях рыночных трансформационных процессов: монография / В. И. Ткаченко, В. И. Богачев, Н.В. Шашло и др.; Луганск-Ровеньки: «Наука», 2007. 370 с.

58. Жило П. А. О необходимости формирования системы обеспечения экономической безопасности на предприятии. *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 4 (050). С. 63-66.

59. Мошкова Р. А. Система управления экономической безопасностью внутренней бизнес-среды промышленного. 2012. №6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistemaupravleniyaekonomicheskoybezopasnostyuvnutrenney-biznessredypromyshlennogo-predpriyatiya>.

60. Ворожбит О. Ю., Шашло Н. В. Синергетический подход в управлении маркетинговой деятельностью предприятий. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 49-52.

61. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. К.: НІСД, 2015. 348 с. URL: [http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/lyashenko\\_1\\_druk-43fc7.pdf](http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf).

62. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: моногр: в 3-х т. Т.2. / Г. В. Козаченко, О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов та ін. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. 318 с.

63. Воротынская А. М. Особенности оценки уровня экономической безопасности на современном предприятии. *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2013. № 2 (80). С. 98-100.

64. Про ринок електричної енергії: закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 27-28, СТ. 312.

65. Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей. 2019. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/Zvit-z-otsinky-vidpovidnosti-vid-31.10.19.pdf>.

66. Динамічні ряди показників енергетичних балансів за 1990-2018 роки. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/drpeb/dr\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/energ/drpeb/dr_u.htm).

67. Енергетичний баланс України. URL: [.http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en\\_bal/arh\\_2012.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/energ/en_bal/arh_2012.htm)

68. Інформаційна довідка про основні показники розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України за грудень та 12 місяців 2018 р. (за фактичними даними). URL: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?Art\\_id=245343597&cat\\_id=35081](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?Art_id=245343597&cat_id=35081).

69. Електроенергетика України: стан і тенденції розвитку. *Національна безпека і оборона*. 2012. № 6 (135). С. 2-43. URL: [http://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD135\\_2012\\_ukr.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD135_2012_ukr.pdf).

70. Enerdata Global Energy Statistical Yearbook. 2019. URL: <https://yearbook.enerdata.ru/total-energy/world-energy-intensity-gdp-data.html>.

71. Шанс для энергоэффективности Ежегодные потери Украины из-за низкой энергоэффективности экономики достигают 1,5 млрд долл – это один транш кредита МВФ. Пора действовать. *Экономическая правда*. 2019. 14 февраля. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/02/14/645268/>

72. Питання передачі Фондові державного майна державних пакетів акцій підприємств паливно-енергетичного комплексу: постанови Кабінету Міністрів України від 18.02.2013 р. № 126 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246110524>.

73. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2018 р. URL: [http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Materialy\\_zasidan/2019/berezen/29.03.2019/p28\\_29-03-19.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Materialy_zasidan/2019/berezen/29.03.2019/p28_29-03-19.pdf).

74. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Інтегральний підхід щодо оцінки економічної безпеки експортоорієнтованих соціально-економічних систем. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 199-207.

75. Запорожцева Л. А. Стратегическая экономическая безопасность в системе жизненного цикла предприятия. URL: <http://disser.tsutmb.ru/uploaddocuments /autoreferati/2015/zaporozhceva-auto.pdf>.

76. Курс переходной экономики / Л. И. Абалкин, В. В. Радаев, И. А. Погасов и др.; под ред. Л.И. Абалкина. М.: ЗАО Финстатинформ, 1997. 631 с.

77. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Изд-во МГУ, 1994. 368 с.

78. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь; под ред. Б. А. Райзберга . -е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 512 с.

79. Панин А. У. Хозяйственный механизм производственных формирований региональной агросистемы: инструментарий организации и реформирования. Воронеж: Изд-во Квадрат, 1997. 264 с.

80. Ясин Е. Г. Хозяйственные системы и радикальная реформа. М.:

Экономика, 1989. 320 с.

81. Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т. Краткая экономическая энциклопедия. СПб.: Петрополис, 1998. 509 с.

82. Баканов Д. С., Махметова А.-Ж. Е. О содержании организационно-экономического механизма управления предприятиями газовой промышленности. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2011. № 12 (104). С. 92-95.

83. Саржанов Р. Р. Организационно-экономический механизм антикризисного управления устойчивостью предприятия: понятие, сущность, состав. *Проблемы современной экономики (Новосибирск)*. 2013. № 12. С. 232-236.

84. Букреев А. М. Економічний механізм антикризового управління підприємством. Воронеж: Наукова книга, 2007. 232 с.

85. Локтіонова Ю.А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-економічні явища і процеси*. 2013. № 3 (049). С. 93-99.

86. Бельская Е. В., Дронов М. А. Особенности управления финансовой безопасностью на предприятии. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2013. № 21. С. 209-217.

87. Яндулова И. Г. Управление финансовой безопасностью предприятия. *Экономика, организация и управление предприятиями*. 2012. С. 161-166. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansovoy-bezopasnostyu-predpriyatiya/viewer>

88. Прохорова В. В. Диагностика системы управления финансовой безопасностью предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 360-364.

89. Сорокіна О. М. Сутнісні характеристики фінансової безпеки підприємства. *Альманах сучасної науки і освіти*. 2011. № 6. С. 224-225.

90. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2-е изд., стер. К.: Эльга, 2009. 776 с.



91. Перекрестова Л. В., Папехин Р. С. Внешние и внутренние угрозы финансовой безопасности предприятия. *Финансы и кредит*. 2007. № 16. С. 68-75.

92. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник; под ред. В. К. Сенчагова. М.: Дело, 2005. 896 с.

93. Подмолодина И. М., Воронин В. П., Коновалова Е. М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятий. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2012. № 4(54). С. 156-161.

94. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. 320 с.

95. Ковалев В. В. Финансы предприятий. М.: ТК Велби, изд-во проспект, 2011. 450 с.

96. Офіційний сайт АТ «Хмельницькобленерго». URL: <https://www.hoe.com.ua/>

97. Мельник С.В., Савченко М.В. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. С. 28-31.

98. Мельник С.В. Концептуальні основи управління економічною безпекою суб'єкта міжнародного бізнесу. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 124-126.

99. Савченко М.В., Мельник С.В., Цимбалюк І.В. Управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю підприємства як інструменту посилення його економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2019. №11. С. 61-74.



## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

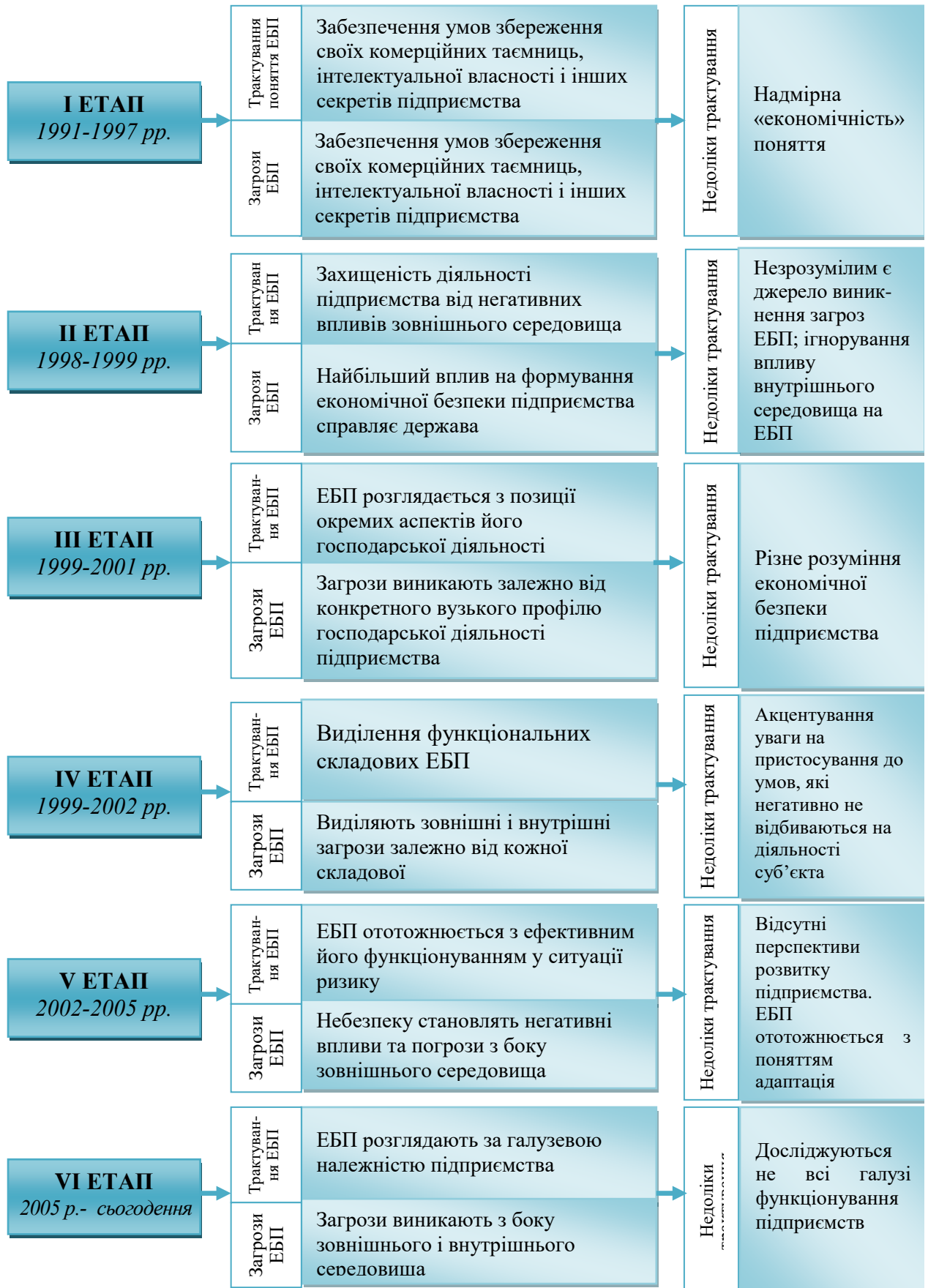


Рисунок А.1 – Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: побудовано автором на основі [4]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.1 – Трактування поняття економічна безпека підприємства вченими-економістами

Автор	Визначення
1	2
Стан ефективного використання ресурсів	
С. Ілляшенко [5], Т. Кузенко [6] А.Колосов [7]	Стан ефективного використання його ресурсів та наявних ринкових можливостей, що дозволяє уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз і забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Є. Олейніков [8]	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для забезпечення стабільного функціонування підприємства в сьогодні та в майбутньому
В. Мак-Мак [9]	Економічна безпека – це стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів в цілях запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки
Стан суб'єкта господарювання	
Г. Клейнер [10]	Стан суб'єкта господарювання, при якому життєво важливі компоненти його структури та діяльності характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін
О. Грунін, С. Грунін [11]	Стан суб'єкта господарювання, при якому він, найбільш ефективно використовуючи корпоративні ресурси, досягає запобігання, ослаблення чи захисту від істотних небезпек та загроз або інших непередбачуваних обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику
О. Полушкін [12]	Стан господарчого суб'єкта, при якому він при найбільш повному використанні корпоративних ресурсів добивається запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз або інших непередбачуваних обставин та забезпечує досягнення мети бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику
Т. Васильців [13]	Стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: найефективніше використання ресурсів, інтелектуального і кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування. Відповідно головною метою реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства є гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування, а завданнями такої роботи: є досягнення мети функціонування підприємства; забезпечення ефективного використання ресурсів, запобігання руйнівному впливу зовнішнього середовища; здійснення фінансової стійкості і платоспроможності; охорона комерційної таємниці та інформації; досягнення безпеки персоналу підприємства, майна і капіталу

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.1

1	2
Стан захищеності діяльності підприємства	
Д. Ковальов, Т. Сухорукова [14]	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності
Ю. Кракос, Р. Розгін [15]	Стан захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та ризиків, дестабілізуючих факторів, при якому забезпечується стабільність реалізації його основних комерційних і соціальних цілей
Стан захищеності інтересів	
Енциклопедія економічної безпеки [16]	Стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей
А. Колосов [7]	Стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх джерел небезпеки, що формується адміністрацією та персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру
В. Шликов [17]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
О. Раздіна [18]	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки, що захищають їхні комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Захищеність потенціалу	
М. Бендіков [19]	Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення
І. Бланк [20]	Фінансова безпека підприємства є основним елементом системи його економічної безпеки. У загальному складі елементів економічної безпеки фінансова компонента виступає в ролі базового значення рівня і структури фінансового потенціалу підприємства в забезпеченні цілей його економічного розвитку
Гармонізація інтересів	
О. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [21]	Міра гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, які діють поза межами підприємства
В. Безбожний [22]	Гармонізація та взаємне узгодження інтересів підприємства з інтересами суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища
Характеристика системи	
Н. Підлужна [23]	Характеристика системи, що само організується та само реалізується; стан, при якому економічні параметри дозволяють зберігати її головні властивості: рівновагу та стійкість при мінімізації загроз

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.1

1	2
В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк тощо [24]	У більш загальному аспекті економічна безпека – це характеристика, суть якої полягає в нормальному функціонуванні економічної системи взагалі, можливості нормальної роботи внутрішньої економічної системи та безболісного включення в світову економічну систему. Коло суб'єктів економічної безпеки охоплює не тільки державу, а й підприємство і особу, які здійснюють самостійну діяльність і забезпечують власну економічну безпеку. Таким чином, залежно від суб'єкта виділяють економічну безпеку особи, підприємства і держави
Наявність конкурентних переваг	
В. Белокуров [25]	Наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням
Стан виробничої системи	
В. Тамбовцев [26]	Сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
Ю. Лисенко, С. Міщенко, Р. Руденский, О. Спірідонов [27]	Стан виробничо-економічної системи, за якого функціонують механізми запобігання або зменшення ступеня впливу загроз стабільності функціонування і розвитку підприємства. Забезпечення економічної безпеки підприємства припускає досягнення високих фінансових результатів діяльності і фінансової стійкості; забезпечення технологічної незалежності і високій конкурентоспроможності технологічного потенціалу; високу ефективність системи управління, оптимальність і ефективність організаційної структури; високий рівень екологічності; якісну правову захищеність всіх аспектів діяльності; захист інформаційного середовища; безпека персоналу, його капіталу, майна і комерційних інтересів
О. Судоплатов, С. Лекарев [28]	Стан правових економічних і виробничих відносин підприємства, а також матеріальних, інтелектуальних і інформаційних ресурсів, яке виражає здатність підприємства до стабільного функціонування
Стан економічного розвитку	
З. Стаховяк [29]	Такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу
Р. Дацків [26]	Такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз
С. Довбня, Н. Гічова [30]	Здатність підприємства до ефективного функціонування (зараз) та успішного розвитку (в майбутньому) при найефективнішому використанні ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а також відповідність напрямів розвитку суб'єкта господарювання основним тенденціям зовнішнього середовища

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.1

1	2
К. Половнев [31]	Безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що перебуває в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного витягання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій

*Джерело:* побудовано автором



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Результати узагальнення існуючих підходів до визначення терміну «загроза» українськими та зарубіжними авторами

Автор 1	Визначення 2
Закон України «Про основи національної безпеки України» [33]	<i>Загрози</i> національній безпеці – наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України
Методика розрахунку рівня економічної безпеки України [34]	<i>Загрози</i> економічній безпеці України – це сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у економічній сфері.
Вікіпедія [35]	<i>Загроза</i> – можлива небезпека. Будь-які обставини або події, що виникають у зовнішньому середовищі, які можуть бути причиною порушення політики безпеки інформації і (або) нанесення збитків автоматизованій системі.
З. Варналій [36, с.109]	<i>Загроза</i> – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики.
П. Круш, В. Подвігіна, Б. Сердюк [37, с. 609]	<i>Загроза</i> як елемент системи економічної безпеки є сукупністю діянь (дій або бездіяльності), а також умов і чинників, що породжують економічну небезпеку.
І.Мігус [38]	<i>Загроза</i> являє собою певну подію, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання.
Т. Васильців [39, с.26]	<i>Загроза</i> – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики
Т. Кузенко [40, с. 18]	<i>Загроза</i> – це реально чи потенційно можливі дії або умови навмисного або випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства шляхом нанесення матеріальної (прямої або непрямої) шкоди, що приводить до фінансових втрат, включаючи і упущену вигоду.
В. Мунтіян [41]	<i>Загроза</i> – можливість заподіяння шкоди, майнових, фізичних або моральних (духовних) збитків особистості, суспільству чи державі.
І. Дідович [42]	<i>Загроза</i> – сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку життєво важливим інтересам особистості, суспільству, державі, ускладнюють або унеможлиблюють реалізацію національних економічних інтересів.
А. Качинський [43]	<i>Загроза</i> – це явище з прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть у певний момент часу в межах даної території завдати шкоди здоров'ю людей, спричинити матеріальні збитки тощо.
В. Маршалл [44]	<i>Загроза</i> – це природне чи техногенне явище, коли можлива поява явищ або процесів, здатних уражати людей, завдавати матеріальних збитків, руйнувати довкілля.
Дж. Фіксел [45]	<i>Загроза</i> – це явище чи ситуація, що може завдати шкоду здоров'ю людини або її безпеці. Небезпеку можна визначати якісно, а ризик – кількісно.



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

## Продовження таблиці А.2

1	2
Д. Варнес [46]	<i>Загроза</i> – це ймовірність виникнення в певний момент часу та в межах даних територій явища, що потенційно здатне уражати людей і завдавати матеріальних збитків.
Сучасний тлумачний словник [47]	<i>Загроза – можливість, неминучість небезпеки.</i>
М. Куркін [48]	<i>Загроза</i> – можлива небезпека, сукупність факторів та умов, які ставлять небезпеку у крайньому своєму вираженні потреб та інтересів особи, суспільства, держави. В свою чергу, під «економічною загрозою» розуміють потенційну можливість завдання шкоди з боку окремих факторів, обумовлених характером економічної діяльності та зовнішнім середовищем.
М. Зубок [49]	<i>Загроза</i> – потенційні чи реальні дії певних осіб (юридичних чи фізичних), здатні нанести конкретному суб'єкту матеріальної або моральної шкоди.
В. Дикань, І. Воловельська, О.Маковоз [50]	<i>Загроза</i> – негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на підприємство.
О.Ареф'єва, Т. Кузенко [51]	<i>Загроза</i> – сукупність умов, процесів, факторів, які перешкоджають реалізації національних інтересів або створюють небезпеку для них та суб'єктів господарської діяльності
Є.Олейніков [8], А.Пекін [52]	<i>Загроза</i> – це найбільш конкретна та безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку різним суб'єктам.
М. Єрмошенко [53]	<i>Загроза</i> – це конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників та умов
М. Камлик [54], В.Мак-Мак [9]	<i>Загроза</i> – це потенційні або реальні умови, чинники чи дії фізичних та юридичних осіб, що порушують нормальний фінансово-економічний стан підприємницької діяльності і здатні заподіяти великої шкоди аж до припинення його діяльності
Є.Рудніченко [55]	<i>Загроза</i> – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії.

Джерело: побудовано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

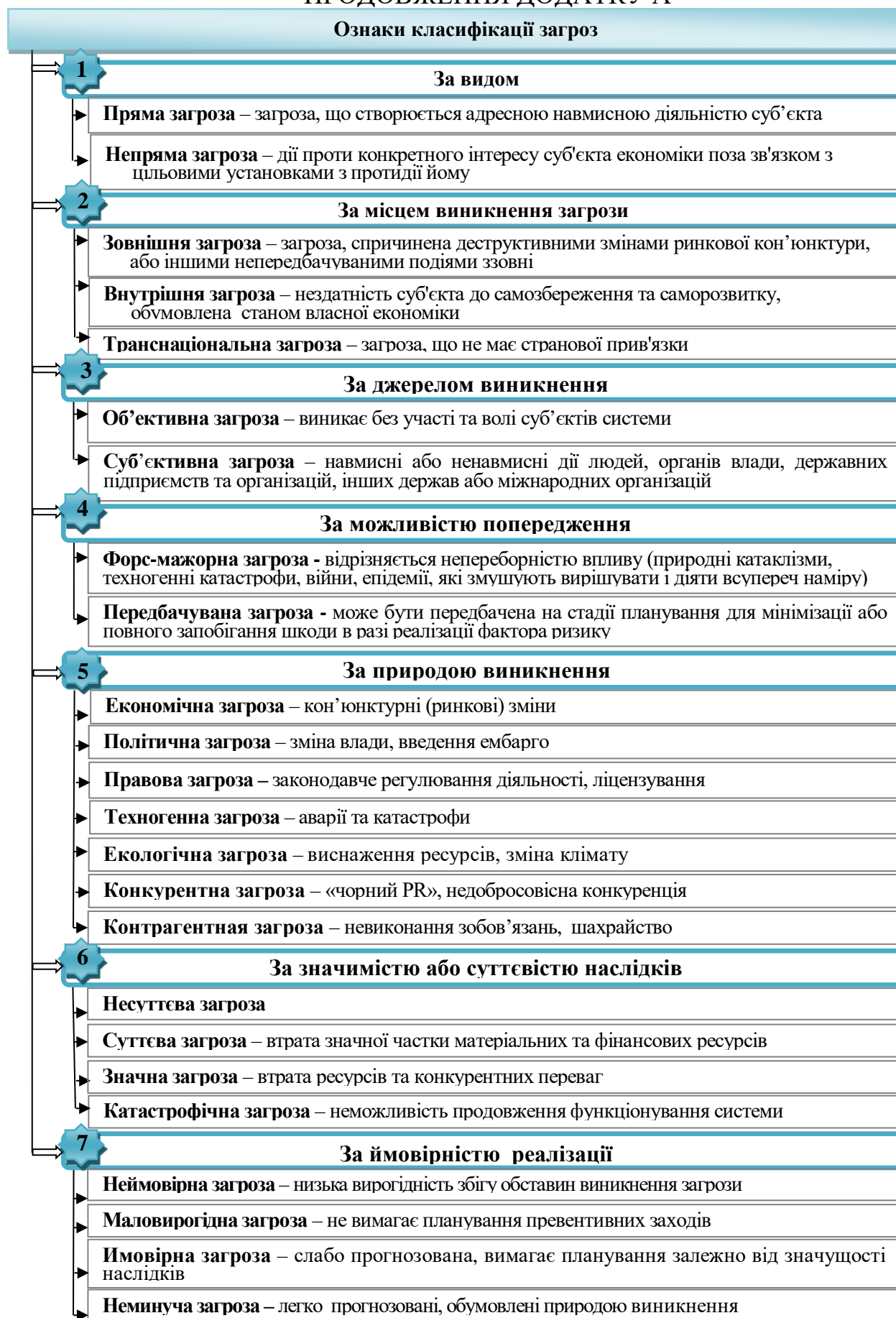


Рисунок А.2 – Класифікація загроз економічній безпеці

Джерело: побудовано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

1

**Традиційні форми** – пов'язані в основному із застосуванням збройних сил держав, економічних інструментів. При цьому економічні можливості джерела загрози реалізуються не стільки для підвищення власного економічного становища в світовій економіці.

Прояв виражається в порушенні сформованих балансів сил з різних сфер діяльності або географічним (стратегічним) напрямом.

2

**Нетрадиційні (асиметричні) форми** – пов'язані із застосуванням суб'єктами економіки нетрадиційних методів, що стосуються супротивників, що перевершують їх за можливостями (тероризм, повстанські дії, війни, інформаційні акції і дії, спроби цілеспрямованої дезорганізації фінансово-кредитної сфери)

3

**Форми реалізації загроз катастрофічного характеру** – пов'язані із застосуванням зброї масового ураження (руйнування ключових об'єктів странової інфраструктури), щоб привернути до себе міжнародну увагу або досягти інших цілей (застосуванням сектою Аум-Сінрікьо хімічної зброї в токійському метро в 1995 р.)

4

**Дезорганізуючі форми** – виникають з боку опонентів, які розробляють, володіють та використовують проривні технології, що дозволяють нейтралізувати переваги противника у відповідних сферах

Рисунок А.3 – Форми реалізації загроз

*Джерело: побудовано автором*



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

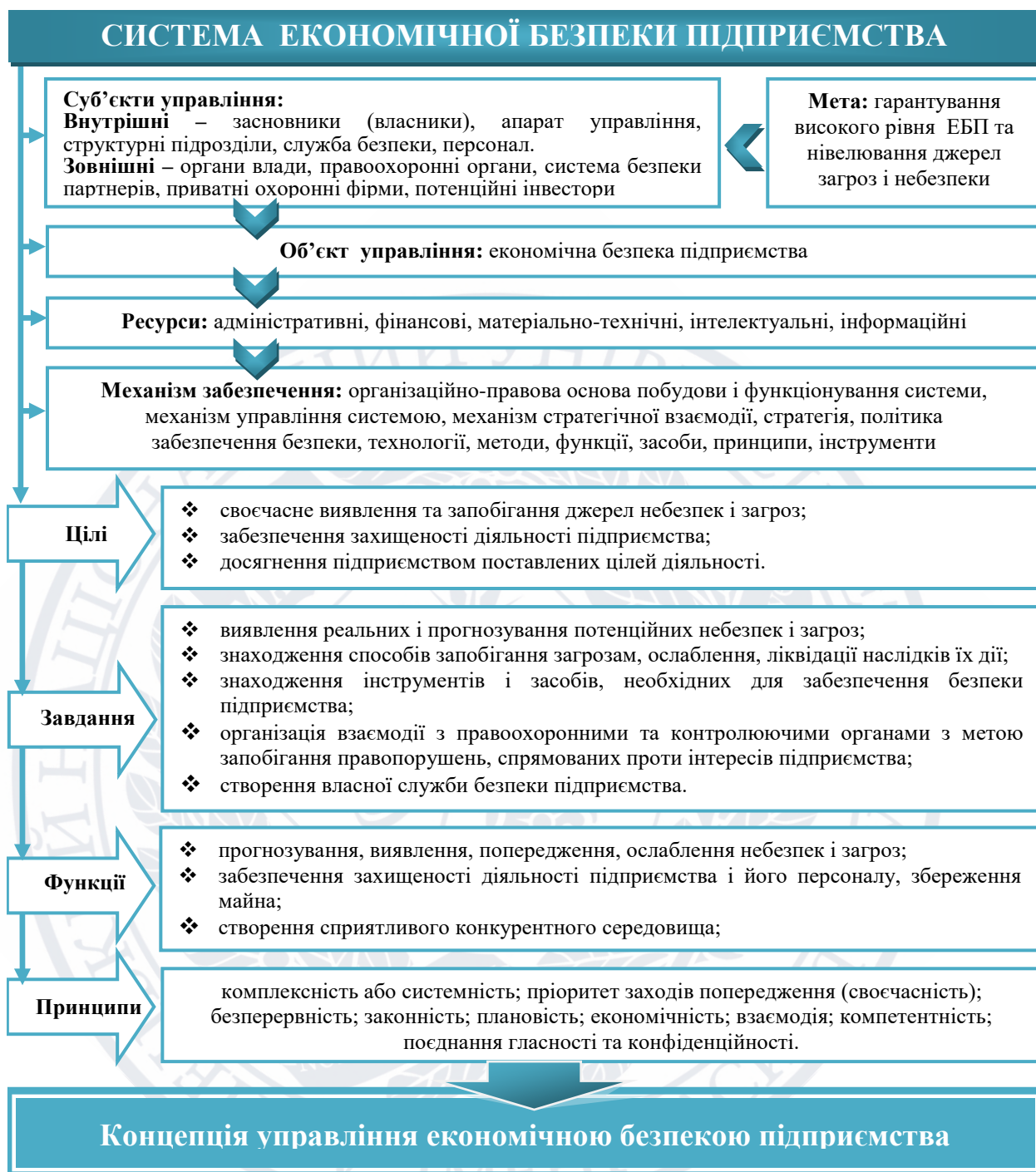


Рисунок А.4 – Система економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором

## ДОДАТОК Б

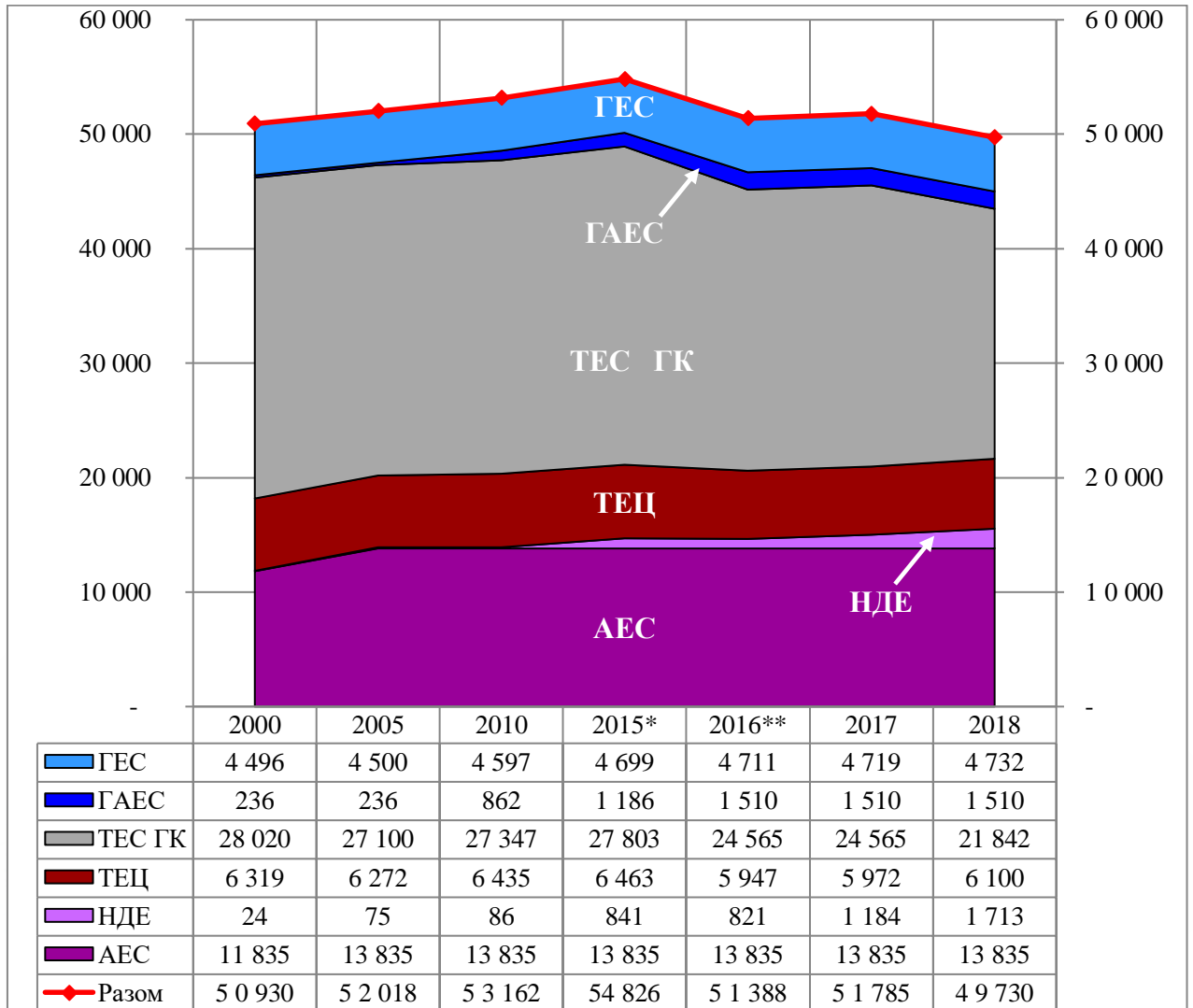


Рисунок Б.1 – Структура встановленої потужності електростанцій ОЕС  
України

Джерело: складено автором на основі [65]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.1 – Аналіз структури основних фондів  
АТ «Хмельницькобленерго» за період 2016-2018 рр.

Показники	Сума, тис.грн			Відхилення (+; -), тис.грн		Питома вага, %		
	2016	2017	2018	2017	2018	2016	2017	2018
1. Виробничого призначення:								
будівлі та споруди	1466174	2046931	2021782	580757	-25149	98,1	98,1	98,5
машини та обладнання	1053077	1568172	1522 808	515095	-45364	74,6	70,4	75,5
транспортні засоби	319582	368795	406 933	49213	38138	19,1	21,4	17,8
інші	14937	14813	11 529	-124	-3284	0,9	1,0	0,7
2. Невиробничого призначення	78578	95151	80 512	16573	-14639	3,5	5,3	4,6
будівлі та споруди	28642	30479	31068	1837	589	1,9	1,9	1,5
машини та обладнання	21345	28157	28 810	6812	653	1,3	1,4	1,4
інші	701	808	679	107	-129	0,1	0,0	0,0
Разом	6596	1514	1579	-5082	65	0,5	0,4	0,1
	1494816	2077410	2052850	582594	-24560	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця Б.2 – Показники ефективності використання і відтворення основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Темпи зростання (зниження),%		
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
<i>Показники ефективності використання</i>						
Фондовіддача	1,378	1,377	1,346	99,9	97,8	97,7
Фондомісткість	0,726	0,726	0,743	100,1	102,2	102,4
Фондоозброєність праці, тис. грн. / осіб	393,8	514,4	648,8	130,6	126,1	164,7
<i>Показники технічного стану</i>						
Коефіцієнт зносу	0,046	0,101	0,172	220,8	170,4	373,9
Коефіцієнт придатності	0,954	0,899	0,828	94,2	92,1	86,8
Рівень рентабельності основних фондів, %	0,66	3,28	2,45	500,4	74,8	374,2
<i>Показники відтворення</i>						
Коефіцієнт оновлення основних фондів	77,496	0,373	0,168	0,5	45	0,2
Коефіцієнт вибуття основних фондів	1,115	0,075	0,107	6,7	142,8	9,6
Коефіцієнт приросту основних фондів	-661,361	0,322	0,068	0	21,1	0,0

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.3 – Аналіз собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» за елементами витрат за 2016-2018 рр.

Показники	2016		2017		2018		Зростання (+), зниження (-), тис.грн.			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Матеріальні затрати	100280	16,4	115149	16,3	127998	15,2	14869	12849	27718	114,8	111,2	127,6
Витрати на оплату праці	295695	48,4	330954	46,8	394096	46,8	35259	63142	98401	111,9	119,1	133,3
Відрахування на соціальні заходи	58322	9,5	67922	9,6	84298	10,0	9600	16376	25976	116,5	124,1	144,5
амортизація	121770	19,9	143665	20,3	197764	23,5	21895	54099	75994	118	137,7	162,4
Інші операційні витрати	35232	5,8	49042	6,9	37048	4,4	13810	-11994	1816	139,2	75,5	105,2
Разом	611299	100,0	706732	100,0	841204	100,0	95433	134472	229905	115,6	119	137,6

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

Таблиця Б.4 – Аналіз витрат АТ «Хмельницькобленерго» за функціональною ознакою за 2016-2018 рр.

Показники	2016		2017		2018		Зростання (+), зниження (-), тис.грн.			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Собівартість реалізованої продукції	1945759	95,7	2348641	94,9	2722289	95,4	402882	373648	776530	120,7	115,9	139,9
Адміністративні витрати	49767	2,4	61777	2,5	74246	2,6	12010	12469	24479	124,1	120,2	149,2
Витрати на збут	195	0,0	133	0,0	29	0,0	-62	-104	-166	68,2	21,8	14,9
Інші операційні витрати	37383	1,8	65000	2,6	56731	2,0	27617	-8269	19348	173,9	87,3	151,8
Разом	2033104	100,0	2475551	100,0	2853295	100,0	442447	377744	820191	121,8	115,3	140,3

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго» [96]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

1	<b>Ресурсно-функціональний підхід</b> - оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, розробка комплексу заходів щодо захисту від загроз і по кожному напрямку оцінюється економічний ефект
<p style="text-align: center;"><b>ПЕРЕВАГИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка ресурсів підприємства, здатних протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам в синтезі</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>НЕДОЛІКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>синонімічно ЕБ і ефективності;</li> <li>суб'єктивізм у визначенні значимості кожної складової</li> </ul>
2	<b>Критерійний підхід</b> - показує доцільність оцінки ЕБ за певним критерієм
<p style="text-align: center;"><b>ПЕРЕВАГИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтується на заздалегідь визначений критерій функціонування</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>НЕДОЛІКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ототожнення сутності ЕБ з ефективністю, прибутковістю,</li> </ul>
3	<b>Індикаторний підхід</b> - визначення рівня ЕБ в результаті порівняння фактичних показників з пороговими значеннями цих показників, що відповідають певному
<p style="text-align: center;"><b>ПЕРЕВАГИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка здійснюється на основі показників, узагальнених в три групи індикаторів: виробничі, соціальні і фінансові;</li> <li>дозволяє визначитися з категоріями: кризовий, критичний, передкризовий нормальний рівень ЕБ</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>НЕДОЛІКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розроблений поверхнево (відсутність індикаторів і їх порогових значень показників, що характеризують діяльність підприємства відповідно за певним рівнем ЕБ)</li> </ul>
4	<b>Причинний (каузальний) підхід</b> - дозволяє виявити і проаналізувати причини порушення ЕБ
<p style="text-align: center;"><b>ПЕРЕВАГИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечує вииграш у часі, дозволяючи здійснювати заходи не реактивного характеру, а превентивного характеру</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>НЕДОЛІКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>діагностика всіх зовнішніх впливів робить аналіз середовища малоефективним;</li> <li>недоступність вимірювання впливів зовнішнього середовища</li> </ul>

Рисунок Б.2 – Підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [73]



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

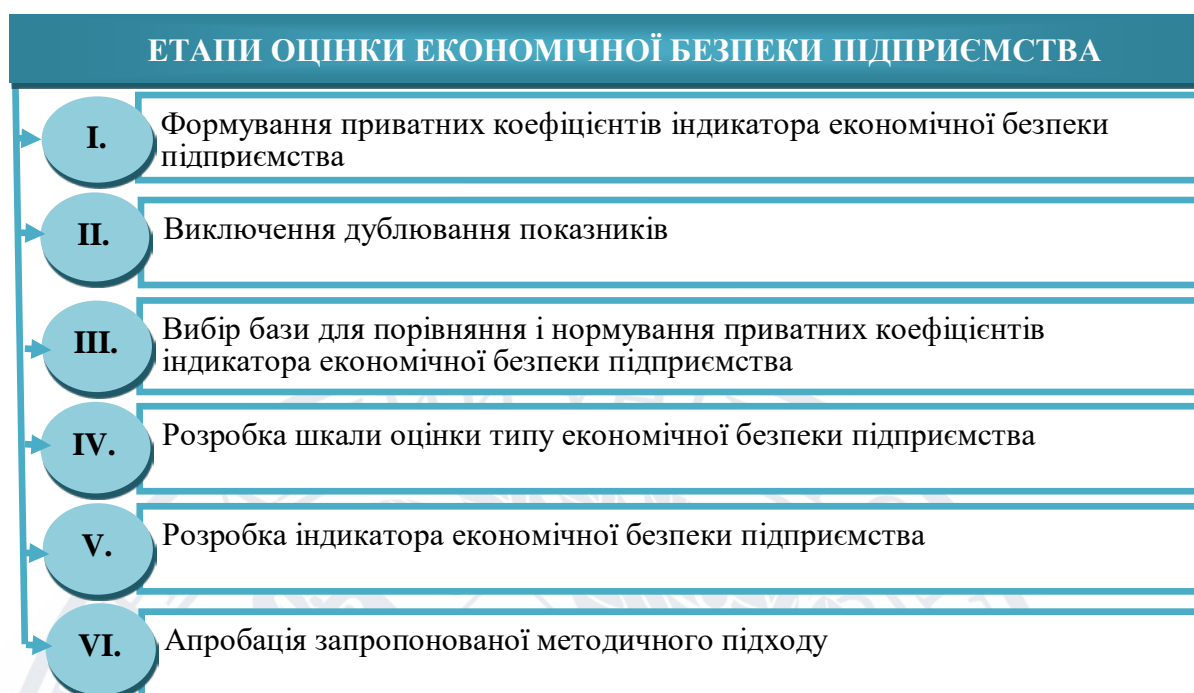


Рисунок Б.3 – Етапи оцінки економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [73]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.5 – Система показників економічної безпеки підприємства

Показники	Порядок розрахунку і умовні позначення*	Рекомендоване значення
1	2	3
<b>1. Фінансова безпека <math>K_1</math></b>		
1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{ОбА}{ПЗіЗ}$	[1,0-2,0]
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{ОбА - З}{ПЗіЗ}$	[0,7-1,0]
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗіЗ}$	[0,2-0,5]
1.4. Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{А}{ПЗіЗ + ДЗіЗ}$	[2,0-3,0]
1.5. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_{\text{авт.}} = \frac{ВК}{ВБ}$	[0,5-0,7]
1.6. Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{ВК}{ПЗіЗ}$	[0,8-0,9]
1.7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$K_{\text{ман.}} = \frac{ВОК}{ВК}$	[0,2-0,5]
1.8. Коефіцієнт платоспроможності	$K_{\text{плат.}} = \frac{ВК}{ЗК}$	-
<b>2. Техніко-технологічна безпека <math>K_2</math></b>		
2.1. Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{\text{придат}} = \frac{ОЗ_{\text{зал.}}}{ОЗ_{\text{перв}}}$	-
2.2. Фондовіддача	$\Phi_{\text{від.}} = \frac{ЧД}{ОЗ}$	-
2.3. Фондорентабельність	$R_{ОЗ} = \frac{\Pi_{\text{до оподат.}}}{ОЗ}$	-
2.4. Фондоозброєність праці	$\Phi_{\text{оз}} = \frac{ОЗ}{Ч}$	-
<b>3. Кадрова безпека <math>K_3</math></b>		
3.1. Рентабельність персоналу	$R_{\text{перс.}} = \frac{\Pi_{\text{до оподат.}}}{Ч}$	-
3.2. Рентабельність фонду оплати праці	$R_{\text{ФОП}} = \frac{\Pi_{\text{до оподат.}}}{ФОП}$	-
3.3. Продуктивність праці	$\Pi_{\text{пр.}} = \frac{ЧД}{Ч}$	-
<b>4. Комерційна безпека <math>K_4</math></b>		
4.1. Коефіцієнт співвідношення доходів та витрат	$k_{\text{чд/в.}} = \frac{ЧД}{В}$	-
4.2. Операційна рентабельність	$R_{\text{опер}} = \frac{ЕВІТ}{ЧД}$	-

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

## Продовження таблиці Б.5

1	2	3
4.3. Коефіцієнт ділової активності	$K_{\text{діл.акт.}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВБ}}$	-
4.4. Рентабельність продажів	$ROS = \frac{\text{П}_{\text{до оподат.}}}{\text{ЧД}}$	-
4.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об}}^{\text{ДЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ДЗ}}$	-
4.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{\text{об}}^{\text{КЗ}} = \frac{\text{В}}{\text{КЗ}}$	-

**Примітка:** \* – *ОбА* – оборотні активи; *ПЗіЗ* – поточні зобов'язання і забезпечення; *З* – запаси; *ГК* – грошові кошти і їх еквіваленти; *ПФІ* – поточні фінансові інвестиції; *А* – активи; *ДЗіЗ* – довгострокові зобов'язання і забезпечення; *ВК* – власний капітал; *ВБ* – валюта балансу; *ВOK* – власний оборотний капітал; *ЗК* – залучений капітал; *ОЗ<sub>перв</sub>* – первісна вартість основних засобів; *ОЗ<sub>зал</sub>* – залишкова вартість основних засобів; *ЧД* – чистий дохід; *ОЗ* – середньорічна вартість основних засобів; *П<sub>до оподат</sub>* – прибуток до оподаткування; *Ч* – середньооблікова чисельність персоналу; *В* – витрати; *ЕВІТ* – прибуток до оподаткування та сплати відсотків; *ФОП* – фонд оплати праці; *ДЗ* – дебіторська заборгованість; *КЗ* – кредиторська заборгованість

Джерело: побудовано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.6 – Показники та їх значущість для визначення індикатора економічної безпеки підприємства

Показники	Значущість $\alpha$ *
<b>1. Фінансова безпека <math>K_1</math></b>	
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,105
1.5. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,119
<b>2. Техніко-технологічна безпека <math>K_2</math></b>	
2.1. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,145
2.2. Фондовіддача	0,103
<b>3. Кадрова безпека <math>K_3</math></b>	
3.1. Рентабельність персоналу	0,089
3.3. Продуктивність праці	0,096
<b>4. Комерційна безпека <math>K_4</math></b>	
4.2. Операційна рентабельність	0,098
4.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,112
4.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,133

**Примітка:** \* – Значущість приватних коефіцієнтів індикатора економічної безпеки була визначена за допомогою експертної оцінки

Таблиця Б.7 – Показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
<b>1. Фінансова безпека <math>K_1</math></b>			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,072	0,173	0,134
Коефіцієнт автономії	0,547	0,769	0,754
<b>2. Техніко-технологічна безпека <math>K_2</math></b>			
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,954	0,899	0,828
Фондовіддача	1,378	1,377	1,346
<b>3. Кадрова безпека <math>K_3</math></b>			
Рентабельність персоналу	2,582	16,879	15,917
Продуктивність праці	542,677	708,158	873,489
<b>4. Комерційна безпека <math>K_4</math></b>			
Операційна рентабельність	0,005	0,024	0,018
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,377	15,121	15,643
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,609	24,279	21,745

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації

АТ «Хмельницькобленерго» [96]

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.8 – Стандартизовані показники діяльності  
АТ «Хмельницькобленерго» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
<b>1. Фінансова безпека <math>K_1</math></b>			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,360	0,865	0,670
Коефіцієнт автономії	0,711	1,000	0,980
<b>2. Техніко-технологічна безпека <math>K_2</math></b>			
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,000	0,942	0,868
Фондовіддача	1,000	0,999	0,977
<b>3. Кадрова безпека <math>K_3</math></b>			
Рентабельність персоналу	0,153	1,000	0,943
Продуктивність праці	0,621	0,811	1,000
<b>4. Комерційна безпека <math>K_4</math></b>			
Операційна рентабельність	0,199	1,000	0,763
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,983	0,967	1,000
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,767	1,000	0,896

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.9 – Оціночна шкала ступеня економічної безпеки підприємства

Ступінь економічної безпеки	Область значення
<b>Зона комфорту</b>	
Дуже висока	0,90-1,0
Висока	0,80-0,90
Середня	0,63-0,80
<b>Зона біфуркації</b>	
Слабка	0,37-0,63
Низька	0,20-0,37
Дуже низька	0,00-0,20

Джерело: побудовано автором

## ДОДАТОК В



Рисунок В.1 – Структура механізму забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором

Таблиця В.1 – Рамкові показники оцінки рівня розвитку управлінської складової підприємства

Показники	Безпечне значення	Небезпечне значення
Ефективності організації праці, од	$\geq 1$	$< 1$
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу, %	$\leq 1,5$	$> 1,5$
Ефективність керівництва	$\geq 1$	$< 1$
Частка адміністративних витрат	$\leq 0,1$	$> 0,1$
Якість прийнятих рішень	$\geq 1$	$< 1$
Темп приросту середньомісячної заробітної плати персоналу, од.	$\geq 0,10$	$< 0,10$
Коефіцієнт стабільності кадрів, од.	$\geq 0,80$	$< 0,80$
Коефіцієнт зростання інвестицій в підготовку персоналу, од.	$\geq 0,02$	$< 0,02$

Джерело: побудовано автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Контрольні точки фінансової безпеки підприємства				
Показники	Значення	Оцінка	Безпечне значення для підприємства	Рецепти фінансової безпеки
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,869	НЕБЕЗПЕЧНО	>1	Зменшувати короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт автономії	0,751	БЕЗПЕЧНО	>=0,5	
Плече фінансового важеля	0,331	БЕЗПЕЧНО	<=1	
Рентабельність активів	0,005	НЕБЕЗПЕЧНО	> ip=1,137	Нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати обсяг активів, що не приносять дохід
Рентабельність власного капіталу	0,006	БЕЗПЕЧНО	> рентабельності активів	
Рівень інвестування амортизації	1,598	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Темп росту прибутку	0,220	НЕБЕЗПЕЧНО	> темпа зростання виручки	Зменшувати собівартість реалізуємої продукції
Темп росту доходу від реалізації	1,389	БЕЗПЕЧНО	> темпа зростання активів	
Темп росту активів	1,125	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Обіговість дебіторської заборгованості	16,925	БЕЗПЕЧНО	> 12	
Обіговість кредиторської заборгованості	8,683	НЕБЕЗПЕЧНО	> обіговості дебіторської заборгованості	Нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості
Достатність грошових коштів на рахунках	0,006	НЕБЕЗПЕЧНО	> 1	Збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	0,0049	БЕЗПЕЧНО	< рентабельності активів	
Економічна добавлена вартість (EVA)	-747181	НЕБЕЗПЕЧНО	> 0	Збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговості капіталу

Рисунок В.2 – Контрольні точки фінансової безпеки

АТ «Хмельницькобленерго» в 2016 р.

Джерело: побудовано автором на основі листа 2 програми «Моніторинг фінансової безпеки підприємства»

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Контрольні точки фінансової безпеки підприємства				
Показники	Значення	Оцінка	Безпечне значення для підприємства	Рецепти фінансової безпеки
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,002	БЕЗПЕЧНО	>1	
Коефіцієнт автономії	0,769	БЕЗПЕЧНО	>=0,5	
Плече фінансового важеля	0,301	БЕЗПЕЧНО	<=1	
Рентабельність активів	0,024	НЕБЕЗПЕЧНО	> ip=1,098	Нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати обсяг активів, що не приносять дохід
Рентабельність власного капіталу	0,024	НЕБЕЗПЕЧНО	> рентабельності активів	Забезпечити безбитковість виробництва, вилучити капітал з проєктів, рентабельність яких не перевищує його вартості
Рівень інвестування амортизації	1,636	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Темп росту прибутку	5,125	БЕЗПЕЧНО	> темпа зростання виручки	
Темп росту доходу від реалізації	1,275	НЕБЕЗПЕЧНО	> темпа зростання активів	Збільшувати обсяг реалізації продукції і при необхідності зменшувати обсяг невикористовуваних в виробництві основних засобів, а також залежаних ТМЦ і невиправданої дебіторської заборгованості
Темп росту активів	1,374	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Обіговість дебіторської заборгованості	23,137	БЕЗПЕЧНО	> 12	
Обіговість кредиторської заборгованості	8,116	НЕБЕЗПЕЧНО	> обіговості дебіторської заборгованості	Нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості
Достатність грошових коштів на рахунках	0,014	НЕБЕЗПЕЧНО	> 1	Збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	0,0182	БЕЗПЕЧНО	< рентабельності активів	
Економічна добавлена вартість (EVA)	-3724105	НЕБЕЗПЕЧНО	> 0	Збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговості капіталу

Рисунок В.3 – Контрольні точки фінансової безпеки

АТ «Хмельницькобленерго» в 2017 р.

Джерело: побудовано автором на основі листа 2 програми «Моніторинг фінансової безпеки підприємства»



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Контрольні точки фінансової безпеки підприємства				
Показники	2018	Оцінка	Безпечне значення для підприємства	Рецепти фінансової безпеки
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,027	БЕЗПЕЧНО	>1	
Коефіцієнт автономії	0,754	БЕЗПЕЧНО	>=0,5	
Плече фінансового важеля	0,326	БЕЗПЕЧНО	<=1	
Рентабельність активів	0,021	НЕБЕЗПЕЧНО	> ip=1,041	Нарощувати розмір чистого прибутку і за необхідності скорочувати обсяг активів, що не приносять дохід
Рентабельність власного капіталу	0,023	БЕЗПЕЧНО	> рентабельності активів	
Рівень інвестування амортизації	1,509	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Темп росту прибутку	0,981	НЕБЕЗПЕЧНО	> темпа зростання виручки	Зменшувати собівартість реалізуємої продукції
Темп росту доходу від реалізації	1,131	БЕЗПЕЧНО	> темпа зростання активів	
Темп росту активів	1,025	БЕЗПЕЧНО	> 1	
Обіговість дебіторської заборгованості	18,029	БЕЗПЕЧНО	> 12	
Обіговість кредиторської заборгованості	8,018	НЕБЕЗПЕЧНО	> обіговості дебіторської заборгованості	Нарощувати обсяги реалізації продукції та скорочувати обсяги кредиторської заборгованості
Достатність грошових коштів на рахунках	0,012	НЕБЕЗПЕЧНО	> 1	Збільшувати залишки грошових коштів на рахунках підприємства
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	0,0174	БЕЗПЕЧНО	< рентабельності активів	
Економічна добавлена вартість (EVA)	-3575730	НЕБЕЗПЕЧНО	> 0	Збільшувати прибуток підприємства за рахунок зменшення витрат, прискорення обіговості капіталу

Рисунок В.4 – Контрольні точки фінансової безпеки

АТ «Хмельницькобленерго» в 2018 р.

Джерело: побудовано автором на основі листа 2 програми «Моніторинг фінансової безпеки підприємства»

Таблиця В.2 – Контрольні точки фінансової безпеки підприємства та їх порогові значення

№ п/п	Загрози фінансовій безпеці підприємства	Контрольні точки фінансової безпеки	Формула розрахунку	Безпечне значення	Небезпечне значення
1	2	3	4	5	6
1	Загроза втрати ліквідності підприємства	Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	$\geq 1$	$< 1$
2	Загроза втрати фінансової самостійності підприємства	Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{E}{E + D}$ , де $D$ – сума позикового капіталу, $E$ – сума власного капіталу	$\geq 0,5$	$< 0,5$
		Плече фінансового важеля	$FL = \frac{D}{E}$	$\leq 1$	$> 1$
3	Загроза зниження ефективності діяльності підприємства	Рентабельність активів	$R_A = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Валюта балансу}}$	$>$ індексу інфляції	$\leq$ індексу інфляції
		Рентабельність власного капіталу	$R_E = \frac{\text{Чистий прибуток}}{E}$	$>$ рентабельності активів	$\leq$ рентабельності активів
4	Загроза старіння об'єктів основних фондів	Рівень інвестування амортизації	$P_{IA} = \frac{I_B}{Am}$ , $I_B$ - валові інвестиції; $Am$ – амортизаційні відрахування	$> 1$	$\leq 1$
5	Загроза нестійкого розвитку підприємства	Темп росту прибутку		$>$ темпу зростання виручки	$\leq$ темпу зростання виручки
		Темп росту доходу від реалізації		$>$ темпу зростання активів	$\leq$ темпу зростання активів
		Темп росту активів		$> 1$	$\leq 1$
6	Загроза нарощування боргів	Обіговість дебіторської заборгованості	$O_{ДЗ} = \frac{\text{Доход від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}}$	$\geq 12$	$< 12$

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6
7	Загроза використання неефективної кредитної політики	Обіговість кредиторської заборгованості	$O_{кз} = \frac{\text{Собівартість продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	$\geq$ обіговості дебіторської заборгованості	$<$ обіговості дебіторської заборгованості
8	Загроза неплатоспроможності	Достатність грошових коштів на рахунках	$D_{г} = \frac{Г}{\Phi_{зп}} \times \frac{30}{360}$ де $Г$ - фактична наявність грошових коштів на рахунках; $\Phi_{зп}$ - річний фонд заробітної плати з відрахуваннями	$\geq 1$	$< 1$
9	Загроза скорочення прибутковості і ринкової вартості підприємства	Середньозважена вартість капіталу (WACC)	$WACC = k_d \times \frac{D}{D+E} + \frac{k_e}{(1-T)} \times \frac{E}{D+E}$ , де $k_d$ - вартість позикового капіталу, $k_e$ - вартість власного капіталу, $T$ - ставка податку на прибуток	$<$ рентабельності активів	$\geq$ рентабельності активів
10	Загроза руйнування вартості підприємства	Економічна добавлена вартість (EVA)	$EVA = EBIT - Taxes - WACC \times CE$ , де $EBIT$ - операційний прибуток (збиток); $Taxes$ - податкові платежі; $CE$ - інвестиційний капітал ( $D$ + +Довгострокові зобов'язання)	$> 0$	$\geq 0$

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.3 – Варіанти оцінки рівня стратегічної економічної безпеки підприємства

Рівень управлінського контролю	Рівень фінансової безпеки	Рівня благонадійності контрагентів	Разом балів	Рівень стратегічної економічної безпеки
1	1	1	3	високий
0	1	1	2	середній
1	0	1	2	середній
1	1	0	2	середній
0	0	1	1	низький
0	1	0	1	низький
1	0	0	1	низький
0	0	0	0	низький

Джерело: побудовано автором



**ДЕКЛАРАЦІЯ ЩОДО УНІКАЛЬНОСТІ ТЕКСТІВ РОБОТИ  
ТА НЕВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ІНШИХ АВТОРІВ  
БЕЗ ПОСИЛАНЬ**

\_\_\_\_\_  
Прізвище, ім'я, по батькові

\_\_\_\_\_  
Факультет

\_\_\_\_\_  
Шифр і назва спеціальності

\_\_\_\_\_  
Освітня програма

**ДЕКЛАРАЦІЯ**

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна магістерська робота на тему:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувались іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у незадовільний спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна магістерська робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

\_\_\_\_\_  
Дата і підпис студента