

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра фінансів та бізнес-консалтингу

Дипломна магістерська робота

на тему Управління економічною безпекою підприємницької
діяльності

Виконав: студент групи МгФБ-21

спеціальності

073 «Менеджмент»

освітньої програми «Фінансово-економічна
безпека суб'єктів господарювання»

Сухіна І. А.

Керівник к.е.н., доцент

Ольга БАТРАК

Рецензент д.е.н., проф. Валентина ЛЕВЧЕНКО

Київ 2022

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ

Кафедра фінансів та бізнес-консалтингу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри ФБК
проф. Тарасенко І.О.**

“ _____ ” _____ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Сухіна Івана Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління економічною безпекою підприємницької діяльності»

Науковий керівник роботи _____ к.е.н., доц. Батрак О.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по університету від «28» вересня 2022 року № 180уч

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи Закони України, нормативні та правові акти, вітчизняні та іноземні видання, річна звітність підприємства, результати власних спостережень та досліджень.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які слід розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємницької діяльності;

Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»;

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Проаналізувавши діяльність підприємства та його економічну безпеку, запропоновано впровадити методику оцінювання економічної безпеки на досліджуваному підприємстві на основі ризик-орієнтованої моделі.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	к.е.н., доц. Батрак О.В.	28.09.22	29.09.22
Розділ 1	к.е.н., доц. Батрак О.В.	30.09.22	05.10.22
Розділ 2	к.е.н., доц. Батрак О.В.	06.10.22	13.10.22
Розділ 3	к.е.н., доц. Батрак О.В.	14.10.22	20.10.22
Висновки	к.е.н., доц. Батрак О.В.	21.10.22	28.10.22

6. Дата видачі завдання 28 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ	28.09.2022р.- 29.09.2022р.	
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємницької діяльності	06.10.2022р.- 13.10.2022р.	
3	Розділ 2 Комплексний аналіз ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»	14.10.2022р.- 20.10.2022р.	
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»	21.10.2022р.- 28.10.2022р.	
5	Загальні висновки	29.10.2022р.- 31.10.2022р.	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	01.11.2022р.-	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	02.11.2022р.	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

Студент

Науковий керівник роботи

Директор НМЦУПФ

Іван СУХІНА

(підпис) (прізвище та ініціали)

Ольга БАТРАК

(підпис) (прізвище та ініціали)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

І. А. Сухіна. Управління економічною безпекою підприємницької діяльності – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено удосконаленню напрямів управління економічною безпекою підприємницької діяльності.

На підставі проведеного комплексного аналізу ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»; визначено основні шляхи удосконалення управління економічною безпекою підприємницької діяльності даного підприємства.

Удосконалено методи управління економічною безпекою ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» для мінімізації ризиків, реалізація яких дозволить знизити негативні ефекти для підприємства у разі реалізації та запобігти повторному настанню виявлених ризиків.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, система економічної безпеки, ризик, загроза, ризик-орієнтована модель.

ANNOTATION

I. A. Sukhina. Management of economic security of entrepreneurial activity - Manuscript.

Master's thesis in specialty 073 "Management" - Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2022.

The master's thesis is devoted to the improvement of the areas of management of economic security of entrepreneurial activity.

Based on the comprehensive analysis of UKRAVTONOMGAZ LLC; the main ways of improving the management of the economic security of the entrepreneurial activity of this enterprise are determined.

The economic security management methods of UKRAVTONOMGAZ LLC have been improved to minimize risks, the implementation of which will reduce the negative effects for the enterprise in case of implementation and prevent the reoccurrence of identified risks.

Key words: economic security of the enterprise, system of economic security, risk, threat, risk-oriented model.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1.1 Економічна безпека: поняття та сутнісні характеристики
- 1.2 Місце та роль економічної безпеки у діяльності підприємства
- 1.3 Особливості управління системою економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

- 2.1 Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності
- 2.2 Аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства
- 2.3 Аналіз управління системою економічної безпеки підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

- 3.1 Організація моніторингу у системі економічної безпеки підприємства
- 3.2 Методика оцінювання економічної безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованої моделі
- 3.3 Результати апробації та рекомендації щодо застосування запропонованої ризик-орієнтованої моделі на підприємстві

Висновки до розділу 3

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В останні роки розвиток національної економіки перебуває під впливом значної кількості несприятливих факторів, розпочата війна росією тільки загострила проблеми забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях господарської системи. Виникли та загострилися нові загрози та ризики економічної безпеки, змінився їх склад та інтенсивність прояву. При цьому їх вплив на різні сектори та галузі економіки неоднаковий, що породжує дисбаланси у забезпеченні економічної безпеки різних груп підприємств, що відносяться до різних галузей.

Нафтогазова галузь відіграє значну роль для економіки України. Вплив нових загроз та ризиків економічної безпеки на підприємства має подвійний вплив на рівень економічної безпеки країни загалом. По-перше, підприємства нафтогазової галузі відіграють значну роль у національній економіці, формуванні дохідної частини державного бюджету, забезпеченні позитивного сальдо торгового балансу, послаблення їхньої економічної безпеки негативно впливає на національну економічну безпеку в цілому. По-друге, від ефективності діяльності підприємств нафтогазової галузі залежить забезпечення всіх інших галузей економіки та соціальної сфери енергією, ці підприємства відіграють системо-утворюючу роль у досягненні енергетичної безпеки, що є сьогодні одним із важливих компонентів національної економічної безпеки. Отже, ослаблення цих підприємств знижує енергетичну безпеку та економічну безпеку країни в цілому.

У зв'язку з вищезазначеним забезпечення економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі має пріоритетне значення в сучасних умовах. Для вирішення наявних у цій сфері проблем необхідна консолідація ресурсів та зусиль шляхом формування спеціальних систем економічної безпеки галузевих підприємств. Відтак тема дипломної магістерської роботи є актуальною з практичних позицій та потребує розвитку.

Питання економічної безпеки підприємства вивчаються як зарубіжними так і українськими науковцями. Серед найбільш відомих – це праці: І.

Альтмана, Дж. Сабато [1], А. Шамарі, Б. Хаммер [14], В. Аранчій, О. П. Зоря [17], О.В. Арєф'єва [19], Т. Г. Васильців, В. В. Бойко [26], І. І. Біломістна, В. Є. Хоречко [24], М.М. Єрмошенко [45] Проте, постають питання щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємств, а саме нафтогазової галузі в умовах війни в Україні.

Вищевикладене доводить актуальність теми дипломної магістерської роботи та окреслює її **мету** як вдосконалення управління економічною безпекою підприємницької діяльності на прикладі ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Відповідно до мети, у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити наукові підходи щодо визначення теоретичної сутності поняття «економічна безпека»;
- дослідити місце та роль економічної безпеки у діяльності підприємства;
- дослідити особливості управління системою економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі;
- надати загальну характеристику ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати управління системою економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- розробити шляхи удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та організаційно-практичних засад управління економічною безпекою підприємницької діяльності для забезпечення ринкової стійкості в умовах швидких турбулентних змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою дипломної магістерської роботи є положення теорії сталого розвитку, менеджменту, маркетингу, фінансового менеджменту, які знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, загальнонаукові методи проведення досліджень.

Для реалізації завдань, визначених у даній роботі, використано такі методи: теоретичного узагальнення – при опрацюванні наукових праць, що визначають теоретичні засади дослідження, формулюванні понять та економічних категорій; аналізу та синтезу, вертикального та горизонтального аналізу – при проведенні аналізу діяльності досліджуваного підприємства; експертних оцінок та групування – при визначенні складу індикаторів та ваги кожного із них при оцінюванні економічної безпеки за запропонованою методикою; індукції та дедукції, структурно-семантичного аналізу – при уточненні понятійного апарату дипломної магістерської роботи; статистичного та фінансового аналізу – при здійсненні аналізу діяльності підприємства та визначенні стану ринкової стійкості підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували річні звіти ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», вітчизняні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у вдосконаленні управління економічною безпекою досліджуваного підприємства шляхом використання представленої методики оцінювання ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», що надасть змогу покращити управління за рахунок використання комбінованого методу розрахунку сукупного рівня ЕБ підприємства, значень як стандартних кількісних показників діяльності підприємства, так і більш вузькоспрямованих показників (кількісних та експертних).

Апробація результатів дипломної магістерської роботи. Результати дослідження були апробовані на [] (Київ, КНУТД, 2022).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці науково-практичних положень і рекомендацій щодо удосконалення процесу управління економічною безпекою ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Структура роботи обумовлена метою та окресленими завданнями дослідження.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економічна безпека: поняття та сутнісні характеристики

Економічна безпека – одна із ключових категорій сучасної економічної науки. Вивченню теорії та практики забезпечення економічної безпеки на різних рівнях господарської системи присвячено значну кількість досліджень [15]. Причому наголошується чітка закономірність, яка пояснюється практичними причинами, яка полягає в тому, що активізація наукового пошуку в даній предметній галузі корелює за часом із настанням кризових явищ в економіці. У сучасний період в зв'язку з війною з Росією, Україна і світ загалом переживають черговий етап погіршення господарської кон'юнктури, що супроводжується посиленням загроз та ризиків економічної безпеки (ЕБ), що має надати імпульс новим дослідженням у цій сфері. Прийнято вважати, що термін «економічна безпека» вперше з'явився за часів світової економічної кризи 1929-1933 рр., який через її безпрецедентний характер отримав найменування «Велика депресія». У 1934 році для виведення США з економічної кризи президентом цієї країни Ф. Рузвельтом було створено Федеральний комітет з економічної безпеки, що займається розробкою законодавства для боротьби з безробіттям та бідністю. Тобто, поняття «економічна безпека» було введено спочатку не в науковій сфері, а у сфері практичного господарювання та макроекономічного управління. Зміни на практиці господарювання та оголені Великою депресією проблеми призвели до спроб теоретичного осмислення феномена ЕБ. Одним із перших цим зайнявся Дж.М. Кейнс [12], що є «батьком макроекономіки», для якого він виявив основну загрозу - недостатність і неефективність державного регулювання. Ця недостатність та неефективність породжують численні загрози стабільного розвитку та зростання, вкидають економічну систему у депресію. 1985 року термін «економічна безпека» отримав офіційний статус

на міжнародному рівні. Цього року було ухвалено резолюцію з міжнародної економічної безпеки на 40-й сесії Генеральної Асамблеї ООН. Тобто, по суті ЕБ до 1980-х років розглядалася як макро-і навіть мегаекономічний феномен. На нижчих рівнях ієрархічної організації господарської системи (мезо- та мікро-) ця категорія не розглядалася. Такого роду дослідження розпочалися дещо пізніше – з 1990-х рр.

В даний час поняття «економічна безпека підприємства» (ЕБП) набуло значного поширення, його аналізу присвячено значну кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних науковців [1, 2 17,26]. У науковій літературі використовуються різні синонімічні терміни, наприклад «корпоративна безпека», «безпека підприємства» та ін. Ми у своєму дослідженні також у деяких випадках будемо вдаватися до подібних синонімічних замінів терміну ЕБП. Як зазначалося, проблематиці ЕБП (у її трактуванні) присвячено досить багато досліджень, у своїй не всі вони мають галузеву прив'язку. Тим часом, наявність такого роду прив'язки, на нашу думку, є важливим аспектом, оскільки ризики та загрози, що впливають на підприємства різних галузей, вирізняються високою специфічністю, долати їх використовуючи універсальні інструменти не завжди можливо.

Предметом нашого дослідницького інтересу є підприємства нафтогазової галузі (ПНГГ), функціонування яких має значні особливості, крім того, їх ЕБ значно впливає на ЕБ національного і регіонального рівнів країни, тому що сукупність ПНГГ є для України бюджетоутворюючими. Аналіз існуючих досліджень свідчить про те, що за наявності багатьох зарубіжних та вітчизняних наукових робіт, присвячених проблемам забезпечення економічної безпеки підприємств, праць з вивчення шляхів удосконалення управління системою економічної безпеки на ПНГГ поки що мало. Це зумовлює актуальність даного дослідження та визначило його подальшу траєкторію. У той же час, побудова системи економічної безпеки (СЕБ) ПНГГ має будуватися на загальних теоретичних та методичних підходах. У науковій літературі виділяють два типових підходи:

- перший підхід пов'язує два поняття: ЕБ та потенціал підприємства й визначає ЕБ як деякий стан ефективного використання потенціалу підприємства;

- другий підхід об'єднує ЕБ із стійкістю (в даному випадку «стійкість» розуміється в тому сенсі, що й у терміні “Sustainable development”) підприємства, акцентуючи увагу на таких їх загальних характеристиках, як стабільність та розвиток. Поняття «економічна безпека підприємства» – це складна, багатогранна та багатофункціональна категорія. На основі проведеного аналізу наукових праць із проблематики ЕБ можна виділити такі основні концептуальні підходи до визначення сутності ЕБП (рис. 1.1):

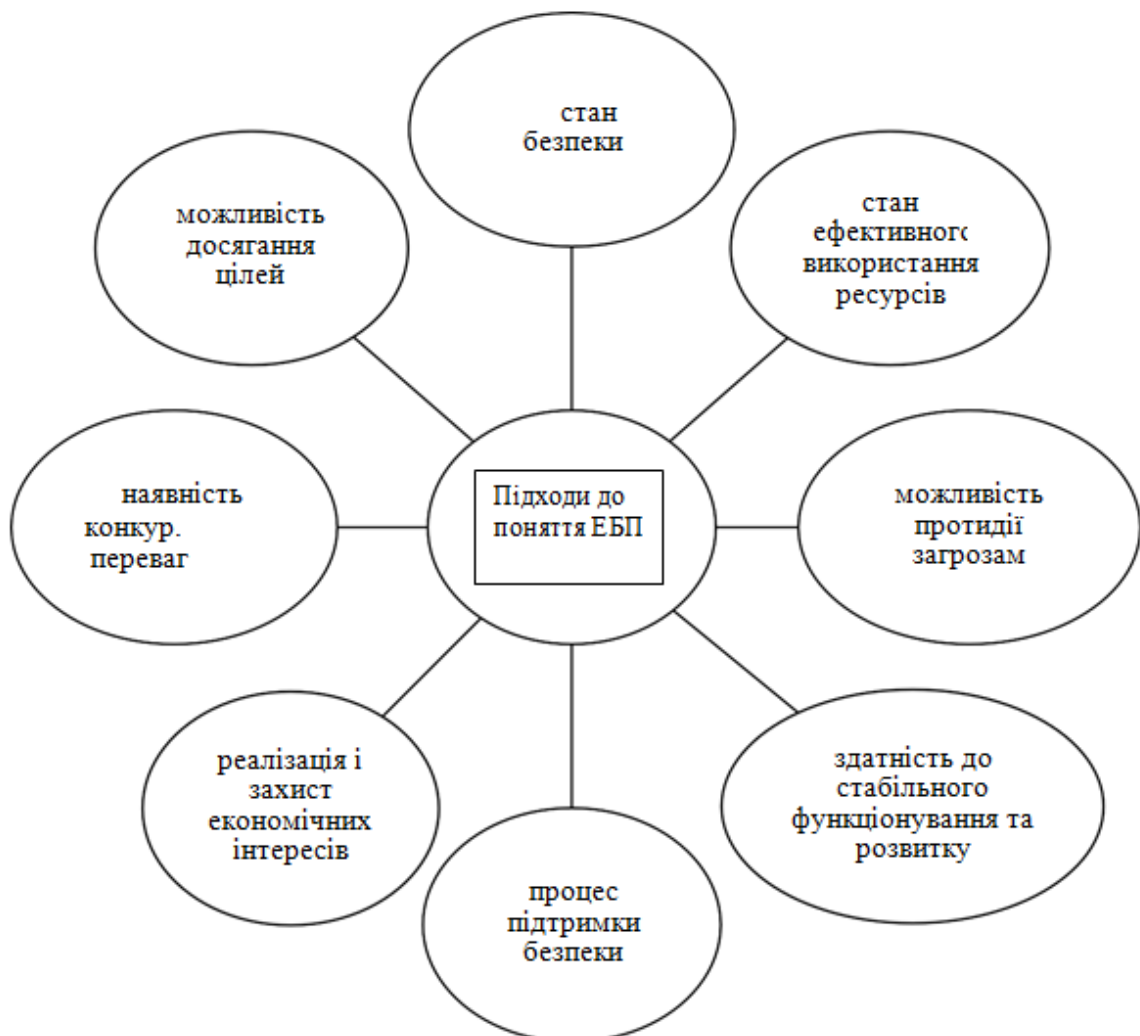


Рис.1.1. Основні підходи до поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: систематизовано автором на основі [17]

1) це – стан захищеності підприємства від різних небезпек (ризиків) та внутрішніх та зовнішніх загроз, інших дестабілізуючих факторів);

2) стан, коли забезпечено дієвий захист підприємства та його підсистем проти економічних злочинів;

3) це здатність підприємства протистояти загрозам його функціонуванню, а також його здатність забезпечити стан захищеності ключових економічних інтересів;

4) це здатність підприємства до стабільного, «нормального» (тобто відповідного усталеним бізнес-нормам) функціонуванню і розвитку;

5) ЕБП стан ефективного використання корпоративних ресурсів та/або потенціалу. Цей підхід є цікавим оскільки, він дещо «вибивається» з інших підходів до аналізу ЕБП та її забезпечення, так як не використовує поняття «загроза ЕБ», обмежуючись розглядом ресурсів та їх використанням у процесах функціонування підприємства;

6) у ряді джерел попередня позиція розвивається ще більшою мірою і ЕБП розглядається як міра узгодження інтересів підприємства з інтересами суб'єктів його довкілля;

7) це процес підтримки інтелектуальної, фізичної, інформаційної, інноваційної, кадрової, фінансової та інших приватних видів безпеки підприємства на високому рівні;

8) дане поняття передбачає реалізацію та захист економічних інтересів бізнесу;

9) ЕБП пов'язується з більш загальними категоріями економіки підприємства та менеджменту, вона розглядається як можливість досягнення цілей підприємства;

10) ЕБП передбачає наявність та збереження підприємством стійких конкурентних переваг.

Зауважимо, що окремі дослідники синтезують у своїх визначеннях ЕБП одночасно кілька підходів, поєднуючи їх у тій чи іншій пропорції, що визначається комплексним змістом цього поняття.

Таким чином, ЕБП має безліч трактувань. При цьому найчастіше ЕБП розглядається як стан (захищеності, ефективного використання ресурсів) або здатність/можливість (протистояти загрозам, до виживання, до стабільного розвитку). На нашу думку, такі трактування, попри їх деяку відмінність, є рівноправними, оскільки зазначене «стан» забезпечується через відповідну «здатність», їх не можна розглядати у відриві один від одного.

Нам найближчий погляд вітчизняних науковців-економістів [18,19,20], які дають узагальнююче визначення. На їхню думку, економічна безпека підприємства – це економічний стан підприємства, при якому воно найбільш ефективно використовує корпоративні ресурси та досягає мінімізації, попередження чи захисту від загроз та небезпек. При цьому підприємство забезпечує досягнення цілей діяльності в умовах господарського ризику та високої конкуренції.

Якщо порівнювати трактування поняття ЕБП вітчизняних вчених (у тому числі наведену вище) з трактуваннями західних дослідників, то можна констатувати, що іноземні фахівці використовують це поняття у вузькому сенсі, як правило, розглядаючи безпеку як захищеність від зовнішніх загроз, насамперед від протиправних дій [18].

Також слід зазначити, що від сутності ЕБП, покладеної в основу тих чи інших її визначень, залежить сукупність застосовуваних на практиці механізмів, методів, інструментів та заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, архітектура системи економічної безпеки, підходи до її формування та оцінки, організації функціонування. Таким чином, взявши за основу трактування поняття ЕБП таких авторів як [18-23], далі ми розглянемо підходи до формування СЕБ, що враховують її зміст.

На нашу думку, розгляд загроз тіневізації та криміналізації економічних відносин лежить у руслі досліджень економічної безпеки, але не становить їхнього ядра. Такі ризики і загрози, безумовно, важливі, протидія їм необхідна, але це протидія має бути організованою у межах єдиної СЕБ, щоб забезпечити цілісність зазначеної протидії, її несуперечність.

У даний час ЕБ визначається як комплексна система взаємопов'язаних елементів корпоративної мережі, функціонування якої спрямоване на досягнення безперебійного та ефективного функціонування підприємства. Під забезпеченням ЕБ підприємства розуміються такі умови ведення бізнесу, у яких можливе успішне досягнення основних цілей функціонування підприємства, ефективне використання корпоративних ресурсів, довгостроковий розвиток підприємства. Створенню відповідних умов мають сприяти такі управлінські інструменти як прийнята концепція ЕБ та система ризик-менеджменту підприємства, прогнозування та планування діяльності, регулярний аудит та аналіз рівня ЕБ у поточному та перспективних періодах на основі комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру [31,33].

В рамках даного визначення виокремлено вплив негативних зовнішніх факторів як явища, що провокують загрози діяльності підприємства. Неefективне використання ресурсів, а також невідповідність дій підприємства його стратегічним цілям та завданням можна віднести до внутрішніх факторів виникнення відповідних загроз. Таким чином, можна виділити зовнішні та внутрішні фактори, що зумовлюють необхідність забезпечення ЕБ.

Як негативні чинники, що зумовлюють необхідність забезпечення ЕБ підприємства, варто виділити економічні загрози, тобто. сукупність факторів та умов зовнішнього та внутрішнього середовища, які спрямовані на створення бар'єрів для ефективного економічного відтворення, а також для функціонування підприємства відповідно до його цілей та завдань.

До зовнішніх економічних загроз слід віднести:

- економічна та соціальна нестабільність;
- зміна умов кредитування підприємства;
- загострення екологічних проблем;
- зміна структури ринку;
- інституційні зміни та ін.

До внутрішніх економічних загроз слід віднести:

- збільшення собівартості продукції через неефективно організованих процесів;
- відсутність опрацьованої стратегії, що дозволяє здійснювати ефективну діяльність;
- недостатньо оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища;
- некоректні дії співробітників, спрямовані на власне збагачення за рахунок ресурсів підприємства та ін.

Об'єкти системи забезпечення ЕБ підприємства можна поділити на три категорії:

- матеріальне та нематеріальне майно;
- напрями діяльності;
- кадри, структурні підрозділи.

До суб'єктів системи ЕБ належать організації та/або особи, до повноважень яких входить забезпечення ЕБ, у т.ч. оцінка ризиків та загроз ЕБ [45]. Схематично взаємодія суб'єктів та об'єктів у рамках системи забезпечення ЕБ представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємодія суб'єктів та об'єктів у рамках системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Враховуючий існуючий значний вплив цифровізації на ЕБ підприємства, варто відзначити й інформаційні загрози, серед яких можна виділити:

- маніпуляції з внутрішніми даними підприємства, включаючи їх знищення та копіювання;
- використання та цілеспрямоване впровадження шкідливих програм;
- здійснення дій щодо блокування обладнання, на базі якого здійснюється обмін інформацією всередині підприємства, включаючи відповідні сервери.

Для підприємств, що використовують технології II, інформаційні загрози є одними з найбільш актуальних через роботу з великими обсягами даних, що зберігаються на електронних носіях інформації (сервера, жорсткі диски, хмарні сховища тощо).

Для запобігання економічним загрозам підприємству необхідно дотримуватися правил забезпечення ЕБ, що ґрунтуються на наступних принципах:

- принцип комплексності (забезпечення ЕБ у всіх сферах діяльності підприємства);
- принцип своєчасності (стратегія ЕБ має бути реалізована на ранніх стадіях створення підприємства, або у максимально стислий термін);
- принцип плановості (реалізація стратегії ЕБ має здійснюватися суворо відповідно до плану заходів);
- принцип конфіденційності та гласності (загальні правила та принципи ЕБ підприємства повинні бути відомі всім співробітникам, проте деякі аспекти функціонування компанії повинні бути відомі виключно профільним фахівцям, а також вищому керівництву);
- принцип компетентності (підготовкою та реалізацією стратегії ЕБ повинні займатися відповідні профільні фахівці, які мають відповідні компетенції);
- принцип ефективності (реалізація заходів щодо забезпечення ЕБ має бути пропорційна загрозі);
- принцип локалізації заходів (захід щодо забезпечення ЕБ має бути спрямований на конкретний функціональний елемент, на який здійснюється чи може здійснюватись негативний вплив);
- принцип законності (функціонування підприємства має спиратися існуючу нормативну правову базу);
- принцип безперервності (процес забезпечення ЕБ має здійснюватися протягом усього циклу функціонування підприємства).

У процесі забезпечення ЕБ підприємства можна назвати чотири етапи [45]. Першим етапом є планування. Воно спрямоване як на хронологічну систематизацію певних дій, так й на попередження загроз, які можуть виникнути у межах діяльності підприємства. У процесі прийняття рішення керівнику необхідно мати чітку систему індикаторів, яка дозволить оцінити

ризиками та загрозами, що виникають на шляху кінцевої мети. Таким чином, система планування ЕБ підприємства повинна містити як стратегічні (цілі, завдання та принципи), так і тактичні (конкретні показники та індикатори) положення.

Другим етапом вибудовування системи забезпечення ЕБ є безперервний моніторинг довкілля та внутрішніх умов функціонування підприємства. Спостереження ведеться за фактичним станом підприємства з урахуванням його потенціалу та можливостей розвитку, а також факторів довкілля, які можуть сприяти виникненню нових загроз. Цей етап має особливе значення для підприємств, що використовують технології ІІ, оскільки . їх функціонування та розвиток передбачає впровадження сучасних технологій, що можуть спричинити нові ризики.

Третій етап забезпечення ЕБ підприємства включає реалізацію заходів реагування на відповідні загрози. Ці заходи можуть бути як превентивними, так і реактивними. Превентивні заходи дозволяють передбачити можливі загрози за допомогою аналізу ринку, діяльності підприємства, захисту комп'ютерних систем тощо. Реактивні заходи передбачають оперативне реагування на загрози, що у режимі реального часу.

Четвертий етап є контроль і якісне поліпшення системи забезпечення ЕБ. Необхідність забезпечення безперервності даного процесу обумовлюється мінливими зовнішніми умовами та внутрішнім станом підприємства: зміни у законодавстві, освоєння нових ринків, збільшення кількості працівників тощо.

Забезпечення управління ЕБ підприємства – це безперервний процес, спрямований на запобігання можливим збиткам у сьогоденні та в майбутньому. ЕБ підприємства може бути забезпечена при розробці відповідних заходів, побудові чіткої логічної моделі своєчасного виявлення та усунення можливих загроз.

Таким чином, забезпечення управління ЕБ підприємства – це такі умови провадження господарської діяльності, ведення бізнесу, за яких можливе

успішне досягнення основних цілей функціонування підприємства, ефективне використання корпоративних ресурсів, довгостроковий розвиток підприємства.

Побудова системи ЕБ кожної організації здійснюється індивідуально. Якість роботи даної системи безпосередньо залежить від грамотного керівництва організацією та обсягу коштів, виділених на розвиток та підвищення її безпеки.

Кожне підприємство у ході своєї діяльності стикається з великою кількістю внутрішніх та зовнішніх економічних загроз. Для запобігання економічним загрозам підприємству необхідно дотримуватися правил забезпечення ЕБ, що ґрунтуються на принципах комплексності, своєчасності, плановості, конфіденційності, законності та ін. Забезпечення ЕБ підприємства складається з етапів планування, моніторингу, реагування на погрози та контролю.

1.2. Місце та роль економічної безпеки у діяльності підприємства

На макроекономічному рівні система ЕБ вибудовується державою шляхом організації та регулювання діяльності суб'єктів у правовому полі. Необхідність забезпечення ЕБ цьому рівні обумовлена тим, що система ЕБ підприємства не здатна впоратися із зовнішніми загрозами без відповідної підтримки. Зокрема, з боку держави потрібно сформувати систему протидії корупції, а також стабільне інституційне та економічне середовище. На мікроекономічному рівні вибудовується система ЕБ підприємства.

Структура ЕБ підприємства представлена на рис. 1.3.



Рис.1.3. Компоненти економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8,12,19]

Виробничий компонент ЕБ включає забезпечення внутрішньої безпеки, а також безпеки логістичних процесів. Логістична концепція суб'єктів господарювання заснована на забезпеченні наявності товарів належної якості у необхідній кількості, у потрібному місці, у потрібний час, для потрібного клієнта за правильною ціною. Ця концепція передбачає взаємодію всіх ланок економічного ланцюга на основі вертикального ланцюга постачання. Забезпечення запобігання загрозам функціонування даної системи також є одним з аспектів ЕБ.

Кадрова безпека визначається сукупністю дій та взаємовідносин працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Фінансова безпека - це компонент ЕБ, який спрямований на збереження фінансової рівноваги, стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства. Для збереження ЕБ компанія повинна мати можливість задовольняти свої потреби у фінансових ресурсах, то забезпечують її

незалежність у довгостроковій перспективі. Також, важливим для компанії є регулярне здійснення внутрішньо-господарського фінансового комплаєнс-контролю.

Юридична безпека підприємства також є складовою ЕБ. Як правило, порушення законодавства в економічній сфері створюють серйозні загрози функціонування підприємства. Економічні мотиви є найбільш суттєвим каталізатором практично всіх правопорушень, вони становлять основу більшості злочинів у частині функціонування юридичних осіб. Необхідно постійно забезпечувати відповідність діяльності компанії чинному законодавству.

Необхідність забезпечення інформаційній безпеці обумовлюється поширенням ІКТ та кібератаками зі сторони росії. Її можна інтерпретувати як захист даних від витоку чи розкриття.

До заходів, спрямованих на забезпечення охорони підприємства (у широкому сенсі), відносяться:

- забезпечення фізичної безпеки та психологічної стійкості співробітників;
- захист майна підприємства;
- запобігання витоку даних.

Забезпечення ЕБ є одним із ключових завдань підприємства. Метою забезпечення ЕБ є «запобігання або подолання кризи в рамках діяльності, що відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку»..

До основних підцілей забезпечення ЕБ підприємства відносяться:

- нарощування ресурсів, включаючи технологічні, кадрові, економічні та інформаційні;
- проведення моніторингу та аналізу рівня ЕБ підприємства;
- розробка стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства, а також її реалізація відповідно до принципів ЕБ;
- тактичне та стратегічне планування заходів щодо забезпечення ЕБ.

Системний характер процесу забезпечення ЕБ має на увазі наявність завдань та заходів у рамках досягнення кожної з підцілей на всіх рівнях управління підприємством. Такими завданнями можуть бути:

- аналіз можливостей розвитку підприємства в умовах виникнення зовнішніх та внутрішніх загроз;
- захист прав керівництва та співробітників компанії;
- забезпечення охорони об'єктів підприємства, збереження його інформаційних та матеріальних цінностей;
- збір та аналіз даних з метою прийняття найбільш ефективних та оперативних фінансово-економічних рішень;
- залучення потенційних партнерів та інвесторів до співпраці з підприємством.

У науковій літературі виділяють такі функції ЕБ:

- організаційна (сприяє оптимізації організаційної структури підприємства);
- кадрова (робота із співробітниками підприємства, спрямована, в т.ч. на запобігання внутрішнім конфліктам);
- планово-виробнича (складання та актуалізація організаційно-розпорядчих та стратегічних документів підприємства);
- контрольна (виявлення та оцінка зовнішніх та внутрішніх економічних загроз);
- технічна (матеріальне забезпечення безпеки підприємства);
- методичне (методичне опрацювання процесів, спрямованих на запобігання економічним загрозам; накопичення та передача досвіду з забезпечення ЕБ співробітникам);
- аналітична (збір та аналіз даних, необхідних для забезпечення ЕБ підприємств);
- адміністративна (розподіл повноважень, виходячи з інтересів підприємства у частині ЕБ).

На підприємствах, сьогодні в умовах війни, особлива увага приділяється такому напрямку ЕБ як інформаційна безпека (далі – ІБ). Як основні загрози ІБ виділяють:

- призупинення діяльності підприємства внаслідок виникнення системного збою і, як наслідок, припинення функціонування сервісів, які забезпечують роботу співробітників;

- сплановані кібератаки, організовані у межах дій, спрямованих на організацію витоку даних;

- розповсюдження фішингових програм, комп'ютерних вірусів, а також інших шахрайських комп'ютерних засобів, спрямованих на крадіжку даних.

Забезпечення ЕБ підприємства залежить у т.ч. від ефективної роботи відповідного підрозділу, здатного реагувати на виникаючі загрози. Необхідність його створення обумовлюється:

- масштабом підприємства;
- специфікою його діяльності (високі ризики в частині ЕБ);
- зберігання великої кількості даних, а також використання складних програмних продуктів (в т.ч. на основі технологій);
- швидкістю змін зовнішнього середовища.

До завдань структурного підрозділу із забезпечення ЕБ входять:

- збір та актуалізація даних про штатний розпис, чисельність співробітників підприємства та ін.;

- аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз ЕБ підприємства, їх прогнозування та моніторинг;

- розробка та актуалізація стратегічних документів щодо забезпечення ЕБ, їх узгодження з цілями та завданнями підприємства;

- розробка конкретних механізмів, що сприяють стійкому та стабільного розвитку підприємства, а також запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам;

- забезпечення безпеки комерційної таємниці;

- узгодження з керівником підприємства відповідних положень з ЕБ; -
реалізація заходів відповідно до затверджених положень.

Виходячи з зазначених завдань, розподіл функціоналу в частині забезпечення ЕБ представлено у вигляді на рис. 1.4.

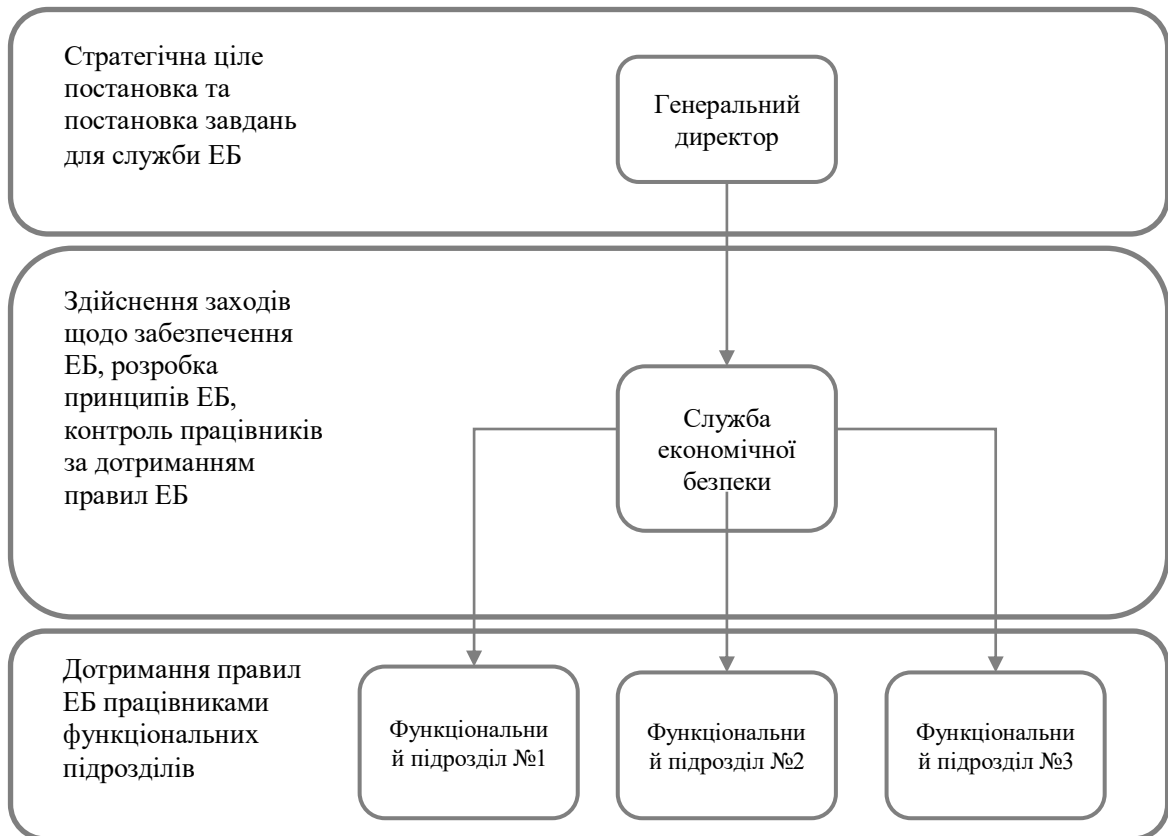


Рис. 1.4. Розподіл функціоналу із забезпечення ЕБ підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2,5,7,8,15,18,19]

Відомості про роль та місце ЕБ у діяльності підприємства можуть бути закріплені у Статуті підприємства (містить відомості про структурні підрозділи, що забезпечує ЕБ), стратегії його розвитку (містить короткострокові та довгострокові цілі та завдання розвитку підприємства, які зумовлюють діяльність служби ЕБ), а також у Положенні про службу ЕБ підприємства (містить відомості про службу ЕБ, включаючи функціональний поділ усередині служби та інші параметри).

Одним із механізмів забезпечення ЕБ підприємства є стратегування. На його основі здійснюється поточне планування діяльності підприємства.

Рівень ЕБ компанії визначається загальним станом її структурних та функціональних елементів. Як представлено на рис. 1.5, кожному рівню ЕБ підприємства відповідає певна стратегія розвитку.

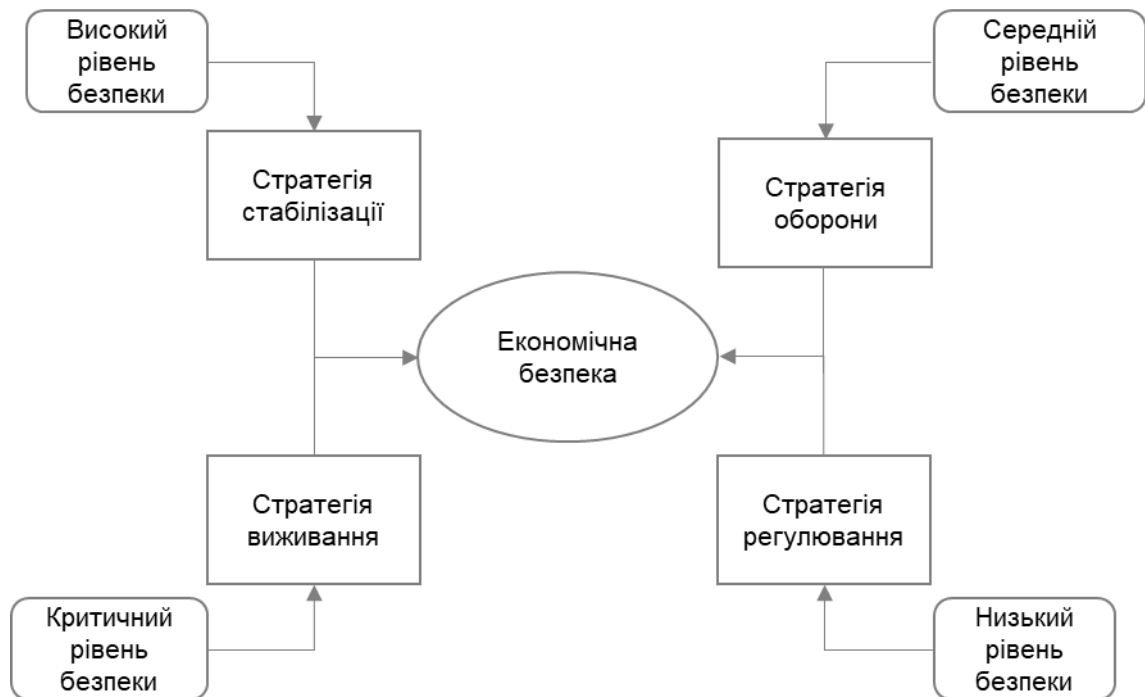


Рис.1.5. Види стратегій забезпечення ЕБ підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2-18]

В умовах критично низького рівня ЕБ функціонування компанії має ґрунтуватися на стратегії виживання. Така стратегія має на увазі оперативне ухвалення відповідних рішень, а також скоординовані дії співробітників та керівництва компанії, метою яких є якісне поліпшення обстановки та наступний вихід із кризи.

Інший тип стратегії забезпечення ЕБ – це стратегія регулювання. Вона застосовується за необхідності у стабілізації обстановки. Її метою є формування та реалізація дій щодо регулювання діяльності компанії з метою покращення відповідних індикаторів.

За середнього рівня ЕБ застосовується стратегія захисту, яка спрямована на оперативне реагування потенційне виникнення загроз. При такому рівні ЕБ компанії також необхідно забезпечити захист від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які негативно впливають на її діяльність.

В умовах абсолютної та високої ЕБ застосовується стратегія стабілізації, яка спрямована на підтримку існуючого стану підприємства.

Таким чином, надійно збудована система ЕБ дозволяє підприємству забезпечити стійкі потоки доходів і збереження власності як в період економічної стабільності, так і зовнішніх кон'юнктурних кризисів, сприяє ефективному використанню матеріально-технічної та інтелектуальної бази, що усуває невизначеність при реалізації фінансово-економічної та господарської діяльності, знижуючи при цьому ймовірність виникнення незапланованих витрат, пов'язаних із негативними наслідками настання ризиків та необхідністю їх усунення.

1.3. Особливості управління системою економічної безпеки підприємств нафтогазової галузі

Дотримуючись системного підходу, в якому будь-який об'єкт правомірно розглядати як підсистему системи вищого рівня ієрархії, можна припустити, що СЕБ підприємства є складовою СЕБ галузі, у якій працює це підприємство. У свою чергу галузева СЕБ є частиною СЕБ держави, яка є одним із основних компонентів системи національної безпеки. Продовжуючи цю логіку, далі можна розглядати регіональну (з позицій розгляду груп країн, що утворюють макрорегіони світу) та глобальну безпекову систему (рис.1.6).

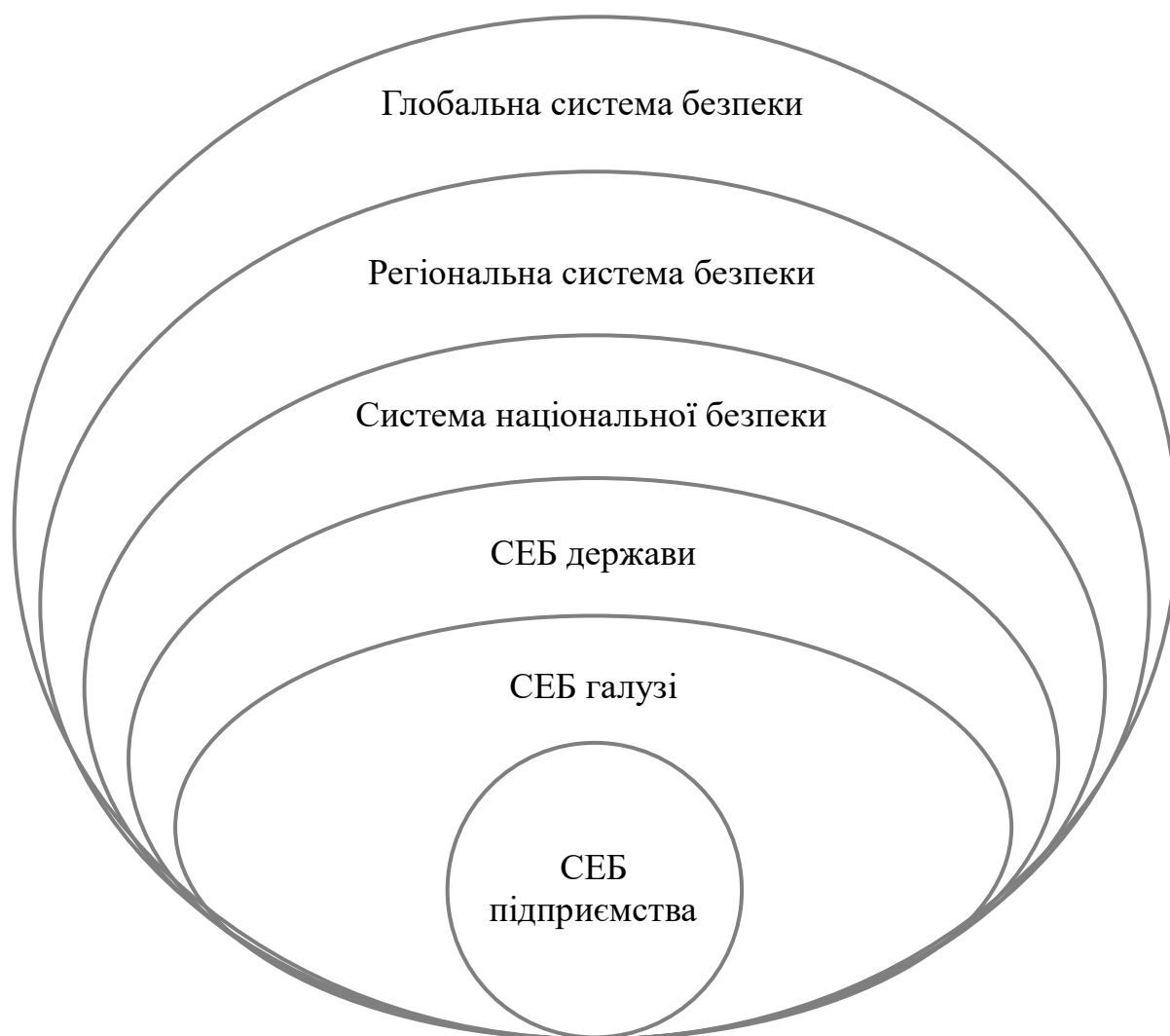


Рис. 1.6. Місце СЕБ підприємства у системі видів безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [33-37]

З урахуванням «ієрархічності» різних СЕБ, можна назвати, що на діяльність із забезпечення ЕБП впливає вся сукупність СЕБ вищого рівня, тому має бути враховано розробки принципів, напрямів і заходів забезпечення ЕБП. Слід зазначити, що з часом уявлення про СЕБ підприємства, що знаходить свій відбиток у літературі, змінювалося. На ранніх етапах розвитку теорії ЕБ система економічної безпеки підприємства розглядалася у вузькому розумінні, як система, що сприяє захисту власності підприємства, потім трактування поступово розширюється, акцент переноситься на необхідність захисту як власності, так й ефективної її використання, захист всього підприємства загалом. Все більшого поширення набуває думка, що СЕБП – це система, призначена управляти (включаючи

всю сукупність функцій – передбачення, прогнозування, виявлення, пошук способів запобігання, ослаблення чи ліквідації наслідків від загроз) безпекою підприємства від можливих загроз. Внаслідок зазначеної еволюції, функціонал забезпечення ЕБП розширюється від охоронно-детективного до аналітико-управлінського.

Нерідко, в основі відмінностей у трактуванні сутності СЕБ підприємства лежать відмінності в об'єктах управління. На думку одних учених, об'єктом можуть бути лише загрози та небезпеки, на думку інших – економічна безпека як єдине ціле [11]. Забезпечення безпеки в першому випадку зводиться до виявлення конкретних загроз, їх класифікації та оцінки, вибору та реалізації способів захисту, оцінювання ефективності цього захисту. Деякі дослідники разом із загрозами розглядають і ризики, вважаючи, що ризик є кількісною оцінкою загрози, в свою чергу, загроза – це якісне визначення ризику [15-18].

Як цілі забезпечення ЕБ підприємств, виходячи з комерційного змісту діяльності підприємств, виділяють або захист власності, або збільшення вартості цієї власності, а також отримання доходу, або досягнення будь-яких запланованих результатів (поставлених цілей), які можуть мати не суто економічний зміст (наприклад, модернізація обладнання може бути спрямована на підвищення продуктивності діяльності підприємства та конкурентоспроможності його продукції, а може переслідувати соціальні цілі – підвищення екологічності, покращення ергономіки робочих місць тощо). При недосягненні поставленої мети вважається, що ЕБ підприємства не забезпечується.

Щодо цільового підходу, у якого СЕБП забезпечує досягнення цілей, слід висловити деяку критику. Якщо вважати, що основною метою СЕБП є досягнення цілей (максимізація прибутку та ін.) підприємства, це певною мірою означає, що СЕБП замінює собою всю систему управління підприємством, «підміняючи під себе» всю економіку та технологічні процеси підприємства. Це – спірна думка. На наш погляд, при визначенні

мети та функцій СЕБП все ж таки не варто прагнути вкласти в неї орієнтацію досягнення всіх без винятку цілей діяльності підприємства. Скоріше, треба орієнтуватися на змістовні характеристики ЕБП, які були нами розкриті вище. Зауважимо ще одну важливу обставину. Незважаючи на те, що ЕБП – це деякий стан підприємства, вона не досягається автоматично, потрібні цілеспрямовані зусилля щодо підтримки ЕБП на заданому рівні, оцінювання показників ЕБП, аналізу загроз та ризиків тощо.

Тобто, СЕБП немислима без управління, орієнтованого на забезпечення економічної безпеки. У зв'язку з цим поняття «система економічної безпеки підприємства», «система забезпечення економічної безпеки підприємства» та «система управління економічною безпекою підприємства» будуть розглядатися нами як синоніми.

Виходячи з пропонованого нами управлінського підходу до визначення СЕБП, її можна розглядати як комплекс (систему, сукупність) організаційно-управлінських, правових, спеціальних, соціально-психологічних, режимних, технічних, профілактичних, пропагандистських та інших заходів, спрямованих на якісну реалізацію процедур захисту економічних інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх (реальних та потенційних) загроз його безпеці.

Мета СЕБ підприємства – це забезпечення сприятливих умов для гнучкого, стійкого, стабільного та максимально-ефективного функціонування та розвитку підприємства в даний час та в майбутньому, зростання його інноваційності, екологічності, конкурентоспроможності та інших властивостей, що визначаються інтересами стейкхолдерів підприємства та стратегією його розвитку [34].

До функцій СЕБ належать такі: науково-методична; обліково-контрольна; інформаційно-аналітична; адміністративно-розпорядча; організаційно-управлінська; господарсько-розпорядча; планово-виробнича; організаційно-технічна [12-18,34]. Цей перелік не є вичерпним, звичайно ж, може бути доповнений іншими функціями.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що основними властивостями СЕБ підприємств нафто-газової галузі (ПНГГ) є цілеспрямованість, керованість, складність, відкритість, нелінійність взаємозв'язків, динамізм, інтегрованість, неоднорідність, багатофункціональність, поліструктурність, адаптивність. У той самий час, у процесі дослідження встановлено, що сьогодні відсутній загальноприйнятий універсальний підхід до формування СЕБП, який враховував би весь спектр її властивостей, її багатогранність.

Таким чином, можна дійти висновку, що класифікація може містити підходи, представлені на рис.1.7..



Рис. 1.7. Підходи до формування структури системи економічної безпеки підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [18,34]

Зупинимося на деяких із них. У контексті наявних загроз та небезпек у СЕБП можна виділити низку складових (рис.1.8).

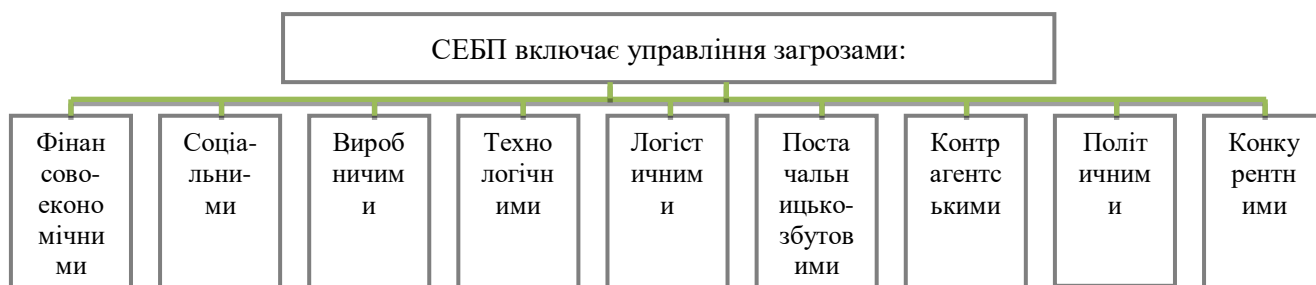


Рис. 1.8. Підходи до формування структури системи економічної безпеки підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [12-18,37]

Можна використовувати інші класифікації загроз. Наприклад, подібна класифікація може бути побудована за ознакою об'єкта зазіхання/погрози. Такими об'єктами можуть бути фінанси, персонал, інформація, технології, основні фонди, нематеріальні активи, ділова репутація та ін.. Тоді СЕБП можна формувати виходячи з міркувань забезпечення ЕБ (сприймається в даному випадку як захищеність від ризиків та загроз ЕБ) конкретних об'єктів захисту. Приклад структуризації СЕБП, виходячи з елементів (складових) ЕБ, наведено на рис.1.9..

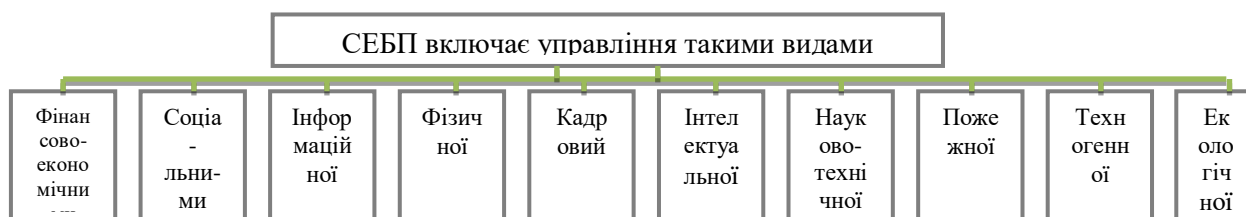


Рис.1.9. Структура СЕБП з погляду елементів економічної безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [12,18,37]

У рамках виконуваних завдань (функцій) управління ЕБП структура СЕБП складається з наступних блок-завдань: науково-методичної, інформаційно-аналітичної, обліково-контрольної, організаційно-координаційної, виконавчої.

З погляду функціональних компонентів СЕБП, в її структуру включається наступна сукупність складових (рис. 1.10).

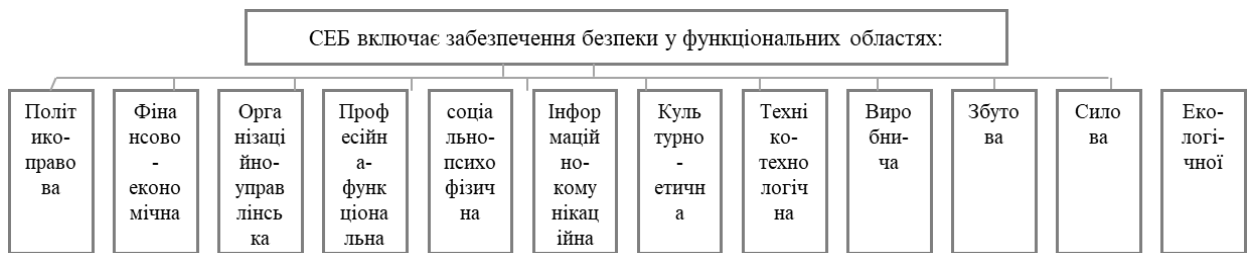


Рис.1.10 Структура СЕБП з погляду її складових

Джерело: побудовано автором на основі [1-12]

З погляду процесного підходу можна виділити такі блоки СЕБП (рис. 1.11) як ідентифікація загроз, аналіз загроз, вимірювання загроз, діагностика загроз, управління загрозами (моніторинг, прогнозування, профілактика, ухилення, запобігання, нейтралізація, локалізація, мінімізація, розподіл, передача, ліквідація, фінансування). Але це, скоріше, не структурно-визначальні блоки, а процесно-визначальні. Тобто, в тому самому структурному елементі СЕБ підприємства (підрозділі, у функціоналі посадової особи) можуть відпрацьовуватися різні процеси забезпечення ЕБП.

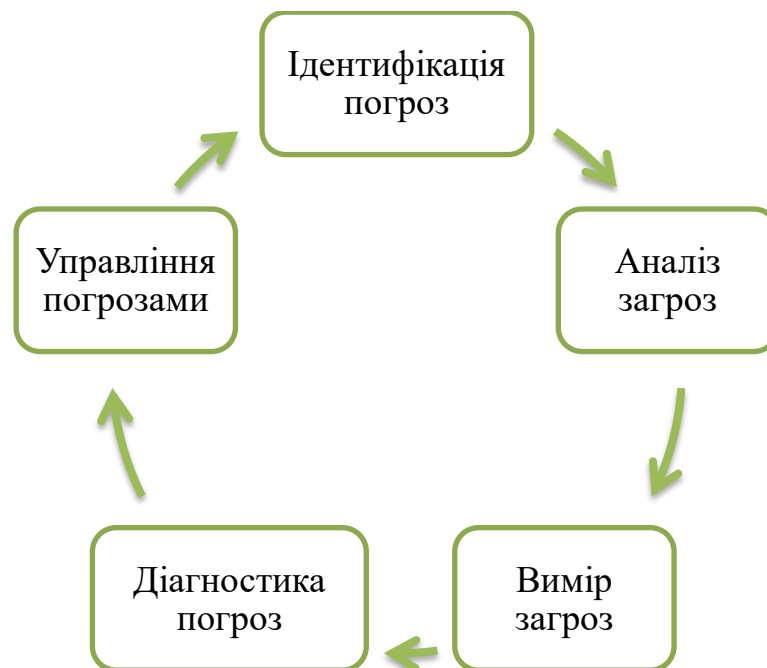


Рис.1.11. Структура СЕБ із погляду процесного підходу

Джерело: побудовано автором на основі [42,45]

У контексті технологій управління загрозами, тобто в рамках управлінського підходу, СЕБП може бути описана як сукупність елементів, орієнтованих на ті чи інші функції управління (менеджменту), що відображено на рис. 1.12.



Рис.1.12. Структура ЕБП з погляду управлінського підходу

Джерело: побудовано автором на основі [19,45]

Цікавий аспект – рівневність СЕБ підприємства. Якщо в господарській системі в цілому традиційно виділяють мікро- (підприємство) і макро- (країна в цілому) рівні, до яких у розширеному варіанті додаються мезо- (галузь або регіон) та мега- (світ загалом) рівні, то на рівні підприємства пропонуються до виділення інші рівні, виходячи зі структури економічних інтересів, яким може бути завдано шкоди у разі загроз ЕБП. СЕБ підприємства включає рівень власників, рівень менеджменту, рівень співробітників, рівень взаємодії з контрагентами, рівень споживачів, рівень взаємодії із державою.

СЕБП може бути представлена як сукупність взаємозалежних підсистем – оцінки (показників, власних ресурсів); інструментальної підсистеми (система всебічного забезпечення); показників (всіх рівнів); об'єктів (кадри, фінанси, інформація, матеріальні ресурси); суб'єктів (органи влади та керівництво підприємства).

Також можуть бути виділені якісні та кількісні характеристики СЕБ підприємства. Вони залежать від специфіки довкілля, галузі та підприємства, від особливостей самого підприємства (виду, кількості та місця розташування підрозділів, ступеня інтеграції, цифровізації, масштабу, напрямів та ризикованості діяльності, життєвого циклу, структури, бізнес-процесів, стратегії, організації та стилю управління, ресурсів, системи цінностей, компетенцій, дисципліни, штату співробітників), з його взаємодії із зацікавленими сторонами (державою, власниками, споживачами, контрагентами, конкурентами) та ін..

Таким чином, проведений теоретичний аналіз вказує на те, що сучасні підходи до розуміння сутності та побудови СЕБ підприємства, формування її структури та основних підсистем, як і сам принцип виділення цих підсистем є різноплановими, оскільки, враховують безліч факторів.

Висновки до розділу 1

В першому розділі дипломної магістерської роботи здійснено теоретичний аналіз щодо управління економічною безпекою підприємства.

В процесі аналізу наукової літератури виділено, що забезпечення управління ЕБ підприємства – це такі умови провадження господарської діяльності, ведення бізнесу, за яких можливе успішне досягнення основних цілей функціонування підприємства, ефективне використання корпоративних ресурсів, довгостроковий розвиток підприємства.

Побудова системи ЕБ кожної організації здійснюється індивідуально. Якість роботи даної системи безпосередньо залежить від грамотного

керівництва організацією та обсягу коштів, виділених на розвиток та підвищення її безпеки.

Кожне підприємство у ході своєї діяльності стикається з великою кількістю внутрішніх та зовнішніх економічних загроз. Для запобігання економічним загрозам підприємству необхідно дотримуватися правил забезпечення ЕБ, що ґрунтуються на принципах комплексності, своєчасності, плановості, конфіденційності, законності та ін. Забезпечення ЕБ підприємства складається з етапів планування, моніторингу, реагування на погрози та контролю.

Надійно збудована система ЕБ дозволяє підприємству забезпечити стійкі потоки доходів і збереження власності як в період економічної стабільності, так і зовнішніх кон'юнктурних кризисів, сприяє ефективному використанню матеріально-технічної та інтелектуальної бази, що усуває невизначеність при реалізації фінансово-економічної та господарської діяльності, знижуючи при цьому ймовірність виникнення незапланованих витрат, пов'язаних із негативними наслідками настання ризиків та необхідністю їх усунення.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його господарської діяльності

Україна має всі шанси позбутися газової залежності за рахунок пропан-бутану. Вже сьогодні вартість теплової енергії вироблено на скрапленому вуглеводневому газі (СВГ) дешевше від теплової енергії на природному газі метані. ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" вносить значний вклад в енергонезалежність нашої держави, будучи одним з лідерів реалізації проектів енергетичної безпеки України (табл.1).

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" за даними сайту YouControl

Повне найменування юридичної особи (станом на 20.10.2022)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УКРАВТОНОМГАЗ
Статус юридичної особи (станом на 20.10.2022)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	39082735
Дата реєстрації	05.02.2019 (8 років 8 місяців)
Уповноважені особи	ЧЕРНЕНКО ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	1 400 000,00 грн.
Організаційно-правова форма Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування Інші: 28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення 25.29 Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів
Ліцензії	12 ліцензій

Пропан-бутан може гарантувати не тільки безперебійну роботу газотранспортної системи, а також може використовуватись для генерації електроенергії України. Місія "УКРАВТОНОМГАЗ" полягає в реалізації енергобезпеки населення України шляхом створення інфраструктури та доставки скрапленого газу (СВГ) промисловим підприємствам. Своєю працею і енергією компанія розвиває стратегічні для країни джерела диверсифікації енергоносіїв. Місія, цілі та цінності компанії відображені на рис.2.1.

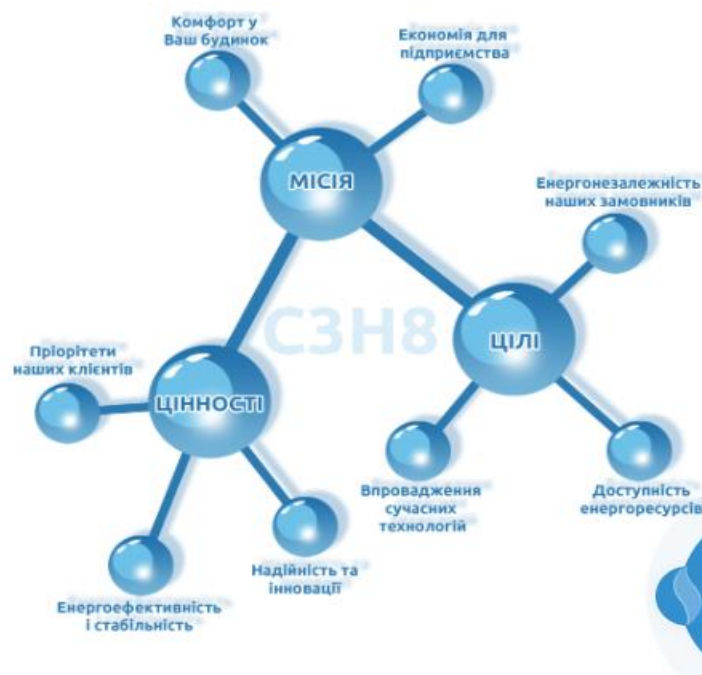


Рис. 2.1. Місія, цілі та цінності ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ"

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Відтак, бачення компанії – це зробити кожного енергонезалежним і автономним при використанні енергоресурсів. Завданням ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" - повідомити кожному вигоди від використання скрапленого газу та зробити його доступним.

Місією ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" є реалізація енергобезпеки жителів України, а також створення інфраструктури і доставки енергоресурсів промисловим підприємствам.

Головна ціль ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" донести до органів влади, підприємств та громадян України європейські екологічні цінності та переваги скрапленого газу пропан-бутану.

Найбільшою цінністю компанії є пріоритети та потреби клієнтів пов'язані з застосуванням енергоефективних технологій, їхня енергетична стабільність та інновації, що гарантують енергонезалежність, незалежність кожного підприємства та кожного приватного домогосподарства.

Стратегія ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" спрямована на покупця. Лозунг компанії: «Кожен повинен сам усвідомлено вибирати вид енергоносіїв і робити бізнес разом з нами».

Тактика ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" полягає в застосуванні інноваційних технологій та нестандартних підходів у продажі скрапленого газу пропан-бутану і обладнання.

Завданнями компанії на найближчі роки є:

1) Пріоритетним напрямком є популяризація сегмента будівництва автономних систем газопостачання пропан-бутаном з застосуванням розробок і технологій компанії;

2) Представлення сайту компанії ukravtonomgaz.ua індикатором цін на скраплений газ і обладнання в Україні;

3) Будівництво декількох складів зберігання ЗВГ та збільшення партнерської мережі АГЗП по всій Україні;

4) Впровадження європейського досвіду щодо застосування моніторингових систем обліку рівня в резервуарах скрапленого газу.

На рис. 2.2. подана дорожня карта створення та розвитку ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

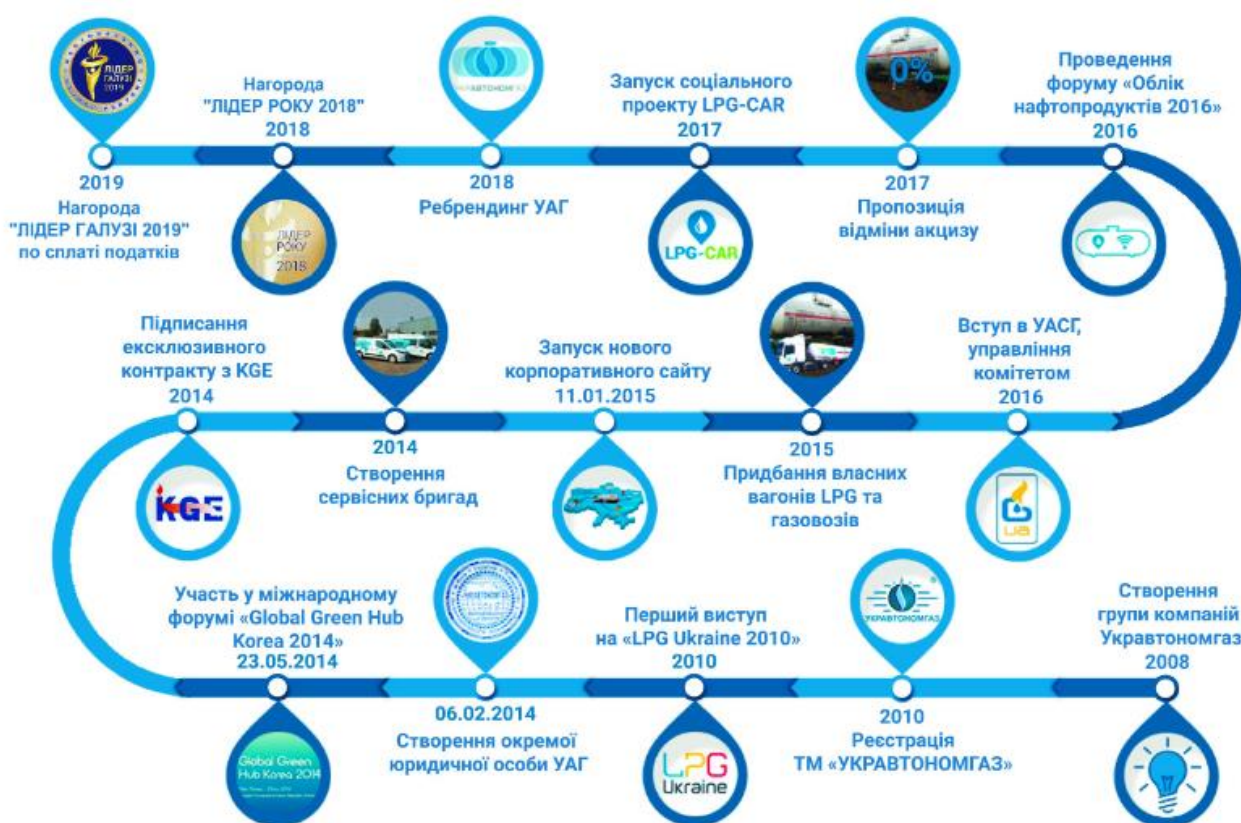


Рис. 2.2. Дорожня карта створення та розвитку ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Створення групи компаній «УКРАВТОНОМГАЗ» відбулося у 2008 році. Було зібрано ключових фахівців, які мають досвід роботи на європейських підприємствах «AUREX» (Польща), «GOK» (Німеччина), «Deltagas» (Чехія), «FAS» (Німеччина), що стало основою успішної діяльності і майбутнього прогресу компанії.

В 2010 році була зареєстрована «УКРАВТОНОМГАЗ» торгівельна марка "УКРАВТОНОМГАЗ". Керівником ТОВ є Дорофєєв А.С.. У 2019 році була створена окрема юридична особа "УКРАВТОНОМГАЗ".

Директор ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» Дорофєєв А.С. у 2019 році відвідав форум по зеленій енергетиці в Республіці Корея, в підсумку ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» отримала ексклюзивне право на продаж обладнання для скрапленого газу компанії "Entec" (Південна Корея). Korea Gas Engineering (KGE) компанія яка виробляє та експортує випарники ЗВГ,

випарники для спеціалізованих газів, змішувальні установки SNG і інше газове обладнання для зрідженого газу в більш ніж 15 країн світу.

У 2019 році компанія "УКРАВТОНОМГАЗ" впроваджує послуги сервісної служби підприємства, виконує роботи по сервісному обслуговуванню в гарантійний та післягарантійний період.

Запуск сайту групи компаній «УКРАВТОНОМГАЗ» відбувся у 2020 році, який став індикатором оптових цін на скраплений газ і новітніх технологій для пропан-бутану на території України. В цьому ж році ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" придбала власні вагони LPG та газовози.

У 2021 році ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" стає членом Української Асоціації скрапленого газу та проводить форум "Облік нафтопродуктів", де є організатором форуму та є лідером інноваційних технологій з обліку нафтопродуктів в Україні. Організацію проведення Форуму підтримали Державні органи влади (ДФСУ, Міністерства, КМДА та інші).

У 2017 році компанія запускає соціальний проект LPG-CAR.

LPG-CAR® - це соціальний проект, розроблений для автомобілістів, які вибрали пропан-бутан (LPG), як альтернативний вид палива для своїх автомобілів.

2018 рік знаменувався ребредингом для "УКРАВТОНОМГАЗ". Відбулися зміни в логотипі компанії (рис.2.3.)



Рис. 2.3. Логотип ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Джерело: на основі даних ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

За результатами дослідження Національного бізнес-рейтингу компанія "УКРАВТОНОМГАЗ" у 2018 році визнана однією з найефективніших підприємств України у своїй галузі, а підтвердженням високого статусу, надійності й ефективності ведення бізнесу стала престижна нагорода «Лідер року 2018».

Вже в 2019 році компанія ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» отримала вдруге престижну нагороду «Лідер галузі» за значний внесок у державний бюджет та високі фінансові результати діяльності.

Компанія "УКРАВТОНОМГАЗ" надає повний комплекс послуг з проектування газопостачання пропан-бутаном та складів ГНС.

Команда спеціалістів "УКРАВТОНОМГАЗ" складається з сертифікованих проєктувальників та є лідером на ринку проєктування та встановлення автономного газопостачання пропан-бутаном завдяки:

1. Вимогливому кваліфікаційному відборі проєктувальників. Досвід від 5 років.
2. Досвіду проєктування. Погоджено понад 200 проєктів в Україні.
3. Проведення кваліфікованого нагляду за виконанням проєктів.
4. Систематичного навчання та підвищення кваліфікації проєктної групи.

Компанія має 10-річний досвід з проєктування та погодження об'єктів всіх рівнів складності зі зберіганням пропан-бутану від 5 до 10 000 м³.

Пропан-бутан може гарантувати не тільки безперебійну роботу газотранспортної системи, а також може використовуватись для генерації електроенергії України. Місія "УКРАВТОНОМГАЗ" полягає в реалізації енергобезпеки населення України шляхом створення інфраструктури та доставки скрапленого газу (СВГ) промисловим підприємствам. Своєю працею і енергією підприємство розвиває стратегічні для країни джерела диверсифікації енергоносіїв. Керівництво компанії запевняє, що пропан-бутан стане важливим інструментом енергетичної безпеки України.

Компанія "УКРАВТОНОМГАЗ" здійснює доставлення всього обладнання і всіх комплектуючих на склад замовника. а також доставлення негабаритних вантажів. Компанія має спеціальні машини з маніпулятором для доставки і \ або установки ємності і всіх комплектуючих Замовнику. ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" вже понад 8 років є офіційним лідером корейської компанії Korea Gas Engineering (KGE). Спільно з компанією KGE і фахівцями Укравтономгаз розроблені унікальні моделі випарників, які вже більше як 8 років застосовують в Україні та більш ніж в 30-ти країнах світу. Компанія "УКРАВТОНОМГАЗ" поставляє випарники для спеціалізованих газів (пропан-бутан), змішувальні установки SNG і інше газове обладнання.

"УКРАВТОНОМГАЗ" також є лідером по будівництву та експлуатації систем автономного резервного газопостачання пропан-бутаном в Україні та по установці в Україні змішувальних установок SNG для заміни природного газу. І має досвід реалізації більше 300 проєктів.

Компанія «УКРАВТОНОМГАЗ» — експерт постачання резервуарів для зріджених газів і обладнання для резервуарів від Європейських компаній. «УКРАВТОНОМГАЗ» поставляє резервуари як у підземні так і наземні, з високою горловиною і без, з люком і без. Так само компанія доставляє модулі для АГЗП і може призвести будь-які нестандартні ємності на вимогу замовника:

- проведення підготовчих робіт;
- розробка котлованів;
- зведення фундаментів;
- розробка траншей;
- проведення електротехнічних робіт.

Необхідно зазначити, що підприємства нафтогазової галузі відіграють значну роль у національній економіці, формуванні доходної частини державного бюджету, забезпеченні позитивного сальдо торгового балансу, послаблення їхньої економічної безпеки негативно впливає на національну економічну безпеку. Це канал прямого впливу. По-друге, від ефективності

діяльності підприємств нафтогазової галузі залежить забезпечення всіх інших галузей економіки та соціальної сфери енергією, ці підприємства відіграють системо утворюючу роль у досягненні енергетичної безпеки, що є одним із важливих компонентів національної економічної безпеки.

Отже, ослаблення цих підприємств знижує енергетичну безпеку та економічну безпеку країни в цілому. Таким чином, набуває актуальності аналіз фінансової стійкості та безпеки здійснений в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства

В таблиці 2.2. проведений аналіз показників рентабельності ТОВ “УКРАВТОМГАЗ” в 2019 – 2021 рр..

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” в 2019 – 2021 рр., %

Показник	Рок и			Відхилення 22/2020(+ , –)
	2019	2020	2021	
Рентабельність сукупних активів	1,47	1,05	13,31	11,84
Рентабельність власного капіталу	12,36	11,76	90,41	78,04
Рентабельність продажів	2,43	1,04	3,83	1,40
Рентабельність продукції	2,98	1,19	4,91	1,93

**Розраховано за звітними даними товариства*

Рентабельність активів – показник, який характеризує ефективність використання всього майна підприємства [27, с.192]. Виходячи з розрахунків, ми бачимо, що рентабельність активів значно зросла в 2021 році до рівня 13,3% (порівняно із 1,5% в 2019 році).

Рентабельність власного капіталу – цей показник визначається як співвідношення чистого прибутку і середньорічної вартості власного капіталу. Цей показник збільшився на 78 в.п., тобто в 2021 році на 1 грн. власного капіталу припадало 0,90 грн. чистого прибутку.

Рентабельність продажів – показник показує, який чистий прибуток з

однієї гривні продажу отримало підприємство. Він також збільшився в 2021 році до 3,8% порівняно із 2,4% у 2019 р.

Рентабельність продукції – показник дає можливість визначити, скільки чистого прибутку отримано на одиницю собівартості продукції. В 2019 році на 1 грн. собівартості припадало близько 0,03 грн., а в 2021 – близько 0,05 грн. Підвищення рентабельності продукції забезпечувалося переважно зниженням собівартості одиниці продукції.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється на основі абсолютних і відносних показників. За допомогою абсолютних показників визначається тип фінансової стійкості. Виділяють чотири типи фінансової стійкості [63, с.343]:

1 тип – абсолютна фінансова стійкість – коли власні оборотні кошти повністю забезпечують запаси і витрати;

2 тип – нормальний фінансовий стан – коли запаси і витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами;

3 тип – нестійкий фінансовий стан – коли запаси і витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат;

4 тип – кризовий фінансовий стан – коли запаси і витрати не забезпечуються джерелами їх формування й підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси і витрати, не допустити невинуватого кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Проведемо аналіз джерел фінансування запасів та витрат ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” та визначимо тип його фінансової стійкості. Результати розрахунку наведено в таблиці 2.3.

За результатами аналізу типу фінансової стійкості ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» визначено, що на підприємстві спостерігається в 2019 – 2021 роках нестійкий фінансовий стан, оскільки запаси і витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат. При цьому варто зазначити, що із року в рік фінансовий стан погіршується через зменшення надлишку основних джерел фінансування запасів та витрат (в 2021 році цей надлишок зменшився на 113,6 тис. грн. порівняно із рівнем 2020 року).

Таблиця 2.3

Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» за період 2019 – 2021 рр., тис. грн.

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Власний капітал	82,5	93,5	164,7
Необоротні активи	56,9	57,3	24,3
Власні оборотні кошти	25,6	36,2	140,4
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0
Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів та витрат	25,6	36,2	140,4
Короткострокові кредити та позики	611,5	957,3	954,7
Загальний обсяг основних джерел покриття запасів та витрат	637,1	993,5	1095,1
Запаси та витрати	222,5	416,7	631,9
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	– 196,9	– 380,5	– 491,5
Надлишок (+) або нестача (–) основних джерел фінансування запасів та витрат	414,6	576,8	463,2
Тривимірний показник фінансової стійкості	(0;0;1)	(0;0;1)	(0;0;1)
Тип фінансової стійкості	Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище

**Розраховано за звітними даними товариства*

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість – це стан фінансових ресурсів підприємства, при якому підприємство вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом

ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також затрат на його оновлення та розширення [63, с. 347]. Результати розрахунку коефіцієнтів, які характеризують рівень фінансової стійкості ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ”, наведено в таблиці 2.4.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикового капіталу. Нормативне значення даного показника більше 0,5, що на ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” не дотримується, в 2019 році коефіцієнт мав значення 0,12, а в 2021 його значення збільшилося до 0,15, тобто ми можемо спостерігати висхідну динаміку даного показника, що є результатом збільшення власних коштів. Та все одно діяльність ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” за
період 2019 – 2021 рр.**

Показник	Оптимальне значення	Роки			Відхилення 2021/2019 (+, -)
		2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,12	0,09	0,15	0,03
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,5	0,12	0,09	0,12	- 0,01
Коефіцієнт маневреності власних коштів	> 0,5	0,31	0,39	0,85	0,54
Коефіцієнт фінансового левериджу	Зменшення	7,41	10,24	5,80	- 1,62

**Розраховано за звітними даними товариства*

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами свідчить про наявність власних коштів, необхідних для забезпечення фінансової незалежності та стійкості підприємства. Значення даного показника за 2019 – 2021 рр. не відповідає нормативу і має загальну тенденцію до зменшення, що негативно відображається на фінансовій стійкості підприємства. Значення 0,12 цього показника в 2021 році свідчить, що на 1 грн. вартості поточних активів припадає 0,12 грн. власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ефективність використання власного капіталу. Значення даного показника збільшилося з 0,31 в 2019 році до 0,85 в 2021, що відповідає нормативу і надає можливості підприємству сплачувати свої поточні зобов'язання, розвиватись, розширювати свою діяльність.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” в 2019 – 2021 рр. показав, що досліджуване підприємство має ряд фінансових проблем:

- низький рівень рентабельності діяльності підприємства;
- незадовільно здійснюється фінансування запасів та витрат;
- недостатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” має нестійкий фінансовий стан, тобто фінансування запасів і витрат забезпечується всіма джерелами. Проведений розрахунок відносних показників фінансової стійкості засвідчив високий рівень залежності ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” від зовнішніх джерел фінансування і, як наслідок, спостерігається брак власного капіталу.

Тому керівництву ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” доцільно приділити значну увагу політиці управління запасами та оптимізувати структуру капіталу.

Комплексний аналіз та оцінка фінансового стану досліджуваного підприємства дозволили сформулювати вихідну множину показників-індикаторів, які можна використати для здійснення оцінки рівня його фінансової безпеки.

Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства можна здійснити за допомогою показників майнового стану, показників ліквідності та платоспроможності, показників дебіторської та кредиторської заборгованостей, показників ділової активності, показників рентабельності підприємства та показників фінансової стійкості із застосуванням скоригованих методів оцінки.

Скорингові методи оцінки рівня фінансової безпеки базуються на підрахунку балів за кожною позицією показників, за якими оцінюється фінансова безпека. Скорингові методи включають в себе експертний аналіз, який передбачає опитування експертів (кваліфікованих фахівців) з подальшою математичною обробкою результатів дослідження.

До групи скорингових методів оцінки можна віднести ранговий метод або метод балів. Даний метод дає змогу встановити важливість кожного показника фінансової безпеки підприємства у формуванні її загального рівня на підставі вагових коефіцієнтів, присвоїти кожному показнику певну кількість балів, відповідно до інтервалів їх значень, а також провести інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства [61, с. 322].

Отже, для оцінки рівня фінансової безпеки досліджуваного підприємства використаємо наступні показники (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники-індикатори фінансової безпеки ТОВ
“УКРАВТОНОМГАЗ”**

Назва показника-індикатора	Розрахунок індикатора	Порогове значення	Економічний зміст
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	≥ 1	Показує здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за кредитами та розрахунками в разі реалізації всіх оборотних активів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти+Поточні інвестиції)/Поточні зобов'язання	0,2 – 0,5	Показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена негайно швидколіквідним майном
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Власний капітал	$\geq 0,2$	Показує величину чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу. Дає змогу оцінити рентабельність власного бізнесу порівняно із альтернативним (найчастіше із середнім процентом за депозитами)

Коефіцієнт незалежності (автономії)	Власний капітал/Підсумок балансу	$\geq 0,5$	Оцінює частку власного капіталу у загальній вартості майна та характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування
Коефіцієнт оборотності активів	Сума виручки від реалізації/Сума активів	2,5-5,2	Оцінює кількість оборотів активів для отримання виручки

В основі визначення рівня фінансової безпеки підприємства лежать граничні значення показників та їхній рейтинг [67].

В процесі експертної оцінки кожному експерту пропонується оцінити рейтинг кожного показника, ґрунтуючись на певній бальній шкалі. Таким чином, створюється система оціночних показників, кожному з яких привласнюється певний ранг, формується шкала оцінки отриманих показників і визначається механізм розрахунку сукупного рейтингу показника [46].

На основі цього методу можливо виконати ранжування як окремих показників, так і груп найбільш значимих показників для оцінки фінансової безпеки підприємства. Так, якщо показник має значення вище нормального, то йому присвоюється I клас; нижче нормального, але вище критичного – II клас; нижче критичного – III клас.

Таблиця 2.6

**Граничні значення показників фінансового стану підприємства
для визначення рівня фінансової безпеки ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»**

№ п/п	Найменування показника	I клас	II клас	III клас
1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	> 2	1-2	< 1
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,5$	0,2-0,5	$< 0,2$
3	Рентабельність власного капіталу	$> 0,2$	0,1-0,2	$< 0,1$
4	Коефіцієнт незалежності (автономії)	$> 0,7$	0,5-0,7	$< 0,5$
5	Коефіцієнт оборотності активів	$> 0,95$	0,5-0,95	$< 0,5$

Інтегральна оцінка безпеки дається в балах і визначається як сума добутоків рейтингу кожного показника на клас [46]:

$$B = \sum Pe_i * Кл_i, (2.1)$$

де B – сума балів;

Pe_i – рейтинг i -го показника;

$Кл_i$ – клас i -го показника.

Рейтинг показника визначається відповідно до цілей дослідження і важливості показника для обраного напрямку дослідження. Сумарний рейтинг показників завжди складає 100, тобто кожному показнику присвоюється певне числове значення менше ста, яке відображає важливість даного показника.

Таким чином, для показників, усі значення яких відповідають I класу, кількість балів дорівнює 100, II класу – 200, III класу – 300. Відповідно до кількості набраних балів, присвоюється і клас фінансової безпеки підприємства: I клас – високий рівень фінансової безпеки (100 – 150 балів);

II клас – нормальний рівень безпеки (151 – 250 балів); III клас – критичний рівень безпеки підприємства (251 – 300 балів) [46, с.142–143].

Оскільки I клас присвоюється показникам, що мають значення вище нормального, а III клас – показникам із значеннями менш критичного рівня, то може бути розглянута така градація:

I клас – високий рівень безпеки (100 – 150 балів);

II клас – нормальний рівень безпеки (151 – 250 балів);

III клас – кризовий (критичний) рівень безпеки підприємства (251 – 300 балів). При визначенні класу показників варто обмежуватися трьома градаціями. Але при визначенні класу (рівня безпеки) підприємства, тобто при узагальнюючій оцінці можливе виділення додатково передкризової зони.

Тоді доцільно визначити такі межі класів:

I клас – високий рівень безпеки (100–150 балів);

II клас – нормальний рівень безпеки (151–230 балів);

III клас – передкризовий рівень безпеки підприємства (231–250 балів).

IV клас – кризовий (критичний) рівень безпеки підприємства (251–300 балів) [76].

Рейтинг показників фінансової безпеки відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рейтинг показників фінансової безпеки підприємства

Показники	Рейтин г показн и ків, %	Клас	Бали	Клас	Бали	Клас	Бал и
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2 2	1	22	2	44	3	66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2 1	1	21	2	42	3	63
Рентабельність власного капіталу	1 9	1	19	2	38	3	57
Коефіцієнт незалежності (автономії)	19	1	19	2	38	3	57
Коефіцієнт оборотності активів	19	1	19	2	38	3	57
Разом	100	-	100	-	200	-	300
Клас			I		II		III

На основі результатів вище проведеного аналізу встановлено рівень фінансової безпеки ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” за 2019 – 2021 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівні фінансової безпеки ТОВ “УКРАВТОНОМГАЗ” за 2019 – 2021 рр.

Показники	Зна- чення	Клас	Бали	Зна- чення	Клас	Бали	Зна- чення	Клас	Бали
	2019 р.			2020 р.			2021 р.		
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,04	2	44	1,04	2	44	1,15	2	44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	3	63	0,11	3	63	0,11	3	63

Рентабельність власного капіталу	12,36	1	19	11,76	1	19	90,41	1	19
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,12	3	57	0,09	3	57	0,15	3	57
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	2	38	1,00	1	19	3,48	1	19
Разом	-	-	221	-	-	202	-	-	202
Клас	II			II			II		

Отже, як демонструють дані табл. 2.8, кількість балів протягом аналізованого періоду коливається в межах 202 – 221, що відповідає II класу безпеки, тобто рівень фінансової безпеки ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» впродовж 2019 – 2021 рр. є нормальним. Це є позитивним явищем, однак менеджмент підприємства повинен бути спрямований на недопущення його зниження.

2.3. Особливості формування системи економічної безпеки ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Як випливає з представлених вище матеріалів, питання побудови ефективної СЕБ лише на рівні підприємства має суттєву теоретичну та практичну значимість. Підходи до побудови СЕБ визначаються її змістом, структурою та функціональним наповненням. У літературі виділяють такі підходи до забезпечення ЕБП та побудови СЕБ: комплексний, системний, ресурсно-функціональний, проектний та ряд інших. При цьому, як ми вказували раніше, під час розробки СЕБ необхідно враховувати галузеві особливості.

СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» є складною, інтегрованою, багатокomпонентною, багаторівневою, багатofункціональною, що постійно

взаємодіє з внутрішнім і зовнішнім середовищем, адаптується з системою, що складається з взаємопов'язаних між собою (об'єктної, суб'єктної та інструментальної) підсистем, що забезпечують багатоваріантність управління процесами ЕБП. Від ефективності СЕБ залежить якість та реалізованість прийнятих рішень по всьому ланцюжку діяльності ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» – від розвідки та видобутку до переробки, транспортування та продажу, вектор розвитку, досягнення поставленої мети, у тому числі за рахунок участі у захисті всіх його підрозділів та персоналу. При цьому необхідно враховувати не тільки галузеві, а й індивідуальні особливості.

Основними цілями побудови СЕБ на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» є забезпечення високого рівня комплексної ЕБП, створення сприятливих умов досягнення цілей: гармонізація економіки, надання максимальної стійкості підприємству, забезпечення максимальної збалансованості інтересів, зростання технологічності видобутку, переробки, транспортування та збуту нафти і газу, екологічності, гуманності бізнесу, результативності функціонування, конкурентоспроможності, поліпшення ефективності взаємодії підприємства, підвищення його адаптації до обстановці, що безперервно змінюється (зовнішнього та внутрішнього середовища).

СЕБП, будучи самостійною та відокремленою, комплексною системою, залежить від характеристик та параметрів підприємства; вона повинна формуватися та функціонувати на основі чинного законодавства, прийнятих нормативних актів, встановлених принципів, у рамках загальної стратегії розвитку та тактики управління підприємством, має враховувати зміни факторів довкілля та трансформацію технологій та бізнес-процесів.

На процес побудови СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» значно впливає галузева специфіка. Проведені дослідження дозволили виділити такі особливості, що впливають на формування СЕБ ПНГП:

- інституційні: суттєве державне регулювання та контроль діяльності підприємств галузі, взаємозалежність нафтогазової галузі та всіх галузей економіки та соціальної сфери України;

- екологічні: сильний вплив галузі на навколишнє середовище, що вимагає використовувати спеціальні та досить капіталомісткі технології природокористування, впроваджувати ресурсозбереження, здійснювати значні інвестиції в охорону природи та взаємодію з місцевими спільнотами;

- технологічні: безперервне виробництво; масштаб та особливості технологічного ланцюжка галузі (транспортування газу, збут); постійне зростання технологічної складності виробництва та видобутку; критична залежність від імпорту обладнання та технологій;

- економічні: жорстка залежність стану справ у галузі від трендів геополітики, різноманітних санкцій (у тому числі протиправних) та макроекономічної ситуації у світовій та вітчизняній економіці, коливання кон'юнктури світового ринку енергоносіїв – невисокі темпи економічного зростання, динаміка реальних наявних доходів населення,

- купівельної спроможності економічних суб'єктів, зниження попиту; залежність від обсягів виробництва, логістики, рівня та характеру споживання паливно-енергетичних ресурсів, динаміки народонаселення та ін;

- фінансові: потреба у великих обсягах «довгих» інвестицій; ресурсомісткість; висока капіталомісткість підтримки та нарощування видобутку газу, об'єктів; тривалий термін окупності капітальних вкладень; наявність природної монополії чи домінування на товарному ринку галузевих компаній;

- відмінності у структурі активів: найбільшу питому вагу в активах становлять необоротні активи видобувні та виробничі; тривалі терміни зведення та експлуатації об'єктів НУО; високий ступінь їхнього зносу, в т.ч. трубопровідних потужностей;

- географічні: широка географія ведення бізнесу;

- кліматичні: суттєва залежність від сезону року, погодних та температурних факторів, кліматичних умов;
- організаційно-управлінські: публічність бізнесу, широкі крос-національні взаємодії, багатопрофільність, різноманітність за розміром, масштабом, структурою підприємств, їх інформаційно-комунікаційних зв'язків, як правило, це вертикально-інтегровані компанії; система управління підприємством на основі поєднання функціонального та процесно-орієнтованого підходів;
- соціально-кадрові: умови та режим праці співробітників, який найчастіше організується у суворих кліматичних умовах у віддалених регіонах у вахтовому режимі;
- ресурсні: масштабна ресурсна база, ліцензійні ділянки у розвідувальних зонах, збутові підприємства, каталізаторні заводи тощо;
- цифрові: великі обсяги даних, що генеруються ПНГП в Україні та за кордоном. Це – важко структуровані дані, для роботи з якими мало базового рівня Data Science, достатнього для завдань у ритейлі чи банківському секторі, тут потрібна розробка спеціальних додатків, що є трудомістким та інтелектомістким, внаслідок цього є висока залежність від іноземного програмного забезпечення;
- орієнтація на принципи сталого розвитку: економічне зростання, захист довкілля, соціальну відповідальність бізнесу; конкуренція з альтернативними джерелами енергії; сильна залежність нових сегментів енергетики від державної підтримки та регулювання (субсидування);
- ризикові: наявність великої кількості різноманітних загроз; ризик-орієнтований підхід ведення бізнесу.

Дані галузеві особливості знаходять своє відображення у процесі формування та структурі СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ. У методології дослідження СЕБ важливим моментом, якому слід приділити велику увагу на етапі розробки та впровадження СЕБ є визначення ключових принципів

формування СЕБ, тобто. основних вимог (правил), яким вона має відповідати.

Нині ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» розроблено безліч різних систематизаційних принципів, зокрема. принципів побудови, організації та функціонування СЕБ, принципів забезпечення ЕБП та ін. (рис.2.4).

На нашу думку, дана система принципів потребує уточнення та систематизації. У систематику принципів СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» слід внести угруповання принципів окремих підсистем СЕБ.

Водночас, у міру розвитку ситуації в галузі, а також зміни потенціалу підприємства, система принципів ЕБ може бути передбачена в частині їхнього розширення або наповнення окремих принципів новим змістом. Зокрема, найбільш очікуваною така трансформація принципів у середньостроковій перспективі буде у напрямках появи/розвитку принципів цифровізації та принципів сталого розвитку. Нині основою побудови СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має ставитися не процес перманентної боротьби з загрозами, а забезпечення досягнення запланованих цілей підприємства з допомогою створення відповідного режиму його функціонування. У першому випадку маємо справу з реактивним управлінням ЕБП, яке супроводжується ситуаціями реалізації ризиків ЕБ, тобто. втратами підприємства. У другому випадку реалізується проактивна модель управління, коли реакція СЕБ на ризики та загрози настає не за фактом їх здійснення, а превентивно, що дозволяє зменшити обсяг економічної шкоди підприємству.



Рис. 2.4. Класифікація принципів СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Джерело: за даними ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Процес формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» здійснюється у певній послідовності, згідно з алгоритмом, схема якого наведена на рис. 2.5.

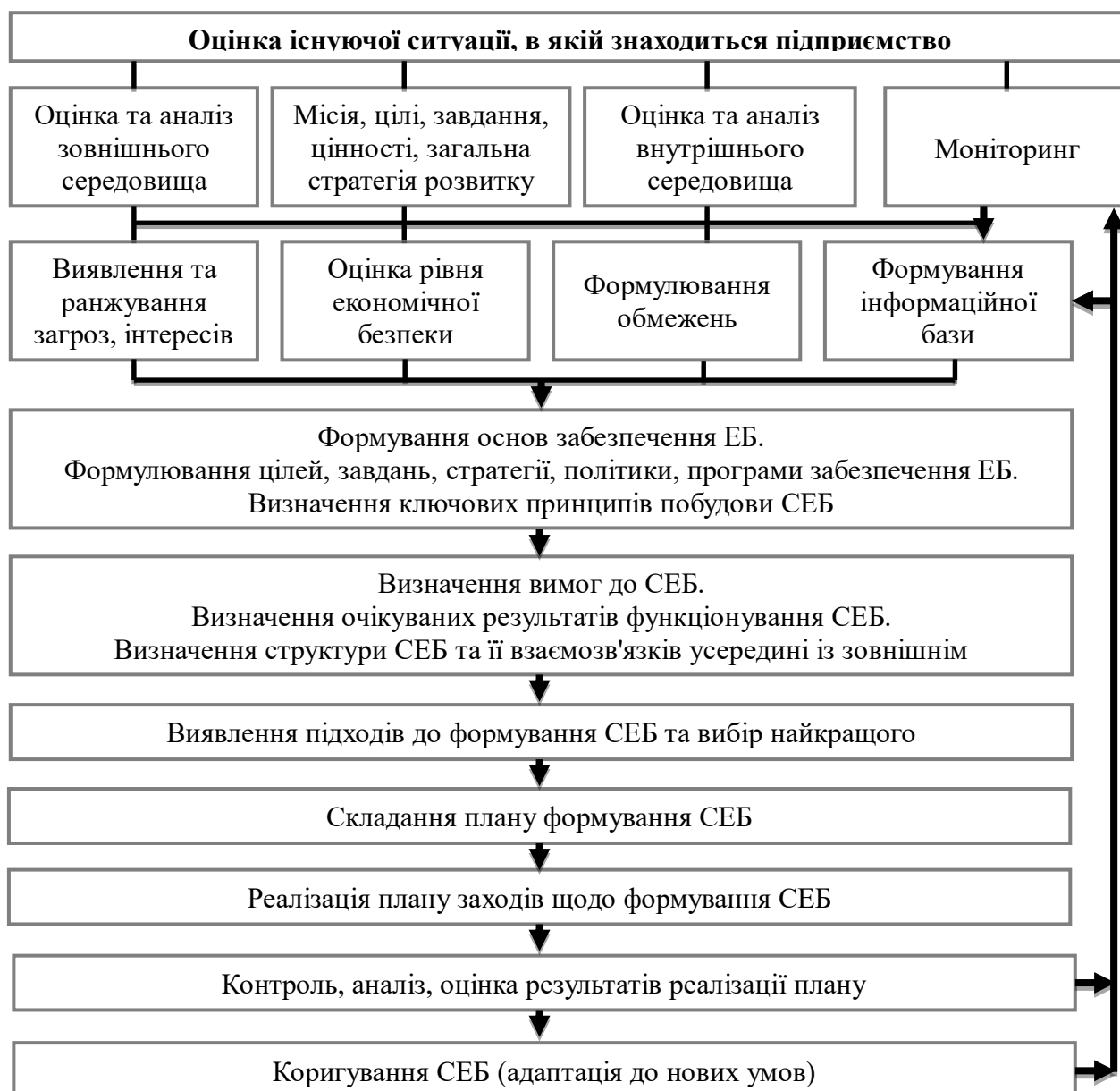


Рис.2.5. Процес формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Джерело: за даними ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

На першому етапі здійснюється дослідження існуючої ситуації, в якій знаходиться ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», та формується ряд обмежень. Цей етап включає оцінку специфіки соціально-економічного простору функціонування підприємства, аналіз та оцінку його внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз особливостей бізнесу, його взаємозв'язків, контрагентів, споживачів, конкурентів, аналіз соціально-економічного стану підприємства. Зокрема, проводиться аналіз ринку вуглеводнів, кон'юнктури,

цін, попиту, пропозиції та ін. Виконується оцінка ресурсного потенціалу підприємства, достатності та придатності ресурсів для створення СЕБ та механізмів забезпечення ЕБП; виявлення відповідних резервів. На цьому етапі проводиться вивчення місії, загальної стратегії розвитку, цілей, завдань, системи цінностей, навичок, компетенцій; виявлення життєво важливих інтересів підприємства, визначення потреб та інтересів усіх осіб, зацікавлених у діяльності підприємства, з метою їх подальшої координації та збалансування. Виконується визначення характеру, рівня, основних джерел реальних та потенційних загроз, аналіз, систематизація та ранжування внутрішніх та зовнішніх загроз ЕБП, прогнозування наслідків реалізації загроз, обсягу можливих збитків. Виконується оцінка стану та рівня компонентів економічної безпеки та сукупної ЕБ, кількісний та якісний аналіз комплексу навколишніх умов, їх впливу на сталий розвиток підприємства, виявлення та оцінка значущих ризиків, їх вплив на рівень ЕБ, виявлення сильних сторін та конкретних проблем підприємства, діагностика банкрутства, передбачення тенденцій та можливих варіантів розвитку, розробка достовірного прогнозу, що лежить в основі формування стратегії забезпечення ЕБ та формування ВЕБ. Поданої інформації досить багато, вона потребує впорядкування. На основі проведеного аналізу ситуації, що склалася, формулюються обмеження з урахуванням стратегії розвитку ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», впливу факторів, вимог зацікавлених сторін.

На другому етапі відбувається формування основ забезпечення ЕБП. У рамках цього етапу відбувається усвідомлення необхідності забезпечення ЕБ та формування СЕБ, визначення потреб у забезпеченні ЕБ та сили їх прояву, розробка концепції забезпечення ЕБ: формулювання цілей, завдань, функцій, принципів, вибір варіанта стратегії, політики, програми забезпечення ЕБ, облік системи цінностей, мотивів, стимулів та культури безпеки. Виробляється визначення схеми можливих дій структурних підрозділів та кожного співробітника в різних ситуаціях забезпечення ЕБП (в т.ч. у надзвичайних ситуаціях, які на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», в силу

специфіки виробничого процесу, цілком можливі. Це можуть бути загоряння, викиди отруйних речовин, вибухи, розливи та ін.). На цьому етапі офіційно затверджується концепція забезпечення ЕБ підприємства. Етап включає перевірку наявності ліцензій, сертифікатів, атестатів, дозволів, допусків та ін.; розробку норм, нормативів, лімітів, регламентів, положень, інструкцій, схем, прогнозів, програм, планів забезпечення ЕБ. Конкретизуються суб'єкти та об'єкти захисту, створюються реєстри об'єктів ЕБ та проводиться їх ранжування за пріоритетами захисту, а також з визначенням їхнього рівня безпеки, формується система суб'єктів ЕБ, створюється або вдосконалюється служба безпеки та уточнюються її функції. Обґрунтовуються та визначаються організаційна структура управління СЕБ, процес функціонування та управління СЕБ, розробляються механізми, технології, інструменти, методи забезпечення ЕБ, формується система заходів щодо забезпечення ЕБ. Виявляються закономірності формування, організації та функціонування СЕБ, їх розвитку відповідно до змінних зовнішніх і внутрішніх економічних, політичних, соціальних, кліматичних, екологічних та інших умов. Встановлюються ключові принципи побудови СЕБ, її провідні функції, визначається їхня пріоритетність і найбільш ефективне поєднання.

На третьому етапі визначаються вимоги до СЕБ та її елементів, визначення очікуваних результатів функціонування СЕБ, структури СЕБ та її взаємозв'язків усередині та із зовнішнім середовищем. Визначення вимог до СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» відбувається з урахуванням вибраних цілей, ресурсного забезпечення, принципів функціонування та управління, потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), стану навколишнього природного середовища. Визначаються необхідні та достатні умови для ефективної реалізації концепції, стратегії забезпечення ЕБ. Встановлюються основні параметри, критерії та показники (в т.ч. порогові), методи оцінки стану, ефективності СЕБ, рівня ЕБ (та її компонентів) відповідно до специфіки функціонування підприємства у різних обставинах, періодичності

оцінки. Визначення системи показників моніторингу СЕБ. Виконується акумуляція та визначення необхідної кількості та якості всіх видів ресурсів ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» для функціонування СЕБ, управління ЕБ, для захисту та охорони об'єктів безпеки; вимірювання величини фінансових витрат на побудову, організацію та функціонування СЕБ та порівняння їх із можливою величиною збитків від реалізації загроз; фіксування всіх вимог до СЕБ у відповідних кодексах, договорах з контрагентами, колективних та трудових договорах, положеннях, наказах, посадових та спеціальних інструкціях та ін. Як очікувані результати функціонування СЕБ можуть виступати рівень економічної безпеки, обсяг виручки, розмір прибутку, ринкова вартість ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», фінансова стійкість, частка ринку, обсяг податкових надходжень, ступінь участі в соціальних проектах, ефективність діяльності, рівень виконання своїх зобов'язань перед контрагентами, результативність взаємодій, рівень конкурентоспроможності, рівень забезпечення виконання вимог, протипожежної безпеки, охорони праці, рівень екологічних збитків тощо.

Необхідно зазначити, що СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» неоднорідна, може мати різний ступінь структуризації та формалізації. Структура СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» безпосередньо залежить від організаційної, виробничої, функціональної структури підприємства. Як було зазначено вище, до структури СЕБ повинні входити об'єктна, суб'єктна та інституційна підсистеми, ефективна взаємодія яких одна з одною та із зовнішнім середовищем дозволить ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» досягти намічених цілей. Велика увага має бути приділена створенню служби безпеки, що враховує у своїй діяльності специфіку підприємства та його оточення, що взаємодіє з усіма підрозділами підприємства, що здійснює безперервний контроль за рівнем ЕБ та діями, що вживаються, що адаптується до функціонування ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» в умовах існування різноманітних загроз, в т.ч. у кризових умовах.

Слід зазначити, що розподілену СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» неможливо побудувати без розуміння кожним працівником підприємства важливості та необхідності забезпечення ЕБ на підприємстві та свідомого ефективного виконання персоналом встановлених вимог щодо безпеки, у т.ч. на робочих місцях. Отже, під час створення СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» із співробітниками підприємства має вестися систематична, послідовна виховна та профілактична робота, безперервне професійне навчання та спеціальна підготовка у сфері забезпечення ЕБ. Ігнорування вимог до розуміння персоналом важливості забезпечення ЕБ може призвести до зниження рівня ЕБ та відбитися на перспективах розвитку.

На четвертому етапі відбувається виявлення підходів до формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» та вибір найбільш ефективного. Етап включає виявлення можливих альтернатив формування СЕБ та вибір найбільш доцільної (за заданим критерієм) з них. На нашу думку, формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має здійснюватись на основі системного підходу. Вирізняють системно-цільовий, системно-ресурсний, системно-комплексний, системно-інтеграційний, системно-структурний, системно-функціональний, системно-комунікаційний, системно-історичний підходи. Дані підходи можуть доповнюватися ситуаційним підходом, що враховує всі реальні умови функціонування, а також нормативним підходом, який полягає у стандартизації всіх систем, процесів, зв'язків, механізмів та умов. Основний акцент робиться на розробці норм, нормативів, типових процедур, проектів та методик за допомогою евристичного підходу. З іншого боку, СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» може будуватися з урахуванням процесного, проектного підходів, з урахуванням вдосконалення системи управління ризиками. Хоч би який підхід не застосовувався, потрібно виявляти проблеми його застосування, враховувати всі особливості його застосування у відповідних умовах, можливі витрати ресурсів та часу, наслідки його застосування, тобто. слід творчо застосовувати будь-який із них у конкретній ситуації.

На п'ятому етапі 5 етап проходить складання та прийняття плану щодо формування (створення, впровадження) СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Цей етап полягає у розробці управлінських рішень та рекомендацій щодо формування структури та поетапного впровадження СЕБ на підприємстві. План офіційно схвалюється керівництвом, має бути узгодження механізму забезпечення ЕБ та бюджету на його впровадження та утримання з керівництвом. Він включає пропозиції щодо поліпшення діючих заходів з управління ЕБ, захисту підприємства, створення системи підтримки та підвищення професійного рівня співробітників, впровадження нових технологічних рішень, планування маневрування, розширення ресурсів та формування та використання резервів. Повинне бути передбачене безперервне навчання персоналу правилам техніки безпеки, протипожежної та ін. безпеки, збереження комерційної таємниці, роботи з конфіденційними документами, дій у надзвичайних ситуаціях, атестація працівників. У плані можуть бути передбачені заходи щодо реорганізації органів управління, створення «процесних» команд, ротація кадрів, якісні вимоги до професійних та спеціальних компетенцій співробітників, впровадження нових методів управління, розвиток передових технологій, підтримка іміджу ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Необхідно зазначити, що на даному етапі для ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» дуже важливо встановити та розподілити функції, повноваження та відповідальність для кожного структурного підрозділу та співробітника, а також створити модель безперервної їх взаємодії в рамках розроблених програм, поставлених цілей та завдань. Крім того, повинні бути передбачені стимули та санкції за ефективну або навпаки неналежну реалізацію плану щодо впровадження СЕБ.

На шостому етапі відбувається реалізація плану заходів щодо формування СЕБ. Проведення комплексу послідовних організаційних, технічних, економічних, спеціальних заходів щодо побудови ефективної СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Враховуючи основні тренди розвитку галузі (технологічність, екологічність та ефективність), більша увага має бути

приділена аспектам забезпечення виробничої, фінансової, інформаційної, кадрової, соціальної, екологічної та цифрової безпеки. Після реалізації плану має бути побудовано СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», що складається з певних підсистем, елементів, служб, що реалізують постійну багатоаспектну роботу, націлену на зростання захищеності підприємства від небезпек та загроз ЕБ, що забезпечує умови для досягнення цілей ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

На сьомому етапі здійснюється контроль, аналіз, оцінка результатів реалізації плану. Етап включає забезпечення контролю за реалізацією плану з формування СЕБ, аналіз та оцінку результатів впровадження СЕБ. На цьому етапі відбувається вибір методів вимірювання, оцінка показників застосування СЕБ, досягнення цільових параметрів моделі застосування СЕБ. Оцінка результатів включає: оцінку відповідності концепції, стратегії та побудованої СЕБ потенційним та фактичним загрозам; оцінку здатності спеціальних служб, підрозділів та співробітників підприємства вчасно та якісно реагувати на загрози, що виникають, оцінку ефективності реалізації стратегії, концепції, функціонування СЕБ. Вибір методів кількісної та якісної оцінки результатів реалізації плану формування СЕБ і сама оцінка залежить від проведення регулярного та ефективного моніторингу.

Необхідно зазначити, що весь процес побудови СЕБ має піддаватися моніторингу. Має бути організований моніторинг за реалізацією плану заходів, моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз, рівня ЕБ та СЕБ. Систематичний, результативний моніторинг, що дозволяє зібрати та проаналізувати дані, котрі описують стан основних підсистем та елементів СЕБ, оцінити стан і структуру створеної СЕБ, що склалася, ефективність її функціонування та взаємодії, провести діагностику системи та виявити наявні недоліки. Дані моніторингу спрямовуються у сформовану інформаційну базу. Вони мають стати найважливішим інструментом аналізу, розробки прогнозів та стратегічного планування розвитку СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

На восьмому етапі проходить коригування та адаптація СЕБ. Етап включає прийняття управлінських рішень щодо розробки та реалізації комплексу заходів щодо коригування СЕБ (за потреби) та її адаптації до портфеля нових умов. Він передбачає розробку та коригування стратегії та планів служби безпеки, планів структурних підрозділів ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» відповідно до прийнятих управлінських рішень, поставлених цілей та завдань.

У зв'язку з тим, що оточення ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» постійно змінюється: загрози виникають і зникають, зростають і знижуються, змінюється їх структура і значущість для забезпечення ЕБ, модель побудови СЕБ і сама СЕБ повинні постійно враховувати динамічність, мінливість довкілля та адаптуватися до неї. Адаптація СЕБ має важливе значення для виправлення дій ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» щодо забезпечення ЕБ на майбутнє, визначення подальшої стратегії розвитку підприємства. Своєчасне коригування СЕБ дозволяє усунути виявлені під час діагностики недоліки, скоригувати та вдосконалити СЕБ з метою надійної, безперебійної роботи всіх підсистем СЕБ, підрозділів та підприємства загалом.

Таким чином, можемо зазначити, що процес побудови ефективного управління СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має бути підпорядкованим загальним закономірностям планування та управління для підприємства. СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» повинна формуватись з урахуванням встановлених цілей, завдань, концепції та стратегії, умов довкілля, галузевих особливостей та специфіки діяльності підприємства. Архітектура управління СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», взаємодія і підпорядкованість її елементів, кількість і складність функцій і завдань, що виконуються, та інші параметри безпосередньо залежать від змісту діяльності самого підприємства. Усі елементи СЕБ повинні бути органічно пов'язані один з одним та ефективно взаємодіяти між собою та із зовнішнім середовищем з метою встановлення сприятливих умов сталого розвитку підприємства.

Висновок до розділу 2

В другому розділі дипломної магістерської роботи здійснено комплексний аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Зазначено, що ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" вносить значний вклад в енергонезалежність нашої держави, будучи одним з лідерів реалізації проектів енергетичної безпеки України.

Здійснено аналіз фінансового стану ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» в 2019 – 2021 рр., котрий показав, що досліджуване підприємство має ряд фінансових проблем:

- ✓ низький рівень рентабельності діяльності підприємства;
- ✓ незадовільно здійснюється фінансування запасів та витрат;
- ✓ недостатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таким чином, ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має нестійкий фінансовий стан, тобто фінансування запасів і витрат забезпечується всіма джерелами. Проведений розрахунок відносних показників фінансової стійкості засвідчив високий рівень залежності ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» від зовнішніх джерел фінансування і, як наслідок, спостерігається брак власного капіталу.

Тому, запропоновано керівництву ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» приділяти значну увагу політиці управління запасами та оптимізувати структуру капіталу.

Здійснено аналіз СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» та процесу формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», який складається з восьми етапів. В результаті аналізу, можемо зазначити, що процес побудови ефективного управління СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має бути підпорядкованим загальним закономірностям планування та управління для підприємства. СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» повинна формуватись з урахуванням встановлених цілей, завдань, концепції та стратегії, умов довкілля, галузевих особливостей та специфіки діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

3.1 Організація моніторингу у системі економічної безпеки підприємства

Система економічної безпеки підприємства орієнтована на раннє виявлення ризиків та загроз економічної безпеки для того, щоб своєчасно прийняти управлінські рішення, спрямовані на протидію їм. Необхідно зазначити, що деякі загрози можуть зростати з великою швидкістю (як це сталося, наприклад, з загрозами у зв'язку з початком війни для діяльності підприємств нафтогазової галузі, які ще на початку лютого 2022 року були несуттєвими, а через один місяць багато в чому визначали рівень ЕБ даних підприємств).

Це означає, що необхідне постійне спостереження для того, щоб різке погіршення ситуації не стало несподіванкою для керівництва підприємства. Причому йдеться не лише про спостереження, а й обробку отриманих даних у режимі реального часу. Така організація робіт дозволяє підвищити оперативність реагування. Іншими словами, необхідний моніторинг загроз економічній безпеці підприємства.

Зазначимо, що через важливість такого завдання деякими фахівцями ставиться питання про організацію подібного моніторингу як на рівні підприємства, так і на рівні країни чи регіону.

Аналіз літератури показав, що моніторинг як елемент системи економічної безпеки підприємства, будучи ефективним управлінським інструментом, не набув належного поширення у діяльності підприємств нафтогазової галузі. У економічній літературі досить активно досліджується моніторинг загроз, моніторинг економічної безпеки різних рівнях, але не моніторинг СЕБ. Тим часом, розгляд моніторингу саме в рамках системи

забезпечення економічної безпеки дозволяє вибудувувати його не ізольовано від інших функцій управління, а пов'язати в єдине ціле.

У сучасному тлумачному словнику терміну «моніторинг» приписуються такі значення: (1) «постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим припущенням» та (2) «спостереження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю» [12]. Вивчення наукової літератури, нормативно-правових актів та інших джерел дозволило встановити, що істотних відмінностей у тлумаченні цього терміна немає. Відповідно, можна дійти висновку, що моніторинг СЕБ підприємства – це систематичний, безперервний, постійно повторюваний процес, що містить комплекс взаємозалежних дій зі спостереження, визначенню ситуації, збору, оцифровці, аналізу, обробці, контролю, фіксації даних, накопиченню, представленню, обміну інформацією, комунікації та консультування, оцінювання стану СЕБП.

Важливо підкреслити ту обставину, що з елементів моніторингу СЕБ є цифровізація одержуваних первинних даних. В даному випадку під нею розуміється подання цих даних в дискретному вигляді, що дозволяє надалі проводити їхню автоматичну або автоматизовану обробку. Скорочення в цій обробці участі людського фактора дозволяє знизити суб'єктивізм і зменшити кількість помилок, які здійснюють фахівці СЕБ під час роботи з інформацією. Крім того, такий підхід у перспективі дозволить інтегрувати СЕБ та систему забезпечення інформаційної безпеки, ефективно проводити моніторинг кіберзагроз економічної безпеки підприємства.

Безумовно, оцифрування даних моніторингу вимагатиме використання для їх обробки сучасних інформаційних технологій, заснованих на штучному інтелекті та Big Data, а також – в аналітичних цілях – Data Mining. Моніторинг повинен сприяти ефективному функціонуванню СЕБ у довгостроковій перспективі, на основі його результатів стає можливим надавати постійну інформаційно-аналітичну, діагностичну та консультаційну

підтримку керівництву на всіх рівнях управління у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення ЕБП шляхом відстеження динаміки показників їх оцінки та складання прогнозів.

Організацію моніторингу доцільно здійснювати на різних рівнях СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Можна погодитися з пропозицією щодо виділення трьох рівнів моніторингу для досліджуваного підприємства, відповідно до обсягу даних, що піддаються моніторингу (таблиця 3.1.), на кожному з цих рівнів мають вирішуватися свої специфічні завдання з різною періодичністю, що дозволяє найбільш економно та раціонально розподілити наявні в СЕБ обмежені ресурси ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Таблиця 3.1.

Рівні моніторингу в СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Рівні моніторингу	Об'єкт моніторингу	Сутність моніторингу
Базовий рівень	Підприємство	Контролює ключові параметри внутрішньої діяльності підприємства, що впливають на його ЕБ
Розвинений рівень	Мікросередовище підприємства	Оцінювання якості взаємодії підприємства з його ключовими зовнішніми стейкхолдерами з погляду його впливу на ЕБ
Вищий рівень	Макросередовище підприємства	Аналіз факторів макросередовища з точки зору їх впливу на стан ЕБ

Джерело: запропоновано автором

Конкретні підходи до організації моніторингу СЕБ відрізняються в силу різноманітного уявлення дослідників про СЕБ та її характеристики, про що йшлося у першому розділі дипломної магістерської роботи. Проведений аналіз дозволяє виділити такі підходи: моніторинг процесу формування СЕБ; моніторинг процесу функціонування СЕБ; моніторинг стану (рівня розвитку, ефективності) СЕБ загалом; моніторинг стану (рівня розвитку, ефективності)

окремих підсистем, елементів, що становлять СЕБ; моніторинг умов, що впливають на побудову та функціонування СЕБ; моніторинг успішності досягнення цілей СЕБ; моніторинг успішності реалізації програм забезпечення нормального функціонування СЕБ.

Пропонується використовувати комплексний підхід до моніторингу стану СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», що ґрунтується на наступних тезах:

по-перше, ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» – це складна, інтегрована, багатокomпонентна, багаторівнева, поліфункціональна система, що тісно взаємодіє з внутрішнім та зовнішнім середовищем, що складається з взаємопов'язаних між собою об'єктних, суб'єктних та інструментальних підсистем, що забезпечують багатоваріантність управління ЕБП. Ці три підсистеми є основними сферами моніторингу, що характеризуються відповідними показниками: індикаторами стану об'єкта, індикаторами стану суб'єкта, індикаторами стану механізму забезпечення економічної безпеки;

по-друге, показники, що входять до системи моніторингу СЕБ, є взаємопов'язаними та збалансованими, формуються з урахуванням галузевої специфіки, особливостей ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», його цілей, завдань, стратегії, технологій менеджменту, культури, традицій та інших факторів;

по-третє, система індикаторів моніторингу СЕБ враховує рівні ЕБ, тобто. інтереси зацікавлених сторін: рівень власників (акціонерів, інвесторів), рівень менеджменту, рівень співробітників, рівень взаємодії з контрагентами, рівень споживачів, рівень взаємодії з державою. Крім перерахованих рівнів, для ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» слід додати рівень взаємодії з місцевим співтовариством, рівень взаємодії з некомерційними організаціями, рівень взаємодії з галузевим вітчизняним та міжнародним співтовариством, рівень конкурентів;

по-четверте, при формуванні системи індикаторів беруться до уваги основні складові СЕБ: силова, політико-правова, техніко-технологічна, організаційно-управлінська, виробнича, збутова, фінансово-економічна,

інформаційно-комунікаційна, соціально-психофізична, професійно-функціональна, культурно -етична, екологічна;

по-п'яте, ключовою метою СЕБ є забезпечення максимальної безпеки підприємства, всіх його сторін та напрямів діяльності. Тому у системі моніторингу СЕБ використовуються фінансові індикатори, індикатори виробництва, соціальні індикатори.

Методика проведення моніторингу стану СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», на нашу думку, складається з низки блоків, наведених рис.3.1. Відмінною особливістю даної методики є, з одного боку, її комплексність та багатоаспектність, яка бере до уваги 3 підсистеми СЕБ, 4 основні сфери діяльності ТОВ, 10 рівнів безпеки, 12 складових СЕБ, з іншого боку – розумна обмеженість.

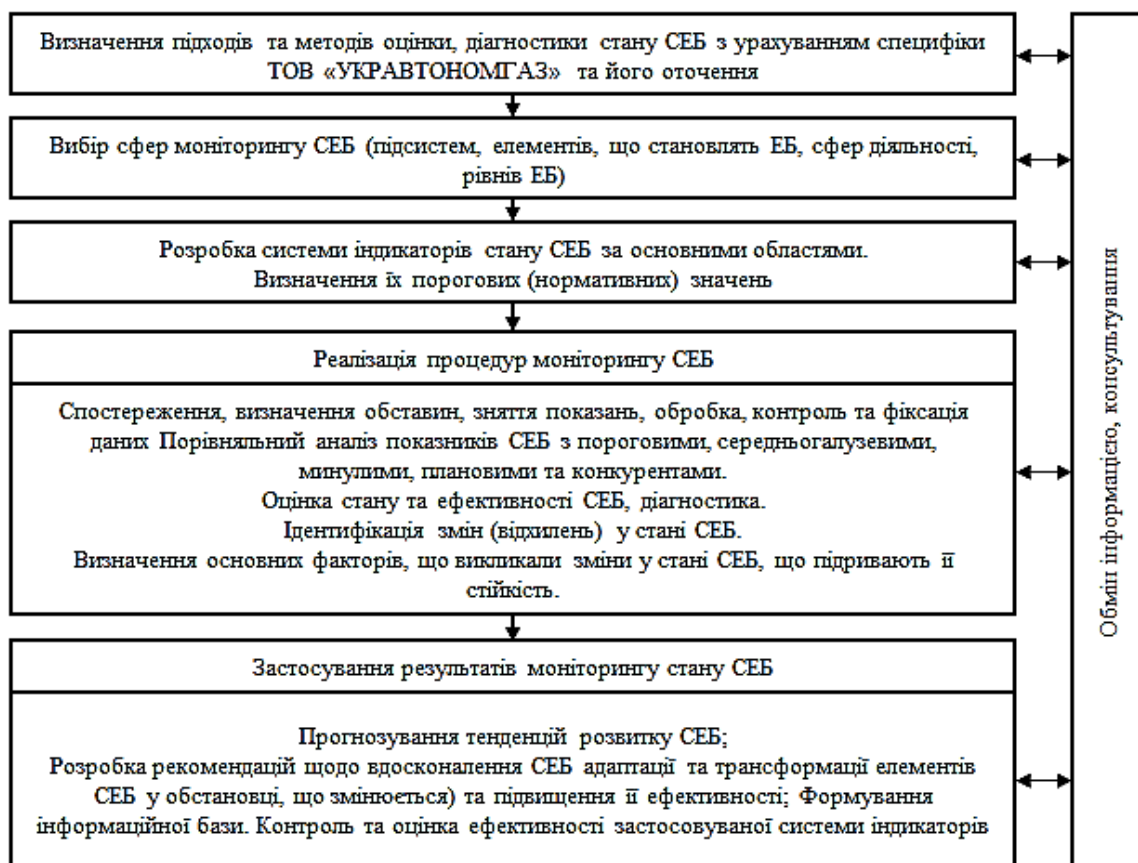


Рис. 3.1. Послідовність проведення моніторингу СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Джерело: запропоновано автором

Синергія цих аспектів дозволяє здійснювати системний, комплексний аналіз стану СЕБ, структурувати та спростити розробку системи індикаторів, визначити мінімальний набір показників (таблиця 3.2), достатній для адекватного всебічного відображення актуального стану СЕБ. Розроблена система індикаторів є компактною, легко вимірюваною та доступною.

Подальша деталізація індикаторів можлива з урахуванням ранжирування видів загроз на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», характеру діяльності його підрозділів та відповідальних посадових осіб, виду моніторингу (щоденного, оперативного, поточного, стратегічного). Набір індикаторів слід переглядати через постійні зміни внутрішніх та зовнішніх факторів СЕБ.

Таблиця 3.2.

Система індикаторів моніторингу СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Підсистеми Складові	Об'єктна підсистема	Суб'єктна підсистема	Інструментальна підсистема
Фінансово-економічна	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості
Політико-правова	Рівень порушень законодавства, норм, правил	Рівень витрат за розробку управлінського регламенту СЕБ	Рівень задоволеності власників
Техніко-технологічна	Інтегральний показник ефективності використання основних фондів	Коефіцієнт інноваційної активності	Частка інноваційних технологій ОЕБ
Організаційно-управлінська	Рівень керованості ЕБ	Коефіцієнт економічності апарату управління	Коефіцієнт безперервності процесів управління ЕБ
Виробнича	Оборотність активів	Інтегральний показник ефективності використання витрат	Рівень задоволеності контрагентів
Збутова	Рентабельність продажів	Частка ринку підприємства	Рівень задоволеності споживачів
Інформаційно-комунікаційна	Коефіцієнт впровадження інформаційних технологій	Ступінь ефективності внутрішніх комунікацій	Рівень оперативності проходження інформації

Продовження табл. 3.2

Професійно-функціональна	Інтегральний показник ефективності використання трудових ресурсів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Рівень кваліфікації працівників
Соціально-психофізична	Рівень мотивації	Рівень стабільності кадрів	Рівень задоволеності працівників
Культурно-етична	Рівень розвитку організаційної культури	Рівень взаємодії з міжнародним співтовариством	Рівень корпоративної соціальної відповідальності
Силова	Рівень забезпечення безпеки матеріальних цінностей	Рівень стабільності СЕБ	Рівень задоволеності держави
Екологічна	Рівень негативного впливу ПНГО на довкілля	Ресурсозбереження	Рівень задоволеності місцевої спільноти

Джерело: запропоновано автором

Грамотне управління СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» на основі моніторингу створює необхідні передумови для її сталого ефективного розвитку у короткостроковому та довгостроковому періоді. Запропонований підхід до проведення моніторингу СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» дозволяє збільшити результативність процесу моніторингу СЕБ, виявити ключові напрями вдосконалення СЕБ, забезпечити високий рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

3.2 Методика оцінювання економічної безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованої моделі

Оцінювання ЕБ є комплексним процесом, у якому мають враховуватися особливості різних систем підприємства.

Оскільки аналіз всіх існуючих методик оцінювання ЕБ є важко здійсненим, досліджувані методики були згруповані в залежності від методів, що використовуються в них:

- кількісні методи;

- експертні методи;
- комплексні методи.

Кожна з представлених груп оцінювання ЕБ підприємства може бути декомпована на окремі методики, що належать до певного підходу.

Кількісні методи.

Дані методи засновані на кількісних даних, що збираються і аналізуються. У більшості методик, реалізованих на основі зазначеного підходу, використовуються дані розрахункових показників бухгалтерської (фінансової) звітності та інші кількісні показники діяльності підприємства.

Оцінювання ЕБ підприємства з використанням кількісних методів проводиться в рамках порівняно невеликого періоду часу, що побічно може позначитися на якості та ступені достовірності оцінки, що проводиться, підсумкового значення рівня ЕБ, і, як наслідок, сприятиме формуванню неактуальних і неповних рекомендацій щодо підвищення рівня ЕБ компанії. Методики, у яких оцінювання ЕБ ґрунтується виключно на розрахункових показниках, представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Приклади методик, розроблених на основі аналізу виключно
кількісних показників**

№	Найменування	Етапи проведення оцінки ЕБ	Використовувані показники
	Метод порогових значень	<ul style="list-style-type: none"> - Розрахунок значень набору кількісних показників - Порівняння отриманих значень показників з пороговими значеннями - Оцінка отриманих значень показників - Розрахунок підсумкового значення рівня ЕБ підприємства 	Бухгалтерські показники (фінансові, виробничі, кадрові)

Продовження табл. 3.3

	Метод інтегрального показника оцінки	- Розрахунок значень набору простих кількісних показників - Розрахунок єдиного інтегрального показника - Оцінка ЕБ підприємства на основі значення інтегрального показника	Показники основної діяльності підприємства
	Динамічний метод	-Розрахунок значень набору кількісних показників - Порівняння отриманих значень показників із значеннями показників із попередніх звітних періодів - Розрахунок підсумкового значення рівня ЕБ підприємства	Бухгалтерські показники (фінансові, виробничі, кадрові)
	Економіко-математичний метод	-Виявлення потенційних економічних загроз - Оцінка величини кількісної шкоди від зазначених загроз - Оцінка ЕБ підприємства на основі отриманих даних	Величина збитків у грошовому еквіваленті

До переваг методик, розроблених на основі аналізу кількісних даних, належать:

- Висока ступінь об'єктивності підсумкової оцінки;
- Швидка швидкість проведення оцінки ЕБ підприємств;
- Гнучкість та варіативність.

До недоліків методик, розроблених на основі аналізу кількісних даних, належать:

- Неможливість оцінки об'єктів діяльності підприємства, пов'язаних із впровадженням та використанням інформаційних технологій, зокрема, з алгоритмами аналізу великих даних, системами передиктивної аналітики, комп'ютерним зором тощо;

- Складність обліку та оцінки особливостей підприємства;
- Низька деталізація оцінки деяких сфер діяльності підприємства.

Експертні методи.

Проведення оцінки ЕБ підприємства з допомогою експертних методів здійснюється у вигляді залучення висококваліфікованих фахівців (експертів) у сфері діяльності підприємства з подальшим формуванням характеристики рівня ЕБ окремих об'єктів діяльності підприємства з урахуванням раніше розроблених критеріїв оцінки. У більшості методик, реалізованих на основі даного підходу, використовуються експертні показники різного типу, що найбільш детально відображають особливості діяльності досліджуваного підприємства.

Визначення рівня ЕБ за допомогою експертних методів оцінки потребує більше тимчасових та ресурсних витрат, однак у результаті дозволяє отримати найбільш докладну та точну оцінку ЕБ підприємства, що може сприяти розробці якісніших рекомендацій. Методики, у яких оцінка ЕБ ґрунтується основі виключно експертних показників, представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Приклади методик, розроблених на основі аналізу виключно експертних показників

№	Найменування	Етапи проведення оцінки ЕБ	Використовувані показники
1	Метод оцінки загроз	- Виявлення загроз ЕБ підприємства; - Оцінка виявлених загроз (шанс виникнення та можливі наслідки); - Оцінка ЕБ підприємства на основі отриманих даних	Показники ризику та шкоди від економічних та стратегічних загроз

Продовження табл. 3.4

2	Екперно-рейтинговий метод	<ul style="list-style-type: none"> - Експертна оцінка стану сегментів підприємства; - Ранжування сегментів підприємства за ступенем схильності до зовнішніх загроз; - Оцінка ЕБ підприємства на основі отриманих даних 	Загальні показники стану сегментів підприємства
3	Метод оцінки ресурсних показників	<ul style="list-style-type: none"> - Складання переліку організаційних ресурсів підприємства; - Оцінка конкурентоспроможності підприємства; - Оцінка ЕБ підприємства на основі отриманих даних 	Показники для формування стратегічного аналізу (сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози)

До переваг методик, розроблених на основі аналізу експертних показників, належать:

- високий рівень деталізації рівнів оцінки ЕБ як усього підприємства, і його окремих об'єктів;
- можливість урахування особливостей підприємства, зокрема економічних, технологічних;

До недоліків методик, розроблених на основі аналізу експертних показників, належать:

- високі тимчасові та матеріальні витрати;
- недолік висококваліфікованих кадрів, здатних об'єктивно визначити рівень ЕБ підприємства;
- можливі спотворення та неточності внаслідок відсутності формалізованих та уніфікованих критеріїв оцінки ЕБ.

Комплексні методи.

Оцінка ЕБ підприємства з використанням комплексних методів здійснюється за допомогою комплексної оцінки, що включає як аналіз кількісних показників діяльності підприємства, так і проведення експертної

оцінки окремих об'єктів або напрямів оцінки, що не піддаються аналізу за допомогою розрахункових показників. Використання кількісних даних про діяльність підприємства сприятиме швидшій оцінці його ЕБ, а експертні показники дозволятимуть врахувати специфіку діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на основі комплексного підходу можливе створення універсальної методики для оцінки ЕБ підприємств будь-якого типу, в даний час не існує методики оцінки ЕБ підприємств, які функціонують в нафтогазовій сфері, яка дозволяла б повною мірою оцінити ЕБ підприємства такого типу.

В рамках даного дослідження була представлена авторська методика, що поєднує в собі переваги методик, що раніше існували, і адаптована для оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Метою розробки методики оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» в оцінці ЕБ найбільш точним та об'єктивним чином.

До завдань методики, що розробляється, відносяться:

- оцінка загального рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»;
- визначення сильних сторін та резервів зростання ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»;
- формування ефективного інструменту прийняття рішень, орієнтованих підвищення рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» і запобігання найбільш значимих ризиків ЕБ.

Процес розробки методики включає такі етапи:

- визначення основних напрямів оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» (субіндексів);
- формування системи показників (кількісних та експертних), що входять до складу зазначених напрямів оцінки;
- розробку методики розрахунку оцінки ЕБ, включаючи визначення вагових коефіцієнтів напрямів оцінки ЕБ, нормування показників, розрахунок значень оцінки напрямів ЕБ та інтегрального значення ЕБ;

- формування за підсумками оцінки інтерпретаційної моделі оцінки ЕБ, орієнтованої на виявлення основних резервів зростання ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Подана методика, що включає кількісні та експертні методи оцінки, характеризується комплексним підходом до оцінки ЕБ досліджуваного підприємства. Вона поєднує у собі сильні сторони розглянутих вище методів. Нормування показників у межах оцінки ЕБ обумовлено необхідністю забезпечення можливості зіставлення неоднорідних значень показників з метою їхнього подальшого агрегування. У рамках розробки методики оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» було проаналізовано такі потенційні методи нормування показників:

- метод ранжирування;
- класичний метод нормування;
- метод мінімуму-максимуму;
- метод відстані до цілі;
- метод категоріальної шкали.

1) Метод ранжирування.

Використання методу ранжирування для нормування показників доцільно при одночасній оцінці кількох компаній (у тому випадку, якщо важливо оцінити відносний рівень їх ЕБ) і передбачає ранжирування відповідних значень зі спадання шляхом присвоєння числових еквівалентів від 1 до n (де n – кількість компаній, що обстежуються). З метою приведення нормованих показників до єдиної шкали розрахунок значень здійснюється за такою формулою:

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{i}{n}, \quad (3.1)$$

де:

$x_i^{\text{норм}}$ – підсумкове нормоване значення i -го показника;

n - загальна кількість об'єктів дослідження (компаній);

i – числовий еквівалент компанії за результатами ранжирування вихідних значень показників зі спадання або зростання в інтервалі від 1 до n .

Метод ранжирування характеризується високою стійкістю до статистичних «викидів» у даних та відносною простотою реалізації, однак у разі необхідності оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» використання даного методу є недоцільним.

2) Класичний метод нормування.

Використання класичного методу нормування передбачає розрахунок відношення вихідного значення показника до середнього або максимального значення показника з приведенням нормованих показників до єдиної шкали за такою формулою:

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_i}{x_{\text{срі}}} \quad (3.2)$$

або

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_i}{x_{\text{maxi}}}, \quad (3.3)$$

де:

$x_i^{\text{норм}}$ – підсумкове нормоване значення i -го показника;

x_i - вихідне значення i -го показника;

$x_{\text{срі}}$ - середнє значення i -го показника;

x_{maxi} - максимальне значення i -го показника.

Класичний метод нормування дозволяє зберегти розкид значень показників, завдяки чому коректно відображаються відмінності за окремими показниками, проте при використанні даного методу істотні відмінності значень показників (статистичні «викиди») можуть вплинути на підсумкові нормовані оцінки показників. При використанні класичного методу нормування за максимальними значеннями показників можлива оцінка рівня ЕБ окремо взятої компанії, причому під найбільшим значенням показника слід розуміти верхню межу його допустимих значень.

3) Метод мінімуму-максимуму.

Використання методу мінімуму-максимуму для нормування показників із приведенням нормованих показників до єдиної шкали передбачає здійснення розрахунку за такою формулою:

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (3.4)$$

де:

$x_i^{\text{норм}}$ – підсумкове нормоване значення і-го показника;

x_i - вихідне значення і-го показника;

x_{\min} - мінімальне вихідне значення показника;

x_{\max} - максимальне вихідне значення показника.

Оцінюючи рівня ЕБ окремо взятої компанії під найбільшим і найменшим значеннями показника слід розуміти верхню і нижню межі його допустимих значень відповідно.

4) Метод відстані до цілі.

Використання методу відстані до цілі передбачає визначення цільового (еталонного) значення для кожного з показників, що має бути досягнуто при підвищенні рівня ЕБ. Розрахунок нормованих значень показників із приведенням до єдиної шкали здійснюється за такою формулою:

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{X_i}{x_{\text{етал}}}, \quad (3.5)$$

де

$x_i^{\text{норм}}$ – підсумкове нормоване значення і-го показника;

X_i - вихідне значення і-го показника;

$x_{\text{етал}}$ - еталонне значення і-го показника.

Метод відстані до цілі дозволяє оцінити рівень досягнення цільових значень по кожному з показників, проте вимагає визначення еталонних значень великої кількості показників експертним методом.

5) Метод категоріальної шкали.

Використання методу категоріальної шкали передбачає формування експертним методом інтервалів чи порогових значень, щодо яких здійснюється нормування значень показників. Розрахунок нормованих значень показників із приведенням до єдиної шкали здійснюється за такою формулою:

$$x_i^{\text{норм}} = \begin{cases} 0, & x_i \leq y_1 \\ 1, & y_1 < x_i \leq y_2, \\ n, & x_i > y_n \end{cases}, \quad (3.6)$$

де:

$x_i^{\text{норм}}$ – підсумкове нормоване значення i -го показника;

X_i - вихідне значення i -го показника;

n - кількість інтервалів, визначених експертним методом;

y_i - верхня межа i -го інтервалу, визначена експертним методом.

Застосування методу категоріальної шкали дозволяє здійснювати нормування з урахуванням індивідуальної специфіки кожного з показників (економічний зміст, загальноприйняті нормативні значення тощо).

Показники поданої методики оцінювання ЕБ підприємства, характеризуються значним розмаїттям за методом оцінки вихідних значень (кількісні та експертні), одиницями виміру (часткові та безрозмірні величини) та економічного сенсу, що зумовлює доцільність застосування методу категоріальної шкали для нормування кількісних шкал.

Метод категоріальної шкали передбачає формування інтервалів по всьому проміжку допустимих значень показника і нормування показника шляхом присвоєння йому бала від 1 до n залежно від цього, в якому інтервалі міститься вихідне значення показника. Для експертних показників нормування методом категоріальної шкали є зайвим, оскільки їх вихідні значення вже становлять бали від 1 до n .

Оскільки верхня межа оцінки в балах n може змінюватись від показника до показника, необхідно додатково нормувати всі показники з метою

приведення їх значень до єдиної шкали. З огляду на те що методика, що розробляється, призначена в т.ч. для оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», застосування методу ранжирування є недоцільним. Використання способу відстані до цілі також буде не досить ефективним, оскільки зразкове значення для кожного з показників може істотно відрізнятись в залежності від масштабів, специфіки діяльності підприємства та його галузевої приналежності, а визначення індивідуальних еталонних значень показників для ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», що оцінюються, призведе до значного збільшення тимчасових і фінансових витрат в рамках оцінки ЕБ даного підприємства.

Найбільш оптимальним варіантом є використання методу мінімуму-максимуму або класичного методу нормування (для експертних показників передбачається розрахунок відношення вихідного значення до максимального, для кількісних – розрахунок відношення нормованих за методом категоріальної шкали значень до максимальних значень, досягнення яких можливе в рамках нормування за методом категоріальної шкали). Слід зазначити, що з використання класичного методу нормування відповідно до описаним вище алгоритмом ідентично використанню методу мінімуму-максимуму.

Таким чином, нормування показників методики оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» здійснюватиметься у два етапи:

- у межах першого етапу здійснюється нормування кількісних показників за методом категоріальної шкали;
- у межах другого етапу здійснюється нормування всіх показників з використанням класичного методу нормування (з співставленням до максимуму), що дозволяє привести нормовані значення всіх показників до інтервалу від 0 до 1 з метою подальшого агрегування отриманих значень.

У наведеній методиці ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» ґрунтується на основі оцінки 8 субіндексів: «Фінансова стійкість», «Операційна діяльність», «Технологічне забезпечення», «Кадрова безпека», «Інноваційна діяльність»,

«Моделювання ризиків», «Інформаційна безпека», «Застосування інформаційних технологій».

Субіндекси «Фінансова стійкість» та «Операційна діяльність» належать до групи показників загального призначення. Субіндекси цієї специфікації дозволяють провести оцінку базових аспектів, які застосовуються в ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Показники цих субіндексів також призначені для універсальної оцінки загального стану економічної безпеки даного підприємства. У рамках субіндексу «Фінансова стійкість» розраховуються такі показники: частка забезпеченості власними джерелами фінансування, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, коефіцієнт автономії, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт капіталовіддачі, рентабельність продажів прибутку, рентабельність власного капіталу за чистим прибутком. У рамках субіндексу «Операційна діяльність» розраховуються такі показники: коефіцієнт оборотності, рентабельність виробництва, фондорентабельність.

Під кадровою безпекою розуміються не лише самі співробітники ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», а й їхній вплив на роботу систем даного підприємства.

Субіндекс «Технологічне забезпечення» містить показники, що дозволяють провести оцінку як актуальності технологічних одиниць ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», і їх ресурсу. У рамках субіндексу «Технологічне забезпечення» розраховуються/оцінюються такі показники: коефіцієнт оновлення основних технічних засобів, коефіцієнт придатності основних технічних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, фондозброєність, актуальність використовуваних технологій.

Субіндекс «Кадрова безпека» орієнтований на оцінку співробітників та працездатності високотехнологічних та інформаційних систем, що залежать від кваліфікації.

Субіндекс «Інноваційна діяльність» необхідний для оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», оскільки у підприємства такого класу інноваційна діяльність має бути вищою за середню в галузі. Низька інноваційна діяльність у межах підприємства є прямою загрозою для ЕБ у довгостроковій перспективі. У рамках субіндексу «Інноваційна діяльність» розраховуються/оцінюються такі показники: коефіцієнт освоєння нового технологічного обладнання, коефіцієнт інноваційного зростання, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю.

Субіндекс «Моделювання ризиків» дозволяє оцінити здатність досліджуваного підприємства до попереднього аналізу ризиків. Ця здатність визначає можливість короткострокового та довгострокового прогнозування у межах підприємства. Можливість і правильність прогнозування безпосередньо відбивається на ЕБ досліджуваного підприємства. У рамках субіндексу «Моделювання ризиків» оцінюються такі показники: наявність ефективного алгоритму попереднього аналізу ризиків; індикатор ефективності роботи системи управління ризиками підприємства.

У рамках субіндексу «Інформаційна безпека» відбувається оцінка того, наскільки захищене ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». У бізнес-процесах досліджуваного підприємства на постійній основі відбувається обмін даними, у тому числі важливими та конфіденційними. Ризик витоку даних є важливим, тому оцінка систем захисту інформації також важлива в рамках оцінки ЕБ підприємства. У рамках субіндексу «Інформаційна безпека» оцінюються такі показники: рівень захищеності базової інформації, рівень захищеності конфіденційної інформації, ступінь ефективності захисту підприємства від кібератак, наявність дієвого алгоритму дій/рекомендацій щодо нівелювання наслідків кібератак, контроль безпеки під час роботи.

Субіндекс «Застосування інформаційних технологій» спрямований на оцінку параметрів систем ІТ в рамках підприємства. Дані системи глибоко інтегровані в технологічні підприємства, тому від даних систем та їх параметрів прямо чи опосередковано залежить ЕБ підприємства. В рамках

даного субіндексу оцінюються наступні показники: відповідність типів використовуваних алгоритмів ІТ реалізованим методам забезпечення ЕБ досліджуваного підприємства, економічна ефективність алгоритмів ІТ, що використовуються, з точки зору тимчасових витрат.

Подані в методиці показники є необхідними з метою оцінки рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», при їх розрахунку враховуються як ключові кількісні показники ефективності діяльності компанії, так і експертні показники, що дозволяють оцінити ефективність роботи алгоритмів ІТ.

Для отримання достовірних результатів експертної оцінки потрібна участь не менше трьох експертів, які мають релевантний досвід оцінювання рівня ЕБ підприємств нафтогазової сфери діяльності.

Визначені у методиці експертні показники паралельно оцінюються двома експертами. При розбіжності бальних значень розрахованих експертних показників третім експертом, попередньо обраним старшим експертом, встановлюється підсумкове значення з урахуванням одного з раніше виставлених двома іншими експертами значень чи визначається нове підсумкове значення цього експертного показника.

Розрахунок значень кожного з 8 субіндексів здійснюється експертами у форматі Excel з урахуванням внутрішніх нормованих кількісних та експертних показників. Підсумкова оцінка ЕБ підприємства формується у вигляді сумарних зважених оцінок 8 субіндексів.

Відтак, запропонована методика та вся процедура оцінювання ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» здійснюється у три етапи:

- Етап 1: збір первинних даних та проставлення первинних значень експертних показників (t1: від 3 до 5 днів);
- Етап 2: нормування значень показників, розрахунок значень та визначення ваги рівнів ЕБ субіндексів (t2: до 1 дня);
- Етап 3: розрахунок підсумкового рівня ЕБ даного підприємства, формування експертних рекомендацій (t3: до 2 днів).

У розробленій методиці оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» кожен показник оцінюється відповідно до встановленої шкали балів. Кожен показник нормується або наводиться до шкали зі значеннями з інтервалу від 0 до 1 відповідно до наступної формули:

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_i}{\max x_i}, \quad (3.7)$$

де:

$x_i^{\text{норм}}$ – досліджуване нормоване значення і-го показника,

x_i - вихідне значення оцінки і-го показника (у балах),

$\max x_i$ - максимально можливе значення оцінки і-го показника (у балах).

Значення кожного з 8 субіндексів розраховується за такою формулою:

$$s_j = 100 \times \frac{\sum_{i=1}^{n_j} x_i^{\text{норм}}}{n_j} \quad (3.8)$$

де:

s_j – досліджуване значення j-го субіндексу,

$x_i^{\text{норм}}$ - досліджуване нормоване значення і-го показника,

n_j – загальна кількість показників у складі j-го субіндексу.

Ваговий коефіцієнт кожного субіндексу розраховується за такою формулою:

$$w_j = \frac{p_j \times c_j}{\sum_{j=1}^m p_j \times c_j}, \quad (3.9)$$

w_j - досліджуваний ваговий коефіцієнт j-го субіндексу,

p_j - імовірність настання несприятливої події,

c_j – значення ступеня впливу збитків від настання такої події,

m - загальна кількість субіндексів.

Значення p і s задаються експертним шляхом на основі ризик-орієнтованої матриці.

Загальне значення рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» розраховується за такою формулою:

$$ЕБ_{\text{Укравтомгаз}} = \sum_{j=1}^m w_j * s_j, \quad (3.10)$$

де:

$ЕБ_{\text{Укравтономгаз}}$ - значення рівня ЕБ всього підприємства,

w_j – ваговий коефіцієнт j -го субіндексу,

s_j - значення рівня ЕБ j -го субіндексу,

m - загальна кількість субіндексів.

У поданій методиці використовується система ваг кожного субіндексу при підрахунку підсумкового показника ЕБ. Замість традиційної статичної моделі ваг у новій методиці використовується динамічна система ваг, такий підхід дозволяє гнучко адаптувати систему оцінки ЕБ до будь-якого типу підприємства, в нашому випадку до підприємства в сфері нафтогазової промисловості ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Підсумкове значення рівня ЕБ підприємства може бути встановлене відповідно до представленої в таблиці шкали оцінювання.

Таблиця 3.5

Шкала оцінки рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ»

Діапазон значень рівня ЕБ	Рівень ЕБ
Від 0 до 20 балів	Низький
Від 20 до 40 балів	Задовільний
Від 40 до 60 балів	Середній
Від 60 до 80 балів	Достатній
Від 80 до 100 балів	Високий

До підсумків проведення оцінки ЕБ досліджуваного підприємства, згідно з запропонованою методикою, належать:

- Розрахунок оцінки загального рівня ЕБ підприємства;

- Розрахунок оцінки рівня ЕБ кожного з виділених субіндексів;
- Визначення сильних сторін та резервів зростання ЕБ підприємства;
- Формування ефективного інструменту прийняття рішень, що орієнтовані на підвищення рівня ЕБ підприємства і запобігання найбільш значимих ризиків ЕБ.

Запропонована методика оцінки рівня ЕБ пТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» визначає узагальнюючий результат, який виявляє ступінь економічної стійкості підприємства загалом. Для оцінки стійкості підприємства відповідно до цієї методики аналізуються кількісні та експертні показники.

Із застосуванням представленої методики процес оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» може бути покращений за рахунок використання комбінованого методу розрахунку сукупного рівня ЕБ підприємства, значень як стандартних кількісних показників діяльності підприємства, так і більш вузькоспрямованих показників (кількісних та експертних).

Максимальний час проведення оцінки рівня ЕБ даного підприємства, за допомогою даної методики дорівнює 8 робочим дням за рахунок відмови від використання складних/інтегральних показників, що потребують більшого часу для розрахунків.

Вартість проведення оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» із застосуванням даної методики залежить переважно від вартості послуг зовнішніх експертів, що спеціалізуються на проведенні оцінки рівня ЕБ підприємств нафтогазової промисловості.

Точніші результати, а також переваги та особливості представленої методики сформовані за підсумками її апробації та представлені в наступному розділі.

3.3. Результати апробації та рекомендації щодо застосування запропонованої ризик-орієнтованої моделі на підприємстві

Апробація розробленої у межах цього дослідження методики була застосована для оцінки поточного рівня ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», що

спеціалізується на розробці та впровадженні автономних паливно-енергетичних комплексів, виявлення найбільш стійких та найменш захищених до ризиків сфер його діяльності в умовах функціонування поточної корпоративної системи контролю. У силу вимог конфіденційності та питань професійної етики не розкриваються первинні дані, що стосуються операційної діяльності компанії, і самі розрахунки кількісних та експертних показників, що здійснюються у форматі Excel, проте наводяться розраховані на їх основі бали та нормовані значення за кожним показником.

Для визначення вагових коефіцієнтів було зібрано комісію з 3 осіб, до якої увійшли внутрішні та зовнішні експерти, які мають релевантний досвід оцінки рівня ЕБ підприємств, діяльність яких схожа на діяльність ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Усі члени комісії мають уявлення про основні аспекти діяльності компанії; також вони отримали додаткову інформацію про специфіку технологій, що застосовуються. Підсумкові значення вагових коефіцієнтів субіндексів представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Підсумкові значення вагових коефіцієнтів субіндексів

Субіндекс	Ймовірність × вплив	Ваговий коефіцієнт субіндексу
Фінансова стійкість	0,36	0,13
Операційна діяльність	0,15	0,05
Технологічне забезпечення	0,36	0,13
Кадрова безпека	0,2	0,07
Інноваційна діяльність	0,36	0,13
Моделювання ризиків	0,2	0,07
Інформаційна безпека	0,56	0,20
Застосування інноваційних технологій	0,56	0,20
Усього	2,75	1,00

Згідно з отриманими значеннями вагових коефіцієнтів, найбільш значущими з точки зору забезпечення ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» є

напрями «Застосування ІТ технологій » та «Інформаційна безпека» (вагові коефіцієнти субіндексів – 0,56).

На підставі проведеної оцінки показників було отримано оцінки субіндексів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Величини субіндексів

Субіндекс	Значення рівня ЕБ субіндексу	Ваговий коефіцієнт субіндексу	Значення × Вага	Рівень ЕБ за значенням субіндексу
Фінансова стійкість	71,21	0,13	9,32	Виконуючий
Операційна діяльність	66,67	0,05	3,64	Виконуючий
Технологічне забезпечення	73,33	0,13	9,60	Виконуючий
Кадрова безпека	50,00	0,07	3,64	Середній
Інноваційна діяльність	66,67	0,13	8,73	Виконуючий
Моделювання ризиків	66,67	0,07	4,85	Виконуючий
Інформаційна безпека	70,00	0,20	14,25	Виконуючий
Застосування ІТ технологій	33,33	0,20	6,79	Задовільний
Разом рівень ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» загалом			60,81	Виконуючий

Згідно з проведеною апробацією методики, рівень ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» загалом оцінюється як виконуючий, проте рівень ЕБ за значенням одного з ключових субіндексів – «Застосування ІТ технологій» – оцінюється як задовільний. Це означає, що підприємство є фінансово стійким, управління основними та підтримуючими бізнес-процесами підприємства оцінюється як ефективне. Залежність ефективності діяльності

підприємства від умов зовнішнього економічного середовища оцінюється як низька. Технологічне забезпечення систем кібербезпеки підприємства знаходиться на високому рівні, інноваційна активність підприємства оцінюється як висока. Разом з тим методи забезпечення безпеки ТОВ «УКАВТОНОМГАЗ» не повною мірою відповідають використовуваним типам алгоритмів, які незначно ефективніші за альтернативні «ручні» методи, швидкість виконання операцій за допомогою ІТ технологій оцінюється як задовільна, що свідчить про необхідність модернізації використовуваних ІТ систем підприємства та адаптації систем ІБ з урахуванням специфіки та особливостей реалізованих ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» алгоритмів. Детальні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи систем даного підприємства представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Рекомендації щодо підвищення рівня ЕБ за значенням субіндексу
«Застосування ІТ технологій»**

№	Опис запропонованих рекомендацій
1	Проведення поглибленої експертизи поточного стану ІТ систем із залученням внутрішніх та зовнішніх фахівців (інженерів-програмістів та програмістів у галузі, кваліфікація та досвід яких відповідає вимогам та специфіці діяльності досліджуваного підприємства) з метою виявлення потенційних помилок/неточностей у роботі систем та ЕБ підприємства
2	За результатами проведеної експертизи впровадження нових ІТ систем та/або модернізація вже існуючих систем підприємства, а також впровадження супутніх змін до систем ЕБ
3	Тестування нових та/або модернізованих алгоритмів з метою виявлення збоїв у роботі ІТ систем та інформаційної безпеки, їх аналіз та коригування з урахуванням виявлених помилок
4	Часткова апробація відкоригованих після тестування нових та/або модернізованих алгоритмів з метою вторинної перевірки правильності роботи систем. У разі виникнення помилок у роботі даних систем їх повторне коригування
5	Впровадження нових та/або модернізованих алгоритмів з урахуванням усіх реалізованих змін
6	Повторне проведення оцінки рівня ЕБ підприємства не менше ніж через 6 місяців після впровадження підприємством нових та/або модернізованих алгоритмів

За підсумками проведеної на базі ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» апробації запропонованої методики рекомендується її застосування на підприємствах у сфері нафтогазової діяльності з метою підвищення якості та деталізації процесу оцінки ризиків, підвищення рівня ЕБ таких підприємств у цілому. Розроблена методика універсальна та рекомендується до застосування підприємствам незалежно від їх масштабу діяльності, комплексності внутрішніх процесів та ступеня інтеграції із зовнішніми контрагентами.

Методику рекомендується використовувати з періодичністю щорічно (раз у півроку чи раз у квартал – у разі недавнього завершення процесу інтеграції нових ІТ-рішень у господарську діяльність підприємства).

У той самий час дана методика може бути адаптована під особливості функціонування даного підприємства з урахуванням особливостей його технологічних циклів та корпоративної структури. Сукупність різноманітних технологічних рішень, які одночасно використовуються підприємством у рамках господарської діяльності, зумовлює унікальність корпоративної системи забезпечення ЕБ. Рекомендується підприємству за необхідності коригувати набір аналізованих критеріїв ЕБ (індикаторів, показників, значень субіндексів), вибудовувати власний алгоритм оцінки ЕБ, функціональні вимоги якого відрізнятимуться залежно від кількості чинників, зокрема, від сфери діяльності підприємства, його масштабів, глибини інтеграції цифрових рішень до технологічних циклів.

Для забезпечення всебічної ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» рекомендується використання комплексного підходу при оцінці рівня ЕБ. Розроблена методика має властивість комплексності, що виражається у проведенні як кількісної, так і експертної оцінки діяльності підприємства за напрямками: «Фінансова стійкість», «Операційна діяльність», «Технологічне забезпечення», «Кадрова безпека», «Інноваційна діяльність», «Моделювання ризиків», «Інформаційна безпека», «Застосування ІТ технологій» - з подальшим розрахунком субіндексів на базі проведеного аналізу в рамках зазначених напрямів.

Варто зазначити, що підприємство не завжди може залучити зовнішніх експертів для оцінки ЕБ. У такому разі можливе залучення внутрішніх профільних спеціалістів як експертів для виставлення експертних оцінок. Використання внутрішніх профільних фахівців може трохи знизити ступінь об'єктивності оцінки ЕБ. Проте, враховуючи високий рівень деталізації запропонованої методики, досягнуто з допомогою використання варіативних показників, що відбивають особливості функціонування сфери діяльності підприємства, це не є критично.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі була запропонована методика оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» на основі ризик-орієнтованої моделі. Технологічний розвиток сучасних інноваційних підприємств разом із кон'юнктурними змінами звужує коло рекомендованих методів, використання яких є раціональним з метою оцінки ризиків підприємства.. Унікальні інноваційні технології та високі обчислювальні потужності компаній, зумовлюють застосування комплексних підходів до оцінки рівня ЕБ, що включають як кількісні, так і експертні методи оцінки ступеня впливу та ймовірності виникнення ризиків.

В основу запропонованої методики закладено принципи комплексності (поєднання кількісної та експертної оцінки) та універсальності (можливість застосування на підприємстві будь-якого типу та масштабу). При оцінці ЕБ підприємства необхідно оцінити як загальний рівень ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» так і по кожному із субіндексів, визначити сильні сторони та резерви зростання ЕБ підприємства, розробити інструменти для прийняття рішень, орієнтованих на підвищення рівня ЕБ даного підприємства та запобігання найбільш значимим ризикам ЕБ.

За підсумками апробації було сформульовано практичні рекомендації щодо використання методики на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» Так,

рекомендується використовувати представлену методику з мінімальною періодичністю щорічно.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Стрімкий технологічний розвиток і впровадження цифрових рішень у господарські процеси створює ряд нових ризиків і проблем для функціонування підприємств, знижує ефективність існуючих моделей корпоративного ризик-менеджменту, уповільнює швидкість реагування на загрози, що виникають, що в цілому підриває стабільність господарської діяльності бізнес-одиниці, робить її менш стійкою до ризиків, що виникають. Традиційні моделі ризик-менеджменту та методи оцінки ризиків поступово старіють, зводяться до вирішення обмеженого кола завдань і вже не можуть бути ефективно використані в умовах кон'юнктурної економічної нестабільності та технологічних шоків, яким піддаються підприємства сьогодні в умовах війни. Відтак відбувається якісне звуження кола методів і наборів управлінських рішень, які рекомендується використовуватиме для оцінки ризиків підприємств.

Економічна безпека - комплексна система взаємопов'язаних елементів корпоративної мережі, функціонування якої спрямоване на досягнення безперебійного та ефективного функціонування підприємства. Рівень ЕБ підприємства зумовлює ступінь його стійкості до потенційних загроз, оперативність реагування на ризики, можливість їх нівелювання як у попередньому етапі (до настання ризиків), і у разі безпосередньої реалізації.

В першому розділі дипломної магістерської роботи здійснено теоретичний аналіз щодо управління економічною безпекою підприємства.

В процесі аналізу наукової літератури виділено, що забезпечення управління ЕБ підприємства – це такі умови провадження господарської діяльності, ведення бізнесу, за яких можливе успішне досягнення основних цілей функціонування підприємства, ефективне використання корпоративних ресурсів, довгостроковий розвиток підприємства.

Надійно збудована система ЕБ дозволяє підприємству забезпечити стійкі потоки доходів і збереження власності як в період економічної стабільності,

так і зовнішніх кон'юнктурних кризисів, сприяє ефективному використанню матеріально-технічної та інтелектуальної бази, що усуває невизначеність при реалізації фінансово-економічної та господарської діяльності, знижуючи при цьому ймовірність виникнення незапланованих витрат, пов'язаних із негативними наслідками настання ризиків та необхідністю їх усунення.

В другому розділі дипломної магістерської роботи здійснено комплексний аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ».

Зазначено, що ТОВ "УКРАВТОНОМГАЗ" вносить значний вклад в енергонезалежність нашої держави, будучи одним з лідерів реалізації проектів енергетичної безпеки України.

Здійснено аналіз фінансового стану ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» в 2019 – 2021 рр., котрий показав, що досліджуване підприємство має ряд фінансових проблем:

- низький рівень рентабельності діяльності підприємства;
- незадовільно здійснюється фінансування запасів та витрат;
- недостатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таким чином, ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має нестійкий фінансовий стан, тобто фінансування запасів і витрат забезпечується всіма джерелами. Проведений розрахунок відносних показників фінансової стійкості засвідчив високий рівень залежності ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» від зовнішніх джерел фінансування і, як наслідок, спостерігається брак власного капіталу.

Тому, запропоновано керівництву ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» приділяти значну увагу політиці управління запасами та оптимізувати структуру капіталу.

Здійснено аналіз СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» та процесу формування СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ», який складається з восьми етапів. В результаті аналізу, можемо зазначити, що процес побудови ефективного управління СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» має бути підпорядкованим загальним закономірностям планування та управління для

підприємства. СЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» повинна формуватись з урахуванням встановлених цілей, завдань, концепції та стратегії, умов довкілля, галузевих особливостей та специфіки діяльності підприємства.

У третьому розділі була запропонована методика оцінки ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» на основі ризик-орієнтованої моделі. Технологічний розвиток сучасних підприємств разом із кон'юнктурними змінами звужує коло рекомендованих методів, використання яких є раціональним з метою оцінки ризиків підприємства. Унікальні інноваційні технології та високі обчислювальні потужності компаній, зумовлюють застосування комплексних підходів до оцінки рівня ЕБ, що включають як кількісні, так і експертні методи оцінки ступеня впливу та ймовірності виникнення ризиків.

В основу запропонованої методики закладено принципи комплексності (поєднання кількісної та експертної оцінки) та універсальності (можливість застосування на підприємстві будь-якого типу та масштабу). При оцінці ЕБ підприємства необхідно оцінити як загальний рівень ЕБ ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ» так і по кожному із субіндексів, визначити сильні сторони та резерви зростання ЕБ підприємства, розробити інструменти для прийняття рішень, орієнтованих на підвищення рівня ЕБ даного підприємства та запобігання найбільш значимим ризикам ЕБ.

За підсумками апробації було сформульовано практичні рекомендації щодо використання запропонованої методики на ТОВ «УКРАВТОНОМГАЗ». Так, рекомендується використовувати представлену методику щорічно з мінімальною періодичністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman E.I., Sabato G. Modelling Credit Risk for SMEs: Evidence from the U.S. Market. Abacus, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2007.00234>.
2. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept // Innovative technologies and scientific solutions for industries, № 1(1)/2017, P.98-102.
3. Birkel H. Development of a Risk Framework for Industry 4.0 in the Context of Sustainability for Established Manufacturers // Sustainability, № 2(11)/2019. P.1-27.
4. Buntić L., Damić M., Dužević I. Artificial intelligence in business models as a tool for managing digital risks in international markets // SHS Web of Conferences. EDP Sciences. № 92/2021. P.1-7.
5. Calp M.H. The role of artificial intelligence within the scope of digital transformation in enterprises, in Advanced MIS and digital transformation for increased creativity and innovation in business // IGI Global, № 122/2020.
6. Fritzen M.P. Remote working and Cyber Security threats in Ireland. Challenges and Prospective Solutions // School of Computing National College of Ireland, 2021. P.1-37.
7. Haskel J., Westlake S. Capitalism without capital // Princeton University Press, 2017. P.147-152.
8. Humayun M., Niazi M., Jhanjhi N.Z., Alshayeb M., Mahmood S. Cyber Security Threats and Vulnerabilities: A Systematic Mapping Study // Arabian Journal for Science and Engineering, 2020. P.1-19.
9. Ianioglo A., Polajeva T. The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise // International Journal of Learning and Change, Vol. 9, № 1/2017. P.59-74.
10. Katz Raul L. Social and economic impact of digital transformation on the economy // International Telecommunication Union. Report, 2017. P.2-41.

11. Mamatelashvili O.V. Kulagina Zh.D. Economic Security of Business in The Digital Economy // European proceedings of social and behavioral sciences EPSBS, 2021. P.878-887.
12. Managing Information Security Risk. Organization, Mission, and Information System View. Special Publication 800-39 // National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, 2011. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-39.pdf>
13. Matukova H., Mokriak E., Matukova-Yaryha D. Management of the enterprise economic security system in network economy conditions: essence, basic components and the diagnosing mechanism // SHS Web of Conferences. EDP Sciences, № 6/2019.
14. Shammari A.A., Maiti R.R., Hammer B. Organizational security policy and management during covid-19 // SoutheastCon 2021, P.1-4.
15. Smelik R. Economic security of the organization: financial component management // Financial Law Review, № 18(2)/2020. P.33-34.
16. Tornjanski V., Knežević S., Ljubanić D., Glišić V., Žižić D., Travica J. Towards secured digital business ecosystems: From threats to opportunities // E-business technologies conference proceedings, № 1(1)/2021. P.1-14.
17. Аранчій В. І. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
18. Ареф'єв В.О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування / В.О. Ареф'єв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 65–68.
19. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 98–103.

20. Баранецька О. В. Актуальні проблеми забезпечення фіскальної безпеки України та можливі шляхи її зміцнення / О. В. Баранецька // Економіка та держава. – 2016. – № 10. – С. 52 – 54.
21. Баранецька О. В. Аналіз бюджетотворення в Україні / О. В. Баранецька, Я. Г. Бучковська // Економіка та держава. – 2016. – № 8. – С. 79 – 84.
22. Баранецька О. В. Характеристика впливу чинників на фіскальну безпеку України / О. В. Баранецька // Ефективна економіка. – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2016. – № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5094>.
23. Батенко Л. П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
24. Біломістна І. І. Механізм забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств / І. І. Біломістна, В. Є. Хоречко. – Інноваційна економіка. – 2012 – С. 305–307.
25. Бойчик І. Економіка підприємства : навч. посібник / І. Бойчик. – К.: “Атіка”, 2002. – 480 с.
26. Васильців Т. Г. Інституційні аспекти формування економічної безпеки підприємства / Т. Г. Васильців, В. В. Бойко / Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. – 2015. – № 26 (1). – С. 106–111.
27. Васькова Ю. І. Фінансова безпека підприємства – провідна складова економічної безпеки та засіб попередження кризи підприємств / Ю. І. Васькова // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 230–234.
28. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін / О. І. Вівчар // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №1(23). – С. 197–199.
29. Вівчар О. І. Специфіка управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу в умовах турбулентності економічних процесів /

О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2016. – №2 (49). – С. 106–111.

30. Воробйов Ю. М. Фінансова безпека організацій рекреаційної сфери / Ю. М. Воробйов, О. Г. Блажевич // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – № 2. – С.12–19.

31. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів / В. В. Галушак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №4. – С. 810–813.

32. Гомілко Л. П. Оцінка фінансової безпеки підприємства / Л. П. Гомілко, Т. Ф. Косянчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2006. – № 4, Т. 2. – С. 46–49.

33. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / К. С. Горячева; Київський національний університет технологій та дизайну. – К., 2006. – 174 с.

34. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / С.Л. Демиденко // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.

35. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання / І. В. Демченко // Фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – №2. – С.43–46.

36. Демченко І.В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання: режим росту до документу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

37. Дикань В. Л. Стратегічне управління / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – Київ: ЦУЛ, 2014. – 272 с.

38. Дикань В. Л. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.

39. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
40. Доценко І. О. Механізм управління ризиками підприємницької діяльності в системі безпеки підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І. О. Доценко. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 241 с.
41. Економіка підприємства: навчальний посібник / за ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ. – 2000. – 528 с.
42. Економічна безпека підприємств: підручник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін.]. – К.: Алерта, 2011. – 704 с.
43. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство : монографія / [Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, Л.Я. Малюта та ін.] ; за ред. Б.М. Андрушківа. – Тернопіль: Терно-граф, 2008. – 424 с.
44. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / [А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський] ; за ред. д.е.н., проф. А. О. Єпіфанова. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – 295 с.
45. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / Єрмошенко М. М. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – С. 23.
46. Зубок М. І Економічна безпека суб'єктів підприємництва / [М. І. Зубок, В. С. Рубцов, С. М. Яременко, В. Г. Гусаров] ; за заг. ред. М. І. Зубка. – К., 2012 – 226 с.
47. Картузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств / Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9 (135). – С. 115–124.
48. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи / О. А. Кириченко, І. В. Кудря // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 22–26.

49. Кріпак М.О. Формування оптимальної структури оборотних коштів в умовах ринкової економіки / М.О. Кріпак // Держава і регіони. – (Серія: Економіка та підприємництво). – 2007. – № 1. – С. 383–388.
50. Кужільна Л. К. Підходи до управління комерційним ризиком на підприємствах легкої промисловості / Л. К. Кужільна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №8(98). – С.103–107.
51. Кузенко Т.Б. Фінансова безпека підприємств / Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 300 с.
52. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
53. Куцик В. І. Фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення / В. І. Куцик, А. І. Бартиш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.4. – С. 250–255.
54. Малик О. В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Малик // Економіка: реалії часу: науковий журнал Одеського національного політехнічного університету. – 2016. – № 4. – С. 82–87. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No4/82-87.pdf>
55. Малик О. В. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства / О. В. Малик // Соціально-економічні напрями розвитку міжнародних відносин у забезпеченні ефектів інтеграції України до ЄС: матеріали XII Міжнар. науково-практ. конференції (м. Хмельницький – м. Львів, 25–27 вересня 2016 р.). – Хмельницький: ХНУ, 2016. – С. 139–142.
56. Малик О. В. Методологія забезпечення фінансової безпеки підприємств за умов інтеграційних процесів / О. В. Малик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: науковий журнал. – 2012. – № 4. – Т. 2. – С. 224–227.
57. Малик О. В. Показники оцінки фінансової безпеки підприємств: критерії та детермінантні характеристики / О. В. Малик // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки: науковий журнал. – 2014. – № 5. – Т. 1. – С. 263–268.

58. Малик О. В. Сучасна парадигма забезпечення фінансової безпеки підприємств за умов глобалізації та членства у СОТ / О. В. Малик // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Економічні науки: науковий збірник. – 2014. – № 2. – С. 343–350.

59. Малик О. В. Формування механізму управління фінансової безпеки підприємства: дис... кандидата екон. наук: 08.00.04 / Ольга Володимирівна Малик. – Хмельницький, 2016. – 263 с.

60. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник для студентів вузів / М.М.Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.

61. Мартинюк В. П. Теоретичні засади забезпечення фінансової безпеки / В. П. Мартинюк, О. В. Баранецька // Srpsko Razvojno Udruženje: Međunarodni naučni zbornik III. – Вацькі Petrovac, 2016. – S. 135 – 151.

62. Мартинюк В. П. Фінансова безпека: навч. посіб. / Мартинюк Володимир, Зволяк Ян, Баранецька Ольга. – Тернопіль: Вектор, 2016. – 264 с.

63. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2014. – 347 с.

64. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Л. А. Могиліна. – Суми, 2016. – 24 с.

65. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.

66. Морозова В.Л. Проблема формирования рациональной структуры оборотных активов “платежеспособной” организации / В.Л. Морозова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 14(95). – С. 24–28.

67. Олексюк Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект / Т. В. Олексюк. – Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. Вип. 7. – С. 438–442.
68. Орлова В. В. Моделювання механізмів управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / В. В. Орлова; Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2008. – 200 с.
69. Підлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка організації та управління підприємствами” / Н. О. Підлужна // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2003. – 20 с.
70. Портнова Г. О. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки / Г. О. Портнова, В. М. Антоненко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 345–355.
71. Предборський В. А. Економічна безпека держави: [монографія] / Предборський В. А. – К.: Кондор, 2005. – 391 с.
72. Про основи національної безпеки України [Електронний ресурс]: закон України: [прийнято ВР 19 червня 2003 р. № 964 -IV]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=964-15&p=1210875161043845>.
73. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. – Л.: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
74. Управління фінансово-економічною безпекою [О. А. Кириченко, С. М. Лаптев, П. Я. Пригунов, О. І. Захаров та ін.]; за ред. чл.-кор. АПН України, проф. В. С. Сідака. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – С. 13–112.
75. Фінанси підприємств: теоретико-методичне забезпечення формування та відтворення: монографія / [І. В. Журавльова, О. М. Ястремська, Л. О. Макаренкова, Т. Б. Кузенко, С. В. Добриньта ін.];

за заг. ред. к.е.н., проф. І. В. Журавльової. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 428 с.

76. Фінансова безпека підприємства: навч. посіб. / Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 304 с.