

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему: «Впровадження системи забезпечення економічної безпеки на  
ПрАТ «Київстар»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0722-фк-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

М.О. Шматко

Керівник д.е.н, професор Череп А.В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Шматко Марині Олексіївні

Тема роботи: «Впровадження системи забезпечення економічної безпеки на ПрАТ «Київстар»

керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 651-с.

Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.

1. Вихідні дані до роботи: статистичні дані, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

2. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) : проаналізувати теоретичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства; провести оцінку рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»; розробити заходи щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою ПрАТ «Київстар» та сформулювати основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
кваліфікаційна робота містить 13 рис., 33 табл. і 12 формул.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., д.е.н., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Череп А.В., д.е.н., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Череп А.В., д.е.н., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедрі	10.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ М.О. Шматко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.В.Череп  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.О. Щєбликіна  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 119 с., 13 рис., 33 табл., 88 джерел, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – комплексна система економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар».

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

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

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

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

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

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

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

## SUMMARY

Qualifying work: 119 pp., 13 fig., 33 tab., 5 annex, 88 references.

The object of study is process of complex economical security system of industrial enterprise JSC «KYIVSTAR».

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

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

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

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

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

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

- methodical approach of complex economical security system efficiency estimation.

The results of research are aimed at estimation and improving the complex economical security system of JSC «KYIVSTAR» and can be implemented in practice

of telecommunication agencies.

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

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

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства.....	11
1.2 Методи та підходи оцінки рівня економічної безпеки підприємства.....	17
1.3 Принципи та основні засади формування системи економічної безпеки підприємства.....	25
2. КОНЦЕПЦІЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «Київстар».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Київстар» .....	35
2.2 Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» .....	49
2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» .....	60
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Київстар» .....	84
3.1. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» .....	84
3.2 Оцінка потенціалу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» ...	93
ВИСНОВКИ .....	105
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u> .....	110
ДОДАТКИ.....	120

## ВСТУП

В умовах сьогодення підприємства телекомунікаційної галузі виконують важливу роль у формуванні інформаційної інфраструктури, що є основою для ефективного функціонування інших ключових секторів економіки. З огляду на це, підвищена увага має бути приділена питанням формування власної системи економічної безпеки підприємств зв'язку. Це актуалізує проблему вибору методичних підходів до оцінки її рівня, що має враховувати можливості інформаційного забезпечення даного процесу та галузеву специфіку діяльності підприємств зв'язку.

За сучасних умов підприємства зв'язку України опинилися в умовах, коли необхідно самостійно забезпечувати виробничу діяльність, стійкий розвиток і адекватно реагувати на зовнішні впливи, які заважають реалізувати економічні інтереси та використати конкурентні переваги для рівноцінної конкурентної боротьби. За таких обставин важливою умовою забезпечення стійкого розвитку є формування системи економічної безпеки підприємства.

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

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар».

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

В роботі на матеріалі підприємства ПрАТ «Київстар» проведено аналіз фінансового стану, розглянуто та застосовано методи діагностики економічної



безпеки підприємства, розглянуто концепцію, основні принципи та засади формування системи економічної безпеки; запропоновано методичний підхід до визначення ефективності системи економічної безпеки.

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

Виходячи з цієї мети, були розроблені основні завдання дослідження:

- визначити та проаналізувати складові та принципи побудови системи економічної безпеки підприємства;
- сформулювати концепцію побудови системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар»;
- визначити принципи формування та складові системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар»;
- провести оцінку фінансового стану та рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»;
- визначити шляхи вдосконалення системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» та принципи оцінки її ефективності;
- розробити основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

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

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

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

- узагальнено підходи до аналізу процесу формування системи економічної безпеки підприємства;
- набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства;

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

Апробація роботи. Результати дослідження представлені в тезах:

Шматко М.О. «Система економічної безпеки підприємства: принципи та концепція» у збірнику за результатами конференції Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference, August 3-4, 2023. Dnipro, Ukraine, 570 p.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю в колективній монографії та у фаховому виданні.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та складові економічної безпеки підприємства

Економічна безпека посідає вагоме місце у протидії негативним процесам, які можуть виникати на підприємстві та відображає захищеність та стійкість підприємства у разі несприятливих впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко та ефективно усунути різноманітні загрози, пристосуватись до зовнішніх несприятливих умов, які негативно впливають на його діяльність. Економічна безпека являє собою специфічну сукупність економічних різнорівневих відносин та діяльностей підприємства.

Зміст категорії «економічна безпека» включає сукупність заходів, які забезпечують підвищену конкурентоспроможність підприємства та його економічну надійність та стабільність, та ефективно сприяють підвищенню рівня матеріального забезпечення його працівників. В науковій літературі існують різні тлумачення поняття «економічна безпека» ( табл 1.1):

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «економічна безпека»

Автор	Визначення
1	2
Т.Г. Васильців [1]	Економічна безпека підприємства – це такий стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування.
Н.М.Гапак [2]	«Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)»

## Продовження таблиці 1.1

1	2
В.Л.Дикань, І.В.Воловельська, О.В. Маковоз [3]	«Економічна безпека – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності».
А.М. Дідик [4]	«Економічна безпека підприємства як умова його діяльності – це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз»
О. Б. Жихор [5]	Під безпекою підприємства слід розуміти стан його стабільної діяльності, за якого реалізуються програми, забезпечується прибуток і захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.
М. І. Зубок [6]	Під економічною безпекою суб'єктів підприємництва слід розуміти стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.
І.В.Колодяжна, К.А. Букріна [7]	«Економічна безпека – стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного та оборонного існування й прогресивного розвитку України, невразливість і незалежність її економічних інтересів до можливих зовнішніх та внутрішніх загроз і впливів».
Ж.С.Костюк [8]	Економічна безпека підприємства – це стан при якому досягається організаційно- технологічна єдність, висока якість та результативність, що забезпечує ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства на основі цілеспрямованого комплексу заходів запобігання чи послаблення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.
Л.А. Кургузенкова [9]	Економічна безпека підприємства – це стан складної, нелінійної системи, що представляє собою відокремлений господарюючий суб'єкт при виробництві та обміні благами між людьми, у ході якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування та розвитку.
М.І.Небава, Ю.В. Міронова [10]	«Економічна безпека підприємства – це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності».
В.Л. Ортинський [11]	Економічна безпека підприємства - це захищеність його потенціалу від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
І.М. Сосновська [12]	Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності.

Т. О. Меліхова [13] наводить систематизацію підходів до визначення поняття економічна безпека підприємства ( рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття економічна безпека підприємства

Отже, можна зробити остаточний висновок, що економічна безпека підприємства є сукупністю певних дій підприємства, які направлені на забезпечення стабільної та надійної роботи підприємства та уникнення виникаючих загроз, захист від факторів зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища, нейтралізацію їх впливу.

Проведений аналіз наукової літератури дав змогу визначити найбільш комплексне і змістовне визначення поняття «економічна безпека підприємства»: економічна безпека підприємства являє собою такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого забезпечується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Економічна безпека є універсальною економічною категорією, яка визначає захищеність учасників соціально-економічних відносин: держави, підприємств, громадян. Економічна безпека підприємства являє собою захищеність діяльності підприємства від несприятливих впливів факторів зовнішнього середовища, а також здатність підприємства швидко та ефективно позбутись різноманітних загроз або пристосуватися до існуючих зовнішніх умов, які негативно впливають на його діяльність. Забезпечення економічної безпеки передбачає виконання системи заходів, які забезпечують конкурентоспроможність і економічну надійність та стійкість підприємства.

Головною метою економічної безпеки підприємства полягає в гарантуванні економічно стійкого та надійного функціонування підприємства тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До головних цілей формування економічної безпеки підприємства відносяться:

- забезпечення фінансової незалежності та стійкості;
- досягнення технологічного лідерства;
- забезпечення високої конкурентоспроможності;

- підвищення ефективності управління підприємством;
- підвищення ефективності використання потенціалу підприємства;
- мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля;
- захист комерційної таємниці [13].

Визначені основна та поточні функціональні цілі та завдання є передумовою формування необхідних елементів структури загальної схеми організації економічної безпеки підприємства.

Дослідженням складових економічної безпеки підприємства приділена увага в працях вітчизняних учених: Е.Е. Ібрагімова [14], Л.Г. Шемаєвої [15], Н.В. Штамбург [16], та інших, так і в працях зарубіжних дослідників N.Prus, G.Andruseac, J. S.Hacker, G.Huber, A.Nichols [17-19].

Узагальнення літературних джерел дозволяє виділити наступні складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова складова є вирішальною та провідною для ефективного функціонування підприємства, та характеризує фінансову забезпеченість підприємства та показує ефективність використання ресурсів.

2. Інтелектуальна і кадрова складові визначають професійний та інтелектуальний склад персоналу, відповідають за ефективне збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, також захист прав на інтелектуальну власність, а також передбачає використання знань і професійного досвіду персоналу підприємства.

3. Техніко-технологічна складова передбачає проведення аналізу технологій підприємства. Характеризує ступінь відповідності застосовуваної на підприємстві техніки та технології сучасним аналогам в світі щодо оптимізації витрат ресурсів.

4. Політико-правова складова безпеки охоплює такі організаційно-економічні елементи: аналіз негативних факторів; оцінку поточного рівня нормативного забезпечення; здійснення ресурсного планування; планування (програму) та прогнозування комплексних заходів спеціалізованими

підрозділами підприємства; планування роботи функціональних підрозділів підприємства. Основними загрозами є знижений рівень правової захищеності інтересів підприємства в договірній та діловій документації; умисне або ненавмисне розголошення комерційно таємниці; порушення юридичних прав підприємства та його працівників; порушення норм патентного права.

5. Інформаційна складова економічної безпеки передбачає здійснення збору всіх видів інформації щодо діяльності підприємства та її аналіз із використанням прийнятих методик та загальноприйнятих принципів.

6. Екологічна складова забезпечує безпеку оточуючого середовища від діяльності суб'єктів господарювання, які здійснюють виробничо-комерційну діяльність. Ця складова характеризується виконанням технологічних екологічних норм виробництва продукції, мінімізацією витрат підприємства від несприятливого впливу та забруднення навколишнього середовища.

7. Силова складова забезпечує фізичну і моральну безпеку керівництва та співробітників підприємства; гарантує безпеку майна, капіталу та інформаційного середовища підприємства.

8. Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тискові; зниження адаптаційних можливостей підприємства до зміни ринку, відставання від вимог ринку і т.д.

9. Інтерфейсна складова економічної безпеки визначає відносини підприємства з економічними контрагентами. Будь-які непередбачені зміни умов взаємодії з економічними партнерами (навіть до розриву відносин): постачальниками, посередниками, інвесторами, споживачами тощо являють суттєву загрозу для інтерфейсної складової безпеки.

В свою чергу, І.Н. Карпунь доповнює систему економічної безпеки підприємства соціальною, ресурсною, енергетичною складовими, що представлені на рис.1.2 [20]:



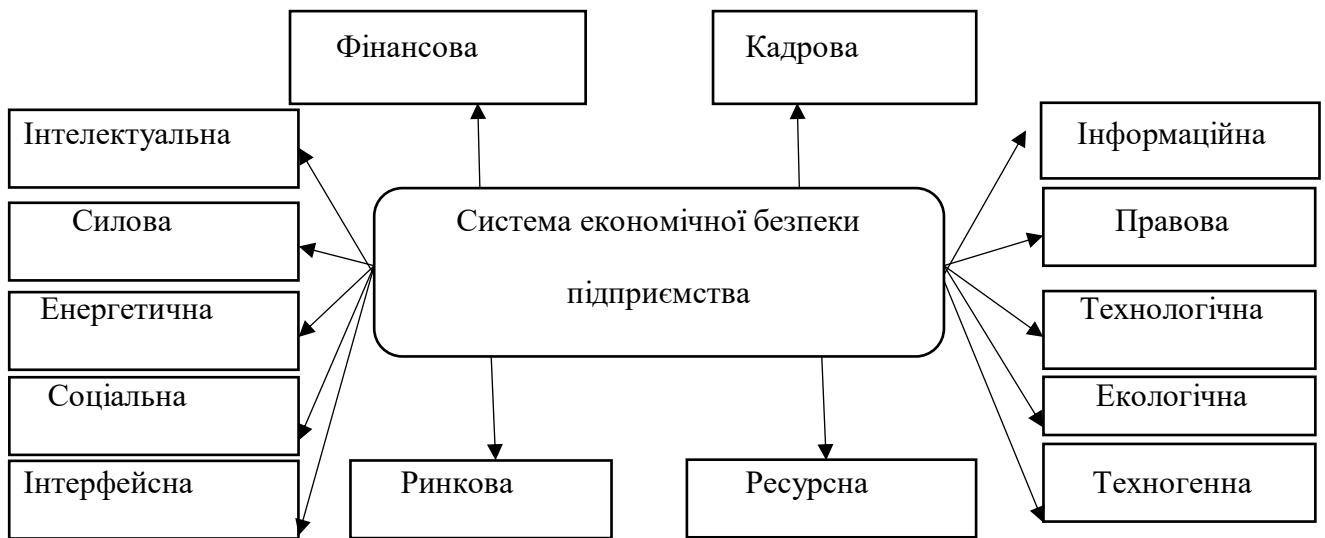


Рисунок 1.2 – Складові економічної безпеки підприємства

Отже, зробимо висновок, що економічну безпеку підприємства в цілому можна охарактеризувати як комплексне поняття, яке охоплює всі сфери діяльності промислового підприємства, характеризує умови його функціонування і може бути досягнуто через організацію ефективного управління усіма елементами системи. В такому випадку система може забезпечує власне функціонування і виконує свої функції в динамічних умовах ринку.

## 1.2 Методи оцінки рівня економічної безпеки

Оцінка та діагностика рівня економічної безпеки промислового підприємства являє собою проведення аналітичної оцінки основних функціональних структурних складових існуючої економічної безпеки та спрямована на розробку стратегії забезпечення безпеки підприємства з позицій досягнення максимально можливого рівня захисту від впливу несприятливих внутрішніх та зовнішніх факторів та вироблення ефективних управлінських рішень.

Під час проведення діагностики факторів та складових економічної безпеки підприємства, зазвичай виникають складнощі в отриманні повної та достовірної

інформації. Також слід зазначити, що існуючі підходи до розгляду цієї проблеми вітчизняними та зарубіжними науковцями трактуються зовсім неоднозначно.

В економічній науковій літературі обговорюється певна кількість способів оцінювання показників економічної безпеки підприємства. Порівняльну характеристику методик із зазначенням переваг та недоліків кожної наведено в табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика методик аналізу економічної безпеки підприємств

Автор	Переваги	Недоліки
1	2	3
Підхід на основі аналізу фінансового стану підприємства		
Н.В. Іванова [21].	- доступність даних; - результат визначається на основі комплексного показника; - чітка градація станів - можливість застосовувати для різних підприємств і порівнювати	- аналізує лише фінансову складову економічної безпеки; - великий обсяг розрахунків
Прибутково-інвестиційний підхід		
Ю.В. Шутяк [22]	- простота розрахунків; невелика кількість вихідних даних; можливість порівняння підприємств	- аналіз економічної безпеки лише з точки зору відтворення
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [23]	- визначені окремо рівні безпеки для підприємств-монополістів; - можливість застосування для малих підприємств	- невелика кількість і нескладність розрахунків - не для всіх розрахунків легко знайти чіткі об'єктивні дані; - підхід заснований на отриманому чистому прибутку
Тримірний підхід		
С.Б. Довбня, Н.Ю. Гичова. [24]	- виділення основних форм економічної безпеки, таких як поточної, тактичної та стратегічної; - охоплює різні сторони діяльності; чітко визначені показники в межах запропонованих складових	- значний обсяг розрахунків; - суб'єктивний підхід до визначення коефіцієнтів значимості показників; - складність у визначенні можливих значень індикаторів економічної безпеки; - необхідність розробки для кожного підприємства коефіцієнтів значимості показників та рекомендованих значень індикаторів економічної безпеки.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ресурсно-функціональний підхід		
О.Я.Кравчук, П.Я. Кравчук [25]	- доступність даних, простота визначення; - пропонується перелік показників в межах визначених складових економічної безпеки.	- немає чіткої шкали градації стану економічної безпеки; - дає можливість порівняти стан економічної безпеки підприємств лише однакового виду діяльності
З.Б.Живко [26]	- охоплює різні сторони діяльності підприємства і фактори, які впливають на економічну безпеку.	- значні обсяги розрахунків; - складність встановлення рівня індикатора для порівняння з фактичними показниками; - відсутність узагальнюючого показника економічної безпеки
О.М. Бандурка [27]	- простота визначення; - доступність даних; - основний показник (індекс дієвості) можна використати для будь-яких сфер діяльності	- в основному оцінює лише фінансову складову діяльності підприємства; - основний показник економічної безпеки (індекс дієвості) враховує лише досягнення мети, і не враховує ресурси затрачені на її досягнення

Враховуючи позитивні та негативні сторони розглянутих методичних підходів, а також вищенаведених позицій кожного автора, постає питання можливості застосування цих підходів в діяльності підприємств та узгодженість цільових результатів стану економічної безпеки, при цьому основним критерієм використання є доступність та достовірність даних.

Слід зазначити, що система індикаторів економічної безпеки, яку доцільно використовувати, суттєво залежить від характеру діяльності підприємства. Так, О.О. Сосновська [28], аналізуючи діяльність підприємств зв'язку, та базуючись на зазначених принципах та обраних функціональних підсистемах підприємств зв'язку, вважає доцільним представити індикатори оцінки рівня безпеки їх інформаційної, фінансової, кадрової та інноваційно-інвестиційної безпеки.

Аналіз запропонованих в літературі методичних підходів до діагностики рівня економічної безпеки підприємства свідчить про недостатню дослідженість цієї проблеми. Так, відсутні достатньо обґрунтовані критерії рівня економічної безпеки, формування яких може здійснюватися після розробки типології

можливих станів безпеки підприємства на основі класифікації факторів економічної безпеки підприємства.

Забезпечення економічної безпеки припускає визначення, ґрунтовний аналіз та оцінку існуючих загроз кожній з функціональних складових безпеки і наступну розробку системи заходів на їх основі, які попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

Як зазначають дослідники в роботах [29,30], проблема забезпечення економічної безпеки є багаторівневою та складною. Слід відзначити, що основні структурні складові економічної безпеки характеризується, як правило, якісними характеристиками, що в свою чергу, ускладнює застосування формалізованих методів для їх оцінки.

О.О. Сосновська [31,32] на основі вивчення методу аналізу ієрархій, пропонує алгоритм інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку, в якому можна виділити сукупність послідовних етапів:

- перший етап – побудова ієрархічної структури інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку;
- другий етап – побудова матриць переваг індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку для визначення їх пріоритетності;
- третій етап – визначення вагових значень індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку;
- четвертий етап – визначення показників рівня інформаційної, фінансової, кадрової та інвестиційно-інноваційної безпеки підприємств зв'язку;
- п'ятий етап – визначення вагових значень за кожною функціональною складовою економічної безпеки підприємств зв'язку;
- шостий етап – розрахунок інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку.

Таким чином, впливові фактори, які визначають для підприємства рівень економічної безпеки, можуть бути внутрішніми і зовнішніми, економічними і позаекономічними, об'єктивними і суб'єктивними.

О.М. Маслак [33] описує механізм управління економічною безпекою за допомогою схеми, основні параметри якої описують зміст управлінських дій, їх провідні функції та варіанти можливих рішень ( рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Механізм управління економічною безпекою

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

Як зазначають О. З.Редьква, М. І. Башинська [34], А.С.Марина, Н.О.Єланська, М.А.Петренко [35], І. О.Ревак, А. М.Дудидра [36] ступінь захищеності підприємства обумовлена здатністю менеджменту підприємства на відповідних рівнях управління:

- забезпечити стабільний економічний розвиток підприємства, досягнення визначених цільових параметрів його діяльності при збереженні платоспроможності, ліквідності і незалежності фінансової структури;
- забезпечити усунення негативного впливу явищ економічного середовища, навмисних дій конкурентів і інших «недружніх» структур.
- сформувати систему управління та обліку фінансовими потоками підприємства і зміцнити ефективність системи моніторингу та контролю;
- залучити й використовувати за оптимальною вартістю позикові кошти і здійснювати контроль припустимого рівня боргового навантаження;
- запобігти випадкам халатності, шахрайства, а також несприятливим умисним діям персоналу, зокрема у відносинах з контрагентами, а також запобігти появі випадків інших фінансових порушень, в тому числі пов'язаних з використанням бюджетних коштів;
- розробити і впровадити систему постійного моніторингу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з метою раннього діагностування відхилень від цільових встановлених параметрів.

С.І. Мельник [37] зазначає, що центральною частиною системи економічної безпеки є підсистема фінансових важелів і методів забезпечення безпеки (рис. 1.4). Подібної думки дотримується Б.С. Дуб [38], Н.В. Зачосова [39], Г. Ю. Ткачук [40] та інші науковці.

Основною метою такої підсистеми є усунення кризових явищ і процесів, а також причин, що їх спричинили, а завданнями є вибір оптимальної ефективної антикризової стратегії і інструментарію; нейтралізація кризових явищ; усунення наслідків криз; забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Г. Ю. Ткачук [40] пропонує алгоритм дій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, який передбачає виконання певних заходів.

Алгоритм включає в себе збір та наліх інформації щодо стану підприємства, рівня та ймовірності ризиків, ситуації на ринку. Також включається комплекс заходів ризик-менеджменту, який передбачає подолання або зменшення ризиків та їх впливу.

Ключовим етапом алгоритму є оцінка ефективності запропонованих заходів ризик-менеджменту, коригування завдань проведених заходів, вдосконалення системи економічної безпеки підприємства.

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

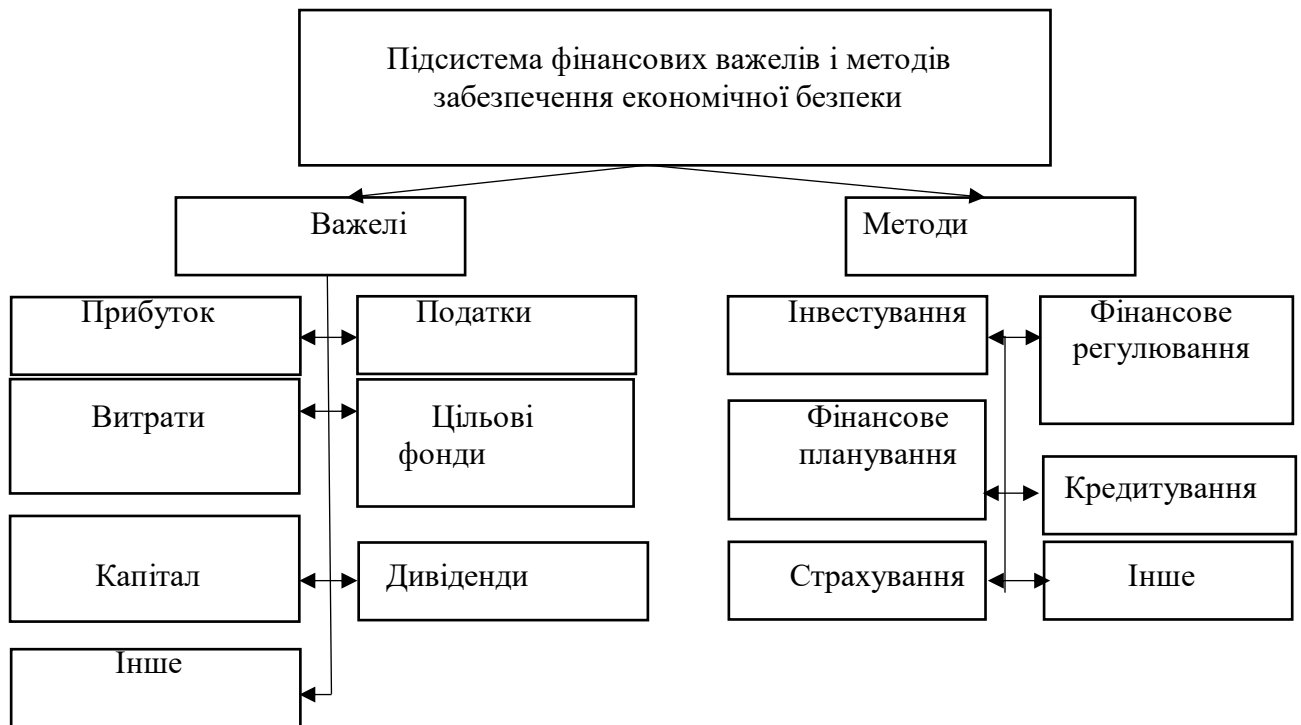


Рисунок 1.4 – Важелі і методи забезпечення економічної безпеки

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

М.М.Шигун [41] зазначає, що в складних економічних умовах роль внутрішнього контролю розширюється та охоплює також участь у процесах виявлення, попередження та усунення ризиків і загроз безпечній діяльності суб'єкта господарювання.

Основною метою системи контролю економічної безпеки підприємства є своєчасне виявлення виникаючих відхилень від стандартного перебігу та здійснення відповідних управлінських заходів щодо поліпшення стану підприємства для забезпечення виконання запланованих дій, досягнення визначених цілей [39].

Про важливість постійного моніторингу системи економічної безпеки наголошує В.В. Лойко [42], С.В. Салоїд [43] та В. О. Жмуденко [44].

Зазначимо, що переважна більшість дослідників у границях механізму забезпечення економічної безпеки пропонує здійснювати такі типи контролю:

1. Поточний, який здійснюється безпосередньо під час функціонування підприємства та виконання антикризових дій.

Його основною метою є відстеження відповідності фактичних результатів до поставлених завдань;

2. підсумковий контроль здійснюється по закінченню звітного періоду або заходів з реалізації антикризових заходів. Його метою є перевірка відповідності досягнутих результатів поставленим цілям, а також оцінка ефективності розпочатих дій та ухвалення рішення про необхідність проведення додаткових заходів щодо формування економічної безпеки.

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



### 1.3 Принципи та основні засади формування системи економічної безпеки підприємства

Під системою економічної безпеки більшість дослідників [45-50] розуміє «систему заходів, здатних попередити втрати важливих цінностей підприємств та забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави».

Думки щодо сутності поняття «система економічної безпеки підприємства» з точки зору вітчизняних науковців наведені в табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «система економічної безпеки підприємства»

Автор	Визначення
В.В. Прохорова [51]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки
І.П. Мігус [52]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети
О.І. Захаров [53]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, що мають спільні цілі, наділені відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки
К. С. Зайченко, Н. І. Діма [54]	...Комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві
О.В.Локотецька [55]	Ресурси захисту (власні: глава фірми, рада безпеки, персонал фірми, служба охорони тощо, державні: силові міністерства, правові ресурси, органи державного та місцевого самоврядування, суспільні: громадські організації, фонди, рухи, засоби масової інформації тощо), засоби захисту, об'єкти захисту (продукція підприємства, інформаційні потоки, основні та оборотні виробничі фонди, нематеріальні цінності, трудовий потенціал, ноу-хау, імідж підприємства)
Т.М. Адаменко [56]	Система економічної безпеки підприємства одночасно є способом її забезпечення і формою діяльності щодо такого забезпечення

Необхідність формування системи економічної безпеки промислових підприємств зумовлена наступними чинниками: постійною взаємодією

промислових підприємств з факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність; наявністю слабких місць у діяльності промислових підприємств і можливістю розробки заходів щодо їх своєчасного усунення; управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення промислової продукції; вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. На думку Н. Сафонік, А.Дудік [57], «система економічної безпеки підприємства становить обмежену сукупність взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безпеку підприємства і досягнення ним поставлених цілей підприємництва».

Т.І. Іванюта та А.В.Заїчковський [58] розглядають комплексну систему економічної безпеки підприємства як сукупність взаємопов'язаних дій організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціалізованими органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, напрямленими на захист важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат і забезпечення економічного зростання у майбутньому. Як зазначає П.Поляков [59], функціонування системи економічної безпеки підприємства повинно бути:

- безперервним, – не завжди є можливість точно встановити час початку дії тієї або іншої загрози;
- плановим – діяльність із забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі і конкретних планах по окремих напрямках безпеки;
- централізованим – у рамках певного підприємства має забезпечуватися централізованість процесу забезпечення безпеки;
- цілеспрямованим – захищається те, що повинно захищатися на користь конкретної мети, а не все підряд;

– універсальним – заходи безпеки мають перекривати шляхи загроз незалежно від місця їх можливої дії, виникнення чи походження.

О. В. Ілляшенко [60] розглядає режим функціонування системи економічної безпеки як специфічну форму реалізації функцій системи безпеки, яка з іншого боку розглядається як сукупність характеристик та чинників, які виникають при виконанні системою функцій та завдань, міру узгодження порядку виконання визначених завдань у просторі та часі. Також це поняття передбачає визначення рівня забезпечення організаційного процесу, єдності компонентів системи, що в свою чергу забезпечує виконання системою безпеки прямого призначення, збереження єдності компонентів системи та їх відтворення.

Також О. В. Ілляшенко в роботі [61] визначає вплив на побудову системи економічної безпеки певних нерівнозначних детермінант, деякі з яких розглядаються в конкретних випадках діяльності із забезпечення безпеки або як вирішальні, або як доповнюючі або другорядні.

Детермінанти системи безпеки розглядаються як показники, вплив та характеристики яких визначають основні параметри функціонування системи: зміст, склад, структуру, масштаб, складність. Ці обставини визначають той факт, що детермінанти мають обов'язково застосовуватись при розробці структури системи економічної безпеки. Рис. 1.5 представляє основні детермінанти у складі системи економічної безпеки підприємства.






Детермінанти системи економічної безпеки підприємства		Розмір підприємства
		Привабливість підприємства для рейдерів
		Сприятливість інституційного середовища
		Мінливість зовнішнього середовища
		Чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства

Рисунок 1.5 – Детермінанти системи економічної безпеки

Слід зазначити, що ролі детермінант не є постійними, а можуть змінюватись внаслідок зміни стану зовнішнього середовища підприємства та по мірі появи зовнішніх або внутрішніх загроз. Для конкретного підприємства утворюється певна комбінація детермінант, яка уточнює раніше визначені особливості побудови системи економічної безпеки.

Режим функціонування системи економічної безпеки підприємства являє собою форму реалізації функцій системи. Характеристика режимів функціонування системи економічної безпеки надано в табл. 1.3 [61]:

Таблиця 1.3 – Режими функціонування системи економічної безпеки

Режим	Опис режиму
Індикативний	Функції та завдання СЕБП виконуються частково і час від часу (наприклад, за запитом керівництва або власників підприємства). СЕБП у повному обсязі (виконуються у необхідному обсязі всі функції системи) не функціонує. Періодично проводиться моніторинг зовнішнього середовища і, якщо виявляються реальні загрози, реактивно розробляються та здійснюються заходи реагування на такі загрози
Спрощений	Основні функції СЕБП виконуються в обмеженому обсязі, вирішуються мінімально необхідні завдання СЕБП. Увага приділяється найявнішим загрозам, характер реагування СЕБП реактивний. Функціональний розподіл завдань у СЕБП часто відсутній
Повний	Функції СЕБП виконуються у необхідному обсязі. Визначено об'єкти захисту, щодо яких увага приділяється явним та потенційним загрозам, стосовно яких СЕБП реагує як реактивно, так і проактивно. Здійснюється прогнозування загроз та ризиків в діяльності підприємства
Посилений	Функції СЕБП виконуються у повному обсязі, особлива увага приділяється функціям конкурентної розвідки та контрозвідки. Виділено найважливіші об'єкти захисту, щодо яких розроблено додаткові заходи захисту. Розроблено ешелонований сценарій реагування на актуалізацію явних та потенційних загроз. У СЕБП прийнято заходи щодо резервування ресурсів для реагування на швидку несподівану актуалізацію загроз
Надзвичайний	Функції СЕБП виконуються у повному обсязі. СЕБП проактивно реагує на актуалізовані загрози, координує дію підрозділів підприємства щодо забезпечення його діяльності. Резерви ресурсів для реагування на швидку несподівану актуалізацію загроз готові до використання.

Н. П. Сисоліна [62] узагальнює літературні джерела та формулює головні принципи системи економічної безпеки підприємства:

- принцип законності: організація та функціонування системи повинно здійснюватись відповідно до чинного законодавства;
- принцип економічної доцільності: ефективність від впровадження системи повинна бути вищою від витрат, понесених на її створення;
- принцип своєчасності: система повинна своєчасно запобігати впливу негативних факторів;
- принцип безперервності: система повинна постійно функціонувати;
- принцип комплексності: забезпечення системою захищеності підприємства у розрізі всіх складових економічної безпеки;
- принцип вдосконалення: можливість удосконалення системи, використовуючи власний досвід, накопичений вітчизняний та зарубіжний досвід, новітні досягнення у науці та техніці;
- принцип гнучкості: можливість швидких змін у системі під впливом різних факторів.

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

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

О. С. Хринюк [63] зазначає, що аналіз системи економічної безпеки підприємства має бути проведений, виходячи з розуміння таких методичних положень:

- кожне підприємство є системою, що включає різні, пов'язані між собою, складові елементи, причому якісні ознаки якої не властиві її частинам і компонентам. Саме на межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (фірми) можуть утворюватися прогалини, через які реалізуються різні види загроз її економічній безпеці;
- система економічної безпеки є неоднаковою на різних підприємствах, оскільки її відмінність і унікальність залежить від спеціалізації та структури

виробничої діяльності та промислового потенціалу підприємства, позиції суб'єкта господарювання на ринку, рівня розвитку персоналу тощо;

– система економічної безпеки суб'єкта господарювання може бути тільки комплексною, забезпечення якої тісно пов'язане з рівнем забезпечення складових безпеки: науково-технічної, кадрової, екологічної, інформаційної, фізичної безпеки тощо;

– ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства можливе лише за умов вибору та визначення основних параметрів та характеристик системи безпеки на основі заздалегідь продуманої концепції.

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

З огляду на вищесказане, загальний алгоритм побудови системи економічної безпеки включає послідовні або одночасні заходи [64-66]:

– загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними ознаками;

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

– здійснення стратегічного планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

– здійснення тактичного (поточного) планування економічної безпеки підприємства за основними структурними складовими: фінансовою (досягнення максимально ефективного використання ресурсів); інтелектуально-кадровою (збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, створення системи ефективного управління персоналом); техніко-технологічною (відповідність технологій сучасним світовим аналогам); політико-правовою (дотримання чинного законодавства); інформаційною (інформаційне забезпечення господарської діяльності); екологічною (дотримання екологічних

норм, зменшення втрат від забруднення навколишнього середовища); силовою (забезпечення фізичної безпеки працівників та збереження майна);

- здійснення тактичного планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

- здійснення ефективного оперативного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;

- проведення повного та всебічного функціонального аналізу рівня поточної економічної безпеки;

- отримання загальної оцінки досягнутого рівня економічної безпеки.

За думкою багатьох дослідників, основними групами заходів, які мають здійснюватись керівництвом підприємства в процесі управління економічною безпекою, є такі:

- кадрові – система заходів для усунення ризиків у зв'язку з володінням певною частиною персоналу інформацією, що може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційно-освітнім рівнем працівників, помилками та зловживаннями (управління кадровими ризиками, вдосконалення кадрових технологій);

- інформаційно-аналітичні – система заходів, що проводяться з метою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства; прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих загроз економічній безпеці;

- фінансово-економічні – система заходів, метою яких є: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності; забезпечення високої конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу тощо;

- правові – дії, спрямовані на відслідковування нових законодавчих актів, що приймаються у сфері економічної безпеки, та активне застосування усіх законів та підзаконних актів України у боротьбі за інтереси конкретного суб'єкта господарювання;

– техніко-технологічні – заходи, спрямовані на досягнення відповідного рівня освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо;

– ресурсні – система заходів, що проводяться з метою забезпечення виробництва основними ресурсами: фінансовими, матеріальними тощо.

Як зазначають Т.Л. Зубко [67], І.П. Фоміченко [68], А. Р. Сімчук [69], С.В. Лабунська [70], N. Lasan [71], ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства дасть змогу досягнути високого рівня його економічної безпеки, а також буде впливати на кінцевий результат діяльності підприємства – отримання прибутку. Запропоновані принципи сприятимуть забезпеченню досягнення цілей і виконання завдань системи.

Також, дослідники зазначають, що ефективне функціонування системи управління економічною безпекою підприємства вимагає відповідного забезпечення: нормативно-правового, методичного, організаційного, інформаційного, ресурсного. Метою залучення ресурсів управління є здійснення превентивних заходів і запобігання збиткам від настання деструктивних подій.

Система управління економічною безпекою підприємства реалізує свою головну мету шляхом виконання чітко визначених функцій управління. Слід зазначити, що набір функцій є стандартним для будь-якого виду управління, а склад цих функцій визначається конкретними економічними інтересами підприємства, що потребують захисту від ризиків та загроз.

Як зазначає Т.Л. Зубко [67], алгоритм розробки системи економічної безпеки підприємства включає в себе таку послідовність заходів:

– Дослідження та визначення специфіки та характеру діяльності підприємства, дослідження ринкової позиції підприємства, дослідження кадрового потенціалу;

– аналіз загроз економічній безпеці підприємства та дослідження інформації про несприятливі та кризові ситуації, визначення причин і шляхів врегулювання подібних ситуацій;



- моніторинг та аудит наявних ефективних заходів та підходів із забезпечення безпеки підприємства й дослідження їх відповідності виявленим ризикам;
- моделювання ефективної системи економічної безпеки підприємства;
- затвердження керівництвом моделі нової системи економічної безпеки та її бюджету;
- формування та реалізація нової системи економічної безпеки;
- оцінка ефективності сформованої системи, а також, у разі необхідності, проведення заходів щодо її удосконалення.

Зазначимо, що система економічної безпеки підприємств певної галузі має певні характерні риси. Так, в роботах Т.Л. Зубко [67], О.О. Сосновської [28] досліджено наукові підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку, визначено особливості побудови цієї системи та її характерні риси.

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

## Висновки до розділу 1

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

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

В економічній літературі визначено підходи та методи кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Зокрема розрізняють: підхід на основі аналізу фінансового стану підприємства, прибутково-інвестиційний підхід,

тримірний підхід, ресурсно-функціональний підхід тощо. Недоліком є відсутність єдиного підходу оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

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

Комплексна система управління економічною безпекою визначається як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

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

## 2 КОНЦЕПЦІЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПрАТ «КИЇВСТАР»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є потужною телекомунікаційною компанією України, яка надає послуги зв'язку та передачі даних на основі мобільних і фіксованих технологій, зокрема 4G (LTE) [72]. Мобільна мережа ПрАТ «Київстар» охоплює всі міста України, понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні траси. Станом на 2022 р. ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні, а також провідним інтернет-провайдером широкопasmового зв'язку, обслуговуючи більш 24,4 млн клієнтів стаціонарного зв'язку і більш 1,1 млн клієнтів широкопasmового фіксованого інтернету в Україні.

Поряд з основними послугами компанія надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), цифрові рішення — Big Data, індустріальний IoT, Clouds, мобільні фінансові сервіси, Open API «Київстар відкритий телеком» та інші. Ці продукти компанія впроваджує як самостійно, так і в партнерстві з великими IT-компаніями, зокрема з Microsoft [72].

ПрАТ «Київстар» є також одним із лідерів у сегменті OTT TV, і забезпечує доступ до понад 300 телевізійних каналів.

ПрАТ «Київстар» належить найбільша інфраструктура зв'язку в Україні, яка налічує понад 48 тисяч базових станцій, при цьому використовується власка волоконно-оптична мережа загальною довжиною понад 44 тис. км і пропускною спроможністю понад 2400 Гбіт/с.

Підприємство ПрАТ «Київстар» засноване та зареєстроване в Україні у 1994 р., послуги мобільного зв'язку надає з 1997 р. Головний офіс компанії розташований в Києві. Єдиний акціонер ПрАТ «Київстар» — міжнародна

телекомунікаційна група компаній VEON, штаб-квартира якої знаходиться в Королівстві Нідерландів.

У 2020 р. ПрАТ «Київстар» став найдорожчим брендом України за версією журналу «Кореспондент», найкращим роботодавцем України у рейтингу «ТОП-100. Рейтинг найкрупніших» і «Компанією року» в мобільному зв'язку. За підсумками 2020 -2021 рр., ПрАТ «Київстар» є найбільшим платником податків серед компаній галузі зв'язку та інформатизації.

Як національна українська компанія ПрАТ «Київстар» підтримує та допомагає своїм абонентам та бізнес-клієнтам під час війни. Від початку нового етапу військової агресії компанія ПрАТ «Київстар» забезпечила безоплатними послугами зв'язку клієнтів мобільного та фіксованого зв'язку в Україні та за кордоном, доступом до новинних та освітніх ресурсів на платформі Київстар ТБ. За власною ініціативою ПрАТ «Київстар» забезпечив бонусами на мобільний зв'язок лікарів у гарячих точках воєнних дій.

Також щороку ПрАТ «Київстар» реалізує суспільно значущі та благодійні програми, є одним з кращих роботодавців України та компанією з найвищою репутацією на телеком ринку.

З початку повномасштабного вторгнення компанія продовжує системно підтримувати державу й суспільство. ПрАТ Київстар підтримав ініціативу Президента України United24 по залученню коштів на відбудову України та виділив 300 мільйонів грн на відновлення цифрової інфраструктури. Також, мобільний оператор вже перерахував майже 130 мільйонів гривень на гуманітарну допомогу ЗСУ, лікарням, літнім людям та постраждалим від війни. Зокрема кошти було передано до БФ Повернись живим, БФ Твоя опора, БФ Let`s help, МБФ Карітас України та МБФ Українська біржа благодійності.

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Київстар» в 2019-2022 рр. розраховано за даними звітності (ДОДАТКИ А-Д) ( тут і далі – на кінець року) наведено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ПрАТ «Київстар» за 2019-2022 рр.

Показники, тис.грн	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25001245	28559150	30900973	5899728	2341823
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8468288	9646440	13073367	4605079	3426927
Валовий: прибуток	16532957	18748919	17827606	1294649	-921313
Інші операційні доходи	200536	217437	252484	51948	35047
Адміністративні витрати	1676040	1865353	2357912	681872	492559
Витрати на збут	1967033	2362458	2556755	589722	194297
Інші операційні витрати	84802	118246	598153	513351	479907
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13005618	14620299	12567270	-438348	-2053029
Інші фінансові доходи	80459	48828	155497	75038	106669
Інші доходи	48668	235778	236812	188144	1034
Фінансові витрати	427797	967025	1226928	799131	259903
Інші витрати	93560	83	17226	-76334	17143
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12613388	13937797	11715425	-897963	-2222372
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2243529	2670871	9516514	7272985	6845643
Чистий фінансовий результат: прибуток	10369859	11266926	9516514	-853345	-1750412

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що впродовж 2020-2022 рр. виручка від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Київстар» зростала, що можна пояснити зростанням аудиторії мобільного зв'язку. В той же час суттєво зросла собівартість продукції ( послуг) з 846828 тис. грн в 2020р. 13073367 тис. грн в 2022р., що можна пояснити, зокрема, зростанням цін на енергоносії. Можна також побачити зростання витрат, зокрема зростання адміністративних витрат з 1676040 у 2020р. до 2357912 тис. грн у 2022р., також зросли витрати на збут та інші операційні витрати. Також впродовж 2020-2021 рр. спостерігаються вищі темпи зростання чистого прибутку, та його підвищення, а наступного року спостерігається значне падіння цього показника В 2022 р. величина чистого прибутку зменшилась і становила 9516514 тис.грн.

Проаналізуємо величину активів ПрАТ «Київстар» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	8257413	30,57	8585356	28,80	8372277	20,74
Основні засоби	13823556	51,17	16291425	54,65	19257808	47,70
Первісна вартість	30956871	114,60	34575168	115,98	38670077	95,78
знос	17133315	63,43	18283742	61,33	19412269	48,08
інші фінансові інвестиції	171269	0,63	110102	0,37	699734	1,73
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	358996	1,33	139587	0,47	159033	0,39
Інші необоротні активи	1251405	4,63	1568479	5,26	3207648	7,94
Усього за розділом I	24792301	91,78	26694950	89,54	31696500	78,50
II. Оборотні активи		0,00		0,00		0,00
Товарно-матеріальні запаси	51347	0,19	37506	0,13	65107	0,16
Виробничі запаси	46045	0,17	37476	0,13	65104	0,16
Товари	5302	0,02	30	0,00	3	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	664512	2,46	872641	2,93	2815721	6,97
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	87950	0,33	150458	0,50	241180	0,60
з бюджетом	72173	0,27	73795	0,25	62335	0,15
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-		0,00		0,00
Гроші та їх еквіваленти	1279310	4,74	1707773	5,73	4684591	11,60
Витрати майбутніх періодів	123885	0,46	195217	0,65	189282	0,47
Інші оборотні активи		0,00	2271	0,01	481670	1,19
Усього за розділом II	2220714	8,22	3044988	10,21	8566060	21,22
Баланс	27013368	100,00	29812247	100,00	40375619	100,00

Примітка: складено на основі [72]

Можна побачити зростання загального розміру активів ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2022 рр. і різке зменшення у 2022р.

Величини оборотних та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувались. Крім того, зменшилась питома вага необоротних активів з 92,17% у 2019 р. до 78,5% у 2022 р. і відповідно зросла частка оборотних активів з 7,83% у 2019 р до 21,2% у 2020р.

Однак зазначимо, що якщо питома вага необоротних активів у структурі майна становить понад 40-50%, підприємство має «важку» структуру активів, і це свідчить про значні постійні витрати й високу чутливість до зміни доходу від реалізації.

Сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства станом на 01.01.2023р. склала 40375619 тис. грн., тобто впродовж 2020-2022 рр зросла на 13362251 тис. грн. Зміна валюти балансу відбулася в основному за рахунок наступних факторів:

- зростання величини грошових коштів на 3405281 тис. грн.
- зростання загальної суми дебіторської заборгованості на 2151209 тис. грн.

Зауважимо, що величина необоротних активів підприємства у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 7086 тис. грн. і на 01.01.2023 р. становила 31696500 тис. грн. В цьому випадку можна припустити, що головним чином це відбулось за рахунок збільшення вартості основних засобів з 13823556 тис. грн. у 2020 р. до 19257808 тис.грн. у 2022 р.

Оборотні активи підприємства ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 рр. збільшились на 368823 тис.грн., і за станом на 01.01.2023 р. склали 8566060 тис. грн. При цьому зазначимо, що збільшились суми виробничих запасів та дебіторської заборгованості, а також різко зросла величина інших оборотних активів, за рахунок чого і відбулась абсолютна зміна розміру оборотних активів.

Динаміка окремих груп пасивів підприємства ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка пасивів ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	до 2020	до 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	654763	2,42	654763	2,20	654763	1,62	0	-0,80
Додатковий капітал	258294	0,96	258294	0,87	258294	0,64	0	-0,32
Емісійний дохід	102338	0,38	102338	0,34	102338	0,25	0	-0,13
Резервний капітал	132933	0,49	132933	0,45	132933	0,33	0	-0,16
Нерозподілений прибуток	10383967	38,44	11419172	38,30	20935686	51,85	10551719	13,41
Усього за розділом I	11429850	42,31	12465162	41,81	21984642	54,45	10554792	12,14
Довгострокові забезпечення	180173	0,67	315052	1,06	236275	0,59	56102	-0,08
Пенсійні забезпечення	26994	0,10	24277	0,08	29735	0,07	2741	-0,03
Довгострокові кредити банків	3870638	14,33	6934336	23,26	1411880	3,50	-2458758	-10,83
Інші зобов'язання	2934101	10,86	3681646	12,35	6344485	15,71	3410384	4,85
Усього за розділом II	7011906	25,96	10955311	36,75	8022375	19,87	1010469	-6,09
Короткострокові кредити банків	140416	0,52	59781	0,20		0,00	-140416	-0,52
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями								
товари, роботи, послуги	1441544	5,34	1946299	6,53	3654875	9,05	2213331	3,72
розрахунками з бюджетом	1032911	3,82	1124100	3,77	1024715	2,54	-8196	-1,29
розрахунками зі учасниками	3096916	11,46		0,00		0,00	-3096916	-11,46
розрахунками з оплати праці	9508	0,04	12370	0,04	12651	0,03	3143	0,00
за одержаними авансами	744678	2,76	851597	2,86	968040	2,40	223362	-0,36
Поточні забезпечення	96396	0,36	183376	0,62	170357	0,42	73961	0,07
Доходи майбутніх періодів	727845	2,69	788435	2,64	848301	2,10	120456	-0,59
Інші поточні зобов'язання	1281398	4,74	1425816	4,78	2912235	7,21	1630837	2,47
Усього за розділом III	8571612	31,73	6391774	21,44	10368602	25,68	1796990	-6,05
Баланс	27013368	100,00	29812247	100,00	40375619	100,00	13362251	0,00

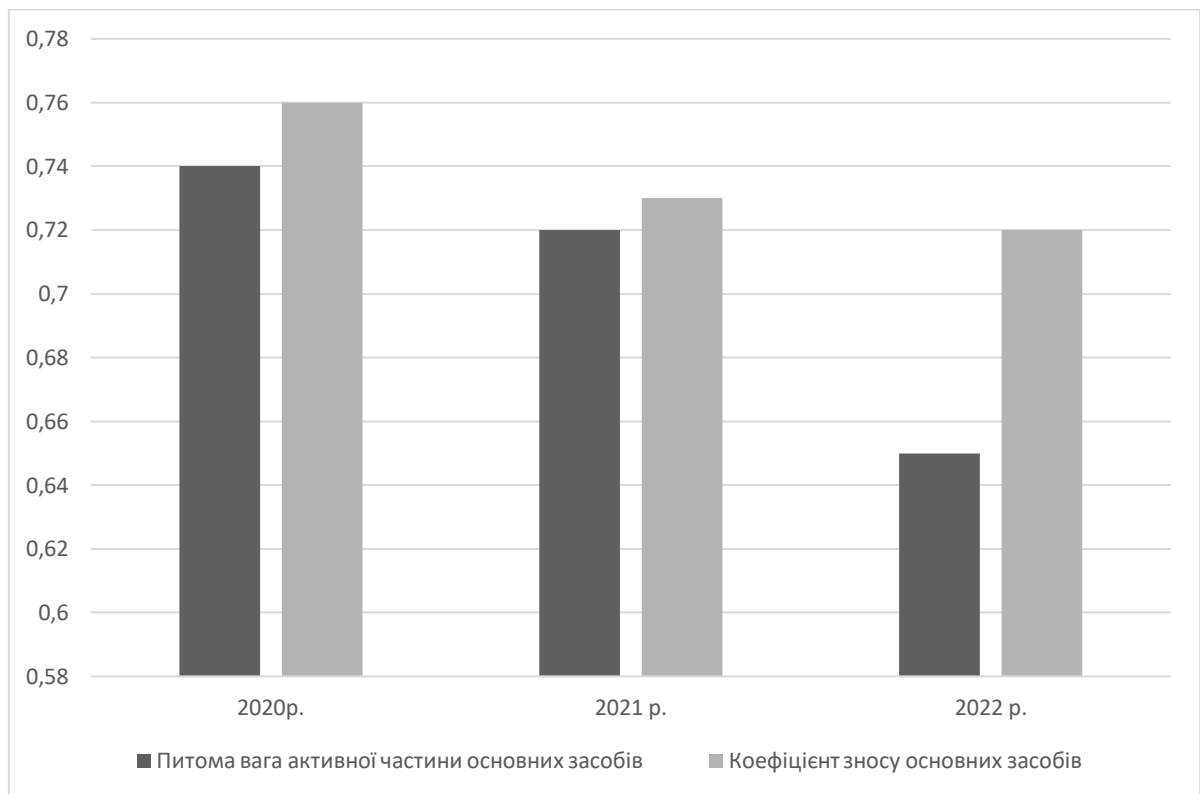
Примітка: складено на основі [72]



В структурі пасивів відбулося зростання питомої ваги власного капіталу – з 42,31% у 2020 р. до 54,45% у 2022 р. Основною причиною цього стало зростання величини нерозподіленого прибутку. За три роки ця величина зросла до 20935686 тис.грн.

Також відбулось зменшення питомої ваги короткострокових зобов'язань з 31,73% у 2020 р до 25,68% у 2022 р., хоча їх абсолютна величина зростала у 2022 р на 1796990 тис. грн. Аналогічну залежність можна спостерігати для довгострокових зобов'язань: відповідно питома вага зменшилась з 25,96% до 19,87%. при збільшенні абсолютної величини на 1796990 тис. грн.

Стан майна підприємства ПрАТ «Київстар» характеризують показники питомої ваги активної частини основних засобів та коефіцієнт зносу основних засобів ( рис. 2.4).



Таблиця 2.1 – Характеристика майнового стану ПрАТ «Київстар»

Примітка: складено на основі [72]

Аналізуючи дані рис. 2.3 можна прийти до висновку, що за 2020-2022 рр. значно зменшилась питома вага активної частини основних засобів, та зменшився коефіцієнт зносу основних засобів у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 0,4 п.в.

Для того щоб визначити ступень ліквідності підприємства необхідно порівняти статті активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розміщені в порядку спадання ліквідності, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою термінів погашення і розміщені в порядку збільшення строковості зобов'язань. Для цього слід побудувати розрахунковий агрегатний баланс підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Агрегатний баланс ПрАТ «Київстар» за 2020- 2022 рр.

Показник	Активи, млн.грн.			Показник	Пасиви, млн.грн.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Високоліквідні активи (A1)	1279310	1707773	4684591	Термінові зобов'язання (П1)	6421953	4117742	5830638
Активи, що швидко реалізуються (A2)	824635	1096894	3119236	Короткострокові зобов'язання (П2)	868261	848216	848301
Активи, що повільно реалізуються (A3)	169930	234964	736056	Довгострокові зобов'язання (П3)	7011906	10955311	8022375
Активи, що важко реалізуються (A4)	24792301	26694950	31696500	Постійні зобов'язання (П4)	11429850	12465162	21984642
Баланс	27013368	29812247	40375619	Баланс	27013368	29812247	40375619

Примітка: складено на основі [72]

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки наведених груп активів і зобов'язань. Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A1 \geq P1; \quad A2 \geq P2; \quad A3 \geq P3; \quad A4 \leq P4.$$

Аналіз табл. 2.4 свідчить про те, що підприємство ПрАТ «Київстар» впродовж 2020-2022 р.р. не мало ліквідного балансу, оскільки не виконуються співвідношення першої, третьої та четвертої групи.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити можливості підприємства вчасно розплачуватися по своїх фінансових зобов'язаннях у залежності від стану ліквідності активів. Ліквідність підприємства відображає здатність розраховуватися за поточними зобов'язаннями шляхом швидкого конвертування оборотних ресурсів у грошові кошти, а платоспроможність характеризує здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями наявними на підприємстві грошовими коштами. Основними показниками платоспроможності підприємства є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності [58] (табл. 2.5). В цілому можна відмітити знижений рівень показників ліквідності ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Київстар»

Назва показників	Роки				Темпи росту		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1012	0,1311	0,2378	0,247	1,296	1,814	1,024
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1968	0,2200	0,3534	0,3655	1,118	1,607	1,034
Коефіцієнт покриття	0,2323	0,2591	0,4764	0,4876	1,115	1,839	1,023
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	8,1202	8,4475	5,5357	5,234	1,040	0,655	0,947

Для покращення показників ліквідності і збереження платоспроможності можна запропонувати такі заходи:

Оптимізація ліквідності підприємства може бути реалізована за рахунок оперативного механізму фінансової стабілізації, яка включає в себе систему заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з

іншого – на збільшення величини грошових активів, які забезпечують ці зобов'язання.

Дослідимо ефективність використання капіталу ПрАТ «Київстар» та оцінимо показники рентабельності підприємства (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Київстар»

Назва показників	Роки				Темпи росту		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,364	0,403	0,397	0,236	1,11	0,99	0,59
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,656	0,907	0,904	0,43	1,38	1,00	0,48
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,403	0,415	0,395	0,23	1,03	0,95	0,58

Наочно зміну показників рентабельності показано на рис.2.2.

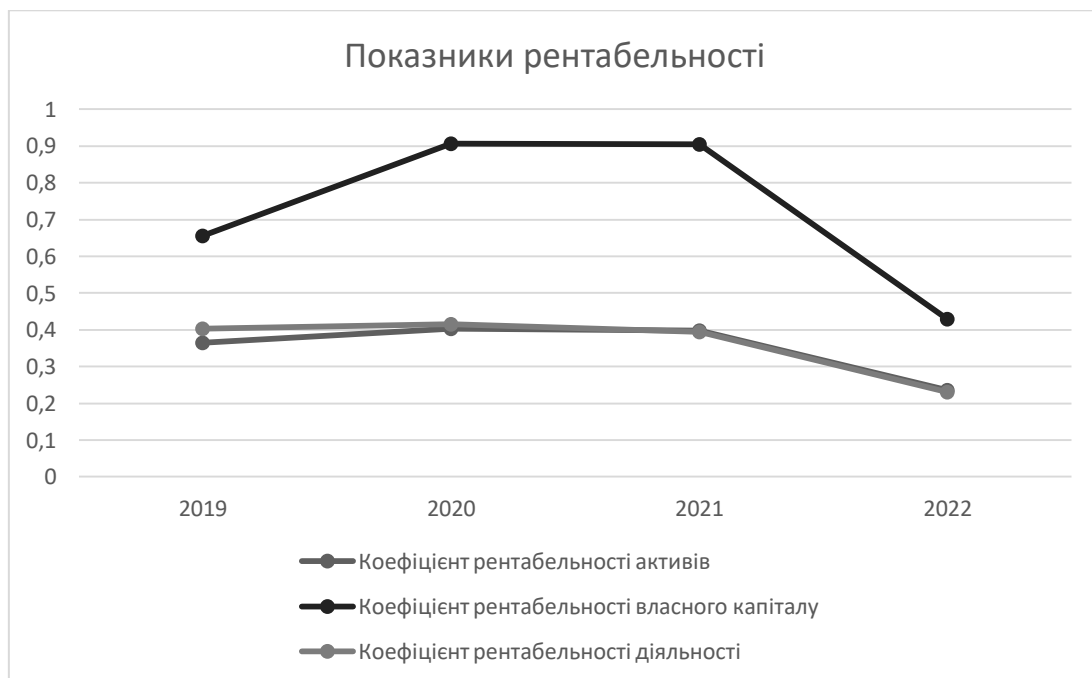


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності ПрАТ «Київстар»

Можна побачити, що показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу впродовж періоду, що розглядається, мають позитивні значення. Впродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо загальну тенденцію до зниження всіх показників рентабельності, причому особливо сильно зниження відбулось в 2022 р.

В цілому, можна зробити висновок, що рівень рентабельності ПрАТ «Київстар» є задовільним.

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

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

Підприємство ПрАТ «Київстар» може зменшити фінансові зобов'язання за рахунок зменшення величини постійних витрат (в тому числі управлінських); зменшення рівня умовно-змінних витрат; пролонгації термінів кредиторської заборгованості за товарними операціями.

Рефінансування дебіторської заборгованості (застосування факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення), прискорення оборотності дебіторської заборгованості (скорочення термінів надання комерційного кредиту), оптимізації запасів товарно-матеріальних цінностей (встановлення нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків) та скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у нестабільному стані дозволять збільшити суму грошових активів.

Фінансова стійкість є надійно гарантованою платоспроможністю, рівновагою між власними та залученими засобами, незалежністю від

випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довірою кредиторів і інвесторів та рівнем залежності від них, також наявністю такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» наведено в табл. 2.7:

Таблиця 2.7 – Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «Київстар»

Назва показника	Нормативні значення	Роки				Темпи росту		
		2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт автономії	Вище 0,5	0,56	0,42	0,42	0,41	0,75	1,00	0,96
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	0,34	0,32	0,21	0,22	0,94	0,66	1,047
Коефіцієнт фінансування	0,67-1,5	1,66	1,33	1,95	1,98	0,80	1,47	1,015
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 та вище	0,14	0,19	0,24	0,25	1,36	1,26	1,041
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,65	1,17	1,14	1,1	1,8	0,97	0,96

Коефіцієнт автономії характеризує співвідношення власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів та говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Можна побачити, що коефіцієнт автономії ПрАТ «Київстар» зменшився впродовж 2019-2022 рр. з 0,56 до 0,41. Такі значення показника сигналізують про значний рівень ризиків і недостатню стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансування є індикатором фінансової стійкості, який говорить про здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансування ПрАТ «Київстар» з 2019 до 2021 р. мав постійну тенденцію до зменшення, що може означати недостатність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів, а в 2022 р. відбулось незначне зростання.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє підприємству визначити частку власного капіталу, яка направлена на фінансування оборотних активів, додатне значення цього показника свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства.

Слід відзначити незадовільний рівень цього показника в 2019-2022 рр., що може свідчити про недостатність власних фінансових ресурсів.

В цілому можна зробити висновок про нестійкий фінансовий стан підприємства ПрАТ «Київстар», що негативно впливає на рівень фінансової, та в цілому – і економічної безпеки підприємства.

Тому необхідно розробити стабілізуючі заходи для покращення ситуації, якими можуть бути скорочення поточних зобов'язань, збільшення джерел власного капіталу та додаткове залучення довгострокових засобів, орієнтованих на розширення виробництва.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Показники ділової активності значно впливають на фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «Київстар», його платоспроможність та фінансову безпеку.

При пожвавленні ділової активності підприємства, як результат прискорення обороту, вивільнюються матеріальні частини оборотних активів (сировини, матеріалів, палива та ін.) і таким чином зменшуються витрати на зберігання.

При цьому вивільняється частина грошових коштів, вкладених в ці запаси, що безумовно сприятиме покращенню фінансового стану підприємства.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар»

Назва показника	Роки				Темпи росту		
	2019	2020	2021	2022	2020 /2019	2021 /2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,81	0,66	0,50	0,48	0,81	0,76	0,96
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,02	4,67	5,26	4,9	1,55	1,13	0,931
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,67	4,88	4,64	4,2	0,86	0,95	0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	119,2	77,09	68,44	65,56	0,65	0,89	0,957
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	63,49	73,77	77,59	75,34	1,16	1,05	0,971
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	35,34	30,83	28,96	29,4	0,87	0,94	1,015
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,89	4,05	3,62	3,43	1,04	0,90	0,947
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,45	1,04	0,72	0,65	0,72	0,69	0,902

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2021 рр. знижувався, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Впродовж 2019-2021 рр. спостерігається зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості для ПрАТ «Київстар». Також в 2021 рр. спостерігається зростання оборотності кредиторської заборгованості. Також можна відзначити впродовж 2021-2022 рр. перевищення коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості показник оборотність дебіторської заборгованості. Це означає, що підприємство застосовує кошти кредиторів для фінансування дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування інших потреб.



Слід відзначити також зниження показників оборотності запасів та оборотності власного капіталу ПрАТ «Київстар», що свідчить про зменшення швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства та про неефективне використання капіталу на підприємстві

Отже, аналіз показників ділової активності ПрАТ «Київстар» показав, що в цілому ділова активність підприємства впродовж 2019-2022 рр. погіршилась. Таким чином, можна зробити висновок про зниження ефективності основної діяльності підприємства.

## 2.2 Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар»

Комплексна система економічної безпеки підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними підрозділами підприємства, і напрямлені на захист від реальних або потенційних загроз та ризиків, які можуть призвести до значних економічних втрат і порушення забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Концепція економічної безпеки ПрАТ «Київстар» визначає основні цілі, принципи та методи, суб'єкти та об'єкти, а також сукупність організаційних та практичних заходів щодо своєчасного виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх загроз діяльності підприємства, захисту його інтересів у взаємодії з іншими суб'єктами господарської діяльності.

Концепція є методологічною основою побудови системи економічної безпеки підприємства і призначена для використання при плануванні та здійсненні відповідних заходів.

Організація заходів, пов'язаних з економічною безпекою ПрАТ «Київстар» базується на наступних основних принципах [59]:

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

- організація та діяльність ефективної системи підрозділів підприємства із забезпечення економічної безпеки для попередження негативних фінансово-економічних наслідків;

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

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

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

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

До основних завдань системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна віднести:

- попередження та своєчасне виявлення потенційних та реальних загроз підприємству які виникають в процесі діяльності, вжиття необхідних заходів щодо їх нейтралізації, а також пошук та розробка підходів та засобів забезпечення економічної безпеки підприємства;

- організація взаємодії з контролюючими і правоохоронними органами з метою усунення або запобігання правопорушень;
- підвищення ефективності діяльності служби економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар».
- забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства, його фінансової стабільності та фінансової незалежності;
- захист персоналу підприємства, капіталу, майна, законних прав і комерційних інтересів підприємства від протиправних посягань з боку конкурентів і кримінальних угруповань;
- збір і аналіз необхідної інформації для розробки ефективних і дієвих заходів з питань формування тактики і стратегії розвитку системи економічної безпеки підприємства;
- забезпечення високої конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг на основі забезпечення системи ефективного менеджменту та маркетингу підприємства;
- збір, аналіз і оцінка інформації щодо діяльності партнерів, конкурентів, клієнтів з метою розробки попереджувальних заходів і запобігання реальним і можливим загрозам економічній безпеці;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей, відомостей, які можна віднести до комерційної таємниці.

Комплексна система забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» формується під впливом трьох чинників: наявності нормативно-правової бази, яка регулює відносини персоналу служб безпеки; місця підприємства на ринку; розміру підприємства (обсяги обороту і кількість робочого персоналу). На підставі цих чинників визначається стратегія підприємства на забезпечення своєї господарської безпеки, що приводить до створення системи економічної безпеки.

Перший чинник забезпечується на рівні законодавчої влади, вже існуючими сформованими відносинами у державі. Наявність або створення нормативно-правової бази забезпечує можливість здійснення професійного відбору, функціонування і контролю персоналу служб безпеки підприємств. Приватні

служби можна розглядати як резервні підрозділи внутрішніх військ і, через це, необхідно висувати відповідні вимоги до їх відбору і принципів функціонування.

Немаловажним чинником при формуванні комплексу економічної безпеки є вплив навколишніх зовнішніх чинників, таких як сфера діяльності, частка ринку, що займається, наявність конкурентів, політична ситуація, криміналізація структур.

Суб'єктами безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки, та які, в залежності від причетності до роботи підприємства, можна розділити на дві групи (табл. 2.9) [72]:

Таблиця 2.9 – Суб'єкти забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

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

Об'єктами безпеки виступає все те, на що направлені зусилля щодо забезпечення безпеки: фінансові ресурси; матеріальні ресурси; інформаційні та інтелектуальні ресурси; кадрові ресурси; акціонери, різні структурні підрозділи, служби, партнери, що володіють інформацією, яка містить комерційну таємницю.

Формування системи управління економічною безпекою підприємства ПрАТ «Київстар» охоплює такі складові (рис. 2.3).

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

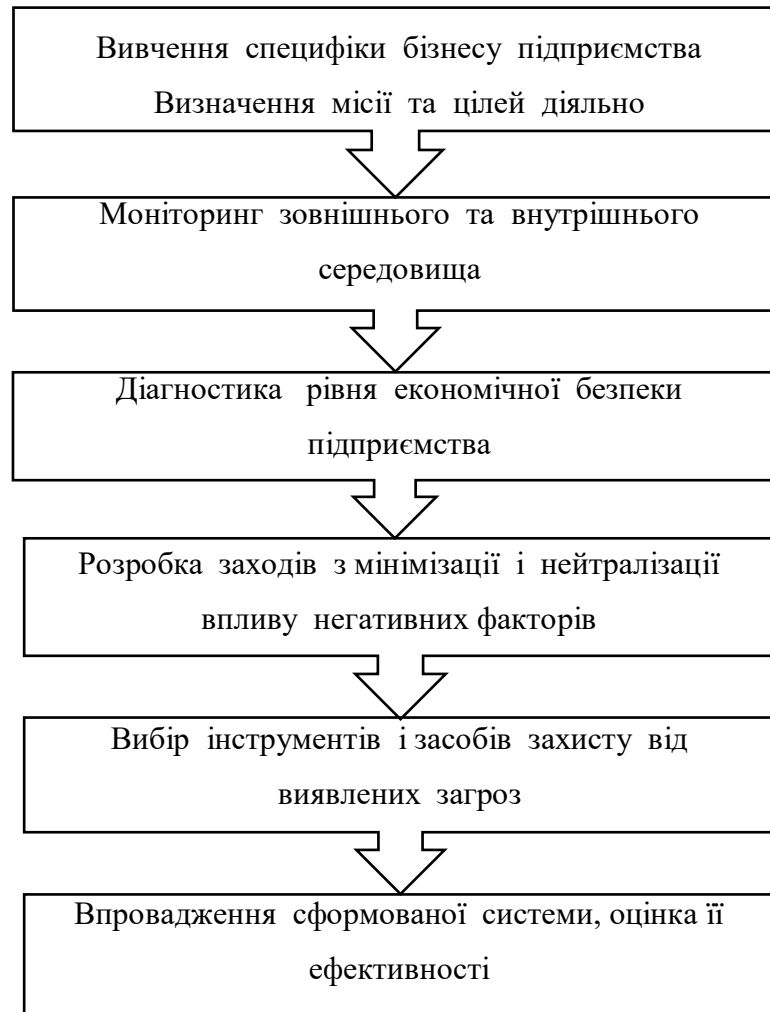


Рисунок 2.3 – Система управління економічною безпекою підприємства

- правові – заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства;
- фінансово-економічні – заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкуренто-спроможності продукції підприємства;
- силові – заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів;
- інформаційні – заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, діяльності підприємства;

- техніко-технологічні – заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо;
- інноваційні – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Однак жодна система не буде ефективно функціонувати без організованої і цілеспрямованої діяльності всього колективу підприємства і, безпосередньо, структури безпеки. Отже, актуальним питанням є підготовка і відбір кадрів безпеки.

Вважаємо, що підприємству ПрАТ «Київстар» слід посилити увагу до відділу економічної безпеки підприємства. Служба безпеки являє собою спеціальний підрозділ, який є елементом організаційної структури, і діяльність якого направлена на формування та забезпечення цільового рівня економічної безпеки та усунення основних загроз, які можуть виникнути в процесі здійснення підприємством ПрАТ «Київстар» виробничо-господарської діяльності.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства [73-75]:

- охорона виробничої діяльності підприємства та захист комерційної інформації від несанкціонованого доступу;
- впровадження спеціальних інформаційних систем для протидії одержанню комерційних таємниць;
- виявлення та нейтралізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі виробничої діяльності;
- забезпечення охорони приміщень, устаткування, продукції, персоналу підприємства від неправочинних дій конкурентів.
- моделювання нової системи економічної безпеки підприємства: розробка заходів з мінімізації і нейтралізації впливу негативних факторів, що було виявлено під час попереднього етапу;
- вибір інструментів і засобів захисту від виявлених загроз;

- визначення відповідальності та повноважень керуючих осіб;
- підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т. ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою);
- розрахунок усіх видів необхідних ресурсів; планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому працює підприємство, вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання, виявлення наявних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства, ретельний аналіз отриманої інформації;
- впровадження сформованої системи та оцінка її ефективності.

До складу відділу економічної безпеки зазвичай входять економіст, юрист, ризик-менеджер, технолог, маркетолог, програміст та інші фахівці за специфікою функціонування підприємства.

Важливим елементом підтримки достатнього професійного рівня співробітників служби економічної безпеки підприємства є вдосконалювання своїх ділових навичок, розширення знань, чого можна досягти постійним підвищенням кваліфікації та підготовкою або перепідготовкою на відповідних курсах і вивченням спеціальної літератури.

Фактором підвищення ефективності діяльності служби економічної безпеки є гнучка система стимулювання працівників служби залежно від підсумків роботи. Після аналізу завдань фахівців щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві можна визначити основні напрями діяльності служби економічної безпеки підприємства (рис. 2.4).

Слід зазначити, що фінансування діяльності служби економічної безпеки здійснюється із прибутку, причому більшість дослідників наголошує, що економія на службі економічної безпеки обертається великими втратами.



Рисунок 2.4 – Основні напрями діяльності служби економічної безпеки

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

Впровадження моніторингу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» передбачає здійснення певної сукупності заходів:

- збір інформації (пошук й перевірка достовірності первинної інформації, що може свідчити про виникнення загроз економічній безпеці підприємства);



- облік інформації (фіксація первинної інформації про загрози економічній безпеці підприємства, можливі наслідки реалізації загроз й передбачувані збитки, причини й обставини їх виникнення, а також альтернативні варіанти реагування на загрози економічній безпеці підприємства, що передбачає складання відповідних карток загроз);

- обробка інформації (узагальнення даних карток в єдиних облікових реєстрах, що формуються за функціональними складовими економічної безпеки відповідними структурними підрозділами підприємства).

Метою моніторингу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» є одержання інформації керівництвом підприємства про рівень ефективності і результативності діяльності підприємства на основі якісного і кількісного аналізу і оцінювання відповідних показників та оцінки виникнення або існування можливих загроз та ризиків. Предметною областю моніторингу рівня економічної безпеки є визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства за виділеними функціональними складовими. Однією із умов, якою повинен відповідати алгоритм проведення моніторингу є можливість кількісної оцінки всіх досліджуваних показників для визначення рівня економічної безпеки промислового підприємства.

Спираючись на загальну методологію статистичного моніторингу та враховуючи особливості процесу підтримки належного рівня економічної безпеки підприємства при формуванні методичного підходу щодо здійснення внутрішнього моніторингу на підприємстві визначено наступні актуальні завдання:

- формування мети і основних завдань моніторингу рівня економічної безпеки, виходячи із місії, економічних завдань і інтересів, що стоять перед підприємством;

- формування системи одиничних показників-індикаторів, які можуть кількісно характеризувати стан окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;

- збір та здійснення обробки необхідної інформації;

– визначення кола інформаційних джерел для проведення необхідних розрахунків значень окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства та на їх основі і інтегрального показника; оцінка якості обраної інформації; аналітична обробка отриманої інформації з використанням інформаційних систем та отримання результатів щодо оцінки рівня стану економічної безпеки підприємства;

– розробка ефективних та дієвих підходів, принципів та заходів щодо удосконалення системи забезпечення безпеки;

– у разі необхідності виявлення причин і наслідків зниження ефективності функціонування системи регулювання економічної безпеки підприємства;

– На основі отриманих результатів обробки інформації здійснення прогнозування рівня економічної безпеки підприємства.

Для оцінки потенціальних можливостей вдосконалення регулювання забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно провести оцінку загроз, які знижують ефективність і якість функціонування підприємства та рівень управління економічною безпекою та причин неефективного регулювання економічної безпеки на рівні підприємства, що в свою чергу дозволить розробити комплекс заходів з приводу їх усунення. Також слід зазначити, що важливим етапом є розробка і впровадження інструментарію регулювання економічної безпеки на рівні підприємства, а також спостереження і контроль за виконанням попередніх етапів. Реалізація технології моніторингу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» повинна здійснюватися за певною, чітко визначеною та сформованою системою (рис.2.5).

Отже, для проведення повного та всебічного дослідження стану економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» необхідно: сформувати систему показників вимірювання функціональних складових (визначити вагомість окремих складових); обчислити інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства за функціональними складовими, який узагальнює окремі показники із врахуванням вагомості і чисельно відображає відносну оцінку рівня визначених параметрів.



Рисунок 2.5 – Узагальнена схема технології моніторингу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Слід зазначити, що контроль та моніторинг рівня економічної безпеки підприємства повинні забезпечувати постійне порівняння її існуючого стану з бажаним, та бути націленим на своєчасне та повне виявлення відхилень, які виникли, і визначення їх причин; визначення існуючих недоліків і помилок діяльності з управління системою економічною безпекою; спостереження за змінами зовнішнього соціально-економічного, та інвестиційно-інноваційного середовища, а також прогнозування майбутнього стану економічної безпеки ПрАТ «Київстар». В той же самий час контроль та моніторинг стану та показників економічної безпеки ПрАТ «Київстар» повинні забезпечувати зворотній зв'язок, який є передумовою здійснення ефективної координації управління системою економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

Отже, комплексний підхід до моніторингу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» має передбачати систематичне здійснення прогнозування, поточний моніторинг рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» та контроль за реалізацією рішень в системі економічної безпеки. Лише у цьому випадку можна забезпечити високу ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства, яка була б спрямована на своєчасну діагностику виникнення та розвитку загроз, мала достатньо часу та резервів для прийняття адекватних управлінських рішень та забезпечувала поточний контроль за їх реалізацією.

### 2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Проблема визначення та оцінки рівня економічної безпеки підприємства є багаторівневою проблемою. Як правило, складові економічної безпеки мають певні якісні характеристики, визначення яких ускладнює використання математичних, формалізованих методів для їх оцінки. Як було зазначено раніше, діагностику економічної безпеки підприємства зазвичай виконують у такій послідовності:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз та оцінка ступеня їх впливу;
- розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових та інтегрального показника економічної безпеки;
- розробка комплексу заходів, направлених на підвищення економічної безпеки, та оцінка їх ефективності.

Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Таке трактування не суперечить жодному з підходів до системного аналізу,

тобто: визначити параметри системи, що розглядається, через параметри інших підсистем, з метою отримання логічної моделі.

Методи оцінки рівня економічної безпеки, можна класифікувати за трьома групами: фінансові; комплексні і методи, що враховують вплив загроз [74-78] (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Методи оцінювання економічної безпеки підприємства

Під загрозами розуміють чинники, що негативно впливають на стан однієї чи кількох функціональних складових економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар». Слід відрізнити внутрішні і зовнішні загрози.

Зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, що не залежать від волі та свідомості працівників підприємства. Серед основних причин виникнення зовнішніх загроз варто виділити [4, 34]:

- відносне послаблення регулювання світових фінансових ринків при збільшенні їх обсягів і операцій на них та конкуренції між ними;
- під час військових дій системи мобільного зв'язку і інтернет-зв'язку є об'єктами критичної інфраструктури, які є одними з перших цілей для агресора;
- розширення світової фінансової системи за рахунок входження у світову економіку країн, що розвиваються, що призводить до зростання глобальної нестійкості;

- постійне збільшення значної маси капіталів (у тому числі і потоків між країнами), рухливість яких ускладнює ситуацію, висока концентрація фінансових ресурсів на макроекономічному рівні (бюджетні системи держав і міжнародних організацій) та рівні міждержавної економічної інтеграції. Підвищення рівня автономії комерційних і фінансових конгломератів, що мають значну фінансову владу, зростання їх впливу на економіки окремих країн;

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

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

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

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

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

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

Основними ризиками, що можуть вплинути на рівень ефективності діяльності ПрАТ «Київстар» є:

- ризики, пов'язані з українським законодавством: податкове законодавство та правове регулювання телекомунікаційної галузі. Українська система оподаткування налічує багато податків, податкове законодавство часто

змінюється, допускає різні тлумачення, може застосовуватися ретроспективно, а в деяких випадках, є суперечливим;

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

- інформаційний ризик виникає при неправильній організації інформаційних потоків в межах підприємства, а також при отриманні неточних, несвоєчасних та неповних відомостей із зовнішнього середовища (від постачальників, споживачів, від власних підрозділів підприємства, тощо), розповсюдження інформації, яка містить комерційну таємницю;

- ризик відсутності попиту. Падіння попиту може привести до значного погіршення фінансового стану. Для зменшення впливу цього фактору необхідно здійснювати аналіз причин, що викликають відсутність попиту, визначити фактори ризику відсутності попиту та класифікувати їх з метою визначення можливих напрямків виникнення ризику відсутності попиту продукції.

Існують певні ризики в діяльності підприємства ПрАТ «Київстар», які пов'язані із інвестуванням в цінні папери, у зв'язку з чим можна визначити і фактори ризику, пов'язані з інвестуванням у цінні папери емітента:

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

- фактори, що можуть спричинити «розмиття» поточної частки акціонера у статутному капіталі емітента не слід вважати суттєвими через відсутність прийняття в звітному періоді рішення уповноваженого органу про додатковий випуск акцій та фактори, що можуть обмежувати виплати дивідендів за акціями;

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

Ризики, які виникають в роботі ПрАТ «Київстар» та впливають на економічну безпеку підприємства в залежності від джерела походження можна поділити на групи (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Ризики ПрАТ «Київстар»

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

Важливою проблемою також є значна залежність підприємства від енергоресурсів. Як короткострокові заходи можна використовувати такі фінансові методи як хеджування ризиків зміни світових цін на енергоресурси та ціноутворення. Втім у середньо- і довгострокових перспективах необхідно впровадження енергозберігаючих технологій, що вимагає інвестицій, які можна здійснювати за рахунок прибутку або кредитів.

Зношеність основних засобів з плином часу перетворюється у загрозу, що може негативно вплинути на економічну безпеку вже у найближчому часі. Тому



необхідне оновлення основних засобів. Основним фінансовим методом в даному випадку також є інвестування. Певні ризики в діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» пов'язані із реалізацією телекомунікаційних послуг та певними напрямками діяльності (табл. 2.11) [57]:

Таблиця 2.11 – Ризики за основними напрямками діяльності ПрАТ «Київстар».

Послуги фіксованого телефонного зв'язку.	Послуги фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продовження заміщення послуг фіксованого зв'язку мобільним;</li> <li>– збільшення рівня проникнення Інтернет та заміщення спілкування в телефонній мережі на спілкування в мережі Інтернет (Skype, соціальні мережі тощо);</li> <li>– «Зміна поколінь» - поступове зменшення кількості споживачів, які користуються фіксованим зв'язком;</li> <li>– можливе зростання темпів відключень абонентів у випадку підвищення тарифів;</li> <li>– погіршення економічного стану частини абонентів та як наслідок відмова від послуг фіксованого зв'язку на користь мобільного.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення конкуренції, як за рахунок розширення покриття мереж основних конкурентів, так і за рахунок виходу на ринок нових сильних гравців;</li> <li>– подальше зменшення ARPU внаслідок жорсткої цінової конкуренції;</li> <li>– погіршення економічного стану України, зменшення попиту на послуги</li> </ul>

Проаналізуємо фактори, що впливають на розвиток ПрАТ «Київстар» та визначимо специфічні зовнішні та внутрішні загрози (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Специфічні загрози економічній безпеці ПрАТ «Київстар»

Зовнішні загрози економічній безпеці	Внутрішні загрози економічній безпеці
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконалість нормативно-правового законодавства.</li> <li>2. Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні.</li> <li>3. Нестабільні політичні та економічні умови в країні (зниження купівельної спроможності населення, тенденція до відмови клієнтів від послуг компанії (особливо стаціонарного зв'язку)).</li> <li>4. Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Плинність кадрів.</li> <li>2. Низька якість наданих послуг мобільного зв'язку.</li> <li>3. Складна організаційна структура управління.</li> <li>4. Використання орендованого, а не власного обладнання.</li> <li>5. Необхідність залучення інвестиційних коштів.</li> <li>6. Низький рівень рентабельності наданих послуг.</li> <li>7. Збільшення затрат на надання послуг (електроенергія).</li> </ul>

Концепція забезпечення економічної безпеки повинна включати модель захисту від ризику, яка має носити факторно-цільовий характер. Тоді схема моделі буде наступна: виявлення суттєвих факторів, подальше виокремлення головного і визначення у головному основного. І саме на головне повинні направлятися управлінські дії організаційного і фінансово-економічного характеру.

Усі ці задачі необхідно вирішувати постійно, незалежно від того, у якому положенні знаходиться суб'єкт підприємництва. Кризовий же стан вимагає від менеджерів проведення незвичайних і нетрадиційних (а іноді навіть і неприйнятних) для нормального стану заходів.

Склад і набір таких засобів звичайно ж залежить від тих конкретних причин і помилок, що привели до фінансових труднощів. Однак основною відмінністю ефективних антикризових заходів є підвищений ризик проведення операцій, що не припустимо при звичайних умовах. Тому все ж таки, кращою антикризовою програмою буде недопущення кризових явищ на суб'єктах підприємництва.

Для запобігання даного ризику диверсифікується продуктивний портфель підприємства, що дозволить компенсувати втрати в одному сегменті продуктів за рахунок інших.

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

Ризик-менеджмент систематично виявляє та оцінює ризики підприємства ПрАТ «Київстар», які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей, оцінка ризиків також може додатково проводитись у випадках суттєвих змін зовнішнього середовища, стратегії та цілей підприємства.

Для ефективного управління ризиками підприємства ПрАТ «Київстар» необхідно регулярно виявляти та оцінювати ризики, які впливають на досягнення

стратегічних та операційних цілей, забезпечувати прийняття рішень з врахуванням їх потенційних ризиків та встановленню ризик-апетиту, обирати оптимальну стратегію управління ризиками, порівнюючи ступінь зниження ризику та вартість заходів з їх управління, здійснювати регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками, застосувати страхування ризиків, управління якими всередині підприємства є нераціональним чи неможливим.

Керівництво підприємства запевняє, що компанія «Київстар» приділяє велику увагу питанням кібербезпеки та захисту своїх абонентів від кіберзагроз та вважає, що фінансове шахрайство є одним із проявів гібридної війни. Фахівці підприємства долучилися до тестування роботи системи захисту від фінансового фішингу, який використовують кіберзлочинці для привласнення коштів та збору персональних даних.

Компанія ПрАТ «Київстар» стала першим великим провайдером, який активно долучився до проекту із протидії кібершахрайству у фінансовому секторі. Цей проект запустили Національний координаційний центр кібербезпеки (НКЦК) при Раді національної безпеки і оборони України спільно з Національним банком України. Головною метою проекту є посилення захисту громадян від кіберзлочинців, які активізували діяльність у період воєнного стану в Україні. Для крадіжки коштів зловмисники проводять фішингові кампанії, метою яких є виманювання даних для доступу до банківських рахунків, також вони організовують фейкові збори коштів для надання допомоги ЗСУ [73].

Для об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту його фінансової неспроможності, а також запобігання злочинам, пов'язаним із фіктивним банкрутством, застосовується система обґрунтованих моделей діагностики ймовірності банкрутства як експрес-аналіз його економічної безпеки.

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

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

Проаналізуємо результати оцінки ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Київстар», побудуючи зведену таблицю (табл. 2.13):

Таблиця 2.13– Показники загрози банкрутства

Моделі		Роки		
		2020	2021	2022
Е. Альтмана	показник	0,84	1,44	1,51
	ймовірність банкрутства	висока	висока	висока
Ліса	Показник	0,04	0,03	0,03
	ймовірність банкрутства	невисока	висока	висока
Таффлера	показник	1,31	1,30	1,64
	ймовірність банкрутства	мала	мала	мала
Бівера	показник	-0,08	0,04	0,03
	ймовірність банкрутства	За 1 р. до банкрутства	За 1 р. до банкрутства	За 1 р. до банкрутства
Терешенка	показник	1,10	1,56	1,37
	ймовірність банкрутства	Порушена фінансова стійкість	Порушена фінансова стійкість	Порушена фінансова стійкість

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

При виявленні ознак кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта експрес-діагностика повинна обов'язково доповнюватися системою фундаментальної діагностики, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування [62].

Крім того, слід зазначити, що аналіз показників рентабельності, які є ключовими критеріями ефективності функціонування підприємства та більш

чутливими до розвитку кризових тенденцій, свідчить про погіршення діяльності підприємства впродовж 2019-2022 рр. (табл.2.4).

В розрахункових коефіцієнтах ймовірності банкрутства немає таких показників як рівень придатності основних засобів, фондівіддача, матеріалоємність, плинність кадрів — це одні з найважливіших показників підприємства. Тому для побудови узагальнюючого показника використаємо показники фінансової стабільності й ефективності діяльності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнти фінансової стійкості й автономії, коефіцієнт Бівера) і показники ділової активності (фондовіддача, оборотність активів, рентабельність діяльності). Тому оцінка рівня економічної безпеки має проводитись з врахуванням різних складових.

Оцінку рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» проведемо згідно методики, наведеної в роботі [31] з урахуванням функціональних складових діяльності.

Відповідно до запропонованої системи показників використаємо набір критеріїв, які можуть бути згруповані наступним чином:  $X1$  – фінансова складова,  $X2$  – інтелектуально-кадрова складова,  $X3$  – складова проблематики конкуренції,  $X4$  – техніко-технологічна складова,  $X5$  – економіко-політична складова.

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

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

Для зведення показників до порівняльного вигляду при розрахунку індикаторів рівнів складових економічної безпеки підприємства будуть розраховані їх темпи змін. Виходячи з того, що показники комплексно характеризують вплив факторів на рівень фінансової безпеки підприємства, необхідно провести їх виокремлення у розрізі характеру та напряму впливу на рівень фінансової безпеки підприємства. При цьому показники, які прямують до збільшення, знаходяться у чисельнику формули визначення рівня певної складової економічної безпеки, а ті, що прямують до зменшення, – у знаменнику.

Рівень фінансової складової економічної безпеки визначається як:

$$K = \frac{t_{авт} \cdot t_{одз} \cdot t_{окз} \cdot t_p \cdot t_{покp}}{t_{фін}}, \quad (2.1)$$

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

Проведемо аналіз фінансової безпеки ПрАТ «Київстар» за відносними показниками, які характеризують фінансовий стан підприємства за 2020-2022 рр. (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Відносні показники стану фінансової безпеки

Назва показника	Роки		
	2020	2021	2022
Темп зміни коефіцієнта автономії $t_{авт}$	1,058	1,291	1,028
Темп зміни коефіцієнта фінансування $t_{фін}$	1,137	1,951	1,097
Темп зміни коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості $t_{одз}$	1,001	0,861	0,951
Темп зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості $t_{окз}$	1,001	1,550	1,126
Темп зміни рентабельності діяльності $t_p$	-0,126	1,594	1,012
Темп зміни коефіцієнта покриття $t_{покp}$	0,904	1,424	0,958
Показник фінансової безпеки $K_{фін}$	0,843	2,003	0,973

Таким чином можемо спостерігати падіння рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» після деякого підвищення в 2021 р.

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

Також застосуємо метод нечіткого моделювання та метод адитивної згортки та проведемо аналіз фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» [78].

Оберемо показники фінансового стану підприємства та визначимо значимість кожного показника відповідно до стратегії підприємства чи головних цілей його діяльності, присвоївши показникам відповідний рейтинг.

Значимість факторів фінансової безпеки підприємства розрахуємо відповідно до формули Фішберна [79]:

$$r_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{(n + 1) \cdot n}, \quad (2.2)$$

де  $r_i$  – значимість відповідного фактора,  $n$  – загальна кількість факторів,  $i$  – місце в ранзі окремого показника.

Відповідно до цього, отримаємо такі результати показників значимості коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства (табл. 2.15):

Таблиця 2.15 – Значимість коефіцієнтів фінансової безпеки

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

Застосуємо шкалу стану фінансової безпеки підприємства в залежності від величини інтегрального показника і визначимо відповідні рівні фінансової безпеки підприємства (табл. 2.16):

Таблиця 2.16 – Шкала рівня фінансової безпеки

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

Після цього перемножимо відповідне значення показника на його значимість для отримання інтегрального показника. Інтегральним показником є сума розрахованих величин за кожним фактором (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 – Інтегральний показник фінансової безпеки ПрАТ «Київстар»

Назва показника	Роки		
	2020	2021	2022
Інтегральний показник	0,76	0,86	0,82
Стан фінансової безпеки	Низький	Низький	Низький

Отже, впродовж 2020-2022 рр. рівень фінансової безпеки ПрАТ «Київстар» можна визначити як низький.

Отже, ПрАТ «Київстар» необхідно приділяти більше уваги фінансовій безпеці. Особливу увагу необхідно приділити питанню оптимізації структури капіталу, оскільки коефіцієнт фінансування перевищує нормативні значення. Значну загрозу несе значення коефіцієнту зносу, особливо тому, що він має тенденцію до зростання. У випадку значного зношення основних засобів можливі перебої у виробництві, що може призвести до зменшення обсягу реалізованої продукції, зростання обсягу неустойок та штрафів від контрагентів.

Окрім того, необхідно приділити увагу більш детальному плануванню витрат підприємства у довгостроковій перспективі, зменшенню незапланованих витрат, що допоможе зупинити негативну тенденцію зменшення



рентабельності діяльності підприємства. Запропоновані заходи призведуть до покращення фінансового стану підприємства, збільшення його прибутковості та покращення рівня його фінансової безпеки.

Впровадження розробленого алгоритму аналізу фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» на основі ідентифікації його фінансового стану дасть змогу безперервно відстежувати й оцінювати стан безпеки, вчасно виявляти загрози та небезпеки і приймати відповідні рішення щодо їх мінімізації.

Слід зазначити, що оцінку рівня фінансової безпеки легко провести, використовуючи лише кількісні показники. Що стосується інших складових економічної безпеки підприємства, то для їх оцінювання доцільно застосовувати як кількісні, так і якісні показники.

Побудуємо оцінку рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» з використанням коефіцієнтів впевненості Шортліффа, які вимірюють в інтервалі  $[-1; +1]$  з врахуванням таких значень [80]:

- +1 – повна довіра посилці або висновку;
- 0 – відсутність знань про посилку або висновок;
- 1 – повна недовіра посилці або висновку.

Знаяення коефіцієнтів впевненості, які розташовані між зазначеними величинами, означають ступінь довіри або недовіри до твердження. Коефіцієнти впевненості оцінюють визначені фактори небезпеки і відображають міру впевненості в тому, що вплив фактора, який розглядається, збільшує або зменшує ступінь загрози економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

Слід зазначити, що величини коефіцієнтів впевненості визначаються експертним методом. Для отримання загальних підсумкових оцінок загроз економічній безпеці ПрАТ «Київстар» за окремими складовими безпеки, виконуються розрахунки із використанням визначених оцінок за окремими факторами загроз. До отриманої підсумкової оцінки двох факторів, оцінку наступного фактора визначають за певними правилами де  $ct(Z1)$ ,  $ct(Z2)$  – ступінь впевненості у впливі загрози (табл. 2.18) [81]:

Таблиця 2.18 – Правила визначення оцінок загроз

Правило 1	$ct(Z1) > 0, ct(Z2) > 0$	$ct(Z) = ct(Z1) + ct(Z2) - ct(Z1) \cdot ct(Z2),$
Правило 2	$ct(Z1) < 0, ct(Z2) < 0$	$ct(Z) = ct(Z1) + ct(Z2) + ct(Z1) \cdot ct(Z2),$
Правило 3	$ct(Z1) > 0, ct(Z2) < 0$	$ct(Z) = ct(Z1) + ct(Z2) / (1 - \min( ct(Z1) ;  ct(Z2) )),$

Для оцінювання рівня складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» використаємо чотирьохрівневу порядкову шкалу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Шкала оцінювання ступеню економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Оцінка	Рівень економічної безпеки
$[-0,99; -0,5]$	критичний стан
$[-0,5; 0]$	нестійкий стан
$[0; 1]$	нормальний стан
$[1; 1,98]$	економічно безпечний

Оцінку рівня економічної безпеки відповідного сегменту можна визначити після розрахунку величин загроз за формулою [81]:

$$E_i = 1 - Z_i, \quad (2.3)$$

де  $E_i$  –  $i$ -та складова стратегічної економічної безпеки;  $Z_i$  –  $i$ -та складова стратегічних загроз.

Деякі складові економічної безпеки підприємства, зокрема інтелектуально-кадровий потенціал; проблематика конкуренції; техніко-технологічне забезпечення; вплив економіко-політичних процесів, слабо піддаються формалізації [82], тому для отримання інтегральної оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар», використано результати експертного опитування за цими складовими (табл. 2.20).

Також для того, щоб визначити інтегральний показник економічної безпеки ПрАТ «Київстар», потрібно визначити коефіцієнти вагомості її окремих складових для чого потрібно розрахувати ваги окремих факторів.

Таблиця 2.20 – Складові економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Показники	Середня оцінка загроз	Правило розрахунку	Результат розрахунку
Інтелектуально-кадровий потенціал			
Плинність кадрів	-0,15		
Складні умови праці	-0,12	Правило 2	0,25
Недостатня нематеріальна мотивація	-0,21	Правило 2	-0,41
Напруженість праці	-0,17	Правило 2	-0,51
Рівень інтелектуально-кадрової безпеки			1,51
Проблематика конкуренції			
Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні	1,00	Правило 1	0,83
Пропозиції іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг	0,75		
Рівень безпеки за складовою «Проблематика конкуренції»			0,17
Техніко-технологічне забезпечення			
Використання орендованого, а не власного обладнання	1,45	Правило 1	0,60
Низький рівень рентабельності наданих послуг	1,90	Правило 1	0,83
Необхідність залучення інвестиційних коштів	0,58		
Збільшення затрат на надання послуг	0,45	Правило 1	0,91
Рівень техніко-технологічної безпеки			0,09
Вплив економіко-політичних процесів			
Недосконалість нормативно-правового законодавства	0,57		
Зниження купівельної спроможності населення	0,25	Правило 3	0,26
Тенденція до відмови клієнтів від послуг компанії (особливо стаціонарного зв'язку)	0,35	Правило 3	0,07
Рівень економіко-політичної безпеки			0,93

Послідовність розрахунку вагових коефіцієнтів наведена нижче:

1. В порядку зростання значимості здійснюють ранжування факторів, що розглядаються.
2. По відношенню до наступного визначають важливість кожного фактора у вигляді множника, який на який множиться важливість кожного наступного фактору для отримання важливості попереднього.
3. Останньому фактору присвоюють значення 1, а множник для наступного фактора визначається так:

$$k_i = r_i \cdot k_{i+1}, \quad (2.4)$$

де  $k_i$  – множник  $i$ -го фактору;  $r_i$  – відношення важливості  $i$ -го фактору;  $k_{i+1}$  – множник фактору  $i+1$ .

4. Визначають суму отриманих множників.

5. Визначають нормалізовану вагу факторів.

Розрахунок вагомості складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Визначення вагомості складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Складові економічної безпеки	Відносна важливість складової ( $r_i$ )	Множник ( $k_i$ )	Нормалізована вага
Фінансова складова	3,8	18,05	0,69
Інтелектуально-кадрова складова	3,6	4,752	0,18
Проблематика конкуренції	1,2	1,32	0,05
Техніко-технологічна складова	1,1	1,1	0,04
Економіко-політична складова	-	1	0,04
Сума			1,00

Відповідно до розрахованої ваги складових інтегральний показник стратегічної економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна представити:

$$СЕБ = 0,69 \cdot EB_{\text{фін}} + 0,18 \cdot EB_{\text{ікп}} + 0,05 \cdot EB_{\text{к}} + 0,04 \cdot EB_{\text{т}} + 0,04 \cdot EB_{\text{еп}}, \quad (2.5)$$

де  $EB_{\text{фін}}$  – економічна безпека за сегментом «Фінансова безпека»;  $EB_{\text{ікп}}$  – економічна безпека за сегментом «Інтелектуально-кадровий потенціал»;  $EB_{\text{к}}$  – економічна безпека за сегментом «Проблематика конкуренції»;  $EB_{\text{т}}$  – економічна безпека за сегментом «Техніко-технологічне забезпечення»;  $EB_{\text{еп}}$  – економічна безпека за сегментом «Вплив економіко-політичних процесів».

Інтегральний показник економічної безпеки ПрАТ «Київстар» буде дорівнювати:

$$СЕБ=0,69 \cdot 0,82 + 0,18 \cdot 1,51 + 0,05 \cdot 0,17 + 0,04 \cdot 0,09 + 0,04 \cdot 0,93 = 0,88.$$

Отже, розрахований інтегральний показник економічної безпеки ПрАТ «Київстар» відповідає нормальному рівню.

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

- сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;
- використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;
- недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;
- своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Запропонуємо методику оцінки ефективності системи управління економічною безпекою ПрАТ «Київстар», для чого використаємо рекомендації [74].

Для отримання оцінки введемо поняття рівня ефективності системи економічної безпеки ( $E$ ). Маємо:  $E = \max \{Et\}$ , де  $Et$  – значення рівня ефективності системи економічної безпеки в момент часу  $t$ .

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

$$Et = f (T_{cp}, T_B, V_{ct}, V_{УКУ}, V_{ВСПФ}, V_{нд}, V_{AP}, V_{All}), \quad (2.6)$$

де  $T_{cp}$  – середній час між інцидентами у галузі економічної безпеки ПрАТ «Київстар»;  $T_B$  – середній час відновлення  $z$ -го вузла системи економічної безпеки за  $j$ -й період;  $V_{ct}$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), які виконують вимоги будь-яких стандартів економічної безпеки, визначають відповідні витрати на реалізацію стандартів економічної безпеки, загальна кількість має бути не

менше 30%;  $V_{УКУ}$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), на яких виконаний аналіз уразливостей і каналів витоку інформації з обмеженим доступом, визначають відповідні витрати на проведення аналізу, загальна кількість має бути не менше 28%;  $V_{ВСШФ}$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких встановлено антивірусні, антиспамові, антишпигунські засоби, визначають відповідні витрати на придбання, встановлення, установку та супровід, загальна кількість має бути не менше 12%;  $V_{НД}$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких розроблено та впроваджено нормативні документи (інструкції, накази, правила), визначають відповідні витрати на розробку та впровадження системи документообігу, загальна кількість має бути не менше 15%;  $V_{АР}$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), для яких виконано аудит, проведено оцінку рівня ризиків, визначають відповідні витрати на реалізацію вказаних заходів, загальна кількість має бути не менше 10%;  $V_3$  – обсяг підсистем (бізнес–процесів), що залишились, визначають відповідні витрати на їх реалізацію, загальна кількість має бути не менше 5%;  $V_{СЕБ}$  – обсяг всіх підсистем (бізнес–процесів), визначають відповідні одноразові витрати.

Тоді маємо:

$$V_{СЕБ} = V_{ст} + V_{УКУ} + V_{ВСШФ} + V_{НД} + V_{АР} + V_3 = 100\%. \quad (2.7)$$

Для вказаних типів витрат має виконуватись наступна умова:

Якщо  $V_3 > V_{ст} + V_{УКУ} + V_{ВСШФ} + V_{НД} + V_{АР}$ , то оцінювати ефективність системи економічної безпеки недоцільно, оскільки витрати на реалізацію та підтримку підсистем, що залишились, будуть перевищувати витрати, які мають позитивне сальдо для системи економічної безпеки.

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

$$E = \left\{ \begin{array}{l} T_{ср} \rightarrow \max, T_{ТВ} \rightarrow \min, V_{ст} \rightarrow \text{opt}(\min), V_{УКУ} \rightarrow \min, \\ V_{ВСШФ} \rightarrow \min, V_{НД} \rightarrow \min, V_{АР} \rightarrow \min, V_{all} \rightarrow \min \end{array} \right\}. \quad (2.8)$$

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

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

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

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

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

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

3. Якщо  $T_B \geq \frac{1}{IES_{ij}}$ , то система економічної безпеки враховується як така,

що втратила працездатність і не підлягає відновленню, оскільки середній час відновлення системи після одного інцидента перевищує час до настання наступного інцидента.

Таким чином, розрахунок оцінки ефективності функціонування системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» доцільно здійснювати на підставі реальних показників діяльності підприємства з врахуванням динаміки їх зміни.

Крім того, на підставі запропонованої методики розрахунку можлива автоматизація системи економічної безпеки и переведення оцінки її ефективності на автоматичний процес, тобто реалізація автоматизованої системи моніторинга функціонування системи економічної безпеки.

## Висновки до розділу 2

1. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Київстар» дозволив зробити такі висновки:

– Впродовж 2019-2022 рр. виручка від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Київстар» зростала, що можна пояснити зростанням аудиторії мобільного зв'язку. В той же час власний капітал після незначного падіння в 2020 р. зріс в 2021 р. до 12465162 тис.грн. Також впродовж 2019-2020 рр. спостерігаються вищі темпи зростання чистого прибутку, які в 2020-2021 рр. уповільнились. В 2022 р. величина чистого прибутку зменшилась і становила 9516 514 тис.грн.

– впродовж 2019-2021 рр. відбулось зростання загального розміру активів ПрАТ «Київстар», а у 2022р. відбулось їх різке зменшення. Величини оборотних та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувались. Питома вага необоротних активів зменшилась з 92,17% у 2019 р. до 78,5% у 2022 р., а частка оборотних активів відповідно зросла. Якщо питома вага необоротних активів у структурі майна становить понад 40-



50%, підприємство має «важку» структуру активів, і це свідчить про значні постійні витрати й високу чутливість до зміни доходу від реалізації.

– Показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу впродовж 2019-2022 рр. мають позитивні значення. Впродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо загальну тенденцію до зниження всіх показників рентабельності, причому особливо сильно зниження відбулось в 2022 р. В цілому можна зробити висновок про задовільний рівень рентабельності ПрАТ «Київстар».

– Впродовж 2020-2022 рр. спостерігалась тенденція до зниження показників ліквідності ПрАТ «Київстар». Для покращення показників ліквідності і збереження платоспроможності запропоновано низку заходів.

– Коефіцієнт автономії ПрАТ «Київстар» зменшився впродовж 2019-2022 рр. з 0,56 до 0,41, що свідчить про значний рівень ризиків і недостатню стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

– Коефіцієнт фінансування є індикатором фінансової стійкості, який говорить про здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансування ПрАТ «Київстар» з 2019 до 2021 р. мав постійну тенденцію до зменшення, що може означати недостатність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів, а в 2022 р. відбулось незначне зростання.

– Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє підприємству визначити частку власного капіталу, яка напрявлена на фінансування оборотних активів, додатне значення цього показника свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства. Незадовільний рівень цього показника в 2019-2022 рр. може свідчити про недостатність власних фінансових ресурсів.

– Фінансовий стан підприємства ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2022 рр. є нестійким, що негативно впливає на рівень фінансово, та економічної безпеки підприємства. Тому розробка стабілізуючих заходів, якими можуть бути скорочення поточних зобов'язань, збільшення джерел власного капіталу та

додаткове залучення довгострокових засобів, орієнтованих на розширення виробництва є необхідною.

– Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2021 рр. знижувався, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

– Впродовж 2019-2021 рр. спостерігається зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості для ПрАТ «Київстар. Також в 2021 рр. спостерігається зростання оборотності кредиторської заборгованості. Також можна відзначити впродовж 2021-2022 рр. перевищення коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості показник оборотність дебіторської заборгованості. Це означає, що підприємство застосовує кошти кредиторів для фінансування дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування інших потреб.

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

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

4. Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Дослідження складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» показало, що рівень фінансової безпеки, політико-правової та техніко-технологічної безпеки ПрАТ «Київстар» впродовж 2020-2022рр. можна визначити як низький.

Слід наголосити на необхідності розробки універсального підхода до оцінки складових безпеки.

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

6. Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2020-2022 рр.) що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва. Реалізовано багатофакторну нечітко-множинну модель економічної безпеки підприємства, та модель на основі функції бажаності, що дозволило розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

7. Сформульовано концепцію та побудовано схему технології моніторингу системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар»

8. Важливим аспектом системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» є оцінка її ефективності. Основними критеріями оцінки ефективності та надійності сформованої системи є сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності послуг, використання інноваційних технологій у виробничій діяльності, недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів, своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

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

### 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

#### 3.1 Формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Сукупність рішень, які приймаються на підприємстві, поділяють на два види – тактичні рішення, націлені на використання наявного економічного потенціалу в теперішньому, і стратегічні, які стосуються процесів поповнення, створення економічного потенціалу та відповідають вимогам безпеки системи і лежать в основі стратегії підприємства. Така сукупність стратегічних рішень у розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства дістала назву «стратегія економічної безпеки» [69], яка складається з двох основних елементів – групи стратегій підтримки економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та групи стратегій відновлення економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Стратегія економічної безпеки підприємства являє собою цілісну економічну систему забезпечення безпеки підприємства в довгостроковому періоді, та є сукупністю певної кількості взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку [69, 70].

Розробку стратегії економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» слід здійснювати в декілька етапів: визначення глобальної цілі підприємства; виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії.

Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію стратегії економічної безпеки ПрАТ «Київстар», є:

- створення координаційного центру на чолі з керівником підприємства, оперативним органом якого є служба безпеки;

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

- ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів.

Розробка стратегії економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;

- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства;

- багатоваріантність напрямів розвитку;

- комплексність розроблення стратегії.

При розробці стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» необхідно враховувати велику кількість різноманітних та взаємопов'язаних між собою факторів. Проте проблемою в цьому випадку є те, що ці взаємозв'язки є нечіткими і не всі фактори є очевидними. Оскільки ситуація в країні постійно змінюється, багато факторів не вимірювані і тому лишаються невідомими, тому керівники підприємств змушені діяти в умовах браку і недостовірності поточної інформації.

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

До стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» пред'являються певні вимоги:

– реальність – відповідність ситуації, цілям, технічному та економічному потенціалу, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, культурі, яка існує в системі управління;

– логічність, внутрішня цілісність, несуперечливість окремих елементів, підтримка ними один одного, що породжує синергічний ефект;

– етичність, моральність – реалізація стратегії не повинна допускати дії, що суперечать нормам моралі і права;

– сумісність із середовищем – стратегія перебуває під впливом змін у середовищі підприємства й сама може формувати ці зміни;

– виправдана ризиковість;

– спрямованість на досягнення конкурентних переваг, досягнення успіху;

– врахування інтересів суспільства в цілому, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, особливості галузі і місця підприємства в ній;

– альтернативність – стратегія обирається із декількох варіантів.

Зазначимо, що стратегія економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» має включати: визначення критеріїв і параметрів, які характеризують його інтереси щодо формування фінансових відносин; формування фінансової, грошово-кредитної, валютної, бюджетної, податкової, митної, інвестиційної, розрахункової, цінової політики, а також необхідних механізмів, які усувають або зменшують вплив негативних факторів, систему конкретних заходів, спрямованих на реалізацію намічених цілей, яка включає способи гарантування певного рівня економічної безпеки.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення методичних рекомендацій щодо розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [69], які в загальному вигляді можна визначити так:

1. Формування переліку індикаторів економічної безпеки підприємства за шоловними напрямками (сферами). Необхідно зазначити, що основою для реалізації даного блоку алгоритму є літературні джерела, присвячені питанням оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Саме тому важливим є

виділення окремих груп показників, розрахунок яких дозволить приймати адекватні стратегічні рішення в окремих сферах функціонування підприємства.

2. Формування інтегральних показників економічної безпеки підприємства за доміантними напрямками. Експертне опитування пропонується поєднувати з методами аналізу ієрархії для розрахунку вагомості кожного з якісних показників при оцінці загального рівня економічної безпеки підприємства за доміантними напрямками.

3. Формування комплексу рекомендацій щодо стратегії економічної безпеки підприємства.

SWOT-аналіз та його результати є однією з відправних точок для побудови стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [71] та являє собою групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні і їх аналіз з точки зору позитивного чи негативного впливу на маркетинг. (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – SWOT–аналіз ПрАТ «Київстар»

S – сильні сторони	W–слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку;</li> <li>– наявність унікального сучасного устаткування;</li> <li>– наявність постійного попиту на послуги підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неєфективне управління компанією з боку держави;</li> <li>– висока зношеність основних фондів;</li> <li>– невідома точна вартість активів компанії;</li> <li>– необхідність надавати нерентабельні послуги;</li> <li>– постійна необхідність у великих інноваційних інвестиціях</li> </ul>
O – можливості	T–загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Освоєння ринку мобільного зв'язку;</li> <li>– подальше освоєння ринку Інтернет-технологій;</li> <li>– зростання кількості абонентів стаціонарного телефонного зв'язку;</li> <li>– упровадження новітніх технологій у сфері фіксованого телефонного зв'язку;</li> <li>– вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку;</li> <li>– агресивна політика конкурентів у IT-галузі</li> <li>– Вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку;</li> </ul>

Розглянемо основні напрями формування стратегії економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

Із формуванням стратегії економічної безпеки підприємства тісно пов'язана фінансова стратегія, яка являє собою комплексне управління всіма активами і пасивами фірми шляхом цілеспрямованої зміни цих показників та зниження рівня фінансового ризику [72].

Отже, наразі актуальним є питання розробки фінансової стратегії підприємства ПрАТ «Київстар», виходячи з нагальності прийняття рішень в ринкових умовах. Приоритетом досліджень є обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних висновків та рекомендацій щодо недопущення можливих помилок і прорахунків [55].

Отже, антикризова фінансова стратегія покликана забезпечити фінансову стабілізацію в процесі виходу підприємства з кризи.

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

Як було показано раніше, в результаті проведених розрахунків, сучасний стан економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна охарактеризувати як нормальний.

Такий рівень економічної безпеки підприємства передбачає прибутковість підприємства із послабленням однієї або декількох компонент економічної безпеки) [89].

На етапі формування стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки, тактики та логіки процесу прийняття рішень пропонується визначати зони економічної безпеки підприємств телекомунікаційної галузі та відповідні їм стратегії забезпечення економічної безпеки на основі попередньо проведеного на підприємстві аналізу рівня економічної безпеки (рис. 3.2).

Отже, враховуючи, що підприємством ПрАТ «Київстар» досягнуто нормальний рівень економічної безпеки, пропонується здійснювати вибірково-посилюючу стратегію, яка, зокрема передбачає проведення заходів посилення однієї з компонент економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім [85].



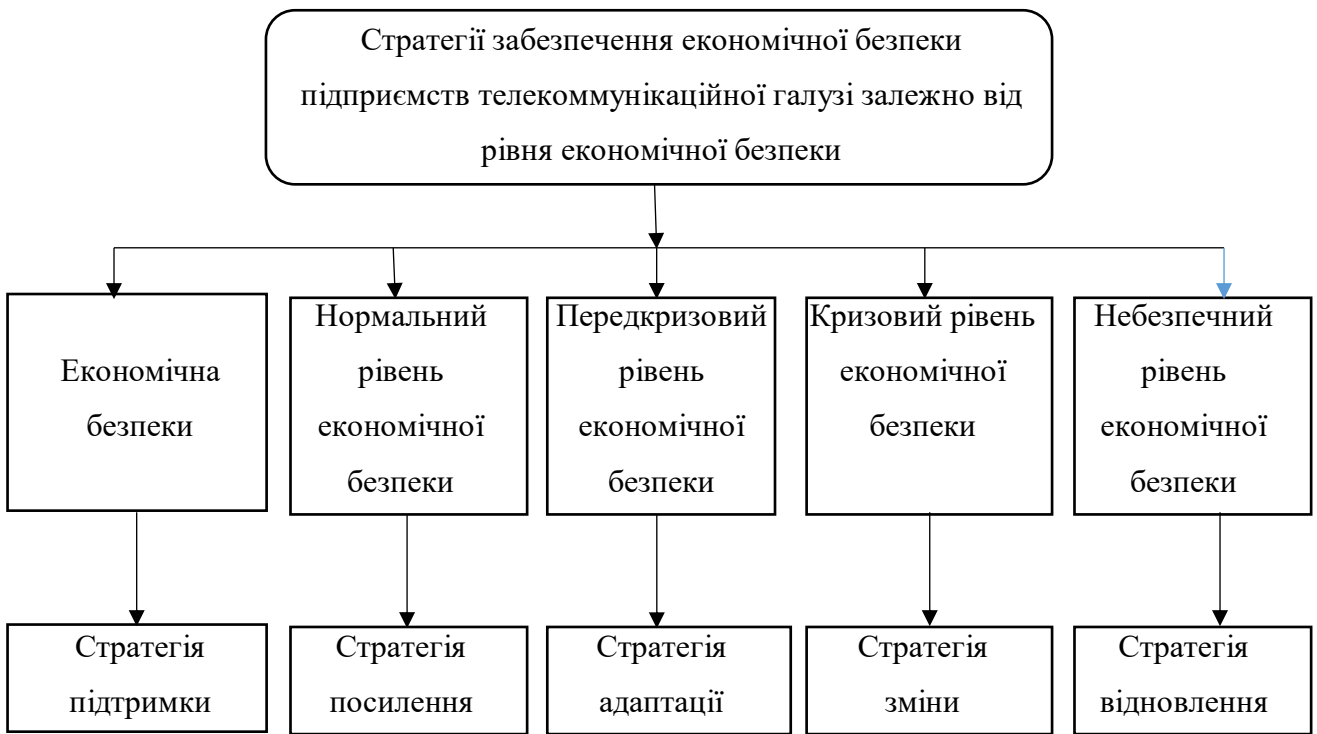


Рисунок 3.1 – Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залежно від рівня економічної безпеки [88]

Аналізуючи розглянуті складові економічної безпеки ПрАТ «Київстар», вважаємо, що цією складовою є фінансова складова, тому необхідно взяти заходів щодо її посилення.

У зв'язку з цим пропонуємо такі заходи:

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

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

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

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

Враховуючи результати SWOT-аналізу можна сформулювати основні напрямки вибірково-посилюючої стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар»:

- забезпечення прибутковості та підвищення ефективності діяльності, розширення мережі мобільного зв'язку третього покоління, збільшення покриття мережі;

- розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших послуг на його основі;

- удосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;

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

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

- удосконалення механізмів продажу послуг.

Далі зазначимо, що для розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар», доцільно запропонувати алгоритм формування такої стратегії, в межах якого визначено основні методи, заходи та інструменти, які використовуються для розробки вибірково-посилюючої стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» (рис.3.3).

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

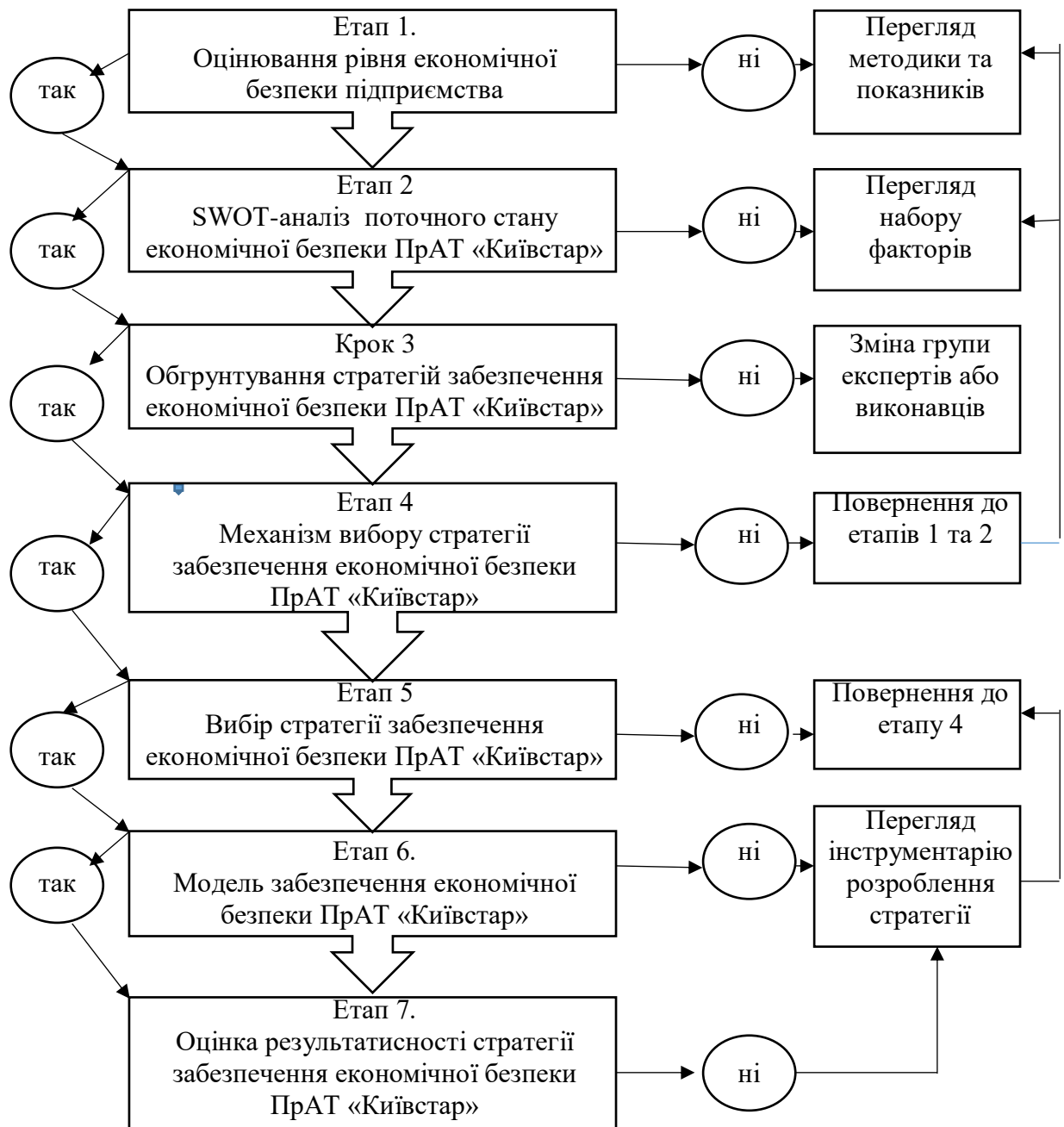


Рисунок 3.2 – Алгоритм розробки стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

- розробити та впровадити нові продукти й тарифи на телекомунікаційні послуги;
- активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим й існуючим клієнтам, збільшити чисельність персоналу з продажу (в тому числі філії) залежно від темпів розвитку напрямку продажу послуг;

- спростити механізми підключення нових абонентів, пришвидшити процес підключення;

- удосконалити процедуру обслуговування клієнтів, розширити існуючі та створити нові канали комунікації з клієнтами (сайт самообслуговування, Контакт-центр, універсальні точки продажу);

- розширити співпрацю з посередниками;
- оптимізувати та підвищити ефективність бізнес-процесів надання послуг;
- підбирати й навчати кадри та створити відповідні умови праці;
- здійснювати матеріальне стимулювання працівників.

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

Виходячи із цього, також можна запропонувати такі маркетингові заходи:

- не скорочувати видатки на службу маркетингу;
- переформатувати продуктову стратегію, приділяти більшу увагу інноваційним проектам;
- оптимізувати продуктовий асортимент, відмовитися від товарів (послуг), які не приносять доходу;
- зробити гнучкішим ціноутворення, переглянути систему знижок і бонусів;
- зменшити видатки на коштовні рекламні кампанії, приділяти увагу малобюджетному «партизанському» маркетингу;
- здійснювати постійний моніторинг та прогноз розвитку ринку щодо перспективи відродження окремих його сегментів;
- проводити маркетингові дослідження, які мають бути оперативними;
- особливу увагу приділяти програмам лояльності та прямому маркетингу.

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

### 3.2 Оцінка потенціалу системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Зміст потенціала забезпечення економічної безпеки підприємства полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей системи економічної безпеки досягати та підтримувати необхідний для існування та розвитку рівень економічної безпеки [84].

Ключове завдання потенціалу забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі гарантування економічної безпеки підприємства полягає у накопиченні достатньої величини і максимально ефективного використання усіх ресурсів, що дозволило б нейтралізувати загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити безпечне функціонування підприємства через підтримання його цілісності, як виробничо-господарської системи.

Під «потенціалом економічної безпеки» необхідно розуміти здатність підприємства протистояти загрозам діяльності. Для оцінювання потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» не можна обмежитись лише кількісними індикаторами, необхідно залучити і якісні, що будуть відбивати можливості протистояти загрозам економічній безпеці.

Завдання формування потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна вирішити за умови визначення складу індикаторів, що характеризують кожну з його складових [85-87]. Для проведення оцінки потенціалу економічної безпеки виокремимо в структурі потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» низку складових, оскільки саме вони визначають слабкі та сильні сторони підприємства у реалізації діяльності з економічної безпеки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Змістова характеристика складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Складові потенціалу	Змістова характеристика складових потенціалу
Фінансова складова	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам порушенню фінансової стійкості та врівноваженості руху коштів
Техніко-технологічна складова	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам здійснення науково-технічної та організаційної діяльності з вирішення завдань надання високої якості послуг мобільного зв'язку.
Операційна складова	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам отримання максимально можливого виробничого результату (розширенню виробничих потужностей, виробничих площ).
Інформаційна складова	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти інформаційним загрозам, що забезпечують реалізацію функцій управління та підготовку рішень стосовно його безпечного розвитку.
Кадрова складова	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам кадрової забезпеченості.
Складова менеджменту економічної безпеки	Характеризує можливість ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам процесу управління економічною безпекою.

Для порівняння оцінки складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» з оцінками її загроз використаємо чотири рівні оцінювання, як запропоновано в роботі [82]:

- економічно безпечний рівень (найвищі значення показників );
- нормальний рівень (показники в межах порогових значень);
- нестійкий рівень (перевищується порогове значення більшості показників);
- критичний рівень (порушуються усі порогові значення показників).

Слід зазначити, що з складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» тільки фінансова безпека оцінюється кількісними індикаторами, а інші складові є слабо формалізованими та містять як кількісні, так і якісні характеристики.

Для оцінки використаємо кількісно-лінгвістичну універсальну шкалу Харінгтона, застосування якої надасть можливість отримати загальні результати

експертної оцінки рівнів складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» та перетворити їх в інтегральний показник (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Лінгвістичні оцінки шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки шкали Харінгтона	Лінгвістичні оцінки складових потенціалу економічної безпеки підприємства	Інтервали оцінок
Відмінно (дуже висока)	Рівень економічно безпечний	0,76-1
Добре (висока)	Рівень нормальний	0,51-0,75
Задовільно (середня)	Рівень нестійкий	0,26-0,5
Погано (низька)	Рівень критичний	0-0,25

Використання шкали Харінгтона для оцінювання потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» виправдано тим, що її застосування дозволить отримати узагальнені результати експертної оцінки рівнів економічної безпеки за складовими та на їх основі обчислити інтегральний показник.

Для визначення інтегрального показника потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» необхідним є обчислення коефіцієнтів вагомості окремих складових безпеки.

Для цього використаємо метод метод попарних порівнянь, який представляє собою встановлення переваг об'єкту шляхом порівняння усіх можливих пар. Вибір такого методу обробки можна пояснити тим, що переважна більшість складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» характеризується в більшій ступені якісними показниками.

Раніше зазначалось, що фінансова безпека підприємства оцінюється здебільшого кількісними показниками.

Тоді показники вагомості складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна визначити як середнє значення за отриманими експертними оцінками.

Результати представлено у вигляді матриці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця попарних порівнянь складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

	Фінансова	Техніко-технологічна	Операційна	Інформаційна	Кадрова	Складова менеджменту	Сукупна частота переваг за рядками	Сукупна частота переваг за стовпцями	Сукупна частота переваг	Вагомість складових
Фінансова складова		3	2	1	1	7	2	0	2	0,18
Техніко-технологічна складова			4	2	4	7	2	1	3	0,16
Операційна складова				2	2	3	2	0	2	0,21
Інформаційна складова					6	6	1	2	3	0,09
Кадрова складова						5	1	0	1	0,24
Складова менеджменту економічної безпеки							1	2	2	0,12
Разом										1,00

Індикатори потенціалу складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» оцінимо за допомогою лінгвістичних оцінок. Характеристика та рекомендації щодо лінгвістичного оцінювання перелічених індикаторів представлені в табл. Ж.1-Ж.6 (ДОДАТОК Ж).

Техніко-технологічна складова потенціалу економічної безпеки характеризує здатність підприємства ПрАТ «Київстар» протистояти потенціальним або існуючим загрозам здійснення науково-технічної та організаційної діяльності, що пов'язано із забезпеченням надання послуг мобільного зв'язку високої якості.

Інший підхід до визначення технологічної безпеки полягає в оцінюванні рівня прогресивності технологій, продукції (послуг), застосування новітніх розробок у галузі телекомунікацій, застосування інноваційних технологій.

Кількісне значення техніко-технологічної складової потенціалу економічної безпеки доцільно оцінювати через показники майнового стану підприємства,



зокрема коефіцієнт зношеності основних фондів (перевищення цього коефіцієнту 0,5 є небажаним, використаємо такі його значення: 0,76 – економічно безпечний; 0,51-0,75 – нормальний; 0,26-0,50 – нестійкий;  $\leq 0,25$  – критичний).

Призначення техніко-технологічної складової полягає у забезпеченні процесу безперервного та активного впровадження інноваційних технологій, моніторинг технологій, які застосовуються на підприємстві, порівнянні технологій ПрАТ «Київстар» з новітніми технологіями, що з'являються на телекомунікаційному ринку та технологіями, що використовують конкуренти. При цьому доцільно застосувати якісні показники, які характеризують цю складову безпеки (табл.3.5) [82]:

Таблиця 3.5 – Оцінювання якісних індикаторів техніко-технологічної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатори	Оцінка індикатора	Лінгвістична оцінка	Переведення у відносні оцінки
1. Системність планування впровадження нових технологій	Складаються короткострокові плани впровадження нових технологій	Нормальний	0,74
2. Ступінь використання моніторингу сучасних технологій в телекомунікаційній галузі	Систематично проводиться моніторинг сучасних технологій в телекомунікаційній галузі та розглядається можливість їх залучення	Економічно безпечний	0,76
3. Ступінь прогресивності технологій у порівнянні з конкурентами	Відстежуються останні технологічні досягнення	Економічно безпечний	0,76
Рівень потенціалу		Економічно безпечний	0,76

Наступною є операційна складова потенціалу економічної безпеки, яка характеризує здатність підприємства ПрАТ «Київстар» протистояти загрозам недоотримання максимально можливого результату (розширенню виробничих потужностей, виробничих площ).

Безпечність роботи обладнання, його сучасний стан, стан контролю якості надання послуг визначають якісні показники операційної складової ( табл. 3.6) :

Таблиця 3.6 – Оцінювання якісних індикаторів операційної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатори	Оцінка індикатора	Лінгвістична оцінка	Переведення у відносні оцінки
1. Ступінь відповідності технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж майбутнім потребам	Відповідають, є можливість збільшення якості на майбутнє	Економічно безпечний	0,85
2. Ступінь відповідності прогресивних технологій зв'язку майбутнім потребам	Відповідають, є можливість збільшення якості на майбутнє	Економічно безпечний	0,85
3. Ступінь прогресивності обладнання і програмного забезпечення у порівнянні з конкурентами	Відстежуються останні технічні досягнення	Економічно безпечний	0,85
4. Здатність покращення якості послуг високо-швидкісного мобільного зв'язку	Постійне покращення якості послуг	Економічно безпечний	0,85
5. Наявність потужної технологічності	Спостерігається потужна технологічність	Економічно безпечний	0,85
Рівень потенціалу		Економічно безпечний	0,85

Система інформаційних ресурсів ПрАТ «Київстар» (внутрішніх та зовнішніх), які забезпечують реалізацію основних функцій управління підприємством та процесів прийняття рішень стосовно визначення основних напрямків його безпечного розвитку складає інформаційну складову потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

Ця складова є визначальною для підприємства ПрАТ «Київстар» з точки зору отримання необхідної, повної, точної та адекватної інформації для прийняття управлінських рішень. Також вона передбачає наявність та активне застосування відповідних алгоритмів та аналітичних інформаційних процедур з перетворення даних в корисну інформацію, а також засобів розповсюдження її у відокремлених

структурних підрозділах підприємства ПрАТ «Київстар». Інформаційна складова може бути оцінена якісними показниками (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Оцінювання якісних характеристик інформаційної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатори	Оцінка індикатора	Лінгвістична оцінка	Переведення у відносні оцінки
1. Ступінь ефективності інформаційної системи для прийняття управлінських рішень	У розпорядженні керівництва є повна, формалізована інформація. Непотрібна інформація видаляється	Економічно безпечний	0,80
2. Відповідність звітності інформаційним потребам	Звітність ведеться відповідно до поточних планів	Економічно безпечний	0,80
3. Можливий обсяг доступної інформації в день	Інформаційна система побудована таким чином, що поточна інформація широко використовується для оперативного управління	Економічно безпечний	0,80
4. Частка управлінських функцій, які виконуються з використанням інформаційних технологій	Автоматизовано виконання управлінських завдань за всіма основними напрямками: бухгалтерський облік, управління технологічними процесами, управління персоналом, управління якістю	Економічно безпечний	0,80
Рівень потенціалу		Економічно безпечний	0,80

Здатність підприємства ПрАТ «Київстар» протистояти потенціальним та існуючим загрозам, пов'язаних із кадровою забезпеченістю та кадровою політикою визначає кадрова складова. Ці загрози передбачають вплив плинності кадрів, низького рівня їх кваліфікації та незадовільного рівня освіти. Саме тому такі кількісні показники як коефіцієнт плинності кадрів, питома вага працівників, що закінчили вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію впродовж року доцільно врахувати при оцінці рівня потенціалу кадрової безпеки. Слід зазначити, що також застосування якісних показників кадрової складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ

«Київстар» дозволить отримати більш точну оцінку кадрової складової. (табл. 3.9).

Таблиця 3.8 – Якісні індикатори кадрової складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатори	Оцінка індикатора	Лінгвістична оцінка	Переведення у відносні оцінки
1. Наявність стратегії управління кадрами	Стратегія розроблена, проте відповідає стратегії ПрАТ «Київстар» частково. Відсутня чітко визначена періодичність її перегляду	Нормальний	0,75
2. Наявність критеріїв ефективності управління кадрами	Критерії розроблені. Регулярно не переглядаються. Підвищення кваліфікації персоналу не оцінюється	Нормальний	0,75
3. Ступінь ефективності управління кадрами в порівнянні з конкурентами	Не гірше ніж у конкурентів	Нормальний	0,75
4. Репутація підприємства як роботодавця	Репутація добра	Нормальний	0,75
Рівень потенціалу		Нормальний	0,75

Важливим показником системи оцінки кадрової складової є коефіцієнт плинності кадрів, який визначає сталість персоналу підприємства за певний період і є одним з найважливіших показників оцінки діяльності підприємства ПрАТ «Київстар». З іншого боку, слід зазначити, що нормативні прийнятні значення хоча цього показника залежать від галузевих особливостей. Зокрема, як зазначає О.О.Сосновська [28], для телекомунікаційної галузі коливання плинності кадрів в межах 10-15 % є прийнятним.

Для інших показників кадрової складової в телекомунікаційній галузі також не встановлено нормативні значення, зокрема для показників питомої ваги

працівників з вищою освітою та тих, що пройшли підвищення кваліфікації (питома вага працівників з вищою освітою має складати 40-45 %; рівень працівників, які підвищили кваліфікацію, відповідно 25-30 %).

Складова потенціалу менеджменту економічної безпеки ПрАТ «Київстар» визначає здатність підприємства до інтеграції, координації та керівництва різними видами функціональної діяльності для вирішення поставлених завдань та протистояння загрозам економічній безпеці (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Оцінювання якісних характеристик складової потенціалу менеджменту економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатори	Оцінка індикатора	Лінгвістична оцінка	Переведення у відносні оцінки
1. Організаційний клімат	Сприяє змінам через довгий період незадовільних результатів	Нормальний	0,75
2. Систематичність планування діяльності	Складаються короткострокові плани діяльності	Нормальний	0,75
3. Орієнтація дій менеджменту по відношенню до проблем	Дії плануються, що зводить до мінімуму потенційні проблеми	Нормальний	0,75
4. Якість інформації, що використовується для управлінських рішень	Проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з метою зрозуміти причину ситуації і проблеми глибше, ніж поверхневе уявлення	Економічно безпечний	0,78
5. Ступінь командної роботи і співпраці	З боку керівництва проводяться дії, спрямовані на розвиток командної роботи, проте недостатньо використовується наділення повноваженнями	Нормальний	0,75
Рівень потенціалу		Нормальний	0,756

Отже, за наведеними таблицями, можна зробити висновок, що за основними складовими ПрАТ «Київстар», рівень потенціалу економічної безпеки є нормальним.

Отже, для отримання кількісної оцінки значення потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар», вищезазначені якісні характеристики за кожною

складовою потенціалу економічної безпеки перетворюються із застосуванням кількісно-лінгвістичної шкали Харінгтона.

За кожною окремою складовою розрахунок потенціалу здійснюється за формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} / P_{imax}, \quad (3.1)$$

де  $P_i$  – потенціал  $i$ -ої складової;  $P_{ij}$  – значення  $j$ -го індикатора  $i$ -ої складової потенціалу економічної безпеки;  $n$  – кількість індикаторів, що характеризують  $i$ -ту складову потенціалу економічної безпеки;  $P_{imax}$  – максимальне значення потенціалу  $i$ -ої складової.

Значимо, що максимальне значення потенціалу  $i$ -ої складової визначається виходячи з кількості показників та максимально можливого значення кожного показника за основними складаовими.

Наступним етапом після проведення визначення якісних показників складових потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар», подальших перетворень у кількісні значення кількісно-лінгвістичної шкали Харінгтона, розрахунку часткових значень потенціалу за кожною складовою, стає можливим обчислення інтегрального показника рівня потенціалу економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i \cdot \mu_i, \quad (3.2)$$

де  $P_i$  – значення потенціалу  $i$ -ї складової економічної безпеки ПрАТ «Київстар»;  $\mu_i$  – вагомість  $i$ -ої складової потенціалу економічної безпеки.

Отже, використовуючи раніше обчислені значення складових потенціалу, розрахуємо інтегральний показник:

$$P = 0,18 \cdot P_f + 0,16 \cdot P_t + 0,21 \cdot P_o + 0,09 \cdot P_i + 0,24 \cdot P_k + 0,12 \cdot P_{МЕБ}. \quad (3.3)$$

$$P = 0,18 \cdot 0,80 + 0,16 \cdot 0,76 + 0,21 \cdot 0,85 + 0,09 \cdot 0,80 + 0,24 \cdot 0,750 + 0,12 \times$$

$$\times 0,756 = 0,787 \quad (3.4)$$

Отже, потенціал економічної безпеки ПрАТ «Київстар» можна визначити як економічно безпечний.

Використана методика оцінки рівня потенціалу економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» має певні переваги, які полягають у визначенні якісних та кількісних показників, що розширює коло даних, які можуть бути використані для оцінки, внаслідок чого стає можливим отримання більш точної та об'єктивної оцінки. Таким чином, практичне використання такого методичного підходів щодо оцінювання потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» є доцільним.

ПрАТ «Київстар» здійснює діяльність під власним українським брендом, що позитивно впливає на імідж підприємства в українському суспільстві, хоча і знаходиться у складі VimpelCom Ltd.

Слід зазначити, що загальні тенденції, які спостерігаються в телекомунікаційній галузі, і негативно впливають на рівень економічної безпеки компанії ПрАТ «Київстар» є спільними для підприємств цієї галузі в Україні: висока конкуренція, непривабливі умови для залучення інвестицій, пов'язані із складною економіко-політичною ситуацією в країні, зокрема із військовими діями. Внаслідок цього спостерігаються подібні тенденції і в системі управління персоналом ПрАТ «Київстар».

Успішний вибір методик оцінювання ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ Київстар має забезпечити для підприємства можливість розширення діяльності та перспективи розвитку на ринку телекомунікацій України та світу. Доцільними вважаємо подальші дослідження та вдосконалення в розробці сучасних підходів до розробки та оцінки ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар».

## Висновки до розділу 3

1. Визначено принципи та сформульовано напрямки формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар». Підприємству ПрАТ «Київстар» рекомендовано здійснювати вибірково-посилюючу стратегію, яка, зокрема передбачає проведення заходів посилення однієї з компонент економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім.

2. Потенціал забезпечення економічної безпеки полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей системи економічної безпеки досягати та підтримувати необхідний для існування та розвитку рівень економічної безпеки.

3. Оцінка потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» здійснена шляхом оцінки потенціала економічної безпеки кожної складової безпеки. Для цього застосовано експертний метод із наступною проекцією одержаних результатів на кількісно-лінгвістичну універсальну шкалу Харінгтона.

4. Показано, що за розрахованим значенням інтегрального показника потенціал економічної безпеки ПрАТ «Київстар» є економічно безпечним.



## ВИСНОВКИ

По результатам роботи можна зробити такі висновки:

1. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Київстар» показав:

– Впродовж 2019-2022 рр. виручка від реалізації продукції та послуг ПрАТ «Київстар» зростала, що можна пояснити зростанням аудиторії мобільного зв'язку. В той же час власний капітал після незначного падіння в 2020 р. зріс в 2021 р. до 12465162 тис.грн. Також впродовж 2019-2020 рр. спостерігаються вищі темпи зростання чистого прибутку, які в 2020-2021 рр. уповільнились. В 2022 р. величина чистого прибутку зменшилась і становила 9516 514 тис.грн.

– впродовж 2019-2021 рр. відбулось зростання загального розміру активів ПрАТ «Київстар», а у 2022р. відбулось їх різке зменшення. Величини оборотних та необоротних активів впродовж досліджуваного періоду постійно збільшувались. Питома вага необоротних активів зменшилась з 92,17% у 2019 р. до 78,5% у 2022 р., а частка оборотних активів відповідно зросла. Якщо питома вага необоротних активів у структурі майна становить понад 40-50%, підприємство має «важку» структуру активів, і це свідчить про значні постійні витрати й високу чутливість до зміни доходу від реалізації.

– Показники рентабельності активів та рентабельності власного капіталу впродовж 2019-2022 рр. мають позитивні значення. Впродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо загальну тенденцію до зниження всіх показників рентабельності, причому особливо сильно зниження відбулось в 2022 р. В цілому можна зробити висновок про задовільний рівень рентабельності ПрАТ «Київстар».

– Впродовж 2020-2022 рр. спостерігалась тенденція до зниження показників ліквідності ПрАТ «Київстар». Для покращення показників ліквідності і збереження платоспроможності запропоновано низку заходів.

– Коефіцієнт автономії ПрАТ «Київстар» зменшився впродовж 2019-2022 рр. з 0,56 до 0,41, що свідчить про значний рівень ризиків і недостатню стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

– Коефіцієнт фінансування є індикатором фінансової стійкості, який говорить про здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансування ПрАТ «Київстар» з 2019 до 2021 р. мав постійну тенденцію до зменшення, що може означати недостатність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів, а в 2022 р. відбулось незначне зростання.

– Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє підприємству визначити частку власного капіталу, яка націлена на фінансування оборотних активів, додатне значення цього показника свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства. Незадовільний рівень цього показника в 2019-2022 рр. може свідчити про недостатність власних фінансових ресурсів.

– Фінансовий стан підприємства ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2022 рр. є нестійким, що негативно впливає на рівень фінансово, та економічної безпеки підприємства. Тому розробка стабілізуючих заходів, якими можуть бути скорочення поточних зобов'язань, збільшення джерел власного капіталу та додаткове залучення довгострокових засобів, орієнтованих на розширення виробництва є необхідною.

– Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Київстар» впродовж 2019-2021 рр. знижувався, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

– Впродовж 2019-2021 рр. спостерігається зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості для ПрАТ «Київстар». Також в 2021 рр. спостерігається зростання оборотності кредиторської заборгованості. Також можна відзначити впродовж 2021-2022 рр. перевищення коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості показник оборотності дебіторської

заборгованості. Це означає, що підприємство застосовує кошти кредиторів для фінансування дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування інших потреб.

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

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

4. Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Дослідження складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» показало, що рівень фінансової безпеки, політико-правової та техніко-технологічної безпеки ПрАТ «Київстар» впродовж 2020-2022рр. можна визначити як низький. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підхода до оцінки складових безпеки.

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

6. Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2020-2022 рр.) що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва. Реалізовано багатофакторну нечіткоюмножинну модель економічної безпеки підприємства, та модель на основі функції бажаності, що дозволило розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів.

7. Важливим аспектом системи економічної безпеки підприємства ПрАТ «Київстар» є оцінка її ефективності. Основними критеріями оцінки ефективності та надійності сформованої системи є сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності послуг, використання інноваційних технологій у виробничій діяльності, недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів, своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

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

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

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

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

12. Комплексна система економічної безпеки розглядається як комбінація більш простих підсистем (фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна та ін.). Дослідження складових економічної безпеки ПрАТ «Київстар» показало, що рівень фінансової безпеки, політико-правової та техніко-технологічної безпеки ПрАТ «Київстар» впродовж 2014-2016 рр. можна визначити як низький. Слід наголосити на необхідності розробки універсального підходу до оцінки складових безпеки. Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використано методичний підхід, який враховує відносні коефіцієнти, розраховані на підставі дослідження темпів зміни ключових показників складових безпеки. В умовах обмеженості інформації величину складових визначено із застосуванням вагових коефіцієнтів.

13. Реалізовано багатofакторну нечітко-множинну модель економічної безпеки підприємства, та модель на основі функції бажаності, що дозволило розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів. Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар» засвідчила знижений рівень безпеки на підприємстві (2019-2021 рр.) що потребує вжиття необхідних заходів з боку керівництва.

14. Визначено принципи та сформульовано напрямки формування стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар». Підприємству ПрАТ «Київстар» рекомендовано здійснювати вибірково-посилюючу стратегію, яка, зокрема передбачає проведення заходів посилення однієї з компонент економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім.

15. Потенціал забезпечення економічної безпеки полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей системи економічної безпеки досягати та підтримувати необхідний для існування та розвитку рівень економічної безпеки. Оцінка потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» здійснена шляхом оцінки потенціалу економічної безпеки кожної складової безпеки. За розрахованим значенням інтегрального показника потенціал економічної безпеки прат «Київстар» є економічно безпечним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2009. 386 с.
2. Гапак Н.М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/.pdf>. (дата звернення 15.08.2023).
3. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. випуск 54 (2). С. 88-92.
4. Дідик В. Л., Капігула С. В., Якубець В. М. Методичні підходи до оцінки загального рівня безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 16. С. 43-45. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_16\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_16_13). ( дата звернення 15.08.2023).
5. Жихор О., Баранова В. Сучасні загрози економічній безпеці України. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 1. С. 71-75. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu\\_2015\\_1\\_22/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2015_1_22/). ( дата звернення 02.08.2023).
6. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С.М., Гусаров В.Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. К: Знання 2012. 226 с.
7. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 135-140. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%281%29\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%281%29__30). ( дата звернення 02.08.2023).
8. Костюк Ж.С. Сутність поняття "економічна безпека підприємств залізничного транспорту". *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013.

Вип. 41. С. 173-179. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_45). ( дата звернення 02.08.2023).

9. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 29-33. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_7). ( дата звернення 02.08.2023).

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

11. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / А.М.Дідик, О.Є.Кузьмін, В.Л. Ортинський, Г.В.Козаченко, та ін.. Львів: НУ Львівська політехніка, ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

12. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_34)

13. Меліхова Т. О. Науково-методичні підходи до визначення ефективності економічної безпеки підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2018. № 1. С. 50-54. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher\\_2018\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2018_1_11)

14. Ібрагімов Е.Е. Теоретичні підходи до виокремлення складових системи економічної безпеки підприємства. URL : <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2015/11-2015/21.pdf>. (дата звернення 02.08.2023).

15. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 . Київ, 2010. 42 с.

16. Штамбург Н.В. Складові економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2011. №1(4). С. 490–496.

17. Prus N. System of economic security of the enterprise: concept, essence, principles. URL : <http://global-national.in.ua/eng/archive/2-2014/141.pdf>. (дата звернення 25.08.2023).

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

19. Hacker J. S., Huber G., Nichols A. The Economic Security Index: A New Measure for Research and Policy Analysis. URL : <http://www.frbsf.org/publications/economics/papers/2012/wp12-21bk.pdf>. ( дата звернення 02.08.2023).

20. Карпунь І.Н. Управління фінансовою санацією підприємства. Львів : Магнолія–2006, 2007. 418 с.

21. Іванова Н.С. Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств: дис. к.е.н. : 08.00.04. Запоріжжя, 2011. 268с.

22. Шутяк Ю.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Хмельницький, 2011. 24 с.

23. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Оцінювання економічної безпеки підприємств: аналіз основних підходів. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 238-251.

24. Довбня С.Б., Гичева Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси підприємств*. 2008. № 4. С. 88- 97.

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

26. Живко З.Б. Аналіз типових підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. №1(49). С. 124-138. URL : <http://pmdp.org.ua>. ( дата звернення 02.08.2023).

27. Бандурка С.С. Поняття економічної безпеки підприємства. *Наше право*. 2013. № 13. С. 196-198.

28. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. 2019. №1 (83) С. 168-176.



29. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/74.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/74.pdf). ( дата звернення 02.08.2023).

30. Іпполітова І.Я., Сичова А.О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/28-2017/21.pdf> ( дата звернення 13.07.2023).

31. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303>. ( дата звернення 02.08.2023).

32. Сосновська І.М. Формування системи управління економічною безпекою виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6296>. ( дата звернення 02.08.2023).

33. Маслак О.І., Гришко Н.Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності*. 2013. № 1. С. 199-208.

34. Редьква О.З., Башинська М.І. Основні форми і методи забезпечення економічної безпеки машинобудівного комплексу. URL : <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/38.pdf>. ( дата звернення 02.08.2023).

35. Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск # 19. С.38-45.

36. Ревак І.О., Дудидра А. М. Механізм забезпечення економічної безпеки в системі економічної безпеки держави: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ* 2016. № 1. С. 16-21.

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

38. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf>

39. Зачосова Н.В., Чакалов Р.К. Правове забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. 2017. Випуск 4(04) С. 34-38.

40. Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2022. (178). С. 55-59.

41. Шигун М. М. Принципи внутрішнього контролю в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка* . 2014. Вип. 3 (44). С. 159–162.

42. Лойко В. В. Моніторинг рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4446>. ( дата звернення 02.08.2023).

43. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. URL :<https://core.ac.uk/download/pdf/323535973.pdf>. ( дата звернення 02.08.2023).

44. Жмуденко В. О. Моніторинг та контроль за станом економічної безпеки аграрної сфери як функції стратегічного управління. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2015/7.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2015/7.pdf). ( дата звернення 02.08.2023).

45. Тульчинська С. О. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.. Київ : Вид-во ФОП Кожуковський І.І, 2018. 170 с.

46. Ткаченко Т. Характерні особливості системи економічної безпеки підприємства. URL : <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16260> . ( дата звернення 02.08.2023).

47. Васильєв О.В., Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 2. С. 145-138.

48. Гвініашвілі Т.З., Халецька В.В. Розроблення системи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах мінливого середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 64. С. 52-57.

49. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018 . Випуск 17, частина 1. С. 95-99.

50. Ianioglo A. Comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise. URL : <http://are-journal.com/are/article/view/8>.(date of access 12.09.2023).

51. Прохорова В.В., Фоменко А.В. Визначення резервів розвитку організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 40. С. 188-192. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2012\\_40\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2012_40_46). (дата звернення 02.08.2023).

52. Захаров О. І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 31-38. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_1_7). ( дата звернення 02.08.2023).

53. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 213-221. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2018\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_29). ( дата звернення 02.08.2023).

54. Зайченко К.С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z>. ( дата звернення 16.09.2023).

55. Локотецька О. В. Концепція комплексної системи гарантування економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 171-174. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_3\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_48). ( дата звернення 02.08.2023).

56. Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(2). С. 265-

273. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi\\_2013\\_25%282%29\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2013_25%282%29__33). ( дата звернення 02.08.2023).

57. Сафонік, Н., Дудік, А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. №45.

58. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54с.

59. Поляков П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. URL : <http://vestnik-есonom.mgu.od.ua/journal/2018/32-2018/10.pdf>. ( дата звернення 17.09.2023).

60. Литовченко О.Ю., Ілляшенко О.В., Гордієнко Н.І. Стратегічне планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «Економічна»*. 2021. № 100. С. 103-111.

61. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципові положення. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : <http://www.есonomy.nauka.com.ua/?op=1&z=4497>. (дата звернення 02.08.2023).

62. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226с.

63. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Методичні питання оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 78-83. URL :[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinнов\\_2017\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinнов_2017_3_14). ( дата звернення 02.08.2023).

64. Захаров О.І. Побудова комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. URL : [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov\\_0012.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0012.pdf). (дата звернення 02.08.2023).

65. Шмалій Л.В. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 123- 129.

66. Клопов І.О. Управління економічною безпекою промислового підприємства. URL : [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/043-52.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/043-52.pdf) . ( дата звернення 02.08.2023).
67. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. №3 (17). С. 81-87
68. Фоміченко І.П., Баркова С.О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (23). С. 27-65.
69. Сімчук А. Р. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/395.pdf>. ( дата звернення 02.08.2023).
70. Лабунська С.В. Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства в процесі інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С.282 –289.
71. Lasan N. Security: concepts in contemporary society. *Revista de Administrație Publică și Politici Sociale*. 2010. №4(5). An II. PP. 39 – 50.
72. ПрАТ «Київстар». URL : <http://www.ukrtelecom.ua>. (дата звернення 02.08.2023).
73. Київстар долучився до проєкту з протидії кібершахрайству у фінансовому секторі. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670310-kiiivstar-dolucivsa-do-proektu-z-protidii-kibersahrajstvu-u-finansovomu-sektori.html>. ( дата звернення 15.08.2023).
74. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека і підприємництво*. 2014. Випуск I (53). С. 173-181.
75. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник ОНУ ім.І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 69-78.

76. Біломістна І.І., Ковальчук А.В. Оцінка стану фінансової безпеки на основі економіко-математичного моделювання. *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 4. С. 28-32.

77. Смірнов Ю.О., Панфілова Т. С. Оцінка фінансової безпеки підприємства на основі ідентифікації його фінансового стану. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/51383/38.pdf?sequence=1>. (дата звернення 01.09.2023).

78. Шаркаді М.М., Маляр М. М., Мазютина Г. В. Нечітке моделювання показників фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. вип. 37, № 2. С. 176-178.

79. Ряд пріоритетів. Перша формула Фішберна. URL : <https://library.if.ua/book/132/8826.html> (дата звернення 02.08.2023).

80. Схема Шортліффа. URL : [https://stud.com.ua/158221/informatika/shema\\_shortliffa](https://stud.com.ua/158221/informatika/shema_shortliffa) (дата звернення 02.08.2023).

81. Бакаєв А.А., Гриценко В.І., Козлов Д.Н. Експертні системи та логічне програмування. К.: Наукова думка, 1992. 220 с.

82. Сас Б. В. Комплексний підхід до організації охоронної діяльності в системі безпеки суб'єктів господарювання URL : <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c7c28cba-579b-478d-83f5-c673965dd7ca/content>. (дата звернення 02.08.2023).

83. Толстова А.В., Хоменко К.В. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 26-29.

84. Корнієнко Т.О. Особливості оцінки рівня економічної безпеки підприємства. URL : <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/.pdf>. (дата звернення 02.08.2023).

85. Живко З.Б. Забезпечення моніторингу системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія Економічні науки Випуск 7*. 2014. С. 194-197.

86. Судакова О.І., Гречко Д.В., Шкурупій А.В. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. URL : [http://www./4.\\_SVMN\\_2007/Economics/18818.doc.htm](http://www./4._SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm). (дата звернення 02.08.2023).

87. Фальченко О.О., Глушач Ю.С. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 66 (1039). С.157-160.

88. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download> (дата звернення 02.08.2023).

## ДОДАТОК А

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u> Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u> Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпровідного електрозв'язку</u> Середня кількість працівників <u>2 992</u> Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u> Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	за ЄДРПОУ	2019	12	31
	за КОАТУУ	21673832		
	за КОПФГ	8038900000		
	за КВЕД	230		
		61.20		
		X		

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	8 302 717	8 158 678
первісна вартість	1001		12 704 637	13 301 479
накопичена амортизація	1002		(4 401 920)	(5 142 801)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		552 810	569 400
Основні засоби	1010	8	8 112 573	12 044 185
первісна вартість	1011		21 733 672	27 183 937
знос	1012		(13 621 099)	(15 139 752)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	155 269	171 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	219 353	402 140
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 060 163	1 136 870
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>18 402 885</b>	<b>22 482 542</b>



## Продовження ДОДАТКУ А

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Товарно-матеріальні запаси	1100		61 702	65 974
виробничі запаси	1101		53 262	50 660
товари	1104		8 440	15 314
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	888 946	720 096
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	83 000	69 583
з бюджетом	1135	13	40 221	54 499
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	20 993	4 198
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	5 201 943	898 072
Витрати майбутніх періодів	1170	15	109 647	98 043
Інші оборотні активи	1190		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>6 406 452</b>	<b>1 910 465</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
	1200		111	597
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>24 809 448</b>	<b>24 393 604</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15 778 068	12 752 409
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>16 686 016</b>	<b>13 660 357</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		14 973	23 312
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20, 21	211 858	2 273 689
Довгострокові забезпечення	1520	19	115 290	213 552
у тому числі з виплат персоналу	1521		34 057	4 597
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>342 121</b>	<b>2 510 553</b>

## Продовження ДОДАТКУ А

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 471 732	1 146 748
розрахунками з бюджетом	1620	18, 27	672 353	941 535
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	375 672	616 786
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		5 387	7 127
одержаними авансами	1635	21	632 099	692 723
розрахунками з учасниками	1640	16	3 730 603	3 484 063
Поточні забезпечення	1660	19	231 857	103 867
Доходи майбутніх періодів	1665	21	550 362	650 784
Інші поточні зобов'язання	1690	20	486 918	1 195 847
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>7 781 311</b>	<b>8 222 694</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>24 809 448</b>	<b>24 393 604</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 27 березня 2020 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## Продовження ДОДАТКУ А

Підприємство Приватне акціонерне товариство  
«Київстар»  
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
 За ЄДРПОУ

Коди		
2019	12	31
21673832		

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	22 245 793	19 069 391
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(7 725 453)	(7 701 596)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		14 520 340	11 367 795
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	144 233	104 334
Адміністративні витрати	2130	24	(1 411 002)	(1 607 736)
Витрати на збут	2150	24	(1 956 396)	(1 665 605)
Інші операційні витрати	2180	24	(713 484)	(188 853)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		10 583 691	8 009 935
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	360 053	545 761
Інші доходи	2240	26	97 130	43 955
Фінансові витрати	2250		(341 819)	(7 185)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(70 929)	(298 081)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		10 628 126	8 294 385
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(1 666 906)	(1 491 930)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		8 961 220	6 802 455
збиток	2355		-	-

## Продовження ДОДАТКУ А

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>8 961 220</b>	<b>6 802 455</b>

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	24	111 271	286 367
Витрати на оплату праці	2505	24	1 413 988	1 164 030
Відрахування на соціальні заходи	2510	24	242 951	190 822
Амортизація	2515	24	3 150 330	2 282 851
Інші операційні витрати	2520	24	6 887 795	7 239 720
<b>Всього</b>	<b>2550</b>		<b>11 806 335</b>	<b>11 163 790</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

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

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 27 березня 2020 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## ДОДАТОК Б

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	61,20		
Середня кількість працівників <u>3 680</u>				
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
		X		

## Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.  
Форма № 1Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	8 158 678	8 257 413
первісна вартість	1001		13 301 479	14 349 297
накопичена амортизація	1002		(5 142 801)	(6 091 884)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	569 400	929 662
Основні засоби	1010	8	12 044 185	13 823 556
первісна вартість	1011		27 183 937	30 956 871
знос	1012		(15 139 752)	(17 133 315)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	12	171 269	171 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	402 140	358 996
Інші необоротні активи	1090	13, 16	1 136 870	1 251 405
Усього за розділом I	1095		22 482 542	24 792 301

## Продовження ДОДАТКУ Б

Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
(у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Товарно-матеріальні запаси	1100		65 974	51 347
виробничі запаси	1101		50 660	46 045
товари	1104		15 314	5 302
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14	720 096	664 512
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	69 583	87 950
з бюджетом	1135	14	54 499	72 173
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	14	4 198	1 537
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	898 072	1 219 310
Витрати майбутніх періодів	1170	16	98 043	123 885
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		1 910 465	2 220 714
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		597	353
<b>БАЛАНС</b>	1300		24 393 604	27 013 368

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	887 119	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	(107)
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		12 752 409	10 383 967
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	-
Усього за розділом I	1495		13 660 357	11 429 850
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		23 312	26 994
Довгострокові кредити банків	1510	18	-	3 870 638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22, 23	2 273 689	2 934 101
Довгострокові забезпечення	1520	21	213 552	180 173
у тому числі з виплат персоналу	1521		4 597	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		2 510 553	7 011 906

## Продовження ДОДАТКУ Б

Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	140 416
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	1 146 748	1 441 544
розрахунками з бюджетом	1620	20, 29	941 535	1 032 911
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	616 786	653 515
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		7 127	9 508
одержаними авансами	1635	23	692 723	744 678
розрахунками з учасниками	1640	17	3 484 063	3 096 916
Поточні забезпечення	1660	21	103 867	96 396
Доходи майбутніх періодів	1665	23	650 784	727 845
Інші поточні зобов'язання	1690	22	1 195 847	1 281 398
Усього за розділом III	1695		8 222 694	8 571 612
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
	1700		-	-
<b>БАЛАНС</b>	1900		24 393 604	27 013 368

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## Продовження ДОДАТКУ Б

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

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
(найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)  
За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	25 001 245	22 245 793
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(8 468 288)	(7 725 453)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		16 532 957	14 520 340
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	200 536	144 233
Адміністративні витрати	2130	26	(1 676 040)	(1 411 002)
Витрати на збут	2150	26	(1 967 033)	(1 956 396)
Інші операційні витрати	2180	26	(84 802)	(617 892)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		13 005 618	10 679 283
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	80 459	360 053
Інші доходи	2240	28	48 668	1 538
Фінансові витрати	2250	27	(427 797)	(341 819)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	28	(93 560)	(70 929)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		12 613 388	10 628 126
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 243 529)	(1 666 906)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		10 369 859	8 961 220
збиток	2355		-	-



## Продовження ДОДАТКУ Б

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

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		(107)	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(107)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(107)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		10 369 752	8 961 220

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	26	161 294	111 271
Витрати на оплату праці	2505	26	1 705 312	1 413 988
Відрахування на соціальні заходи	2510	26	311 804	242 951
Амортизація	2515	26	3 966 369	3 150 330
Інші операційні витрати	2520	26	6 051 384	6 792 203
Всього	2550		12 196 163	11 710 743

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 17.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## ДОДАТОК В

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

		Коди		
Дата (рік, місяць, число)		2021	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	61.20		
Середня кількість працівників <u>3 804</u>				
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності				<input checked="" type="checkbox"/>

## Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	8 393 665	8 585 356
первісна вартість	1001		14 485 549	15 660 515
накопичена амортизація	1002		(6 091 884)	(7 075 159)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8, 9	14 616 966	16 291 426
первісна вартість	1011		31 750 281	34 575 168
знос	1012		(17 133 315)	(18 283 742)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	171 269	110 102
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	358 996	139 587
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 251 405	1 568 479
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>24 792 301</b>	<b>26 694 950</b>

## Продовження ДОДАТКУ В

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Товарно-матеріальні запаси	1100		51 347	37 506
виробничі запаси	1101		46 045	37 476
товари	1104		5 302	30
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	664 512	872 641
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	87 950	150 458
з бюджетом	1135	13	72 173	73 795
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	1 537	5 327
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 219 310	1 707 773
Витрати майбутніх періодів	1170	12, 15	123 885	195 217
Інші оборотні активи	1190		-	2 271
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>2 220 714</b>	<b>3 044 988</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
	1200		353	72 309
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>		<b>27 013 368</b>	<b>29 812 247</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		(107)	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411	16	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		10 383 967	11 419 172
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>11 429 850</b>	<b>12 465 162</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		26 994	24 277
Довгострокові кредити банків	1510	17	3 870 638	6 934 336
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21	2 934 101	3 681 646
Довгострокові забезпечення	1520	20	180 173	315 052
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>7 011 906</b>	<b>10 955 311</b>

## Продовження ДОДАТКУ В

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	17	140 416	59 781
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 441 544	1 946 299
розрахунками з бюджетом	1620	19, 28	1 032 911	1 124 100
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	653 515	660 084
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		9 508	12 370
одержаними авансами	1635	22	744 678	851 597
розрахунками з учасниками	1640	16	3 096 916	-
Поточні забезпечення	1660	20	96 396	183 376
Доходи майбутніх періодів	1665	22	727 845	788 435
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 281 398	1 425 816
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>8 571 612</b>	<b>6 391 774</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>		<b>27 013 368</b>	<b>29 812 247</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» \_\_\_\_ травня 2022 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## Продовження ДОДАТКУ В

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

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
 За ЄДРПОУ

Коди		
2021	12	31
21673832		

**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	28 559 150	25 001 245
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(9 646 440)	(8 468 288)
<b>Валовий:</b>				
<b>прибуток</b>	2090		18 912 710	16 532 957
<b>збиток</b>	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	217 437	200 536
Адміністративні витрати	2130	25	(1 865 353)	(1 676 040)
Витрати на збут	2150	25	(2 362 458)	(1 967 033)
Інші операційні витрати	2180	25	(115 856)	(84 802)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>прибуток</b>	2190		14 786 480	13 005 618
<b>збиток</b>	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	48 828	80 459
Інші доходи	2240	27	235 778	48 668
Фінансові витрати	2250	26	(967 025)	(427 797)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(166 264)	(93 560)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>прибуток</b>	2290		13 937 797	12 613 388
<b>збиток</b>	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 670 871)	(2 243 529)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>прибуток</b>	2350		11 266 926	10 369 859
<b>збиток</b>	2355		-	-

## Продовження ДОДАТКУ В

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

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		107	(107)
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>107</b>	<b>(107)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>107</b>	<b>(107)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>11 267 033</b>	<b>10 369 752</b>

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	71 666	161 294
Витрати на оплату праці	2505	25	2 020 724	1 705 312
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	391 259	311 804
Амортизація	2515	25	4 409 702	3 966 369
Інші операційні витрати	2520	25	7 096 756	6 051 384
<b>Всього</b>	<b>2550</b>		<b>13 990 107</b>	<b>12 196 163</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

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

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» \_\_\_\_ травня 2022 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## ДОДАТОК Д

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

Середня кількість працівників 3 659Адреса, телефон 03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 тел.: 247-39-49

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

X

## Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

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

## Продовження ДОДАТКУ Д

Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
(у тисячах гривень)

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

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



## Продовження ДОДАТКУ Д

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

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

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

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

## Продовження ДОДАТКУ Д

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

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
 (найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	12	31
21673832		

## Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

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

## Продовження ДОДАТКУ Д

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

## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	78 635	71 666
Витрати на оплату праці	2505	25	2 807 406	2 020 724
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	499 802	391 259
Амортизація	2515	25	4 820 181	4 409 702
Інші операційні витрати	2520	25	10 382 163	7 262 937
<b>Всього</b>	<b>2550</b>		<b>18 586 187</b>	<b>14 156 288</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

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

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

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Коєніч

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Оцінювання якісних індикаторів техніко-технологічної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1. Системність планування впровадження нових технологій	Планування має системний характер	Складаються короткострокові плани впровадження нових технологій	Обґрунто-вується ефективність окремих заходів	Планування не ведеться
2. Ступінь використання моніторингу сучасних технологій в телекомунікаційній галузі	Систематично проводиться моніторинг сучасних технологій в телекомунікаційній галузі та розглядається можливість їх залучення	Використовується моніторинг сучасних технологій не систематично	Використовується моніторинг сучасних технологій в телекомунікаційній галузі при наявності певних проблем	Не використовується моніторинг сучасних технологій в телекомунікаційній галузі
3. Ступінь прогресивності технологій у порівнянні з конкурентами	Відстежуються останні технологічні досягнення	Відстежуються останні технологічні досягнення проте має відставання від конкурентів	Лише за окремими напрямами використовуються прогресивні технології, проте відбувається відставання від конкурентів	Не використовуються прогресивні технології, відбувається відставання від конкурентів

## Продовження ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.2 – Оцінювання якісних індикаторів операційної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1. Ступінь відповідності технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж майбутнім потребам	Відповідають, є можливість збільшення якості на майбутнє	Відповідають, проте немає можливості збільшення якості на майбутнє	Частково відповідають	Не відповідають
2. Ступінь відповідності прогресивних технологій зв'язку майбутнім потребам	Відповідають, є можливість збільшення якості на майбутнє	Відповідають, проте немає можливості збільшення якості на майбутнє	Частково відповідають	Не відповідають
3. Ступінь прогресивності обладнання і програмного забезпечення у порівнянні з конкурентами	Відстежуються останні технічні досягнення	Прогресивне обладнання за окремими сферами діяльності	Дотримання стандартів, проте значне відставання від конкурентів	Не використовується прогресивне обладнання і відстежується відставання від конкурентів
4. Здатність покращення якості послуг високошвидкісного мобільного зв'язку	Постійне покращення якості послуг	Часткове покращення якості послуг	Планується покращення якості послуг	Спостерігаються можливості покращення якості послуг
5. Наявність потужної, технологічності	Спостерігається потужна технологічність	Спостерігається потужна технологічність, проте немає можливості збільшувати її на майбутнє	Спостерігається потужна технологічність, проте немає можливості збільшувати її на майбутнє	Не має потужної технологічності

## Продовження ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.3 – Оцінювання якісних характеристик інформаційної складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1. Ступінь ефективності інформаційної системи для прийняття управлінських рішень	У розпорядженні керівництва є повна, формалізована інформація. Непотрібна інформація видаляється	У розпорядженні керівництва є достатньо повна інформація, проте вона не формалізована	Інформацію можна отримати, проте витрачається багато часу. Є запізнювання інформації	Неефективна. Зазвичай керівники не можуть отримати необхідну інформацію
2. Відповідність звітності інформаційним потребам	Звітність ведеться відповідно до поточних планів	Крім фінансової звітності передбачено спеціальні звіти з реалізації послуг	З виникненням проблем керівництво отримує необхідну інформацію	Передбачено лише фінансову звітність відповідно до стандартів бухгалтерського обліку
3. Можливий обсяг доступної інформації в день	Інформаційна система побудована таким чином, що поточна інформація широко використовується для оперативного управління	Необхідну інформацію впродовж дня отримати можливо частково	Необхідну інформацію впродовж дня отримати можливо лише за окремими напрямками	Необхідну інформацію впродовж дня отримати неможливо
4. Частка управлінських функцій, які виконуються з використанням інформаційних технологій	Автоматизовано виконання управлінських завдань за всіма основними напрямками: бухгалтерський облік, управління технологічними процесами, управління персоналом, управління якістю	Автоматизовано виконання управлінських завдань з бухгалтерського обліку	Автоматизовано частково бухгалтерський облік	Не передбачено

## Продовження ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.4 – Оцінювання кількісних індикаторів кадрової складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1. Коефіцієнт плинності кадрів	$\leq 0,15$	0,16-0,30	0,31-0,50	$> 0,50$
2. Питома вага працівників, що закінчили вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації	$\geq 40\%$	35-39 %	30-35 %	$< 30\%$
3. Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію впродовж року	$\geq 25\%$	20-24 %	15-19 %	$< 15\%$

## Продовження ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.5 – Оцінювання якісних індикаторів кадрової складової потенціалу економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1. Наявність стратегії управління кадрами	Стратегія розроблена, відповідає стратегії ПрАТ «Київстар». Вона періодично переглядається	Стратегія розроблена, проте відповідає стратегії ПрАТ «Київстар» частково. Відсутня чітко визначена періодичність її перегляду	Сформульовані окремі завдання	Відсутня
2. Наявність критеріїв ефективності управління кадрами	Критерії розроблені. Регулярно переглядаються. Оцінюється підвищення кваліфікації персоналу	Критерії розроблені. Регулярно не переглядаються. Підвищення кваліфікації персоналу не оцінюється	Критерії розроблені частково	Критерії не розроблені
3. Ступінь ефективності управління кадрами в порівнянні з конкурентами	Високий	Не гірше ніж у конкурентів	Гірше ніж у конкурентів	Немає інформації
4. Репутація ПрАТ «Київстар» як роботодавця	Репутація вища за конкурентів	Репутація добра	Репутація задовільна	Репутація незадовільна



## Продовження ДОДАТКУ Ж

Таблиця Ж.6 – Оцінювання якісних характеристик складової потенціалу менеджменту економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Індикатор	Терми лінгвістичних оцінок			
	1	2	3	4
	Економічно безпечний	Нормальний	Нестійкий	Критичний
1.Організаційний клімат	Сприяє змінам; орієнтований на постійне оновлення	Сприяє змінам через довгий період незадовільних результатів	Нейтральний до змін	Ворожий до змін
2. Систематичність планування діяльності	Планування має системний характер	Складаються короткострокові плани діяльності	Плануються лише показники собівартості та тарифів	Планування не має системного характеру
3. Орієнтація дій менеджменту по відношенню до проблем	Акцент робиться на майбутнє, що надає можливість передбачати і готуватися до певних можливостей або їх створювати	Дії плануються, що зводить до мінімуму потенційні проблеми	Орієнтація лише на минулий досвід	Дії спонтанні і незаплановані. Упускаються або не робляться дії при наявності можливостей
4. Якість інформації, що використовується для управлінських рішень	Проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з метою зрозуміти причину ситуації і проблеми глибше, ніж поверхневе уявлення	Проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, проте не мають системного характеру і не ставиться завдання зрозуміти причину ситуації і проблеми глибше, ніж поверхневе уявлення	Отримується за результатом фактичних даних шляхом екстраполяції	Не ведеться пошук додаткової інформації про ситуацію

## Продовження ДОДАТКУ Ж

1	2	3	4	5
5. Ступінь командної роботи і співпраці	З боку керівництва проводяться інтенсивні дії, спрямовані на розвиток командної роботи, від простого співробітництва до дій в ім'я побудови командного духу та вирішення конфліктів в середині команди	З боку керівництва проводяться дії, спрямовані на розвиток командної роботи, проте недостатньо використовується наділення повноваженнями	Дії здебільшого спрямовані на просте співробітництво, не вистачає розповсюдження всієї корисної інформації	Не приділяється увага командній роботі

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Шматко Марина Олексіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти: [marshm@ukr.net](mailto:marshm@ukr.net), підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Впровадження системи забезпечення економічної безпеки на ПрАТ «Київстар» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

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

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

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Шматко М.О.

ПІБ ( студента)

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

Череп А.В.

ПІБ (наукового керівника)