

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

**Т. Л. Зубко**

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Монографія*

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

УДК 330.3:005.934"20"  
3-91

Автор Т. Л. Зубко, канд. екон. наук, доц.

Науковий консультант: А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф., акад. НАПН України,  
заслужений діяч науки і техніки України, ректор Київського  
національного торговельно-економічного університету

Рецензенти: Л. Л. Антонюк, д-р екон. наук, проф. каф. міжнародної економіки  
КНЕУ, Директор Інституту вищої освіти КНЕУ ім.В. Гетьмана;  
В. І. Щелкунов, д-р екон. наук, проф., член Світової Ради  
Міжнародної торгової палати;  
Н. Г. Калюжна, д-р екон. наук, проф., проф. каф. світової економіки  
Київського національного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного  
торговельно-економічного університету  
(протокол № 7 від 23 грудня 2021 р.)*

**Зубко Т. Л.**

3-91 Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя:  
монографія / Т. Л. Зубко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т,  
2021. – 420 с.

ISBN 978-966-918-035-3

DOI: 10.31617/m.knute.2021-572

У монографії розглянуто теоретичні та практичні основи формування економічної безпеки підприємства, визначено головні фактори впливу на неї. Проаналізовано сучасний стан торгівлі України на міжнародному рівні. Виявлено головні виклики, які зумовлені явищами глобалізації та інтеграції. Розкрито основи формування, оцінювання та управління функціональними складовими економічної безпеки підприємства (безпека операційної фінансової, інвестиційної, кадрової, інноваційної діяльності підприємства). Особливу увагу приділено головним засадам формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Видання призначене для менеджерів, студентів, аспірантів та викладачів навчальних закладів.

**УДК 330.3:005.934"20"**

ISBN 978-966-918-035-3

© Зубко Т. Л., 2021

© Київський національний торговельно-  
економічний університет, 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>Розділ 1. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретичні концепти захисту діяльності підприємства .....	9
1.2. Типологія загроз та ризиків у роботі підприємств .....	25
1.3. Антикризове управління .....	48
1.4. Система економічної безпеки підприємства торгівлі .....	59
Список використаних джерел до розділу 1 .....	76
<b>Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ .....</b>	<b>99</b>
2.1. Ідентифікація загроз .....	99
2.2. Система безпечної діяльності підприємства: методи оцінювання.....	113
2.3. Особливості оцінювання кадрової безпеки торговельного підприємства .....	122
2.4. Фінансова безпека підприємства торгівлі.....	139
2.5. Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції .....	157
Список використаних джерел до розділу 2 .....	172

<b>Розділ 3. ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>189</b>
3.1. Теоретико-методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі.....	189
3.2. Оцінювання інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції .....	210
3.3. Інструменти інноваційного розвитку в формуванні системи економічної безпеки підприємства .....	236
3.4. Вплив диджиталізації на економічну безпеку підприємств торгівлі .....	253
Список використаних джерел до розділу 3 .....	278
<b>Розділ 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО .....</b>	<b>291</b>
4.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та проблеми.....	291
4.2. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва.....	313
4.3. Вплив євроінтеграції на стан торгівлі України: міжнародний контекст .....	328
Список використаних джерел до розділу 4 .....	358
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>368</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>377</b>

## ВСТУП

Функціонування в умовах динамічного ринку, глобалізації економіки, підвищення активності конкурентної боротьби спонукає вітчизняні підприємства до забезпечення оперативного захисту їх економічних інтересів. Система економічної безпеки повинна бути одним із головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це, керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише у поточному періоді, але і в наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики у сфері економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі розвитку української економічної системи.

Окремі теоретичні і практичні питання з аспектів формування підходів до оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких слід виділити таких як: О.А. Антонян, М.В. Бандура, І.О. Башинська, І.О. Бланк, Т.Г. Васильців, Г. Л. Верхоглядова, О.І. Вівчар, О.Л. Герасименко, Н.Ю. Гічова, Т.М. Гладченко, І.В. Голіков, О.А. Грунін, О.С. Дашковський, М.П. Денисенко, С.Б. Довбня, Б. С. Дуб, О.Б. Жихор, В.Н. Забродський, О.І. Захаров, С.М. Ілляшенко, Н.П. Карачина, Н.Н. Капустін, О.А. Кириченко, В.В. Краснова, І.В. Кривов'язюк, Д.В. Ковальов, М.І. Копитко, Т.Б. Кузенко, Т.М. Куценко, С.М. Лаптев, Д.Л. Левчинський, І.А. Маркіна, С.П. Міщенко, І.П. Мойсеєнко, О.В. Мороз, О.Ф. Новікова, Л.О. Омелянович, І. М. Плетнікова, П.Я. Пригунов, С.К. Рамазанов, Т.В. Сак, В.С. Сідан, Г. В. Ситник, Т.М. Соколенко, А.І. Соловійов, С.В. Філіппова, Л.Г. Шемаєва, О.Ю.Щеглова, С.В. Шкарлет, А.М. Штангрет. Серед іноземних науковців відомі: М. Арсіц, Дж. Крстіц (2015 Польща), Д.В. Кайлі (Бельгія, 2019), Л.П. Машуфа, А. Бехарі-Рамрай (Іран, 2016), Менганг Лі (2013),

Р. Маєр та Т. Манн (1995), В. Ткаченко (Велика Британія, 2019), Ю.Г. Чернишева (Росія, 2017), Г. Шинази (Грузія, 2005), П. Джеймс (Велика Британія, 2015). Зважаючи на багатий науковий доробок цих науковців, у монографії ми ставимо за мету дослідження сучасного змісту теоретичних та практичних засобів управління розвитком діяльності підприємств торгівлі в умовах посилення глобалізації та євроінтеграції.

Монографія містить чотири розділи. У першому розділі «Система економічної безпеки підприємства: еволюція концепцій та особливості формування» розглянуто підходи до визначення сутності, природи та особливостей економічної безпеки підприємства, сформульовано авторське визначення цього поняття та його категоріальний зміст. На основі дослідження методологічних засад оцінювання загроз економічній безпеці підприємств торгівлі визначено головні фактори впливу на неї. До зовнішніх факторів впливу належать макроекономічні, ринкові та інші, уточнено їх наповнення. До групи внутрішніх факторів входять: операційні, фінансові, інвестиційні, кадрові та інноваційні. У запропонованому поділі факторів враховано характер їх виникнення, що дозволяє систематизувати подальшу методологію стосовно управління економічною безпекою торговельних підприємств. Визначено, що сучасні умови їх існування характеризуються динамічним розвитком конкуренції, який обумовлено явищами глобалізації та євроінтеграції.

У другому розділі «Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі» проаналізовано підходи до управління економічною безпекою підприємств. У монографії досліджено загрози, що виникають в роботі підприємства, методи оцінювання системи безпечної діяльності, фінансової безпеки підприємств торгівлі. Запропоновано вихідні положення щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та заходів для його збільшення. На основі застосування методу декомпозиції та ієрархічності розроблено алгоритм інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки

виробничо-торговельних та торговельних підприємств, який є універсальним для будь-якого підприємства у сфері торгівлі. Практичне застосування даного підходу здійснено для ТОВ «Сільпо-Фуд», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», в результаті цього встановлено рівень їх економічної безпеки за період 2018–2020 рр., що дозволяє розробити відповідні комплекси заходів для покращення показників діяльності та підтримання її стабільності.

У третьому розділі «Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства» проведено дослідження теоретичних та практичних інструментів інноваційного розвитку в формуванні системи економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано категоріальне визначення інноваційного потенціалу, запропоновано методикку експрес-оцінювання і розроблено методикку оцінювання інноваційного потенціалу із графічним відображенням у вигляді шестикутника й апробовано на підприємствах торгівлі. Досліджено стан інноваційного розвитку країн та запропоновано методикку розрахунку інноваційного індексу, розроблено методикку оцінювання стану безпеки інноваційного середовища країни в умовах євроінтеграції.

У четвертому розділі «Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство» обґрунтовано поняття та економічну категорію конкурентоспроможності підприємства, сформовано перелік чинників негативного впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та розглянуто їх характеристики. Визначено можливі напрями співробітництва з країнами світу. Удосконалено методикку оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано класифікацію груп ризиків та загроз, які виникають при євроінтеграції, і надано їх характеристику. Запропоновано заходи щодо забезпечення економічної безпеки України та нейтралізації ризиків і загроз, що з'являються внаслідок євроінтеграційних процесів.

Враховуючи те, що у монографії висвітлені питання та окремі висновки мають дискусійний характер, авторка буде вдячна за пропозиції щодо подальших наукових спрямувань.

Авторка монографії висловлює глибоку пошану та вдячність:

– науковому консультанту – ректору Київського національного торговельно-економічного університету, доктору економічних наук, професору, академіку НАПН України А. А. Мазаракі за наукові поради, вагому методичну і творчу допомогу;

– рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри світової економіки Г.В. Дугінець; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри торговельного підприємництва та логістики Н.Б. Ільченко;

– науковому та педагогічному складу кафедри світової економіки Київського національного торговельно-економічного університету за підтримку на всіх етапах проведення дослідження й рецензування, критичні зауваження та організаційний супровід, а також велику зацікавленість у досягненні високого рівня наукових результатів у співпраці.



## Розділ 1

# СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

### 1.1. Теоретичні концепти захисту діяльності підприємства

Для визначення змісту категорії «економічна безпека» слід розглянути першоджерела та проаналізувати думки провідних науковців, які створювали основу тлумачення суті цього поняття, зрозуміти місце категорії, що досліджується, у понятійному апараті теорії економічної безпеки. Історично склалося, що поняття «безпека» тлумачиться дwoяко: людина почувається безпечно, якщо є захист у певний момент часу і відчуває безпеку, якщо є впевненість у майбутньому. Згадки про термін «безпека» є навіть у Біблії, як стан захисту від небезпеки.

Можна стверджувати, що перші згадки про доцільність підтримки безпеки в економічному контексті наведені ще в основоположній праці Платона «Політея», де філософ запропонував ідею стану «ідеальної держави», яка перебуває у безпеці.

Ще одним історичним документом, який засвідчує вживання цього терміна, був словник Робера 1190 року. У ньому безпека розглядалася як «спокійний стан духу людини, захищеність від будь-якої небезпеки».

На думку сучасних вчених, поняття «безпека» у слов'янському суспільстві з'явилося у середині XV ст. як реакція на загарбницькі зазіхання Золотої Орди. У XVII ст. це поняття вже відносять до державних, зокрема у серпні 1881 р. в Росії було прийнято «Положення про заходи щодо охорони державного порядку і громадського спокою», де визначено поняття громадської безпеки.

У XVII–XVIII ст. поняття «безпека» стосувалося здебільшого питань природного права (Т. Гоббс, Д. Локк, К. Гельвецій, П. Гольбах та ін.). У той час його безпосередньо пов'язували з існуванням держави. Тому термін трактувався як «стан,

ситуація спокою, яка виникає в результаті відсутності реальної небезпеки (як фізичної, так і моральної), а також матеріальні, економічні, політичні умови, відповідні органи, які сприяють утворенню такої ситуації» [1; 2].

Ще А. Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» базував власні доводи на вивченні економічного розвитку суспільства та підвищення добробуту його населення. Він стверджував, що «щорічна праця кожного народу являє собою первинний фонд, який надає йому всі необхідні для існування і зручностей життя продукти» [3].

Із загостренням у ХХ ст. кризових явищ посилилася увага до питань економічної безпеки держави. Зокрема, у процесі пошуку рішень стосовно виходу з кризи 1929–1933 рр. президент США Ф. Рузвельт вперше використав термін «економічна безпека». У 1934 р. з метою нормалізації і стабілізації економічної та соціальної ситуації у державі було створено комітет з економічної безпеки.

Президент США Г. Трумен 26 липня 1947 р. підписав «Акт про національну безпеку», в якому визначальним принципом міжнародної політики була саме Концепція національної безпеки. Ще один президент США – Б. Клінтон створив національний економічний комітет для розроблення та впровадження заходів з підтримки національної економічної безпеки. У той час поняття економічної безпеки стосувалося виключно національного рівня, а не рівня підприємств. Це простежується у визначеннях американських науковців (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Визначення безпеки американськими та англійськими науковцями\***

Автор, рік	Суть визначення
Волтер Ліпмен (1943)	Нація перебуває у безпеці, якщо вона не вимушена жертвувати своїми законними інтересами для уникнення війни та в змозі, якщо доведеться, підтримати їх у ході війни
Арнольд Вольфер (1962)	Безпека в об'єктивному значенні оцінює відсутність загроз головним цінностям, у суб'єктивному – відсутність страху з приводу того, що на ці цінності хтось буде зазіхати

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.1*

Автор, рік	Суть визначення
Міжнародна енциклопедія соціальних наук (1968)	Безпека – це здатність нації захистити свої внутрішні цінності від зовнішніх загроз
Амос Джордан, Вільям Тейлор (1981)	Національна безпека, однак, має більш широке значення ніж захист від можливої фізичної шкоди; це також включає захист у широкому значенні життєво важливих економічних та політичних інтересів, втрата яких може зашкодити фундаментальним цінностям та життєздатності країни
Річард Улман (1983)	«Загроза національній безпеці – це діяльність або послідовність подій, які загрожують істотно і через порівняно короткі проміжки часу якості життя жителів країни або значно загрожують обмеженням у виборі політики урядом держави або приватними неурядовими структурами (особами, групами осіб, корпораціями) в межах держави»
Чарльз Маєр (1990)	Національна безпека... найкращим чином визначається як здатність контролювати ті внутрішні та зовнішні умови, які, на думку громадськості, є необхідними для їх власного самовизначення або автономії, процвітання та благополуччя
Карл Річард Неу (1994)	Економічна безпека – це здатність захищати або просувати економічні інтереси США перед подіями чи діями, які можуть загрожувати або блокувати ці інтереси [9, с. 11]
Девід Ей Белдвін (1997)	Визначення поняття «безпека» нещодавно перетворилося на щось на кшталт поверхової будови. Більшість таких зусиль, однак, здебільшого стосується перегляду політичних програм національних держав, ніж самої концепції безпеки. Часто це набуває форми пропозицій щодо надання пріоритету таким питанням, як права людини, економіка, навколишнє середовище, наркотрафік, епідемії, злочинність або соціальна несправедливість, на додаток до традиційної стурбованості безпекою від зовнішніх військових загроз. Такі пропозиції, як правило, підкріплюються сукупністю нормативних аргументів щодо того, які цінності яких людей чи груп людей слід захищати, та емпіричних аргументів щодо характеру та величини загроз цим цінностям [5, с. 5]
Баррі Бузан, Оле Веєвер та Яап Ді Вайлд (1998)	Дотримуючись переважно нейтральної позиції, висвітлюють основні проблеми, пов'язані з правомірністю розгляду фірми як об'єкта безпеки, а точніше, об'єкта економічної безпеки. І стверджують, що економічний аспект у поєднанні з безпекою вже має високий ступінь політизації, здебільшого наголошують на сек'юритизації фірми з позиції держави. Визначають економічну безпеку підприємства як організаційну безпеку фірми, оскільки «фірми рідко мають сильну претензію на право виживання» [6, с. 38]

*Джерело: згруповано за [4–9].*

Інша ситуація з економічною безпекою склалася в Європейському Союзі, де термін «економічна безпека» має два тлумачення. Перше стосується позиції ЄС у світовій економічній системі. Європейський Союз підкреслює важливість європейської інтеграції у конкурентному процесі глобалізації світової економіки. Найбільшою офіційною організацією, що займається комплексними питаннями, в тому числі економічної безпеки в Європі, є Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ). Вона об'єднує 57 країн, які розташовані у Європі, Центральній Азії та Північній Америці. З 1973 по 1975 рр. проводилася «нарада з безпеки і співробітництва в Європі», яка названа згодом «Гельсінські угоди», що були укладені за ініціативи СРСР і соціалістичних держав Європи. У ході проведених форумів були ухвалені заходи щодо зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейські держави, США і Канада. Народа проводилася в три етапи і завершилася підписанням Заключного акта наради з безпеки і співробітництва в Європі.

У країнах Європи термін «економічна безпека» з'явився завдяки загостренню проблеми обмеженості ресурсів, коли традиційні зв'язки між постачальниками ресурсів, які були життєво необхідні індустриальним країнам, були зруйновані внаслідок розпаду колоніальної системи [10, с. 42]. У той час концепція економічної безпеки формувалася під впливом взаємозалежності країн світу, в межах якої це поняття означало активізацію міжнародних господарських зв'язків, перебудову їх на основі врахування інтересів усіх сторін та рівноправ'я.

У 1977–2010 рр. проводилися зустрічі, в результаті яких були підписані такі документи, як: Паризька хартія для нової Європи, Договір про звичайні збройні сили в Європі (ДЗЗСЄ), ухвалено спільну декларацію 22-х держав (членів НАТО і ОВД), Хартію європейської безпеки, Угоду про адаптацію ДЗЗСЄ, Підсумкову політичну декларацію і модернізований Віденський документ щодо заходів довіри як основи подальшої роботи.

Із 80-х років ХХ ст. установами провідних країн світу, найбільш відомі серед них Лондонський інститут стратегічних досліджень, Стокгольмський інститут досліджень безпеки, розпочалося масштабне наукове дослідження проблематики, пов'язаної з поняттям «безпека».

У міжнародній практиці поняття «економічна безпека» з'явилося у 80-ті роки, а стало загальноновизнаним з прийняттям 40-ю сесією Генеральної Асамблеї ООН (1985 р.) резолюції «Міжнародна економічна безпека». Важливі аспекти забезпечення економічної безпеки держави як основи її національної безпеки закріплено у Стратегічній програмі ООН «Цілі розвитку тисячоліття» [11, с. 186].

Цікавість до теми безпеки тільки зростає в сучасних умовах флуктуацій. Нині ця тематика стає актуальною на рівні підприємства. Нестабільна політична і соціально-економічна ситуація в країні посилюють ступінь ризику прийняття рішень підприємствами і їх функціонування загалом. Відповідно, виникли нові загрози для економічної безпеки країни, підприємництва і підприємств. З огляду на це, особливе місце в системі актів щодо забезпечення економічної безпеки посідають програмні установчі документи – стратегії, концепції, доктрини, що становлять систему офіційно прийнятих у державі положень. До цих документів належать: Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» (Основні положення) [12], Стратегія національної безпеки України [13], Концепція боротьби з тероризмом [14], Воєнна доктрина України [15] та ін.

Базовим законом у сфері національної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII, який визначає основи та принципи національної безпеки й оборони, а також засади державної політики в цьому напрямі. Так, зокрема, визначено фундаментальні національні інтереси України (всеосяжна інтеграція в європейський простір, а також набуття членства в Євросоюзі та НАТО), структуровано систему підпорядкування у секторі безпеки та оборони та окреслено напрями для розроблення стратегічних планів, встановлено обсяг

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

видатків на фінансування сектору безпеки й оборони, визначено склад Збройних сил України, де теж йдеться про цивільний контроль у цій сфері [11].

Виділяємо головні етапи трансформації поняття «економічна безпека підприємства» (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Важливі етапи трансформації поняття «економічна безпека»**

Назва етапу	Мета етапу
Ухвалення Закону «Про національну безпеку» (США, 1934 р.) та створення Федерального комітету з економічної безпеки	Збереження економічної самостійності країни; підвищення рівня якості життя населення через забезпечення стабільності зростання добробуту і рівня зарплат
Створення міжнародних асоціацій забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу (1940–1950 рр.)	Зміцнення безпеки світового господарства економіки та окремих держав через недопущення енергетичної кризи
Прийняття країнами Західної Європи Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки (1973–1975 рр.)	Розроблення комплексу заходів із забезпечення сталого розвитку економіки шляхом створення механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам країнам Європи
Декларування принципів міжнародної безпеки ООН (1985 р.) у резолюції «Міжнародна економічна безпека», Ухвалення Стратегічної програми ООН «Цілі тисячоліття»	Забезпечення комплексного підходу до розв'язання багатьох взаємопов'язаних міжнародних проблем та налагодження відносин
Зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання (1991 р.)	Демократизація суспільства, подолання соціального напруження, забезпечення політичних змін, становлення ринкової економіки, підвищення рівня життя населення
Прийняття країнами колишнього Радянського Союзу державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки (1993–1994 рр.)	Формування механізму забезпечення захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз
Прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України (1997 р.), зокрема у Постанові «Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», схваленої Верховною Радою України 16.01.1997	Формування сприятливого і передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність; забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.2*

Назва етапу	Мета етапу
Гарантування національної безпеки, а економічна безпека позиціонується як одна із стратегічно важливих її функціональних складових (2003–2007 рр.)	З метою переорієнтації на забезпечення економічної безпеки держави були внесені зміни до Конституції України, затверджено закони України «Про основи національної безпеки України», «Про раду національної безпеки і оборони»
Розвиток дослідження економічної безпеки підприємства та визначення його стратегічної значущості (2008–2015 рр.)	«Стратегія національної безпеки України», розроблена фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень та затверджена Указом Президента України № 287/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»»
Складнощі соціально-політичного та військового характеру, що спричинили нові загрози для економічної безпеки країни (2014–2018 рр.)	До цих документів належать: Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (Основні положення), Стратегія національної безпеки України, Концепція боротьби з тероризмом, Воєнна доктрина України та ін. Базовим законом у сфері національної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. № 2469–VIII
Розвиток інтеграційних процесів, зокрема збільшення впливу євроінтеграції на соціально-економічний стан країни (нинішній час)	2 вересня 2020 р. Уряд на своєму засіданні ухвалив рішення створити комісію з питань координації виконання Угоди про асоціацію з ЄС, членами якої є представники Верховної Ради України та офісу Президента України

*Джерело: згруповано за [4; 12; 16].*

Економічна безпека (далі – ЕБ) є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб’єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави й завершуючи окремим суб’єктом господарювання, підприємством, кожним громадянином.

Розрізняють такі рівні економічної безпеки [4; 10; 17, с. 8; 18–28]: глобально-цивілізаційний, міжнародний, національний, регіональний, безпека підприємства, безпека особистості.

Безпека цивілізації зумовлює виникнення понять безпеки розвитку матеріальної і духовної культури людства, а також глобалізацій економік різних країн. *Глобальна безпека* має своєю основною метою гарантію безпеки усієї світової

спільноти, а не лише окремих регіонів і країн. В основу її побудови було закладено трансформацію взаємозв'язків, що діяли раніше між окремими країнами, в одну загальну глобальну систему.

*Міжнародна економічна безпека* – це комплекс міжнародних умов співіснування домовленостей та інституціональних структур, за яких кожній державі-члену світової спільноти забезпечується можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію соціального та економічного розвитку, не зазнаючи зовнішнього тиску і розраховуючи на невтручання, розуміння та взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав.

Міжнародна економічна безпека має сприяти співробітництву держав у розв'язанні не лише їхніх національних проблем, але і глобальних проблем людства, повинна стати матеріальною основою мирного співіснування у без'ядерному і ненасильницькому світі, гарантією прогресу у справі ліквідації економічного відставання та слаборозвиненості.

На міжнародну економічну безпеку впливають фактори економічної політики кожної країни, зовнішньоекономічна політика всіх країн світового співтовариства.

Національна економічна безпека (*Економічна безпека держави*) – це загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, який має у своєму складі механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Відповідно цей рівень безпеки вимагає високого рівня розвитку продуктивних сил, неухильного виконання довгострокових національних цілей, стійкості політичного режиму [17; 29; 30].

До основних принципів забезпечення економічної безпеки України належать такі:

- дотримання законності на всіх етапах забезпечення економічної безпеки;
- баланс економічних інтересів особи, сім'ї, суспільства, держави;



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

- взаємна відповідальність особи, сім'ї, суспільства, держави щодо забезпечення економічної безпеки;
- своєчасність і адекватність заходів, пов'язаних із запобіганням загрозам і захистом національних економічних інтересів;
- надання пріоритету мирним заходам у вирішенні як внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів економічного характеру;
- *інтеграція національної економічної безпеки з міжнародною економічною безпекою.*

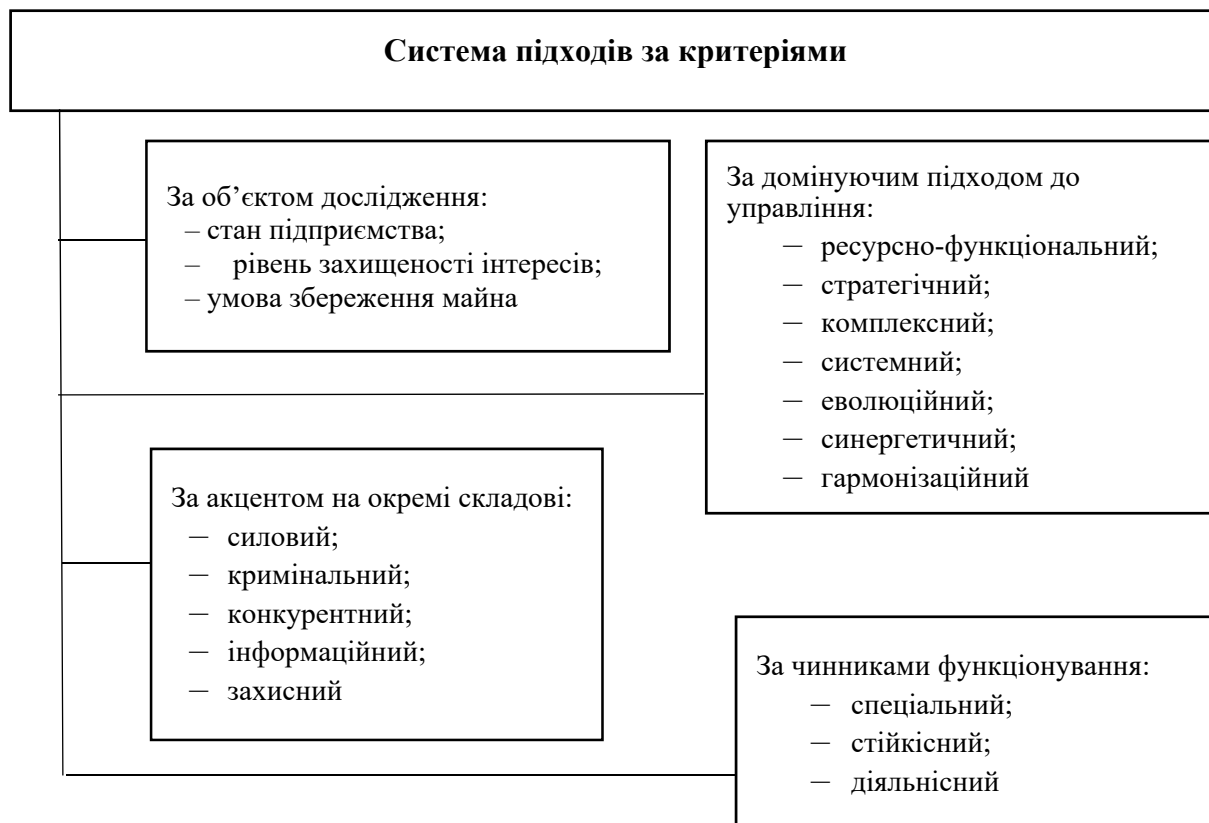
Економічна безпека регіонів – стан, умови та фактори, що характеризують стабільність, стійкість і розвиток економіки території. Це забезпечення таких умов регіонів та областей, за яких вони розвиваються і водночас тісно співпрацюють між собою [43]. На безпеку регіонів впливають такі фактори: стан виробництва та внутрішнього ринку, стан розвитку інноваційного ринку, наповненість та цінова тактика продовольчого ринку, рівень безробіття, криміналізація економіки, фінансове забезпечення регіонів, рівень товарообороту підприємств виробничо-торговельного призначення, частка регіону у ВВП країни тощо.

*Економічна безпека підприємства* – це система створення механізму мобілізації і найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найефективнішого їх використання і забезпечення стійкого функціонування підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку. Економічну безпеку підприємства становлять юридичні, виробничі відносини і організаційні зв'язки, матеріальні й інтелектуальні ресурси, що забезпечують стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток.

Однак на сьогодні немає єдиного підходу до визначення сутності і змісту поняття «економічна безпека підприємства» (далі – ЕБП). Упродовж останніх десятиліть суттєво змінювалися погляди щодо тлумачення цього поняття, що в результаті дозволяє нам наведені нижче підходи згрупувати

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

за такими критеріями, як: об'єкт дослідження, домінуючий підхід до управління, акцент на окремих складових, чинники функціонування (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Систематизація змістовних підходів до визначення поняття економічної безпеки підприємства*

*Джерело: авторська розробка.*

Підходи різняться залежно від того, який акцент діяльності підприємства вони використовують як головний. Детальний компаративний аналіз дозволив нам систематизувати їх та визначити, що найбільш вдалими є системно-комплексний та ресурсно-функціональний підходи до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства».

Багато хто з дослідників, зокрема, О.В. Ареф'єва [31; 32], Т.Б. Кузьменко [31], Р.С. Папехін [33, с. 15], С.М. Ілляшенко [34] розглядають ЕБП як стан суб'єкта господарювання, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек і загроз. Так, О.В. Ареф'єва і Т.Б. Кузьменко вва-

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

жають, що «економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дає змогу підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [31]. Даний підхід має перевагу в тому, що враховується поняття стійкості та розвитку підприємства. Водночас є і недолік – конкурентоспроможність враховується опосередковано, на ній не акцентовано увагу.

Наступний підхід визначає економічну безпеку підприємства як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою заходів спеціального, фінансово-економічного й соціального характеру. Прихильниками цього підходу є С.В. Мочерний [35, с. 95], Г.В. Швиданенко [1], А.О. Єпіфанов [36] та інші науковці [37], а також Д. Ламберт [38, с. 84], Р.Ю. Мальцева [39, с. 158]. С.В. Мочерний [35, с. 95] визначає економічну безпеку підприємства як «стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства, компанії від мафіозних структур тіньової економіки, нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також як здатність протистояти цим загрозам і реалізовувати внутрішні цілі». У даному підході не враховується потенціал підприємства як визначальна складова його економічної безпеки. А перевагою цього підходу є зосередженість на інтересах підприємства, які визначають його місію, мету і цілі, відповідно основою у цьому випадку є визначення загроз цим інтересам.

Наступним підходом у межах класифікації за об'єктами дослідження є підхід до визначення ЕБП як забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці. Такої думки дотримуються А.П. Дикий [40, с. 7], С.В. Васильчак і І.М. Ганич [41, с. 323]. Так, А.П. Дикий [40, с. 7] стверджує, що «... економічна безпека підприємства – це стан збереження його майна та інформації відповідно до обраної стратегії та принципу безперервності діяльності». На нашу думку, даний підхід не враховує у своєму означенні можли-

вості розвитку підприємства та його конкурентоспроможність, що є основою його економічної безпеки.

Більшість вітчизняних дослідників наголошують на класифікації підходів за домінантою управління, відповідно виділяючи такі: ресурсно-функціональний, стратегічний, комплексний, системний, еволюційний, синергетичний, гармонізаційний. Подібна класифікація, на нашу думку, найбільш вдала, оскільки рівень ЕБП завжди визначається лише з метою управління.

Найбільш поширеним є ресурсно-функціональний (результативне використання ресурсів або потенціалу із виокремленням певних функціональних складових) [10; 22; 42, с. 35; 43; 34, с. 12]. Головна перевага цього підходу – це його комплексність, оскільки в ньому закладено дослідження головних факторів впливу на функціональні складові ЕБП. Недоліками, на нашу думку, є відсутність чіткої типізації складових та єдиної методики оцінювання рівня ЕБП.

У межах комплексного підходу економічна безпека визначається відповідно як «... комплекс заходів та засобів щодо підтримання суб'єкта господарювання у такому стані, в якому він здатний стійко функціонувати, розвиваючись у розширеному масштабі, задовольняти реальні економічні потреби на рівні не нижче критичної межі, забезпечувати економічну незалежність, протистояти існуючим і раптово виникаючим небезпекам і загрозам [44, с.129–133]. П. Попович вважає, що «економічну безпеку суб'єкта господарювання можна визначити як комплексну систему забезпечення і захисту економічних інтересів організації, підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз (джерел небезпеки), створювану і регульовану шляхом здійснення комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкості функціонування і можливості розвитку підприємства» [45, с. 93–96]. Цього ж підходу дотримуються О.Є. Денисов, І.О. Кузнецова та О.О. Кюне, вважаючи, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика такого незалежного стану підприємства [46, с. 209; 47, с. 123 ].

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

Системний підхід дещо подібний до комплексного, розглядає ЕБП як «...гарантоване збереження рівноваги та стійкості, а також рівень захисту від різноманітних загроз ...») [48, с. 21]. Цього підходу дотримуються Н. Й. Реверчук [49, с. 21], Г. В. Пухальська, Г. О. Христич [50, с. 198], М. М. Зацеркляний, О. Ф. Мельников [51, с. 6], Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський [52, с. 9]. Недоліком цього підходу, на нашу думку, є незважання на інтереси підприємства і досить опосередковане врахування мети та цілей підприємства.

Акцентуючи увагу на окремих складових, нами згруповано такі підходи:

- силовий;
- кримінальний;
- конкурентний;
- інформаційний;
- захисний.

Силовий підхід розглядає лише схоронність комерційної таємниці та інших секретів підприємства [17, с. 10]. Відповідно до цього підходу не враховуються всі компоненти ЕБП.

Згідно з кримінальним підходом економічна безпека підприємства – це захищеність від економічних злочинів) [53; 54]. Недоліком цього підходу є неврахування внутрішніх процесів підприємства, які спричиняють загрози його діяльності.

Основними засадами конкурентного підходу є визначення ЕБП як «... наявність конкурентних переваг підприємства та ефективність функціонування у конкурентному середовищі...» [52; 54–57].

Згідно з інформаційним підходом, який переважав на початку 90-х років ХХ ст., економічна безпека підприємства полягала переважно у його здатності зберігати комерційну таємницю [10, с.55]. Нині цього підходу дотримується дехто з дослідників [18; 19]. Так, М.І. Копитко визначає економічну безпеку підприємства як «... процес захисту інформації від несанкціонованого доступу...» [19]. Таку ж позицію

поділяють зарубіжні вчені Р.А. Караллі [58 ], А. Тавілах, Дж. Хілтон, С. МакІнтош [59].

Представники захисного підходу стверджують, що «економічна безпека підприємства – це захищеність підприємств від негативних впливів (загроз) зовнішнього і внутрішнього середовища) [В.Л. Дикань [17, с. 22]; В. Б. Зубік., Д. В. Зубік [60, с. 132], Б. М. Андрушків [61, с. 23], Л. О. Кошембар [62, с. 5]]. Недоліком цього підходу є неврахування процесів розвитку підприємства, а перевагою – підсилена увага щодо загроз як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

За чинниками функціонування можна виокремити такі підходи: спеціальний, стійкісний, діяльнісний. Їх подібність полягає в тому, що увагу в них зосереджено суто на чинниках впливу, але недоліком є те, що не враховуються фактори розвитку підприємства. Так, у спеціальному підході (специфічному) сутність економічної безпеки підприємства розглядається за певними специфічними ознаками та рисами [63].

Стійкісний підхід розглядає ЕБП як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах впливу дестабілізуючих факторів [48, с. 7; 64–67; 68]. Недоліком цього підходу є неврахування аспекту конкурентоспроможності.

У межах діяльнісного підходу зазначено, що «економічна безпека підприємства – це умови існування суб'єкта, що ним контролюються» [1; 23; 25; 69; 70; 71; 72;]. Недоліком цього підходу є певна обмеженість і неврахування ресурсної складової ЕБП.

Дослідження генезису поняття «економічна безпека» дозволяє стверджувати, що формування цієї економічної категорії завершилося останніми роками, коли відбулося розмежування досліджень за окремими її рівнями.

Економічна безпека підприємництва є складною економічною категорією, на яку має вплив велика кількість соціально-економічних, історичних, політичних, культурних, технологічних та інших чинників, а отже, вимагає застосу-

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

вання у процесі оцінювання її рівня широкого діапазону інколи різнохарактерних показників. З іншого боку, економічна безпека підприємництва (як сектору економіки) характеризує рівень його життєздатності, враховуючи можливість не лише нинішнього належного функціонування, а й протягом тривалого періоду у майбутньому, що також передбачає необхідність градації рівня загроз.

Існують різні дефініції економічної безпеки підприємства, а саме це поняття визначається як:

- реалізація і захист економічних інтересів;
- стан ефективного використання ресурсів;
- стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- наявність конкурентних переваг;
- захист проти економічних злочинів.

Відповідно за різними підходами згруповано визначення науковців у табл. А1 дод. А.

Економічну безпеку в зарубіжній літературі називають *ecosecent* (*economic security of enterprise*).

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства. Крім того, економічна безпека підприємства – це найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільність його функціонування. М. Капустін визначає економічну безпеку підприємства як сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів [66].

З погляду С.М. Ілляшенка [34], категорія «економічна безпека підприємства» трактується як стан ефективності, отриманий за результатами використання ресурсів та ринкових можливостей підприємством для здійснення захисту від негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Дане визначення є доволі статичним і не враховує поняття конкурентоспроможності.

Найбільш поширеним вважається визначення економічної безпеки, наведене О.А. Груніним: «Економічна безпека підприємства – це такий стан суб'єкта господарювання, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику» [34]. Загалом дане трактування є слушним та детальним. Але недоліком його є певна статичність, а має бути динамічність, тобто не враховуються можливості розвитку, а також зосередженість на корпоративності, що передбачає достатньо великий розмір підприємства, і відповідно, не є універсальним.

На нашу думку, визначення економічної безпеки підприємства має бути таким: *економічна безпека підприємства – це стан підприємства, за якого воно є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стійко розвивається.* У запропонованій нами дефініції враховано властивість динамічності (розвитку), ресурсну складову (потенціал) і головний критерій оцінювання діяльності підприємства – його конкурентоспроможність.

Узагальнення, аналіз та систематизація підходів і визначень поняття економічної безпеки підприємства дозволили виокремити його основні сутнісні характеристики:

- стан ефективного використання ресурсів;
- здатність нейтралізації загроз;
- спроможність до розвитку;
- адаптивність;
- здатність досягати цілей.

*До цього переліку пропонуємо додати ще дві характеристики: зорієнтованість на конкурентоспроможність, тобто прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства; потенціал підтримання, тобто орієнтація на збільшення всіх компонентів потенціалу підприємства.*



Відсутність єдності думок науковців щодо визначення економічної безпеки підприємства створює необхідність подальшого вивчення даного питання. За результатами досліджень загальною рисою економічної безпеки підприємства визначено розуміння її як стану підприємства, що характеризується статичною і динамічною складовими, а також враховано результуючу ознаку (конкурентоспроможність) та ресурсно-функціональну складову.

Завданнями подальших досліджень щодо економічної безпеки підприємства є визначення системи ієрархічних рівнів ЕБП та особливості побудови системи ЕБП торгівлі.

## **1.2. Типологія загроз та ризиків у роботі підприємств**

Складність і інтегральність поняття економічної безпеки підприємства потребує структуризації та систематизації.

Завданням економічної безпеки є гарантування стабільного та ефективного функціонування підприємства та реалізація його потенційних можливостей розвитку.

*Вважаємо, що метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталої і результативної роботи, а також посилення конкурентоспроможності у майбутньому.*

Основою забезпечення економічної безпеки підприємства є реалізація його інтересів. Слово «інтерес» означає користь, вигоду, прибуток, тому розглядаємо інтереси підприємства як його взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища, здійснювану постійно або протягом певного проміжку часу, примусово або за вибором підприємства, результати якого забезпечують отримання прибутку.

Економічна безпека є мірою гармонізації в часі та просторі інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з ним у процесі господарювання, – споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суб'єктів інфраструктури ринку і регіону,

місцевих органів управління, держави та суспільства загалом [82, с. 31–32].

Інтереси підприємства дуже різноманітні та мобільні, що зумовлюється його розвитком і постійними змінами зовнішнього середовища.

Різнманітність інтересів підприємства обумовлює доцільність їх класифікації за такими ознаками, як: вид інтересів, природа інтересів, ступінь значущості інтересів, розподіл інтересів підприємства в часі, локалізація інтересів тощо (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### Систематизація інтересів підприємства

Ознаки систематизації	Інтереси підприємства
Вид інтересів	– економічні; – соціальні; – екологічні; – політичні
Природа інтересів	– природні; – примусові
Ступінь значущості інтересів	– глобальні; – пріоритетні; – другорядні
Розподіл інтересів у часі	– поточні; – стратегічні
Локалізація інтересів	– галузеві; – регіональні; – функціональні
<i>За досяжністю</i>	– <i>досяжні (реальні);</i> – <i>малоймовірні (нереальні)</i>
<i>За інноваційністю</i>	– <i>принципово нові;</i> – <i>такі, що розвиваються;</i> – <i>традиційні</i>

*Джерело: удосконалено автором за [82, с. 39; 83].*

*Економічні інтереси* підприємства зумовлені його позицією на ринку, станом конкурентоспроможності його продукції. Вони представлені економічними показниками, такими як контрольована частка ринку, обсяг продажів, ціна товарів, витрати на виробництво і прибуток.

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

Інші види інтересів (соціальні, політичні, екологічні) доцільно аналізувати як доповнювальні, оскільки вони розглядаються через призму їх впливу на економічні інтереси підприємства (стан ринку праці та рівень соціальної захищеності персоналу, політична стабільність та правове регулювання підприємницької діяльності загалом, вимоги екологічного законодавства тощо).

Стосовно тлумачення поняття «загроза» особливих суперечностей не виникає. Так, І.В. Бородушко вважає, що загрози економічній безпеці – це «обставини, дії, процеси, наміри, стани тощо, які здатні завдати економічного збитку об'єктам». В.І. Костін підкреслює, що «до загроз належать кризи і кризові ситуації, катастрофи, ситуації деструктивного змісту» [64, с. 145].

Загроза являє собою форму вираження протиріч між інтересами підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування, яка відображає реальну або потенційну можливість прояву деструктивної дії різних факторів та умов на їх реалізацію у процесі розвитку і яка спричиняє прямий або непрямий економічний збиток, навмисне чи випадкове (ненавмисне) порушення режиму функціонування підприємства.

Запобігання та нейтралізація загроз економічній безпеці підприємства становить головний зміст економічної безпеки. Причини виникнення загроз економічній безпеці підприємства обумовлені, з одного боку, чинниками загальноекономічного характеру (макрорівень), що здійснюють негативний вплив на значну кількість суб'єктів господарювання, а отже, загрожують і національній економічній безпеці. З іншого, – чинниками, пов'язаними з непередуманістю та неефективністю прийнятих управлінських рішень керівництвом самого підприємства (мікрорівень). Так, загрози економічній безпеці можуть виникати у зовнішньому для підприємства середовищі й бути пов'язаними з помилками при прийнятті постанов міністерств, законів, аморфністю науково-промислової

та інноваційної політики держави, втратою керованості над економічними процесами тощо

Загрози економічній безпеці можна класифікувати за певними ознаками, що наведені в табл. Б дод. Б.

У ролі основного критерію зазвичай використовують поділ загроз на зовнішні й внутрішні.

**Зовнішніми загрозами** економічної безпеки є:

- несприятлива зміна політичної ситуації;
- зміни у законодавстві, що впливають на умови господарської діяльності;
- макроекономічні потрясіння (економічні кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, енергоносіїв, товарів тощо);
- протиправні дії кримінальних структур (залякування, шантаж і фізичний вплив на керівників та членів їхніх сімей, рейдерство);
- промислово-економічне шпигунство;
- розкрадання матеріальних засобів;
- недобросовісна конкуренція тощо [2; 91–96]

До основних **внутрішніх загроз** належать такі [2; 54; 83; 89; 90; 97]:

- низький професійний рівень керівництва підприємства;
- порушення трудової дисципліни;
- перевищення повноважень керівниками;
- вибір ненадійних партнерів й інвесторів;
- відплив кваліфікованих кадрів;
- низька компетентність кадрів;
- порушення режиму збереження комерційної таємниці;
- істотні упущення як у тактичному, так і стратегічному плануванні;
- моральна застарілість та фізичний знос основних фондів;
- низький технічний і технологічний рівні виробництва;
- відсутність ефективної системи впровадження інновацій на промислових підприємствах;

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

- низький рівень привабливості робітничих професій, пов'язаний з низькою заробітною платою, важкими умовами праці, та відсутність чіткої системи кар'єрного зростання;
- недоступність для підприємств кредитних ресурсів та ін.

Події, які спричиняють загрози, потребують ідентифікації та класифікації (з метою розуміння сутності та визначення засобів протидії), проведення аналізу наявного або очікуваного впливу на подальше функціонування підприємства.

Діяльність суб'єктів економіки завжди спрямована на реалізацію ними власних економічних інтересів, які є формою усвідомлення їхніх потреб. Неминучим є виникнення перешкод, які заважатимуть досягненню встановлених цілей. З огляду на це, завданням суб'єкта є як визначення, прогнозування, оцінювання таких загроз з метою вжиття заходів, спрямованих на подолання їх негативного впливу (тобто дій щодо захисту від загроз), так і активне перетворення середовища, спрямоване на усунення, запобігання або припинення негативного прояву дії цих загроз, створення сприятливих умов діяльності. Результатом такої діяльності стає комплексне забезпечення безпеки суб'єкта господарювання, яке гарантує успішну реалізацію його економічних інтересів і досягнення встановлених цілей.

З концепцією економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язані поняття «загрози», «небезпеки», «кризи», «ризик», «інтереси підприємства». Досліджуючи доробки вчених [4; 16; 19–21; 42; 98–111], відмітимо, що більшість з них [2; 4; 16; 19–21; 104; 111; 112] пов'язують економічну безпеку підприємства із впливом на неї ризиків та з кризовим станом. Нині існує велика кількість робіт, що розкривають сутність, особливості формування, типологізацію і методи ухилення (або нівелювання) від цих явищ. Впливи ризиків висвітлено у працях В.В. Вітлінського, Г.І. Великоіваненка, О.Л. Устенко, С.В. Рамазанова, Н.П. Фокіної, С. Алпанди, А. Боїна, П. Харта, С. Кейперса, Дж. Отревілле, П. Перроу та інших науковців [5–9; 16; 31; 32; 34; 38; 58; 64; 69; 73; 79; 91; 112–147]. Існують роботи, в яких вивчаються кризи в еконо-

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

мічних та соціальних системах різних рівнів. Це праці у сфері як антикризового управління [100; 104; 112; 113; 130–133; 148–157], так і синергетичного напрямку [113; 133; 153–158].

У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття «криза в діяльності підприємства» має різні тлумачення. Розглянемо визначення поняття «ризик» і «криза» сучасними економістами (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Визначення понять «ризик» та «криза» вітчизняними і зарубіжними науковцями**

Визначення	Домінуюча характеристика
Визначення поняття «ризик»	
Вітлінський В.В., Глущевський В.В. [128], Вітлінський В.В. [130]: «Об’єктивно-суб’єктивна категорія, що пов’язана з подоланням непевності і конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру досягнення очікуваних результатів, невдач та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих факторів»	Об’єктивно-суб’єктивний характер, конфліктність, міра досягнення мети
Вітлінський В.В., Скіцько В.І. [128, с. 29]: «Економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб’єктами економічних відносин об’єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями» [132, с. 69]. «Категорії безпеки й ризику економічних систем пов’язані між собою низкою складних співвідношень та концептуальних аспектів»	Невизначеність, конфліктність, можливість загрози
Ілляшенко С.М. [34]: «Ризик слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних»	Міра відхилення результату від очікуваного
Устенко О.Л. [132, с. 31]: «...всепроникаючий феномен, притаманний усім ринковим суб’єктам...»	Загроза роботі підприємства
Визначення поняття «криза»	
Бурий С.А., Мацеха Д.С. [124, с.10]: «Момент вирішення протиріч, які неминуче і раптово виявляються у процесі діяльності організацій, загрожують їх існуванню і вимагають швидкого прийняття рішення при дефіциті ресурсів». Лігоненко Л. [148]: «Криза – це відображення суперечності функціонування й розвитку підприємства»	Вирішення протиріч у діяльності підприємства

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.4*

Визначення	Домінуюча характеристика
Чернявський А.Д. [133]: «Криза – переломний етап у функціонуванні підприємства, за якого воно зазнає впливу ззовні або зсередини, яке потребує від підприємства якісно нового реагування для подолання загрози руйнування. Це ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі»	Переломний етап, загострення конфліктної ситуації
Боїн А.[145, с. 25]: «Криза – це продукт загального сприйняття»	Явище сприйняття дійсності
Перроу К. [142]: «Криза – це небажаний продукт складних систем»	Побічний продукт діяльності підприємства
Надьон Г.О. [158]: «Криза є невід'ємним атрибутом будь-якого процесу розвитку і супроводжує перехід від однієї до іншої фази цього розвитку»	Складова розвитку, яка є обов'язковою для уникнення застійних явищ
Херман К.Х [137]: «Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішення»	Виникнення загрози існуванню підприємства та виконання ним зобов'язань

*Джерело: узагальнено і доповнено автором за [34; 125; 129–134; 138; 143; 146; 159, с.43–45].*

Функціонування і розвиток багатьох економічних процесів мають елементи невизначеності. Через ці обставини виникають ситуації, які не мають однозначного вирішення. Якщо існує ймовірність того або іншого варіанта ситуації, то це буде ситуація ризику [159, с.24]. Ризикова ситуація пов'язана із нестабільними процесами.

Нами виділено декілька модифікацій ризику:

- вибір здійснюється на основі об'єктивних оцінок імовірності отримання певного результату;
- рішення приймається згідно із суб'єктивним оцінюванням зазначеної ймовірності;
- до уваги береться і об'єктивне, і суб'єктивне оцінювання.

Суб'єкт підприємництва робить вибір і намагається реалізувати його. Ця ситуація і відображає поняття ризику, який існує як на стадії вибору рішення (плану дій), так і на стадії його реалізації.

Ризик, що виникає з невизначеності передбачуваних подій у процесі досягнення поставленої мети, трактується по-різному. За своїм походженням термін «ризик» (*risque* – фр., *risko* – італ.) означає «небезпека» і тлумачиться як можлива небезпека, дія навмання з надією на позитивний результат. Самі дії, пов'язані з небезпекою, можуть бути нерозсудливими (сподівання на щасливий випадок) або усвідомленими.

З багатьох пропонованих визначень найбільшої уваги заслуговує визначення ризику як міри небезпеки, часто використовується у роботах з питань надзвичайних ситуацій. Однак у ньому закладено істотну неточність, пов'язану з тим, що поняття міри стосується строго формалізованих математичних або фізичних об'єктів. ***І тому поняття ризику доцільніше сформулювати так: ризик – це кількісне або якісне оцінювання небезпеки.***

У явищі ризику виділяють декілька головних взаємопов'язаних елементів, які розкривають його сутність:

- 1) можливість відхилення від бажаної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень;
- 2) ймовірність досягнення очікуваного результату;
- 3) невпевненість у досягненні поставленої мети;
- 4) можливість матеріальних, моральних та інших втрат, пов'язаних із втіленням вибору, зробленого за наявності альтернатив в умовах невизначеності.

Ризик характеризується трьома властивостями: суперечливість, альтернативність, невизначеність [8; 16; 111; 129; 135; 144; 160–164].

Основними причинами невизначеності, тобто джерелами ризику є:

- спонтанність природних процесів, стихійні лиха;
- випадковість;
- наявність антагоністичних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів;
- ймовірнісний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота інформації щодо об'єкта, процесу, від якого залежить шукане рішення;



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

- обмеженість та недостатність матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, потрібних для прийняття та реалізації рішень;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта за існуючими методами наукового пізнання;
- відмінності у соціально-психологічних установках, ідеалах, намірах, оцінюванні, стереотипах поведінки;
- недосконалість головних складових господарського механізму: планування, ціноутворення, матеріально-технічного постачання, фінансово-кредитних відносин;
- несподівані зміни законодавчих актів.

Виникнення ризику обумовлюють імовірнісна сутність багатьох процесів, непередбачені, випадкові обставини, багатоваріантність економічних відносин, в які вступають суб'єкти господарської діяльності. Схильність суб'єктів до ризику, крім власних якостей, залежить від:

- 1) дій інших суб'єктів господарювання, які функціонують у зовнішньому середовищі;
- 2) наявності ресурсів (вважається, чим більшим потенціалом оперує суб'єкт, тим менш чутливим він є до ризику та рішуче налаштований ризикувати);
- 3) інформації (неповна, мінлива або недостовірна інформація знижує готовність до ризику).

Рішення приймаються, як правило, в умовах відсутності повної визначеності, і тому існує небезпека того, що бажаний результат не буде досягнуто. Кожне підприємство має свої цілі, використовує власну стратегію для успішного функціонування та розвитку. Обраний напрям розвитку безпосередньо впливає на систему управління ризиками. Стратегія розвитку підприємства формується із урахуванням більшості можливих видів невизначеності на кожному з її етапів. Управління підприємством у таких умовах перебуває під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Види ризиків взаємопов'язані і тому мають бути ґрунтовно проаналізовані їх склад і причини виникнення. Ефективність організації управління ризиками здебільшого визначається ідентифікацією їх місцезнаходження у загальній

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

системі класифікації. В економічній літературі з вивчення таких проблем пропонуються різні способи класифікації ризиків. Головними елементами, покладеними в їх основу, є:

- за часом виникнення (ретроспективні, поточні, перспективні);
- за основними чинниками виникнення (політичні, економічні, стихійні лиха);
- за характером обліку (зовнішні, внутрішні).

Таку класифікацію можна доповнити ще певними ознаками [132; 151], наведеними в табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Класифікація ризиків за певними ознаками**

Класифікаційні ознаки	Види ризиків
Зв'язок із підприємницькою діяльністю	Підприємницькі; непідприємницькі
Належність до країни функціонування суб'єкта господарювання	Внутрішні; зовнішні
Рівень виникнення	Фірмовий (мікрорівень); галузевий; міжгалузевий; регіональний; державний; глобальний (світовий)
Сфера виникнення	Соціально-політичні; адміністративно-законодавчі; виробничі; фінансові; природно-екологічні; демографічні; геополітичні
Причини виникнення	Невизначеність майбутнього; недостатність інформації; суб'єктивний вплив
Ступінь обґрунтованості прийняття	Обґрунтовані; частково обґрунтовані; авантюрні
Ступінь системності	Системні; несистемні (унікальні)
Відповідність допустимим межам	Допустимі; критичні; катастрофічні

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.5*

Класифікаційні ознаки	Види ризиків
Реалізація	Реалізовані; нереалізовані
Адекватність часу прийняття	Попереджувальні; поточні; запізнілі
Група, яка реалізує ризик та приймає рішення щодо поведінки у випадку його реалізації	Індивідуального рішення; колективного рішення
Стратегія фірми стосовно прийняття ризиків	Від яких відмовляється; які залишає; які передає
Час дії фактору	Короткотермінові; постійні; систематичні; періодичні
Масштаб впливу	Одноосібні; колективні (багатоосібні)
Можливість прогнозування	Прогнозовані; частково непрогнозовані
Ступінь впливу на діяльність	Негативні; нульові; позитивні
За характером наслідків	Чисті та спекулятивні
За ступенем урахування часового фактору	Безстрокові (ризик, які не мають тимчасових обмежень); термінові, серед яких виділяються довго- і короткострокові
За ступенем поширеності	Масові; унікальні
За частотою виникнення збитку	Поодинокі; ризик середньої частоти виникнення; часті ризик
За розміром збитку	Малі; середні; високі; катастрофічні

*Джерело: доповнено автором за [16; 133; 166].*

Розглянемо поняття «криза». Більшість науковців [16; 17; 30; 111; 133] вважають, що «... криза – це суттєве загострення протиріч у внутрішньому становищі підприємства ...» [17, с.154]. Водночас існує судження, яке ми вважаємо слушним: «...криза – це якісна зміна стану системи, що має два шляхи розвитку» [113; 152; 155; 166].

Дехто з економістів (І.К. Адізес, Л. О. Лігоненко) поєднує розуміння кризи з життєздатністю підприємства, порівнюючи підприємство із живим організмом. Так, Л.О. Лігоненко [148] зазначає, що причиною кризи є зменшення життєздатності підприємства, яке виникає через збільшення суперечності між його функціонуванням та розвитком, і виділяє чотири головні групи показників, що свідчать про настання кризи:

1. Цільовий рівень рентабельності власного капіталу та обсяг беззбиткової діяльності.

2. Здатність вчасно генерувати достатній обсяг грошових надходжень для фінансування витрат операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

3. Достатність обсягу та ліквідності активів для забезпечення виконання позикових зобов'язань.

4. Сума чистих активів підприємства, що відповідають цільовим параметрам.

Стан справ щодо вивчення проблематики кризи саме в діяльності підприємства ґрунтовно розглядали колектив авторів [16] та Г.О. Надьон [158, с. 59–60], виділивши кілька підходів (суб'єктивний, ситуаційний, адаптаційний, «ідеальний перехід»). Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки. Зазначений перелік варто доповнити ще трьома підходами – історичним, циклічним, синергетичним; їх характеристики наведено в табл. 1.6.

*Таблиця 1.6*

**Аналіз підходів до визначення кризи в діяльності підприємств**

№ п/п	Підхід	Причини виникнення кризи	Недоліки підходу
1	Суб'єктивний	Криза зумовлена діями урядових установ, місцевих органів влади	Ігнорування внутрішніх процесів підприємства
2	Ситуаційний	Криза спричинена несприятливими умовами, які вимагають дієвих реформ, мобілізації внутрішніх ресурсів. Подолання наслідків цих умов вимагає тривалого часу, великих коштів	Немає чіткого визначення факторів кризовості

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.6*

№ п/п	Підхід	Причини виникнення кризи	Недоліки підходу
3	Адаптаційний	Криза зумовлена глобальними змінами, які відбуваються тривалий час, протягом якого підприємства повинні адаптуватися до нових умов функціонування	Такі кризи трапляються досить рідко, і кожна з них вимагає розроблення власних заходів реагування та адаптації
4	«Ідеальний перехід»	Криза підприємства спричинена внутрішніми та зовнішніми процесами, які призводять до вимушених змін у роботі підприємства	Увага в цьому підході зосереджується на особистісних чинниках керівників і мало враховує чинники зовнішніх умов
5	Синергетичний	<i>Криза підприємства зумовлюється багатьма чинниками внутрішнього і зовнішнього характеру, зокрема додається явище циклічності як один із факторів впливу</i>	<i>Економічні системи та явища описуються, як правило, нелінійними моделями, тому дослідження криз, загроз та небезпек доцільно визначати саме цим методом. Недоліків не має</i>
6	Історичний	Історію розвитку людства завжди супроводжували кризи. Економічна ж криза характеризується як порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари і послуги, що шкодить виробництву	Сприймається як безумовне явище з постійною періодичністю
7	Циклічний	За теорією циклів кризи в економіці трапляються кожні 11 років	Неможливість спрогнозувати силу та масштаб кризи, місце виникнення

*Джерело: удосконалено автором за [156, с. 143–148; 158, с.60; 167, с. 114–118].*

Криза підприємства виявляється у протиріччі його соціально-економічної діяльності впливам (умовам) зовнішнього середовища. Водночас криза може бути поштовхом для розвитку підприємства, його переходу до кращого стану. Наслідок кризи підприємства – це кінцевий результат впливу кризової ситуації на стан підприємства. Наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними.

На думку А.М. Штангрета [27, с. 5], кризові явища відображають зміни у роботі окремих ланок підприємства. На початковому етапі виникнення і розвитку кризових явищ підприємство як система функціонує за принципом самозбереження, що забезпечує його повернення до попереднього стану рівноваги або до нового рівноважного стану. Інші автори [17, с. 34] розмежовують поняття кризової ситуації та кризового стану. Кризова ситуація – це суттєве зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, наслідком чого є незначне погіршення окремих показників діяльності підприємства, при цьому система зберігає свою здатність до самозбереження (рівноваги). Коли ж кількість кризових явищ збільшується, система саморегуляції слабшає і втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги [17, с. 69–71]. Відбувається перехід до кризового стану. Кризовим станом вважають накопичення розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого збільшення кількості кризових явищ та погіршення фінансового стану [17, с. 34; 27].

У доробках економістів прийнято виділяти три стадії кризового становища (табл. 1.7).

Антикризове управління є підсистемою управління підприємством. Динамічність розвитку ринку, зростаюча конкуренція, загрози та небезпеки висувають нові вимоги до антикризового управління підприємством. «Антикризове управління – це організована система управління, що має комплексний характер, спрямована на оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для її своєчасного подолання (з метою недопущення порушень у діяльності підприємства, які можуть призвести до його банкрутства) та запобігання, уникнення кризи в майбутньому» [17, с.70].

Із усієї сукупності чинників впливу на підприємство можна виділити кризогенеруючі (за визначенням З.Є. Шершнєвої) [117], що, напевно, спричиняють кризові явища, які без належного реагування можуть переростати у кризи. Ці фактори і є загрозами та небезпеками для підприємства і впливають на рівень його економічної безпеки.

### Діагностика стадій кризового становища підприємства

Стадія	Характеристика	Заходи для боротьби з кризою
Перша	Зниження рентабельності та обсягів виробництва, погіршення фінансового становища, збільшення товарно-матеріальних запасів	<p>Перегляд стратегії у напрямі можливості отримання прибутку;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд реалізаційних цін, зменшення оптових цін, їх оптимізація;</li> <li>– реалізація інвестиційної політики;</li> <li>– оптимізація структури капіталу, збільшення частки власного капіталу в загальній сумі;</li> <li>– аналіз можливостей і якості продукції постачальників та їх коригування (заміна неконкурентоспроможних постачальників);</li> <li>– раціональне використання матеріальних ресурсів, впровадження економічно обґрунтованих норм запасу;</li> <li>– удосконалення системи розрахунків;</li> <li>– залучення засобів диджиталізації та темплейтів;</li> <li>– мінімізація товарних втрат</li> </ul>
Друга	Збитковість підприємства, нестача оборотних коштів, зменшення обсягів виробництва, несвоєчасна виплата заробітної плати	<p>Аналіз виробничих витрат з метою їх зменшення;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення організаційної структури та її можливе зменшення;</li> <li>– виправлення кадрової політики, покращення безпеки та якості інформації;</li> <li>– діагностика виникнення кризи на ранніх етапах;</li> <li>– проведення профілактики кризових ситуацій за основними напрямками;</li> </ul>

Закінчення табл. 1.7

Стадія	Характеристика	Заходи для боротьби з кризою
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення якості управлінських рішень;</li> <li>– за необхідності залучення висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>– врахування іноземного досвіду при розробленні антикризових заходів;</li> <li>– раціональність використання фінансових ресурсів;</li> <li>– зміцнення конкурентних позицій;</li> <li>– проведення реінжинірингу;</li> <li>– впорядкування законодавства з посиленням формальних санкцій за порушення встановлених термінів оплати праці (розширення зони персональної відповідальності менеджерів за недотримання положень індивідуальних і колективних трудових договорів, збільшення штрафів за заборгованість з виплати заробітної плати, прискорене банкрутство підприємств із простроченими зобов'язаннями перед працівниками, надання трудовим інспекціям додаткових повноважень);</li> <li>– створення законодавчого механізму гарантування виплати заробітної плати, реалізація конституційного права працівників на першочерговість отримання заборгованої заробітної плати у разі банкрутства підприємства;</li> <li>– створення умов, що сприятимуть підвищенню ефективності економічної діяльності підприємств-боржників</li> </ul>
Третя	Неплатоспроможність підприємства, загроза припинення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>Санація або ліквідація підприємства;</li> <li>– пошук кредиторів, можливих інвесторів та нових власників</li> </ul>



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

У діяльності підприємства з'являються умови, за яких порушується його квазістабільний стан і починають розвиватися кризове явище, кризова ситуація, кризовий стан. Вони бувають закономірні або штучні. Більшість змін зовнішнього середовища керівництво підприємства може передбачити. Прогнозовані зміни, які не були враховані управлінцями, свідчать, як правило, про помилку або прояв непрофесіоналізму. Можна передбачити зміни у законодавстві, податковій політиці, діяльності партнерів тощо. До непрогнозованих належать ситуації, які неможливо передбачити: революції, епідемії, катастрофи.

Стосовно підприємств виробничо-торговельного спрямування виділяємо такі групи факторів ризиків:

- зовнішні ризики;
- внутрішні ризики;

Ці групи ризиків взаємопов'язані і мають змінне наповнення (той чи інший вид ризику може «переміщатися» між групами).

Існує багато методів аналізу та виміру ступеня ризику. Поєднання декількох цих методів може дати обґрунтоване визначення міри ризику і, відповідно, сформувані комплекс заходів щодо його подолання. У табл. 1.8 наведено узагальнену систему ризиків виробничо-торговельного підприємства та відповідні показники оцінювання.

*Таблиця 1.8*

**Система ризиків діяльності виробничо-торговельного підприємства**

Фактори ризику	Методи та показники оцінювання ризику
<b>Зовнішні</b>	
Податковий (стабільність податкового законодавства)	Балове оцінювання експертів
Інфляційний (темпи інфляції)	Балове оцінювання зміни відсотка інфляції, оцінене в балах на думку експертів; потенціал фінансового левериджу (кількісна оцінка)
Відсотковий (зміна кредитно-грошової політики, облікової ставки НБУ)	Застосовуючи поєднання статистичного методу та методу аналогій, оцінюванню підлягають такі показники: ставка плати за кредит, термін можливого кредиту

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Продовження табл. 1.8*

Фактори ризику	Методи та показники оцінювання ризику
Правовий (законодавчі зміни, введення ліцензій, введення обмежень на обсяги діяльності)	Аналіз доцільності витрат – кількісний вимір витрат, які виникають внаслідок правових обмежень та порівняння з ефектом діяльності
Ціновий	За допомогою статистичного методу можна визначити ступінь ризику за показниками дисперсії та коефіцієнта варіації товарообігу та коефіцієнта рентабельності
Валютний (зміна курсу обміну валюти як при експорті, так і при імпорті)	Оцінювання величини витрат та збитків
Конкурентний (дії конкурентів, ризик зростання конкуренції)	За оцінюванням рівня конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок стосовно ризикованості його діяльності
Партнерський (порушення партнерських угод, зниження ефективності зовнішньоторговельних угод, ризик невиконання умов договорів)	Оцінювання величини витрат і збитків від цих порушень
Ризик недотримання термінів та обсягів поставок, комплектності та номенклатури замовлень	Оцінювання величини витрат і збитків
Транспортний: зміни тарифів на перевезення товарів, цін на паливо, випадки псування та несвоєчасного постачання вантажів	Відповідно застосовують кількісний метод оцінювання ризиків – оцінювання величини витрат (збитків)
Ризик кіберзлочинів	Оцінювання величини витрат і збитків
Ризик часової нерівномірності економічних циклів	Застосовуючи статистичний метод, можна визначити ступінь ризику за показниками дисперсії та коефіцієнта варіації товарообігу
Комунікативні	Балове оцінювання експертів, оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
<b>Внутрішні</b>	
Фінансовий ризик – це ступінь невизначеності, що пов'язана з комбінацією позичених та власних коштів, які використовуються для фінансування роботи підприємства. Зниження інвестиційної привабливості підприємств. Неефективність системи фінансового менеджменту на підприємстві	Моделі оцінювання фінансової безпеки підприємства
Можливість банкрутства (неплатоспроможності)	Моделі оцінювання банкрутства (А.В. Матвійчука, О.О.Терещенко)
Технологічні (неповне використання досягнень НТП, неефективний менеджмент)	Збільшення витрат і зменшення прибутковості. Відповідно застосовують кількісний метод оцінювання ризиків – оцінювання величини витрат (збитків)

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.8*

<b>Фактори ризику</b>	<b>Методи та показники оцінювання ризику</b>
Товарні (недостатність якості товарів, високі ставки кредитування, недосконалість системи управління якістю й асортиментом продукції та ін.)	Балове оцінювання експертів та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства
Втрата іміджу (ризик втрати репутації бренду серед партнерів, споживачів, працівників підприємства)	Балове оцінювання експертів
Інформаційні ризики (наявність неякісної інформації, дефіцит даних про покупців, мотиви купівель, неповні відомості про можливості торговельного підприємства)	Балове оцінювання експертів
Ризики, що пов'язані з використанням основних і оборотних засобів	Моделі оцінювання фінансово-господарського стану
Психологічні (низька дисципліна, некомпетентність працівників, конфлікти і негативний клімат у колективі, стреси)	Балове оцінювання експертів, моделі оцінювання кадрової безпеки
Втрати професійних кадрових ресурсів	Моделі оцінювання кадрової безпеки підприємства
Неефективність структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	Метод «дерева рішень»
Відсутність ефективної системи страхування експортоорієнтованої та комерційної діяльності підприємств	Метод «дерева рішень»
Невідповідність маркетингової системи підприємств існуючим ринковим умовам	Балове оцінювання експертів

*Джерело: складено автором.*

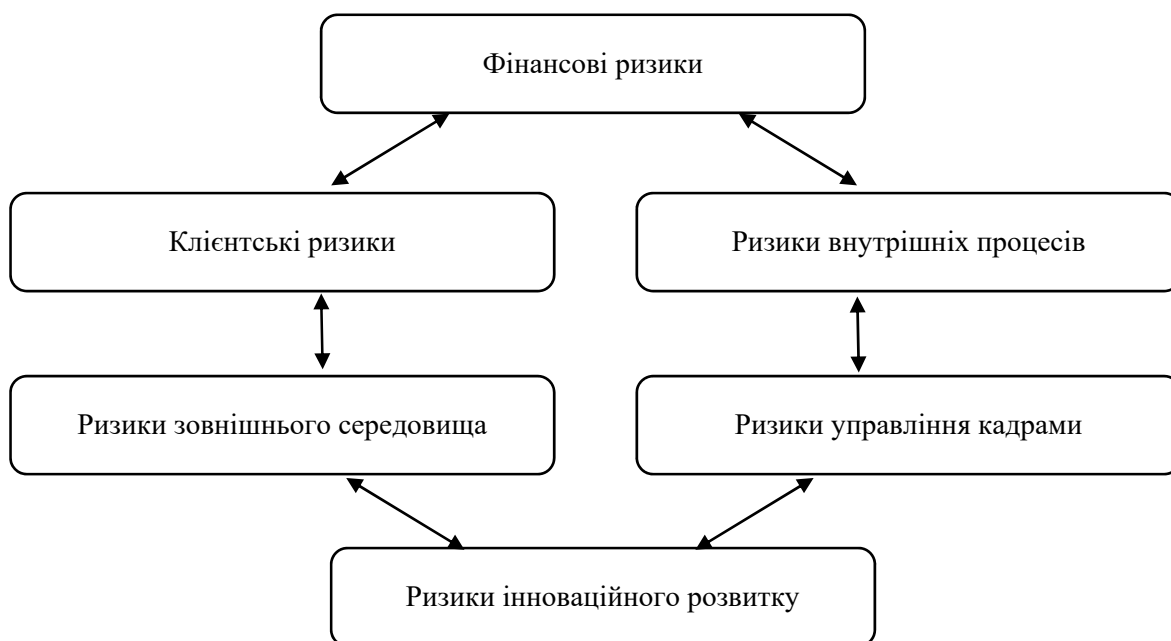
Отже, саме показники оцінювання фінансово-майнового стану найбільш повно характеризують стан справ підприємства і можливі фактори ризику.

Враховуючи вищезазначені світові тенденції, а також базуючись на аналізі науково-практичних джерел та концептуальних засадах даного дослідження, пропонуємо систематизацію актуальних ризиків функціонування вітчизняних виробничо-торговельних підприємств (рис. 1.2), а саме таких, як:

- фінансові,
- клієнтські,

- внутрішніх процесів,
- управління кадрами,
- впливу зовнішнього середовища,
- інноваційного розвитку.

Саме показники оцінювання фінансово-майнового стану найбільш повно характеризують стан справ підприємства і можливі фактори ризику.



*Рис. 1.2. Систематизація актуальних ризиків функціонування вітчизняних виробничо-торговельних підприємств*

*Джерело: розроблено автором.*

Враховуючи вищезазначені світові тенденції, а також базуючись на аналізі науково-практичних джерел та концептуальних засадах даного дослідження, пропонуємо систематизувати актуальні ризики функціонування вітчизняних виробничо-торговельних підприємств, а саме: фінансові, клієнтські, внутрішніх процесів, управління кадрами, впливу зовнішнього середовища, інноваційного розвитку.

Фінансові ризики характеризуються існуванням загроз, пов'язаних з порушенням фінансового стану виробничо-торговельних підприємств внаслідок зміни економічної ситуації в країні, зростання конкурентних ризиків та наявності внут-

рішніх фінансових конфліктів. Ці ризики пов'язані з відхиленням фінансових показників від планових значень: ринкові (систематичні), фінансового стану (специфічні), відсоткові (стратегічні). Вважається, що фінансові ризики найбільш вагомі серед інших підприємницьких ризиків, адже результатом їх виникнення є безпосередньо втрати та збитки від господарської діяльності. Основними причинами виникнення фінансових ризиків на виробничо-торговельних підприємствах є зовнішні (циклічність розвитку економіки, інтеграційні та глобалізаційні процеси, динамічні інноваційні зрушення, розвиток конкурентного середовища) та внутрішні (неоптимальна структура капіталу, недосконалість тарифної політики, зміна попиту споживачів, відсутність належного внутрішнього фінансового ризик-менеджменту). Отже, управління фінансовими ризиками як інструмент створення фінансової безпеки є актуальною вимогою для забезпечення фінансової стійкості виробничо-торговельних підприємств;

Кадрові ризики визначаються існуванням кадрових загроз, пов'язаних із впливом соціально-мотиваційних, професійно-кваліфікаційних та організаційно-комунікаційних ризиків. Варто зазначити, що саме завдяки кадровим ресурсам у галузі торгівлі забезпечується належний рівень економічної безпеки підприємств, адже наявність необхідних природних якостей, освіти, кваліфікації, професійних знань та досвіду співробітника визначають стан і напрями адаптації всіх інших функціональних складових. Ризики персоналу пов'язані з діями або бездіяльністю працівників: плинністю кадрів, зловживанням, можливістю зашкодити здоров'ю (незадовільний екологічний стан).

Клієнтські ризики характеризуються здебільшого репутаційними ризиками, що виникають при взаємодії з існуючими та потенційними покупцями: виконання зобов'язань перед клієнтами, конкуренції, зміни трендів.

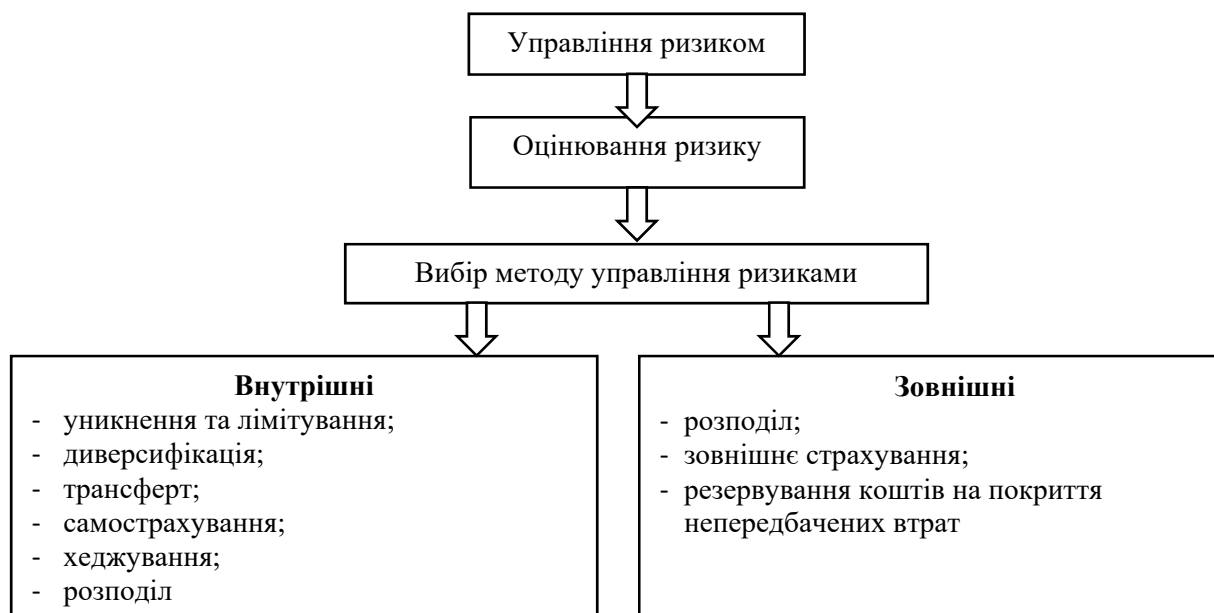
Ризики внутрішніх бізнес-процесів є насамперед операційними ризиками, що характеризують ефективність бізнес-процесів підприємства, таких як виробничі, організаційної структури, інформаційні.

Ризики зовнішнього середовища визначаються п'ятьма головними групами: геополітичні, соціальні, навколишнього середовища, економічні, технологічні.

Інноваційно-інвестиційна частина діяльності характеризує активність організації при впровадженні нових розробок, залученні інвестицій і супроводжується ризиками у процесі реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів. Ці ризики характеризують такі показники: коефіцієнт інвестування, ступінь інноваційного розвитку підприємства, рівень виконання планів із впровадження інновацій тощо.

У системі управління ризиками підприємства є кілька етапів:

- аналіз ризиків (ідентифікація, визначення їх приналежності стосовно впливу, кількісне оцінювання і дослідження причин виникнення);
- вибір методу реагування на ризик (зниження, збереження, відмова від ризиків) залежно від сфери виникнення;
- вжиття заходів та контроль за ними щодо реагування на ризик (рис. 1.3).



*Рис. 1.3. Заходи щодо попередження та мінімізації ризиків*

*Джерело: сформовано автором за [121].*

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

Ризик-менеджмент є важливим елементом системи забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства. Економічна безпека характеризується рівнем ризику діяльності підприємства, а результативність заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства, визначається досягненням мети зі зниження рівня ризику діяльності, оптимального використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, досягнення стратегічних фінансових цілей та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства неможливе без створення ефективної системи стратегічного фінансового менеджменту, невід'ємним елементом якого є механізми та системи управління ризиками. Для успішної господарської діяльності підприємствам потрібно правильно оцінювати їх силу і важливість, своєчасно управляти ними, враховувати чинники ризиків при прийнятті управлінських рішень, забезпечувати адаптацію діяльності підприємства до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Актуальні тенденції зростання ризиків і невизначеності у діяльності суб'єктів економіки України, в тому числі торговельних підприємств, значною мірою спричинені впливом багатьох факторів, зокрема втратою деяких ринків збуту, зниженням купівельної спроможності споживачів, наявністю пандемії та військового конфлікту на Сході нашої країни.

На підставі аналізу наукових праць за напрямом дослідження можна підтвердити правильність запропонованого нами вищенаведеного визначення ризику та його складових для виробничо-торговельних підприємств. Сукупність ризиків залежно від характеру факторів, що їх спричиняють, може бути поділена на зовнішні та внутрішні (джерелами цих груп ризиків є події, які відбуваються у

зовнішньому або внутрішньому середовищі торговельного підприємства). У процесі дослідження особливостей діяльності виробничо-торговельних підприємств України в умовах посилення євроінтеграційних процесів визначено головні ризики, які є загрозами економічній безпеці підприємства. Проаналізовано та визначено, що саме при поєднанні декількох методів аналізу ризиків можна визначити рівень впливу ризику того чи іншого виду.

### **1.3. Антикризове управління**

Сучасні умови господарювання характеризуються високим ступенем невизначеності і нестійкості зовнішнього середовища та високою ймовірністю кризового стану. Як свідчать статистичні дослідження [104; 168], більшість підприємств нашої країни перебувають у кризовому стані. Обставини сьогодення змушують розробляти підходи управлінського характеру, які забезпечують своєчасне реагування на несприятливі умови і одночасно сприятимуть розвитку потенціалу підприємства, узгодженості його цілей та можливостей. У таких умовах все більшу увагу приділяють дослідженням основних факторів впливу та шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства. Забезпечення умов ефективного розвитку підприємства формується на безпеці його економічної діяльності та антикризовому управлінні нею.

Робоча гіпотеза полягає в обґрунтуванні схеми стратегічного управління виробничо-торговельним підприємством і розробленні методики оперативного оцінювання рівня його економічної безпеки з урахуванням складових антикризового управління.

Питання антикризового управління висвітлювали у своїх працях вітчизняні науковці, серед яких І.О. Бланк, Т.С. Клебанова, О.І. Пушкар, О.О. Хандій, А.М. Штангрет та ін. Тема забез-



печення економічної безпеки у ході антикризового управління досить складна, оскільки пов'язана з різними напрямками і є предметом досліджень проблематики управління в умовах кризи. Серед інших авторів, що займаються проблемами економічної безпеки підприємства, слід виділити таких, як: М.В. Бандура, Н.І. Верхоглядова, С.Б. Довбня, С.М. Ілляшенко, О.В. Кантаєва, Н.П. Карачина, В.В. Краснова, І.В. Кривов'язюк, Д.В. Ковальов, Т.Б. Кузенко, С.П. Міщенко, І.П. Мойсеєнко, Т.О. Меліхова, Л.О. Омелянович, О.Ю. Щеглова [31; 32; 34; 37; 54; 64; 69; 73; 79; 99; 100; 102; 103; 106; 107; 112; 115–121; 170–173].

Однією із проблем є відсутність загальноприйнятої методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Зокрема, не встановлено чіткого взаємозв'язку показників антикризового управління та показників визначення рівня економічної безпеки підприємства. Виникає потреба в тому, щоб на основі поєднання методів щодо виміру рівня економічної безпеки та показників антикризового управління сформулювати перелік показників для експрес-оцінювання рівня економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства.

Механізм управління економічною безпекою розглядається як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які забезпечуватимуть системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

В основу механізму забезпечення економічної безпеки покладено схему, яка припускає наявність трьох базових компонентів: інтереси, загрози як чинники, що створюють небезпеку реалізації інтересів, і система заходів, спрямованих на усунення загроз, їх прогнозування, своєчасне запобігання їм і профілактику .

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління висвітлено І.О. Бланком [121, с. 585–602]. Але сутність даного терміна розкрито стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу. На думку цього дослідника, більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійний процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію плану недопущення поширення кризових явищ у розвитку підприємства.

Зауважимо, що визначення рівня економічної безпеки підприємства за методиками деяких авторів (Р.М. Скриньковський [173]; Т.Л. Зубко [94; 95]) передбачає поділ показників оцінювання за напрямками діяльності підприємства: оперативна, фінансова й інвестиційна. Розглядаючи доробки багатьох дослідників проблем антикризового управління, зокрема В.І. Фучеджі [174], В.О. Шамрикової [175], варто наголосити, що внутрішні фактори кризи також визначають за цими напрямками формування грошових потоків. Тому вважаємо, що у процесі побудови системи управління підприємством та складання системи показників для оцінювання рівня його економічної безпеки необхідно включати підсистему антикризового управління. Фактично антикризове управління здійснюється не тільки у період загострення кризи, але і в період її виникнення та розгортання, тобто методи антикризового управління становлять основу системи заходів нейтралізації загроз.

Існують різні підходи до визначення антикризового управління, але всі вони пов'язують зазначене поняття із виникненням і подоланням криз. Криза (як явище економіки) – це процес, який ставить під загрозу існування підприємства. Водночас кризу можна розглядати як явище, що зумовлює злам старого і перехід до нового стану підприємства.

Поділяючи думки переважної більшості науковців [104; 133; 174; 175], під антикризовим розуміємо управління,

здатне запобігати кризовим ситуаціям або пом'якшувати їх у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання у період кризи і виходити із кризового стану з мінімальними втратами.

Система антикризового управління у кризових ситуаціях передбачає [133, с.16]:

- постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій;
- розроблення заходів зниження зовнішньої вразливості системи (підприємства, організації);
- підвищення внутрішньої гнучкості управління;
- розроблення попереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

Кризи супроводжують увесь життєвий цикл підприємства. Кожен із п'ятьох етапів розвитку підприємства має свої, характерні лише йому кризи. Варто погодитися з науковцями [16, с. 21], що етапи життєвого циклу мають свої терміни та особливості. Терміни визначаються характером і кількісними наслідками криз, а особливості – ефективністю управління, тобто системою антикризового управління. Формуючи перелік показників оцінювання функціонування підприємства, можна визначити етап його розвитку. Відповідно до цього у межах розділу антикризового управління визначаються зміни у керованих і некерованих процесах, відокремлюються зміни кризового розвитку від змін нормального функціонування.

У системі стратегічного управління можна виділити блоки, які формують етапи прийняття стратегічних рішень. Варто наголосити, що другий, четвертий та п'ятий етапи становлять саме систему антикризового управління підприємством (рис. 1.4).

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 1.4. Етапи прийняття стратегічних рішень*

*Джерело: розроблено та удосконалено автором за [92].*

Долучаючись до думки колективу авторів на чолі з В.П. Приходько [176] та І.В. Кривов'язюк [99; 100], погоджуємось, що систему управління економічною безпекою підприємства можна розглядати як сукупність двох складових – попереджувального та антикризового управління. Попереджувальним є планування стратегій розвитку підприємства, антикризове управління спрямоване на негайне зменшення втрат і термінове вжиття заходів.

На нашу думку, система антикризового управління є «вбудованою» в систему управління економічною безпекою. Ключовою спрямованістю управління економічною безпекою підприємства є формування конструктивних реакцій на дію загроз зовнішнього середовища і, як наслідок, забезпечення

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

стабільного функціонування, ефективної реалізації нерозкритого потенціалу в майбутньому.

Стосовно подолання криз науковці [150; 177] виділяють такі види проблем: фінансові, виробничі, маркетингові, економічні та кадрові. Відповідно до цього як антикризові інструменти визначено чотири види політики, як-от: інноваційна, інвестиційна, маркетингова та кадрова.

З огляду на те, що підприємства працюють в умовах нестабільності і непрогнозованості, пропонуємо схему стратегічного управління для виробничо-торговельного підприємства, наведену на рис. 1.5.

Етапи	Зміст етапу	
1	Визначення місії підприємства	
2	Діагностика стану підприємства (маркетинговий прогноз, аналіз логістичних зв'язків, дослідження фінансово-майнового стану, визначення рівня економічної безпеки підприємства)	
3	Виявлення кризового стану	Виявлення можливих загроз та тенденцій розвитку підприємства
4	Залучення моделей антикризового управління	Формування напрямів розв'язання проблем та шляхів розвитку
5	Розроблення антикризової програми	Розроблення програми заходів щодо розвитку підприємства
6	Визначення тактичних цілей	
7	Визначення оперативних цілей	
8	Оперативна діяльність	

*Рис. 1.5. Схема стратегічного управління підприємством*

*Джерело: вдосконалено за [101].*

У даній схемі чітко простежується блок антикризового управління підприємством у разі виникнення потреби в ньому.

У системі антикризового управління, оцінюючи кризовий стан та загрози банкрутства підприємства, використовують систему показників, яка охоплює такі групи: показники платоспроможності, показники стану та структури капіталу, показники оборотності та показники прибутковості.

Нині існує декілька методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства:

А. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства визначається на підставі розрахунку сукупного критерію (або інтегрального показника) через знаходження та підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини шкоди (збитків) підприємству та суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із запобіганням збитку.

В. Розрахунок функціональної залежності.

С. Застосування індикаторного методу.

Д. Для експрес-аналізу рівня безпеки підприємства використовується рейтинговий підхід із використанням балових оцінок.

Е. Метод визначення ієрархічних рівнів економічної безпеки (поточний, тактичний, стратегічний та загальний рівні).

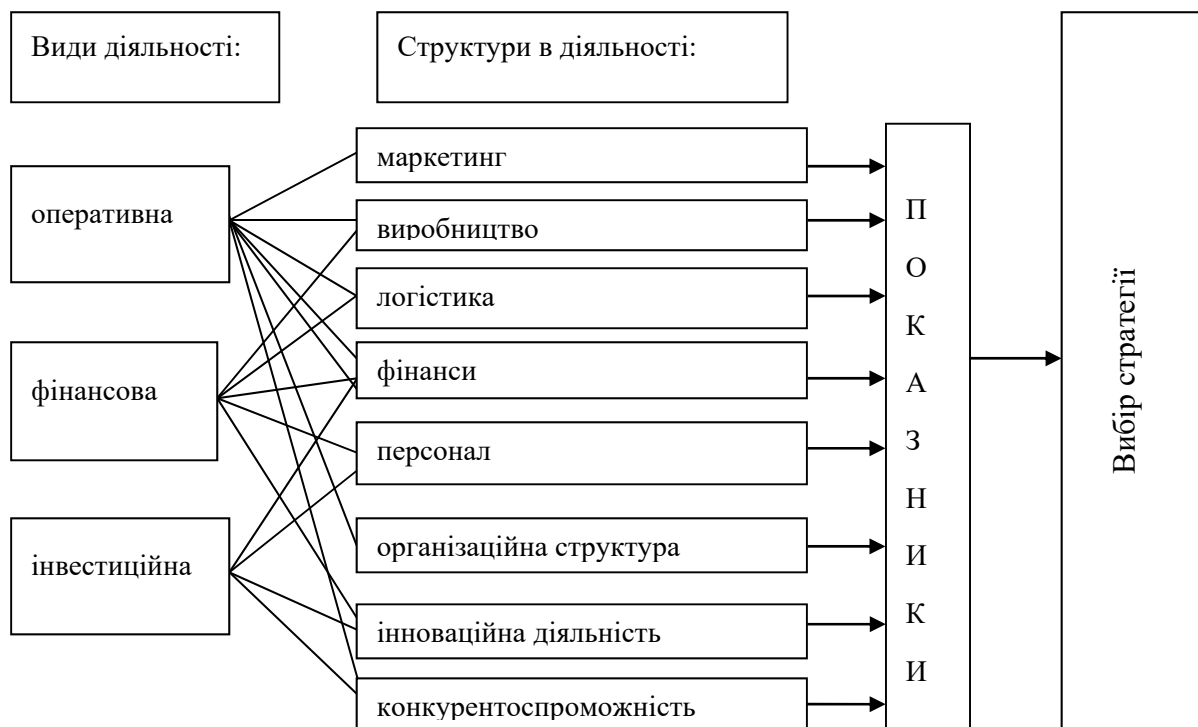
Ф. Графічний.

Ці та інші методи та методики будуть розглянуті в наступному розділі.

На нашу думку, оцінювання рівня економічної безпеки має враховувати галузеві особливості об'єкта оцінювання.

Грошовий потік на підприємстві забезпечують такі види діяльності: оперативна, фінансова та інвестиційна. Для дослідження відібрано підприємство виробничо-торговельної сфери ПрАТ «Оболонь». Відповідно до цього та моделі підприємства виділимо нижченаведені структури в його діяльності (рис. 1.6).

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**



*Рис. 1.6. Оцінювання діяльності підприємства виробничо-торговельної сфери*

*Джерело: узагальнено за [111].*

Але, на відміну від доробок авторів [16; 80; 102; 103; 158; 178; 179; 180] до системи показників оцінювання рівня економічної безпеки як узагальнюючого показника відберемо показники, які найкраще, на нашу думку, характеризують діяльність підприємств виробничо-торговельної сфери:

Маркетингова діяльність підприємства:

- частка підприємства на ринку;
- показник конкурентоспроможності продукції;
- показник ринкової віддачі активів;
- співвідношення товарної пропозиції і споживчого попиту;
- показники товарообороту (темп зміни обсягу товарообороту);
- показники економічного і комерційного запасів (обсягу, структури і динаміки, частка запасів);
- показники використання реклами у комерційній діяльності підприємства (коефіцієнт віддачі реклами).

Виробництво характеризується такими показниками, як:

- коефіцієнт виробничої потужності;
- коефіцієнт зносу;
- фондівдача;
- коефіцієнт стабільності номенклатури;
- коефіцієнт застосування прогресивних методів контролю якості.

Логістична діяльність підприємства:

- коефіцієнт затовареності готовою продукцією;
- показники товарних витрат (частка товарних витрат у собівартості);
- вантажооборот складів;
- показники формування асортименту товарів;
- показники рівномірності і ритмічності товаропостачання.

Фінанси описуються такими коефіцієнтами:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансування;
- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- рентабельність діяльності.

Персонал характеризують такі показники:

- коефіцієнт плінності кадрів;
- продуктивність праці;
- фондоозброєність праці;
- коефіцієнт раціоналізаторської активності;
- коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих.

Організаційна структура підприємства:

- коефіцієнт централізації управління (рівень керованості);
- коефіцієнт централізації функцій (коефіцієнт оперативності).

Інноваційна діяльність підприємства може бути визначена за такими показниками:

- частка внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво;



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

- коефіцієнт введення нової техніки;
- показники освоєння нової продукції (частка нової продукції в асортиментному ряду).

Конкурентоспроможність підприємства за своїм змістом саме і є показником і структурною величиною. Для її оцінювання скористаємося методом, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. В основу методу покладено оцінювання чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності.

Даний перелік складено для швидкого експрес-оцінювання і більш детальне дослідження кількості показників буде суттєвим.

Для оцінювання рівня економічної безпеки як узагальненого показника для експрес-оцінювання застосуємо метод балового оцінювання з урахуванням значущості кожного показника. Для експрес-оцінювання відібрано від двох до чотирьох головних, на нашу думку, показників. Розрахунки проведено на основі даних ПрАТ «Оболонь» та наведено в табл. 1.9.

*Таблиця 1.9*

**Експертне експрес-оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «Оболонь»**

Сфери діяльності	Показник	Позначення	Балова оцінка (від 0 до 4)	Вагомість показника	Зважена оцінка
Маркетингова	Частка підприємства на ринку	К1	2	0,06	0,12
	Показник конкурентоспроможності продукції	К2	3	0,08	0,24
	Показник ринкової віддачі активів	К3	2	0,07	0,14
	Коефіцієнт віддачі реклами	К4	0	0,03	0
Виробництво	Коефіцієнт виробничої потужності	К5	3,5	0,02	0,07
	Коефіцієнт зносу	К6	2	0,05	0,1
	Фондовіддача	К7	3	0,03	0,09

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 1.9*

Сфери діяльності	Показник	Позначення	Балова оцінка (від 0 до 4)	Вагомість показника	Зважена оцінка
	Коефіцієнт стабільності номенклатури	K8	4	0,06	0,24
Логістика	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	K9	2	0,02	0,04
	Частка товарних витрат у собівартості	K10	1	0,02	0,02
	Ритмічність товаропостачання	K11	1	0,01	0,01
Фінансова	Коефіцієнт автономії	K12	3	0,07	0,21
	Коефіцієнт фінансування	K13	2	0,08	0,16
	Коефіцієнт покриття	K14	2	0,07	0,14
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	K15	2	0,05	0,1
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	K16	3	0,05	0,15
Кадрова	Коефіцієнт плинності кадрів	K17	0,5	0,02	0,01
	Продуктивність праці	K18	3	0,03	0,09
	Коефіцієнт раціоналізаторської активності	K19	1	0,04	0,04
	Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих	K20	4	0,01	0,04
Організаційна структура	Рівень керованості	K21	3	0,02	0,06
	Коефіцієнт оперативності	K22	2	0,01	0,02
Інноваційна	Частка внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво	K23	1	0,01	0,01
	Коефіцієнт введення нової техніки	K24	1	0,01	0,01
	Показники освоєння нової продукції	K25	1	0,08	0,08
			Усього	1	2,19

*Джерело: розраховано автором за даними Smida.*

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства за запропонованою методикою здійснюємо за такою шкалою [179]: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 до 8,0 – середній, від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Отже, нинішній рівень економічної безпеки ПрАТ «Оболонь» є низьким. Це обумовлено такими факторами: зменшення частки присутності підприємства на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв, що є наслідком недостатнього впровадження заходів інноваційного характеру. До того ж у логістичній сфері спостерігається затоварення готовою продукцією, що, у свою чергу, є наслідком недостатньої реклами та недоліками асортиментної політики. Відповідно погіршився стан фінансової сфери ПрАТ «Оболонь». Також необхідно даному підприємству підвищувати рівень кваліфікованості персоналу, що зумовить збільшення рівнів управління й інноваційної діяльності підприємства та відповідно рівень його економічної безпеки.

Зауважимо, що криза на підприємстві є негативним і водночас позитивним явищем. Вона призводить до припинення його діяльності, або ж підприємство знаходить шляхи для її подолання.

Для підвищення економічної безпеки підприємства необхідно максимально забезпечувати захист функціональних складових, що задіяні у діяльності та безпосередньо беруть участь у досягненні цілей та мети підприємства.

#### **1.4. Система економічної безпеки підприємства торгівлі**

Господарювання в умовах посилення динаміки ринку, глобалізації економіки, підвищення активності конкурентної боротьби ставить перед вітчизняними виробничо-торговельними підприємствами вимоги щодо оперативного захисту своїх економічних інтересів. Зважаючи на зазначені чинники, система економічної безпеки стає одним із головних елементів стратегічного управління підприємством, вимагає

від керівництва сформувані належне інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення власної економічної безпеки не лише у поточному періоді, але і в наступних. Саме тому проведення зваженої обґрунтованої політики у сфері економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації української економічної системи.

Проблемам теорії, методології та практичним питанням діагностики економічної безпеки підприємства багато уваги приділили у своїх наукових працях вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема, В.Г. Алькема, Н.С. Акімова, І.О. Бланк, З.С. Варналій, В.В. Вовк, Н.М. Гуляєва, О.В. Ілляшенко, І.В. Колодяжна, О.І. Захаров, Б.С. Дуб, М.І. Копитко, С.М. Лаптев, Т.Г. Логутова, О.В. Локотецька, Ю.Г. Лисенко, В.М. Нижник, П.А. Поляков, С.К. Рамазанов, Г.В. Ситник, П. Хорват [1; 2; 4–11; 16–76; 79–111; 115–124; 126–128; 140–143; 151; 165; 170–177; 182–223]. Науковці інституту «Крок» В.Г. Алькема (2010–2011), О.А. Кириченко (2008, 2010), С.М. Лаптев (2008, 2017), В.С. Сідак (2008), М.І. Копитко (2016–2017) [19; 20; 21; 115; 116] у своїх дослідженнях розкрили проблематику визначення компонентів системи економічної безпеки, однак це стосувалося лише промислових підприємств. Дослідниками були окреслені актуальні питання щодо механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Привертають увагу дослідження групи науковців, що очолювана професором В.М. Нижником [210], де розглянуто особливості оцінювання інноваційного потенціалу підприємства у системі економічної безпеки промислових підприємств.

Проаналізувавши праці вищезазначених вчених, варто наголосити, що економічна безпека підприємства є станом захищеності усіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних та нематеріальних, людських) підприємства від економічних небезпек і загроз, коливальних процесів в економіці, нестабільної діяльності та усунення загроз негативних наслідків.

Питання захисту підприємства від загроз та ризиків цікавлять вчених багатьох країн. Так, А. Яніогло і Т. Полаєва (2017) дослідили проблеми побудови системи економічної безпеки підприємства, яка забезпечуватиме його стійкий розвиток [139]. Також цікавими є доробки казахських вчених А. Кайирбаєвої і А. Турсинбаєвої (2018) щодо визначення джерел загроз діяльності підприємства та розбудови системи його економічної безпеки [140]. Досить слушними, на наш погляд, є висновки зарубіжних вчених Д. Швайби (2018) і М. Борковскі (2020) про ієрархічність розбудови системи економічної безпеки будь-якого рівня [223].

Водночас необхідно окреслити коло невирішених питань щодо загальноприйнятого підходу до розбудови системи економічної безпеки, а саме виробничо-торговельного підприємства. Розглянувши систему економічної безпеки будь-якого підприємства різних рівнів, потрібно визначити її «... як систему, що наражається на небезпеку, і тільки створення власної системи економічної безпеки дасть можливість уникнути можливих руйнівних наслідків швидких змін економіки та забезпечити її конкурентоспроможність» [201, с. 16–17].

Отже, під системою економічної безпеки підприємства розглядаємо сукупність визначених для кожного підприємства, взаємопов'язаних між собою елементів. Такі елементи становлять певну структуру, мають цілісність і утворюють певні відносини. Усі заходи, спрямовані на досягнення економічної безпеки, проводяться в єдиному комплексі та з єдиною цільовою спрямованістю [7; 16; 102; 138; 201; 205; 211; 219].

Цільова спрямованість має важливе значення для формування ефективної системи економічної безпеки, тому що є регулюючим фактором діяльності і вказує її напрям впливу. Визначаються цілі системи безпеки підприємства стосовно того, що необхідно здійснити, чого слід досягти, які завдання необхідно вирішити для досягнення поставлених цілей, які основні функції системи безпеки підприємства –

визначити коло діяльності цієї системи [16; 57; 102; 205; 210–212; 214–216; 219; 221].

Можемо розглядати мету системи економічної безпеки як «...своєчасне виявлення і попередження як внутрішніх, так і зовнішніх небезпек та загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення ним цілей бізнесу» [201, с.47], або «... гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому» [116, с.229]. Забезпечення фінансової стійкості і незалежності підприємства також є головними цілями формування економічної безпеки.

Алькама В.Г. зазначає, що під системою економічної безпеки «... може бути представлена сукупність таких складових: концепція економічної безпеки, інтереси у сфері економічної діяльності, загрози економічній системі, сукупність індикаторів економічної безпеки, граничні значення індикаторів безпеки, організація економічної безпеки та правове забезпечення економічної безпеки» [115, с.39].

У табл. 1.10 наведено різні трактування терміна «система економічної безпеки підприємства», що підтверджує різноманітність поглядів сучасних фахівців на сутність цього поняття.

*Таблиця 1.10*

**Гене́за поняття  
«система економічної безпеки підприємства» (СЕБП)**

Рік	Визначення	Автор
2005	Автор стверджує, що це складне поняття, до якого входять не тільки різні складові, але і забезпечення безпечної роботи підприємства	Камлик М.І. [18; 191]
2008	СЕБП – це сукупність різних функціональних заходів, що призначені для формування захисту інтересів підприємства від різноманітних загроз	Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України [191; 213]
2008	Автор пояснює, що ЕБП є величезною кількістю взаємопов'язаних складових і це допомагає веденню бізнесу	Донець Л.І., Ващенко Н.В. [82, с. 51]

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

*Закінчення табл. 1.10*

Рік	Визначення	Автор
2008	Система ЕБП – множина заходів, створених, враховуючи їх походження та зв'язок між ними	Тумар М.Б. [23, с. 119]
2009	Автори наголошують на комплексності та виділяють такі складові: суб'єкти, об'єкти та механізми реалізації на підприємстві	Ортинський В.Л. та ін. [84, с. 84]
2010	Система ЕБП – сукупність суб'єктів, об'єктів безпеки та механізм забезпечення економічної безпеки	Прохорова В.В. [214, с. 24–25]
2010	СЕБ – об'єднання економічних відносин, від яких залежить керування роботою підприємства та зменшення впливу на нього різних небезпек	Шульга І.П. [105]
2011	Автор дотримується ресурсного підходу у визначенні СЕБП, і підкреслює, що СЕБП – це ресурси захисту (власні, державні та суспільні), засоби захисту і об'єкти захисту	Локотецька О.В. [207, с. 200]
2012	Система ЕБП – сукупність елементів керування підприємством для досягнення цілей та зменшення впливу загроз	Мігус І.П. [209, с. 22]
2013	Автор трактує СЕБП і як спосіб, і форму діяльності забезпечення безпеки	Адаменко Т.М. [192]
2014	Автор визначає СЕБП як ієрархічну множину заходів, які призначені для захисту підприємства від різних загроз та на формування системи реагування на загрози надалі	Вовк В.В. [182]
2015	Автор пояснює СЕБП як множину взаємозалежних елементів	Тищенко В.В. [16, с. 122]
2016, 2019	Автори визначають СЕБП як категорію, що є «збірним» поняттям: це межі і методи управління, і набори об'єктів та суб'єктів, складників для забезпечення захищеності організації	Дуб Б.С. [191, с. 7] Дмитренко В. І. [4, с. 156]
2019	Система забезпечення ЕБП – впорядкована множина складових (організаційних, виробничих та інших), які взаємопов'язані між собою	Жукова Л.М., Платонов В.І. [6, с. 93]

*Джерело: складено автором за [6; 18; 23; 82; 84; 105; 182; 192; 207; 209; 214; 215].*

Змістовному тлумаченню, принципам, підходам до створення та оптимальної організації систем управління ЕБП приділена увага у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців [1; 2; 4–11; 16–76; 79–111; 115–124; 126–128; 140–143; 151; 165; 170–177; 182–223]. Залежно від розуміння терміна «система» виділяємо два основні підходи

до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства». Прихильники першого підходу [116; 125] дотримуються визначення її як певної підсистеми управління, що здатна впливати на інші функціональні підсистеми та забезпечувати ефективне функціонування підприємства як системи за будь-яких умов. Інші економісти [122; 189] визначають систему ЕБП як організаційно-економічний зв'язок між структурними підрозділами загальної системи менеджменту, що передбачає цілісність, здатність до розвитку та досягнення стратегічної мети.

**Система** економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх, внутрішніх загроз та на формування здатності протистояти їм у майбутньому.

В сучасних дослідженнях [105; 118; 122; 123; 125; 126; 182; 190] існує два трактування системи ЕБП – у вузькому та широкому змісті. *У вузькому розумінні до системи управління економічною безпекою підприємства входять* управлінські органи, підрозділи і виконавці, які виконують закріплені за ними функції, вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління), та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Це фактично служба (або відділ) економічної безпеки підприємства. Проте зрозуміло, що цей підрозділ не зможе охопити всі сфери діяльності підприємства, тому заслуговує на увагу так званий широкий підхід. *У широкому розумінні система управління економічною безпекою підприємства* складається з таких компонентів:

- організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою;
- суб'єкти управління (управлінські кадри) – працівники, які здійснюють функції управління або сприяють



їхньому здійсненню, професійно беруть участь у процесі управління і належать до апарату управління;

– механізм управління – сукупність головних елементів впливу на процес розроблення і реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства;

– об'єкт управління – комплекс діяльності людей, обраний із соціального середовища або як *ланка* соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива *функція*, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом);

– процес управління – вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей [21].

***Пропонуємо розглядати систему економічної безпеки як компоненту системи управління виробничо-торговельним підприємством.***

Виділяють зовнішні та внутрішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства. Серед **внутрішніх** суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою виробничо-торговельного підприємства виділяють **спеціалізовані** та **неспеціалізовані**. До спеціалізованих відносять тих, що безпосередньо здійснюють управління економічною безпекою підприємства. До неспеціалізованих належать ті, які у межах своїх повноважень виконують окремі функції управління, або приймають окремі рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Внутрішніми спеціалізованими суб'єктами управління економічною безпекою виробничо-торговельного підприємства можуть бути: рада з безпеки підприємства, керівник підприємства, власник підприємства, який самотійно здійснює функції управління фінансовою безпекою (на малих підприємствах, з невеликим обсягом фінансової діяльності), служба

(відділ) фінансово-економічної безпеки, аналітик з фінансово-економічної безпеки.

Внутрішніми неспеціалізованими суб'єктами управління економічною безпекою виробничо-торговельного підприємства можуть бути: фінансово-економічний відділ, маркетинговий відділ, юридичний відділ, фінансовий менеджер широкого профілю, який керує фінансово-економічною діяльністю підприємства, функціональний фінансовий менеджер (спеціаліст, який виконує специфічні функції управління економічною безпекою).

У вітчизняній практиці господарювання часто суб'єктами управління економічною безпекою є фінансовий директор, головний економіст, юрисконсульт, бухгалтер підприємства (оскільки самостійного підрозділу чи спеціалістів у цій сфері не передбачено). Ця ситуація виправдана на підприємствах з невеликими обсягами фінансово-економічної діяльності. В інших випадках це свідчить про те, що вітчизняними власниками та керівниками суб'єктів господарювання ще не усвідомлена важливість управління економічною безпекою підприємства, особливо в сучасних складних умовах.

**Зовнішніми** суб'єктами управління економічною безпекою виробничо-торговельного підприємства є органи державної влади та управління, правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, бізнес-партнери, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства впливають на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою розробляються можливі окремі рішення або реалізуються заходи із забезпечення економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління економічною безпекою підприємства виділяють **об'єкти прямого та непрямого впливу**.

До *об'єктів прямого впливу* належать: параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структура капіталу, активи та грошові потоки, інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації), інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства), персонал підприємства.

До *об'єктів управління економічною безпекою непрямого впливу* відносять чинники (компоненти) зовнішнього та внутрішнього середовищ.

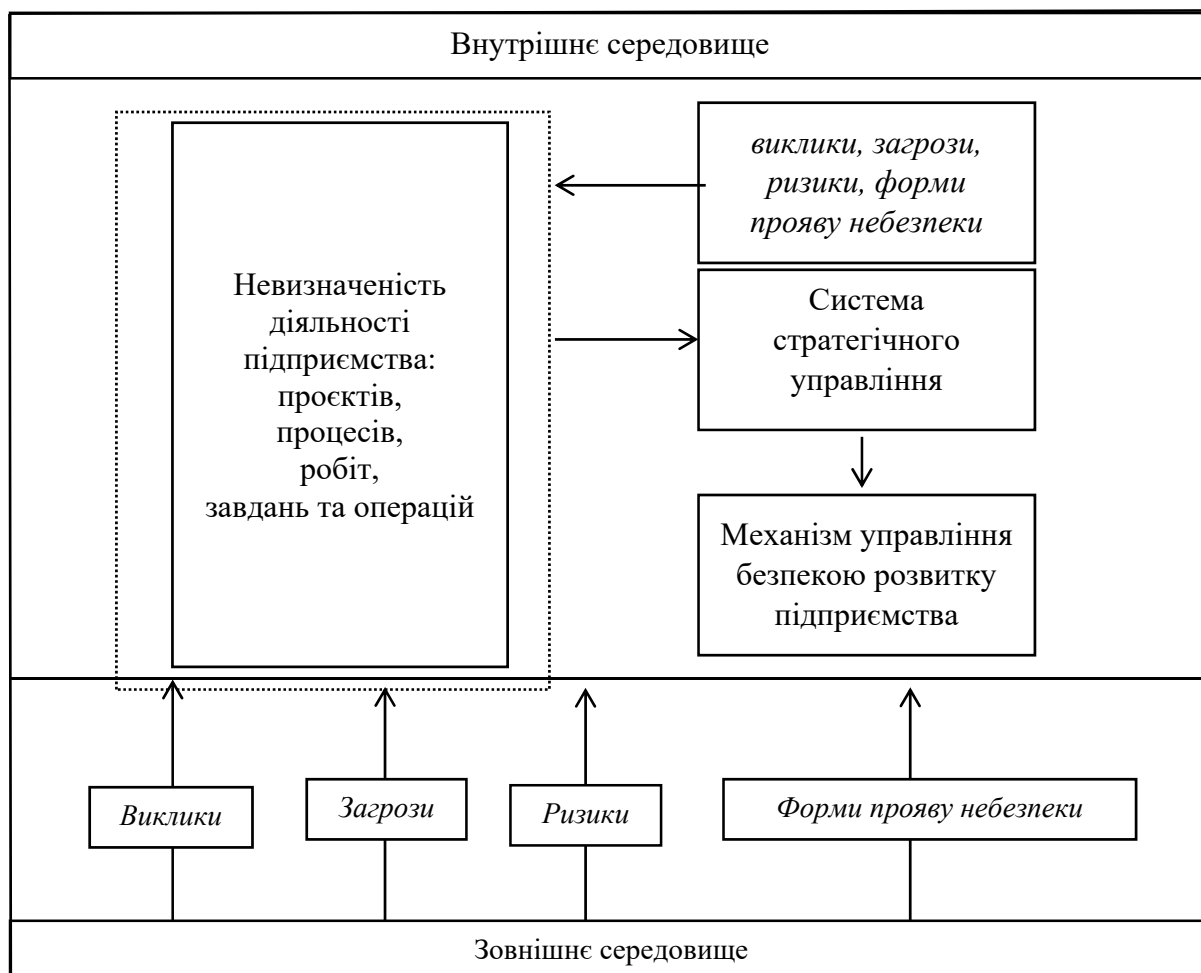
Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах різного ступеня невизначеності. Невизначеність обумовлюється процесом діяльності людей, способом сприйняття, методами передачі та використання інформації. Тому невизначеність класифікують таким чином [19; 20; 21; 105]:

- невизначеність, передумовою якої є умисне або ненавмисне хибне трактування інформації індивідом (співробітником);
- інституційна невизначеність обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, підтримується діяльністю суспільних інститутів і може суттєво впливати на результати діяльності підприємства;
- технолого-організаційна формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати повністю існуючу у відповідному середовищі інформацію з метою прийняття управлінських рішень.

Виробничо-торговельні підприємства у процесі діяльності підпадають під усі види невизначеності середовища, що значно ускладнює процес їх ідентифікації. Та попри очевидність негативного впливу невизначеності, саме вона спонукає підприємства до розвитку та формує можливості для цього. Науковці [21] поділяють види невизначеності на дві групи відповідно до належності до зовнішнього або внутрішнього середовища. Існуючі невизначеності у процесі діяльності

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

виробничо-торговельних підприємств відображені графічно на рис. 1.7.



*Рис.1.7. Структурна схема невизначеності у процесі діяльності виробничо-торговельного підприємства*

*Джерело: удосконалено автором за [21].*

Наукові дослідження, які пояснюють взаємозалежність і взаємообумовленість розвитку підприємства та його економічної безпеки, опубліковані в доробках [5; 16; 170; 198; 199]. Основні висновки з них такі: 1) розвиток підприємства можливий і внаслідок появи кризи, загроз, небезпек; 2) діяльність підприємства, рівень економічної безпеки, рівень конкурентоспроможності – найважливіші характеристики його як єдиної системи і їх не слід розглядати як антаго-

ністичні категорії. Подібне твердження є актуальним, оскільки виробничо-торговельне підприємство є відкритою системою, що функціонує у швидкозмінному навколишньому середовищі.

З позиції управління економічною безпекою підприємства вирізняємо тріаду системоутворюючих аспектів: інтереси підприємства, загрози інтересам, заходи мінімізації (або ліквідації) загроз. Відповідно, з огляду на відкритість системи підприємства, виділяємо моменти застосування в управлінні ЕБП:

– узгодження інтересів стейкхолдерів;

– протистояння загрозам;

– ресурсне забезпечення [16, с. 327], які доповнюємо таким елементом, як стимулювання розвитку підприємства.

З концепцією ЕБП тісно пов'язані поняття «загрози», «небезпеки», «кризи», «ризик», «інтереси підприємства». Досліджуючи доробки вчених [19; 20; 16], доходимо висновку, що більшість з них [16] пов'язують економічну безпеку підприємства із впливом ризиків або з кризовим станом. Нині існує велика кількість робіт, що розкривають сутність, особливості формування, типологізацію і методи ухилення (нівелювання) від цих явищ.

*Концепція формування і управління системою економічної безпеки підприємств виробничо-торговельної сфери базується на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного), відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та враховує ресурсно-функціональний склад підприємств.*

Будь-яка економічна категорія є поняттям, проте не кожне поняття є економічною категорією. Економічні категорії відображають економічні відносини і мають такі ознаки: відображають не природні властивості речей і предметів, а суспільні виробничі відносини як свій головний предмет; мають об'єктивний характер, оскільки є об'єктивною дійсністю.

Дефініція «економічна безпека підприємства» еволюціонувала від рівня поняття до рівня економічної категорії.

*Як поняття економічна безпека підприємства – це стан підприємства, коли воно є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стійко розвивається.*

У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток); ресурсну складову (потенціал), головний критерій оцінювання діяльності підприємства – його конкурентоспроможність.

Як економічна категорія *економічна безпека підприємства* – це система взаємопов'язаних функцій та складових, що формують реальні економічні відносини всередині підприємства (між його функціональними компонентами) та між підприємством і його зовнішнім середовищем; практично визначає захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов та формує можливості розвитку.

Узагальнення, аналіз та систематизація наявних підходів та визначень поняття економічної безпеки підприємства дозволили виокремити його основні сутнісні характеристики:

- стан ефективного використання ресурсів;
- здатність до нейтралізації загроз;
- спроможність до розвитку;
- адаптивність;
- здатність досягати цілей.

До цього переліку доцільно додати ще дві характеристики: *орієнтування на конкурентоспроможність* (тобто прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства); *потенціалопідтримання* (тобто орієнтованість на зміцнення всіх компонентів потенціалу підприємства).

Для опису системи ЕБП як комплексної характеристики економічних відносин підприємства і зовнішнього середовища виділяємо такі головні критерії оцінювання:

- потенціал підприємства;
- рівень його конкурентоспроможності;
- відносний рівень економічної безпеки підприємства (кількісне визначення).

Вказані компоненти визначаються за допомогою вдосконаленої збалансованої системи показників, до якої входять шість блоків складових:

- фінансова складова;

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

- клієнтська складова;
- складова внутрішніх процесів;
- складова персоналу та праці;
- складова зовнішнього середовища;
- складова інноваційного розвитку.

Система економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства має бути «вбудованою» в систему його стратегічного управління (рис. 1.8).



*Рис. 1.8. Система економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства*

*Джерело: розроблено автором.*

З урахуванням особливостей виробничо-торговельного підприємства його економічна безпека містить такі функціональні складові:

- безпека операційної діяльності (ринкова та техніко-технологічна);
- безпека фінансової діяльності;
- безпека інвестиційної діяльності;
- безпека інноваційної діяльності;
- інтелектуально-кадрова безпека.

Оцінюючи рівні безпеки функціональних складових, враховуємо безпеку логістичних операцій, які супроводжують кожен складову. Концепція системи забезпечення економічної безпеки підприємства є складовою загальної концепції діяльності підприємства. У сучасних умовах діяльності виробничо-торговельних підприємств найбільшої актуальності набувають завдання аналізу та прогнозування банкрутства підприємств саме з позиції економічної безпеки.

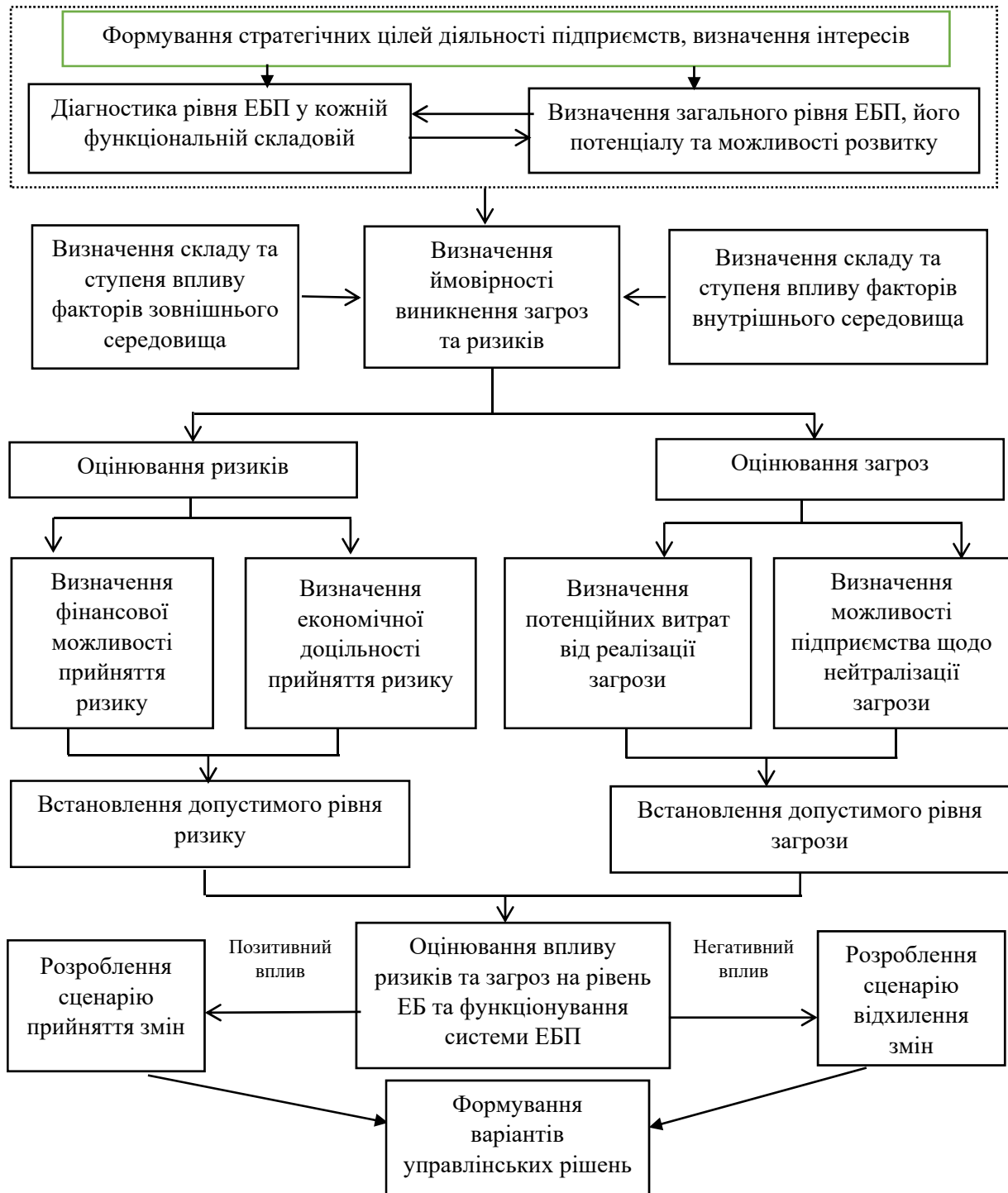
Крім цього, концепція економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства має:

- відповідати економічним цілям його розвитку;
- визначати центри виникнення небезпек, загроз і ризиків;
- розкривати склад основних об'єктів економічної безпеки;
- мати чіткі принципи системи управління для досягнення поставлених цілей, запобігання або подолання можливих небезпек, загроз і ризиків;
- визначати місце кожної функції управління у системі забезпечення економічної безпеки;
- створювати систему моніторингу параметрів економічної безпеки та оцінювати результати моніторингу тощо [115; 184; 190].

З метою уточнення процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства блок моніторингу економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства відображено на рис. 1.9.



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**



*Рис. 1.9 Структурна схема процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства*

*Джерело: удосконалено автором за [21].*

Розроблення сценаріїв прийняття або відхилення змін дозволяє визначити можливий шлях розвитку виробничо-торговельного підприємства у майбутньому на тлі існування впливу ризиків та загроз, а також знайти управлінські рішення, що сприятимуть стабілізації ситуації.

Функціями системи економічної безпеки є такі:

- моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища, загроз, небезпек, викликів, можливостей підприємства;
- підготовча функція (підготовка інформації для аналізу та прогнозування);
- аналітична функція (аналіз отриманої інформації, виявлення та ідентифікація викликів, загроз та ризиків, визначення тенденцій розвитку подій тощо );
- розроблення превентивних заходів;
- розроблення програми активного управління економічною безпекою підприємства;
- конкурентна розвідка;
- протидія рейдерству.

Останні дві функції формуються за необхідності.

Основними завданнями комплексної системи економічної безпеки підприємства є:

- своєчасне виявлення небезпек, загроз і ризиків для діяльності підприємства, організація конкурентної розвідки;
- створення ефективних механізмів та впровадження технологій з протидії небезпекам, загрозам та ризикам;
- посилення системи захисту комерційної таємниці на підприємстві;
- організація взаємодії з органами державної влади, МВС, СБУ при проведенні спільних заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства;
- забезпечення інформаційної безпеки підприємства;
- охорона території, транспортних засобів та майна підприємства;
- здійснення пропускового режиму та ін. [116–117; 192; 204].

Основою комплексної системи безпеки є власні ресурси виробничо-торговельного підприємства, а також ресурси зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки, з якими

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

здійснюється взаємодія на основі взаємного інтересу та правового захисту.

За проведеною систематизацією наукових підходів до визначення поняття «система економічної безпеки підприємства» встановлено, що науковці по-різному трактують сутність цього поняття, застосовуючи два головні підходи – як підсистеми управління та як зв'язок між підрозділами загальної системи менеджменту. Варто наголосити, що під системою економічної безпеки підприємства ми розуміємо структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм у майбутньому.

У монографії нами запропоновано структурну схему невизначеності у процесі діяльності підприємства та структурну схему процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства, що є складовими елементами системи економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства. Відповідно створено концепцію формування і управління системи економічної безпеки підприємств виробничо-торговельної сфери, що базується на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного), відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та враховує ресурсно-функціональний склад підприємств.

З урахуванням особливостей виробничо-торговельного підприємства визначено такі функціональні складові економічної безпеки: операційну (ринкову та техніко-технологічну), фінансову, інвестиційну, інноваційну діяльність, інтелектуально-кадрову систему.

Зазначена комплексна модель економічної безпеки підприємства дозволяє створити ефективну систему внутрішнього захисту, що здатна протидіяти сучасним небезпекам і загрозам навколишнього середовища.

Перспективою подальших досліджень є апробація запропонованої комплексної моделі економічної безпеки на виробничо-торговельних підприємствах.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Економічна безпека бізнесу / [Г. О. Швиданенко Кузьомко В.М., Норіцина Н.І. та ін.]; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 510 с.
2. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів [Текст]: монографія / А.А. Мазаракі, О.П. Корольчук, Т.М. Мельник та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 717 с.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
4. Лук'янова В. В., Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2014. 165 с.
5. Baldwin D. A. The Concept of Security. *Review of International Studies*. 1997. № 23. 5–26.
6. Buzan B., Waever O., and J. de Wilde, *Security: A New Framework for Analysis – Barry Buzan, Ole Wæver, Ole Waever, Jaap de Wilde - Google Books*. Lynne Rienner Publishers, 1998.
7. Cabric, M. *Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies*. Butterworth-Heinemann, 2015.
8. Golafshani, N. “Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research,” *Qual. Rep.*, vol. 8, no. 4, P. 597–606, 2003.
9. Neu C. R. The Economic Dimensions of National Security. 1994. RAND, 86.
10. Логутова Т. Г., Камышникова Э. В. Экономическая безопасность промышленных предприятий. Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2013. 230 с.
11. Лекарь С. Правове регулювання економічної безпеки в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. № 12. 2019. С. 186–193. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/12/36.pdf>; DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.12.35>
12. Стратегія сталого розвитку Україна 2020: Указ Президента України від 15.01.2015 № 5/2015. Офіц. вісн.

**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

- України від 23.01. 2015. № 4. С. 8, ст. 67, код акта 75358/2015.
13. Стратегія національної безпеки України: затв. Указом Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. Офіц. вісн. України. 2015. № 43. С.14. ст. 1353.
  14. Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні: Указ Президента України від 05.03.2019 № 53/2019. Офіц. вісн. України від 15.03.2019. № 21, С. 24. ст. 710, код акта 93690/2019.
  15. Воєнна доктрина України: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. Офіц. вісн. України від 09.10.2015. № 78, с.38, ст. 2592, код акта 78728/2015.
  16. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія; за заг. ред. С.К. Рамазанова. Луганськ: Ноулідж, 2012. 948 с.
  17. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.
  18. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ: Атака, 2005. 432с.
  19. Копитко М.І Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 3 (55). С. 127–144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidприємства-ponyattya-ta-struktura/viewer>
  20. Копитко М.І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Київ: Ліга-Прес, 2015. 556 с.
  21. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М Лаптев та ін.; за ред. М.І. Копитко. Київ: Крок, 2017. 508 с.

22. Логутова Т. Г., Нагаєвський Д. І. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення [Електронний ресурс]. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/730/37.1.pdf?sequence=1>
23. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.
24. Шира Т.Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2015/53.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/53.pdf)
25. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во Нац. авіаційного ун-ту, 2007. 436 с.
26. Штангрет А. М. Методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Нац. авіац. ун-т. Київ, 2012. 44 с.
27. Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.
28. Штангрет А.М., Караїм М.М., Халіна О.В. та ін. Економічна безпека підприємства / за заг. ред. А. М. Штангрета; Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2016. 292 с.
29. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства. УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
30. Дикань В.Л., Божко К.М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150–158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_63\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_63_20)
31. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.

32. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2018. Вип. 22, Ч 1. С. 5–9. URL: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/3.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/3.pdf)
33. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятий: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук; Волгоград. гос. ун-т. Волгоград: Изд-во ВГУ, 2007. 16 с.
34. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком. Ілляшенко С. М. та ін.; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Харків: Діса плюс, 2015. 447 с.
35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. 864 с.
36. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
37. Кантаєва О.В. Проблеми збереження й підвищення економічної безпеки підприємств та її складових. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2014. Вип. 10 (1). С. 49–60.
38. Lambert D. La defense de l'economie: la conjugasion des efforts de l'Etat, de l'entreprise et d'individy. *Strategie*. 1990. № 2. P. 83–98.
39. Мальцева Р. Ю. Фінансова безпека підприємства: теорія питання. *Наук. вісн. Чернівець. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ*. Чернівці: Ант Лтд, 2004. Вип. II. С. 158–165.
40. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Житомир: ЖДТУ, 2009. 21 с.

41. Васильчак С.В., Ганич І.М. Захист комерційної таємниці в Україні. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутрішніх справ*. 2011. № 2. С. 321–328.
42. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_all/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=)
43. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства. Харків: ХНЕУ, 2012. 252 с.
44. Локтионова Ю. А. Механизм идентификации состояний экономической безопасности предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. Вып. № 5 (051). 2013. С. 129–133.
45. Попович П. Економічна безпека підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісн. Терноп. акад. народного господарства*. 2002. Вип. 2. С. 93–96.
46. Денисов О. Є. Комплексний підхід до оцінювання економічної безпеки галузі в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 207–212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_31)
47. Кузнецова І.О., Кюне О.О. Сучасні підходи до визначення економічної безпеки підприємства. *Вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. Вип.1, 2016. С. 122–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2015\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_12)
48. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.
49. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.



**Розділ 1. Система економічної безпеки підприємства:  
еволюція концепцій та особливості формування**

---

50. Пухальська Г. В., Христич Г. О. Економічна безпека підприємства: сутність та її складові. *Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2008. № 6. Т.1. С. 197–200.
51. Зацеркляний М.М., Мельников О.Ф. Основи економічної безпеки: навч. посіб. Київ: КНТ, 2009. 337с.
52. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2009. 256 с.
53. Зубок М. І., Крегул Ю. І., Банк Р. О. Комерційна розвідка та внутрішня безпека на підприємстві; за ред. Ю.І. Крегула. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 175с.
54. Зубок М.І. Інформаційна безпека в підприємницькій діяльності. Київ: ГНОЗІС. 2015. 216.
55. Економічна діагностика / Н.І. Верхоглядова та ін Дніпропетровськ: Свідлер, 2011. 332 с.
56. Нусінова О. В. Основи оцінки економічної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ: ПанТот, 2012. 411 с.
57. Манцуров І.І., Нусінова О.В. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=9&y=2011>.
58. Caralli R.F., Wilson W.R. The Challenges of Security Management. Pittsburg: CERT, Software.
59. Tawileh A., Hilton J., McIntosh S. (2007) Managing Information Security in Small and Medium Sized Enterprises: A Holistic Approach. In: ISSE/SECURE 2007 *Securing Electronic Business Processes*. Vieweg. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-8348-9418-2\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-8348-9418-2_35).
60. Зубик В. Б., Зубик Д. В. Экономическая безопасность предприятия (фирмы). Минск: Высшая школа, 1998. 391 с.
61. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / за наук. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: Терно-граф, 2008. 424 с.
62. Кошембар Л. О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі

- оптимізації оподаткування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02. Київ, 2009. 21 с.
63. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб.* 2009. № 87. С. 371–376.
64. Барановський О.І. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. Київ: УБС НБУ, 2014. Т.1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.
65. Капустин Н. П. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Бизнес-информ.* 1999. № 11–12. С. 45–47.
66. Капустин М. П. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва. URL: [www.personal.in.ua/article.php?ida=524](http://www.personal.in.ua/article.php?ida=524)
67. Подлужна Н. О., Єгорова О. В. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід.* 2016. № 5. С. 56–60.
68. Шкарабан С. І., Корецький Б. М., Ярощук О. В. Діагностика і прогнозування фінансово-господарського розвитку акціонерного товариства: монографія. Тернопіль: ТАЙП: Рада, 2010. 300 с.
69. Білик Р.Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації. *Бізнес Інформ.* 2015. № 9. С. 67–72.
70. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>.
71. Іващенко О.В. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І.Мечникова.* 2013. Т.18. Вип. 1/1. С. 142–145.
72. Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: зб. тез доп. учасників III Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси, 27–28 берез. 2015 р. Черкаси: Вид-во ПП Чабаненко Ю.А., 2015. 374 с.

73. Бендигов М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2010. № 2. С. 7–13.
74. Шваб Л. І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2007. 584 с.
75. Ковалев Д.В., Сухорукова Т. В. Экономическая безопасность предприятия. *Економіка України*. 2004. № 10. С. 48–52.
76. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 140 с.
77. Шевелев А. Е., Шевелева Е. В. Риски в бухгалтерском учете. М. КНОРУС, 2011. 304 с.
78. Мішин О.Ю., Мішина С.В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 38. 2021. С.86–92.
79. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 432 с.
80. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2009. 728 с.
81. Раздина Е. В. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия. *Бизнес-информ*. 1997. № 24. С. 63–65.
82. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2008. 240 с.
83. Сирота В. С. Регуляторні засоби попередження загроз економічній безпеці підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 72–77.
84. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
85. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: кол. монографія / [О.А. Бурбело, С.К. Рамазанов, О.М. Заєць та ін.]; за наук. ред. О. А. Бурбело,

- С. К. Рамазанова. Київ; Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.
86. Економічна безпека та фінансові розслідування: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення / Т. Г. Васильців та ін.; за заг. ред. О. І. Вівчар. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 394 с.
87. Економічна безпека України в умовах гібридної агресії: аналіт. доп. / [Я. Б. Базилюк, С. В. Давиденко, Д. Ю. Ванцковський та ін.]. Київ: НІСД, 2017. 82 с.: іл., табл. (Серія «Економіка». Вип. 25).
88. Собкевич О. В. Діагностика загроз інноваційній безпеці у промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 118–129.
89. Шуміло О.С. Складові економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 205–217.
90. Шуміло О.С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 240–245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_39).
91. Андрєєва В.Г., Зубко Т.Л. Критичний аналіз підходів до визначення фінансово-економічної стійкості як найважливішого елемента економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку*: зб. тез наук. робіт II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ–Будапешт–Відень, 30 березня 2016 року, 2016. С. 26 – 29.
92. Зубко Т.Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку. *Бізнес Інформ*. 2010. № 4 (2). С. 31–35.
93. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства. Тези доп. на Всеукр. наук.-практ. семінарі «Актуальні проблеми економіки та права: теорія та практика». Київ. 22.05.2015.
94. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ.

2016. № 2. С.75–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebib\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebib_2016_2_12)
95. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ. 2016. № 3 (17), С.81–88. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/760>
96. Зубко Т.Л. Діагностика економічної безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. № 8 (128). С. 85–92.
97. Сисоліна Н.П. Економічна безпека підприємства. Кіровоград: КНТУ, 2014 226 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3583/1/Ekonomichna%20bezpeka%20pidpryyemstva.pdf>
98. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення економічної безпеки підприємства. Київ: Нац. акад. управління, 2005. 78 с. Препринт наук. доп.
99. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк, Надстир'я. 2011. 260 с.
100. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. Київ. 2011. № 10. С.43–47.
101. Мазаракі А. А., Касьянова А.О. Огляд запобіжних та кризорезистентних заходів антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3–4 (1). С. 42–45.
102. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Запоріжжя; Херсон: Гельветика, 2018. 631 с.
103. Меліхова Т.О. Економічна безпека промислових підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2018. 40 с.
104. Мішеніна Н.В., Кривущенко М.В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. № 3 (11), 2011. С. 170–175.

105. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Т.С. Черняк]. В.М. Геєць (ред.). Харків: ІНЖЕК, 2006. 240 с.
106. Мойсеєнко І.П. Адаптивне управління в системі економічної безпеки. *Науковий вісник ЛДУВС. Серія економічна: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 1. С.102–110.
107. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: монографія. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
108. Нусінов В. Я., Міщук Є.В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної безпеки підприємства). *Вісник ЖДТУ Економіка, управління та адміністрування.* № 2 (88). 2019. С. 36–45. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175108>. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-36-45](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-36-45)
109. Нусінова О.В. Основи оцінки економічної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. М-во екон. розвитку та торгівлі України, Н.-д. екон. ін-т. Київ: ПанТот. 2012. 411 с.
110. Оласюк Г.П. Теоретико-методичні засади аналізу економічної безпеки підприємств у конкурентному середовищі. *Вчені записки Університету «Крок».* 2016. Вип. 44. С. 117–124.
111. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
112. Антикризове фінансове управління підприємством / [Салига С.Я., Ляшенко Н.В., Дацій Н.В. та ін.]. Київ: Центр навч. літ., 2005. 208 с.
113. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 493 с.
114. Акімова Н.С., Топоркова О.В., Євлаш Т.О. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір.* 2017. № 1 (6). С. 37–50.

115. Алькема В.Г. Система економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2011. 378 с.
116. Алькема В.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень / за ред. О.А. Кириченко. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2010. 50 с.
117. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні розробки та організація виконання. *Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту*. 2010. № 2. Т.1. С. 140–144.
118. Бельботенко І.В. Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. Вип. 5. Ч 2. 2014. С. 36–40.
119. Біломістна І. І., Біломістний О.М., Крамська М.С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансова та кредитна активність: проблеми теорії та практики*. 2013. С. 90–96.
120. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2013. 776 с.
121. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев, 2003. 496 с. (Энциклопедия финансового менеджера. Вып. 4).
122. Близнюк А.О. Аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісн. вищого навч. закл. «Університет економіки та права «КРОК»*. Київ, 2013. Вип. 34. С. 237–245.
123. Бровкіна Ю.О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 122–128. URL: <http://economics/opu.ua/files/archive/2015/nl.html>
124. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст]: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 293 с.

125. Варналій З.С., Панасюк О. В. Деретулювання економіки як чинник зміцнення економічної безпеки України. *Вісн. Акад. праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. № 1–2. С. 32–37.
126. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія];/ Т. Г. Васильців та ін. [за ред. Т. Г. Васильціва]. Львів: ЛКА, 2012. 386 с.
127. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
128. Вітлінський В.В., Глушцевський В.В. Consideration of risk and safety in stratification metamodeling system. 2019. The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2019) 29 травня 2019 р. (С. 405–419).
129. Прикладні аспекти прогнозування розвитку економіки України: монографія / П.В. Захарченко та ін.; за ред. О.І. Черняка. 2018. Мелітополь: Видав. будинок Мелітопол. міської друкарні. 432 с. (С.25–34).
130. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384–392.
131. Вітлінський В.В. Моделювання безпеки та розвитку економічних систем на підґрунті інструментарію теорії гри. Моніторинг, моделювання та менеджмент емергентної економіки: зб. наук. пр. Сьомої Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса-Черкаси, 23–25 травня 2018 р.; редкол.: Л.О. Кібальник, В.М. Соловійов (відп. за вип.) та ін. Черкаси: видавець Вовчок О.Ю. 284с. (С.68–71).
132. Устенко О.Л. Теория экономического риска: монография. Київ: МАУП, 1997. 164 с.
133. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Київ: МАУП, 2006. 256 с.
134. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Deve-



- lopment. First Published December 8, 2016 Research Volume: 43 issue: 6, page(s): 1661–1692 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206316680030>. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
135. Dvorský, J., Petráková, Z., Polách, J. Assessing the Market, Financial, and Economic Risk Sources by Czech and Slovak SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*. 2019. 7 (2). P. 30–40. DOI:10.12345-0008.
136. Frost J., Gambacorta L., Huang Yi, Shin H.S., Zbinden P. BigTech and the changing structure of financial intermediation. *Economic Policy*, Volume 34, Issue 100, October 2019, Pages 761–799. URL: <https://academic.oup.com/economicpolicy/article-abstract/34/100/761/5709813>. DOI: <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa003>
137. Hermann C. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1963. № 8. P. 61–82. URL: <http://www.voxprofessor.org/cfh/hermann-pubs/HermannSome%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf>
138. Hadziahmetovic Azra, Halebic Jasmin. *Economic crisis: challenge for economic theory and policy*. Eurasian Journal of Economics and Finance, 6(4), 2018, 48–55 DOI: 10.15604/ejef.2018.06.04.005
139. Ianioglo A., Polaieva T. The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJLC.2017.084223>; DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLC.2017.084223>
140. Kaiyrbayeva A.E., Tursynbayeva A.A. The risks in the system of economic security of enterprise. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*. Volume 2, Number 372 (2018), P. 190–194.
141. Outreville J. F. The Meaning of Risk. *Theory and Practice of Insurance*. 1998. P. 1–12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/302305568\\_The\\_Meaning\\_of\\_Risk](https://www.researchgate.net/publication/302305568_The_Meaning_of_Risk)

142. Perrow, C. (1999). Normal accidents: Living with high-risk technologies. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press (second edition).
143. Perry, R. W., & Quarantelli, E. L. (Eds.). (2005). What is a disaster? New answers to old questions. Philadelphia: Xlibris Press.
144. Alpanda S. Identifying the role of risk shocks in the business cycle using stock price data . *Economic Inquiry*. 2013. Vol. 51. № 1. P. 304–335.
145. Boin A. The New World of Crises and Crisis Management Implications for Policymaking and Research / Article in Review of Policy Research July 2009 DOI: 10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x. URL: [https:// www.researchgate.net/publication/46540603\\_The\\_New\\_World\\_of\\_Crises\\_and\\_Crisis\\_Management\\_Implications\\_for\\_Policymaking\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/46540603_The_New_World_of_Crises_and_Crisis_Management_Implications_for_Policymaking_and_Research)
146. Boin A., Hart P., Kuipers S. The Crisis Approach. *Handbook of Disaster Research* (P.23–38) November 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321135712\\_The\\_Crisis\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/321135712_The_Crisis_Approach), DOI: 10.1007/978-3-319-63254-4\_2
147. Коваленко В.В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 362–366.
148. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту . *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)
149. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.
150. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf).

151. Неравномерность и цикличность динамики социально-экономического развития регионов: оценка, анализ, прогнозирование: монография / Т. С. Клебанова и др.; под ред. Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима]. Харьков: ИНЖЭК, 2012. 509 с.
152. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений: пер. с англ. М.: Мир, 1976. 165 с.
153. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории: пер. с англ. М.: Мир, 1999. 335 с.
154. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Донецьк: ВІК, 2012. 438 с.
155. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным явлениям; предисл. Ю. Л. Климонтовича; пер. с англ. Изд. 2-е, доп. М.: КомКнига, 2005. 248 с.
156. Янковский Н.А., Макогон Ю.В., Рябчин А.М. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: монография / под ред. Ю.В. Макогона. Донецк: ДонНУ, 2009. 331 с.
157. Чернавский Д.С. Синергетика и информация (динамическая теория информации); послесл. Г.Г. Малинецкого. 2-е изд. испр. и доп. М.: Едиториал УРСС, 2004. 288 с.
158. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 382 с.
159. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
160. Корнилюк Р.В. Системний ризик і макропруденційна політика в банківському секторі: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 461с.

161. Коцюба О. С. Оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій в умовах невизначеності та ризику: монографія. Київ, КНЕУ. 2019. 287 с.
162. Кузнецов О. О., Євсєєв С. П., Кавун. С. В. Захист інформації та економічна безпека підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. 360 с.
163. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24, С. 41–44.
164. Ястремський О.І. Міжгалузєва шахівниця невизначеності та її застосування: прогнозування, економічна політика, фіскальний ризик, загальна рівновага. *Кібернетика і системний аналіз*. 2019. Т. 55. №3. С. 28–36. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180866/04-Yastremskii.pdf?sequence=1>
165. Чорний В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств, що виходять на світові товарні ринки. *Наук. вісн. ОНЕУ. Науки: економіка, політологія, історія*. 2015. № 8 (228). С. 205–217.
166. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник С.-Петербург. ун-та. Серия 8: Менеджмент*. 2002. № 4. С. 76–92.
167. Сенюшкина Т.А. Синергетический потенциал управляющего воздействия в условиях системного кризиса в Украине : наук. пр. Державне управління. Т. 165. № 153, 2011. С. 114–118.
168. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
169. Краснова В. В., Бандура М. В. Економічна діагностика. Донецьк: ДонНУ, 2013. 411 с.
170. Довбня С. Б., Дорошенко Д.О. Методический подход к оценке технико-экономической безопасности промышленного предприятия. *Экономика и финансы*. 2017. С. 41–48.
171. Карачина Н. П. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту*

- «Львівська політехніка»: *Логістика* [зб. наук. пр.]. 2010. № 690. С. 302–309.
172. Ковальов Д.В., Плетнікова І.М. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 35–40.
173. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики. *Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського*. Вип. 3, 2015. С. 414–418.
174. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісн. соціально-економічних досліджень*. № 38. 2016. С. 361–366.
175. Шамрикова В. О. Теоретично-методичні аспекти антикризового управління з використанням фінансової стратегії: зб. наук. пр. студ. НУК. Миколаїв: НУК, 2009. №1. С. 7–14.
176. Давиденко С.В., Єгорова О.О., Приходько В.П. Економіка та економічна безпека держави. Теорія і практика: монографія; ред.-упоряд.: В. П. Приходько, О. О. Єгорова. Ужгород: РІК-У, 2017. 383 с.
177. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192.
178. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства як об'єкт антикризового управління. *Наук. вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 5. С. 124–127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_5\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_27).
179. Родіонова І.В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*. Харків: 2013. № 4 (68). С. 96–99.
180. Романюк О., Юрик Н. Антикризовий менеджмент як важливий інструмент для забезпечення економічної безпеки підприємства: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Іннова-

- ційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). С. 49–50.
181. Вовк В.В. Формування системи економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/10\\_Vovk.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm).
182. Волощук Л.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5 (15). С. 224–231. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>
183. Ганущак Т.В. Забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Наука й економіка*. 2012. № 1 (25) С. 24–29.
184. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту: Серія: Економіка*. Ужгород: УжНУ. 2013. Вип. 3 (40). С. 62–65
185. Гбур З. В. Державне управління економічною безпекою України: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня «Рута»». 2018. 408 с.
186. Андрєєва Т. Є., Гетьман О.О. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища. *Вісн. економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 91–101.
187. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 35–40.
188. Голіков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. № 1, 2014. С. 309–314.
189. Гуляєва Н. М., Вавдійчик І.М. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4 (114). С. 79–88.
190. Дмитрієв І. А., Близнюк А. О. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави [Електронний ресурс].

- URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Dmitriev.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Dmitriev.pdf).
191. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4 (60). С. 5–16.
  192. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: [кол. монографія у 2 т.]. Дніпропетровськ: ФОР Дробязко С.І., 2014. Т. 2. 349 с.
  193. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: *матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 грудня 2015 р.–15 січня 2016 р.* / Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 213 с.
  194. Єфімова Г. В., Марущак С. М. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 77–84.
  195. Жихор О.Б., Поліщук І.В. Оцінка рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 355–360.
  196. Захаров О.І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства. *Вісн. Черкас. ун-ту, Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 31–38.
  197. Іващенко Г.А., Ярошенко О.Ф. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 129–131.
  198. Ілляшенко О.В. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства. *Technology audit and production reserve*. 2015. № 5/6 (25). С. 4–7.
  199. Ілляшенко О.В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: *принципові положення* URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/download/51252/47246> DOI: 10.15587/2312-8372.2015.51252
  200. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машино-*

- будівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2014. № 4 (28). С. 15–27.
201. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко та ін. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2008. 403 с.
202. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
203. Колодяжна І.В., Букріна К. А Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту.* Вип. 23. Ч 1, 2019. С. 135–140.
204. Корчевська Л.О., Деменська А.М. Концептуальні підходи до визначення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2011. № 3. С. 10–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2011\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2011_3_4)
205. Лисенко Ю.Г. Модернізація системи управління економічною безпекою національної економіки: методологія, індикатори та інструменти [Текст]: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 260 с.
206. Локотецька О.В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2011. № 8. С. 197–202.
207. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
208. Мігус І.П., Худолій Л.М., Денисенко М.П., Міхно С.П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія. Черкаси: Маклаут, 2012. 274 с.
209. Немченко В. В., Іванченкова Л. В., Ткачук Г. О. Фінансово-економічна безпека та її значення в підготовці фахівців [Електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2012\\_3/files/st14.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2012_3/files/st14.pdf)
210. Нижник В.М. Соціально-трудова потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної



- безпеки: монографія / [Нижник В.М., Климчук А.О., Бабій І.В. та ін.]; за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2018. 607 с.
211. Поляков П.А. Концепція управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. Вип. 24. Ч. 1. 2017. С. 135–139.
212. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 р. № 3/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 10. С. 85.
213. Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України: Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України від 12.11.2008 [Електронний ресурс]. URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_3c/pg\\_gnguso.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_3c/pg_gnguso.htm)
214. Прохорова В.В., Прохорова Ю.В., Кучеренко О.О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 282 с.
215. Ставицький А.В. Економічна безпека України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 461 с.
216. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
217. Фінансова безпека підприємств і банківських установ [Текст]: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін.; за заг. ред. А.О. Єпіфанова. Суми: УАБС НБУ, 2009. 295 с.
218. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Электронный ресурс] / Сайт ВКГ. Германия: Штутгарт. ун-т. URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>
219. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию; [пер. с англ. М. Павловой]. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.

220. Чеберяко О. В., Кошембар Л. О. Методологічні засади оцінювання економічної безпеки підприємства. Вчені записки: зб. наук. пр. [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2019. Вип. 20. С. 156–175.
221. Ramskogler P. Tracing the origins of the financial crisis / Paul Ramskogler. *OECD Journal: Financial Market Trends Volume 2014/2* P. 47–61. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/19952872>
222. Shvaiba D. Structural Stability and Socio-Economic Security of the Hierarchical System (June 18, 2018). URL: <https://ssrn.com/abstract=3197995> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3197995>
223. Borkowski M. Economic security of polish voivodeships. Measuring the concept. *Studia prawno-economiczne*. T. CXIV, 2020. s. 195–216. URL: <https://doi.org/10.26485/SPE/2020/114/11>

## Розділ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

#### 2.1. Ідентифікація загроз

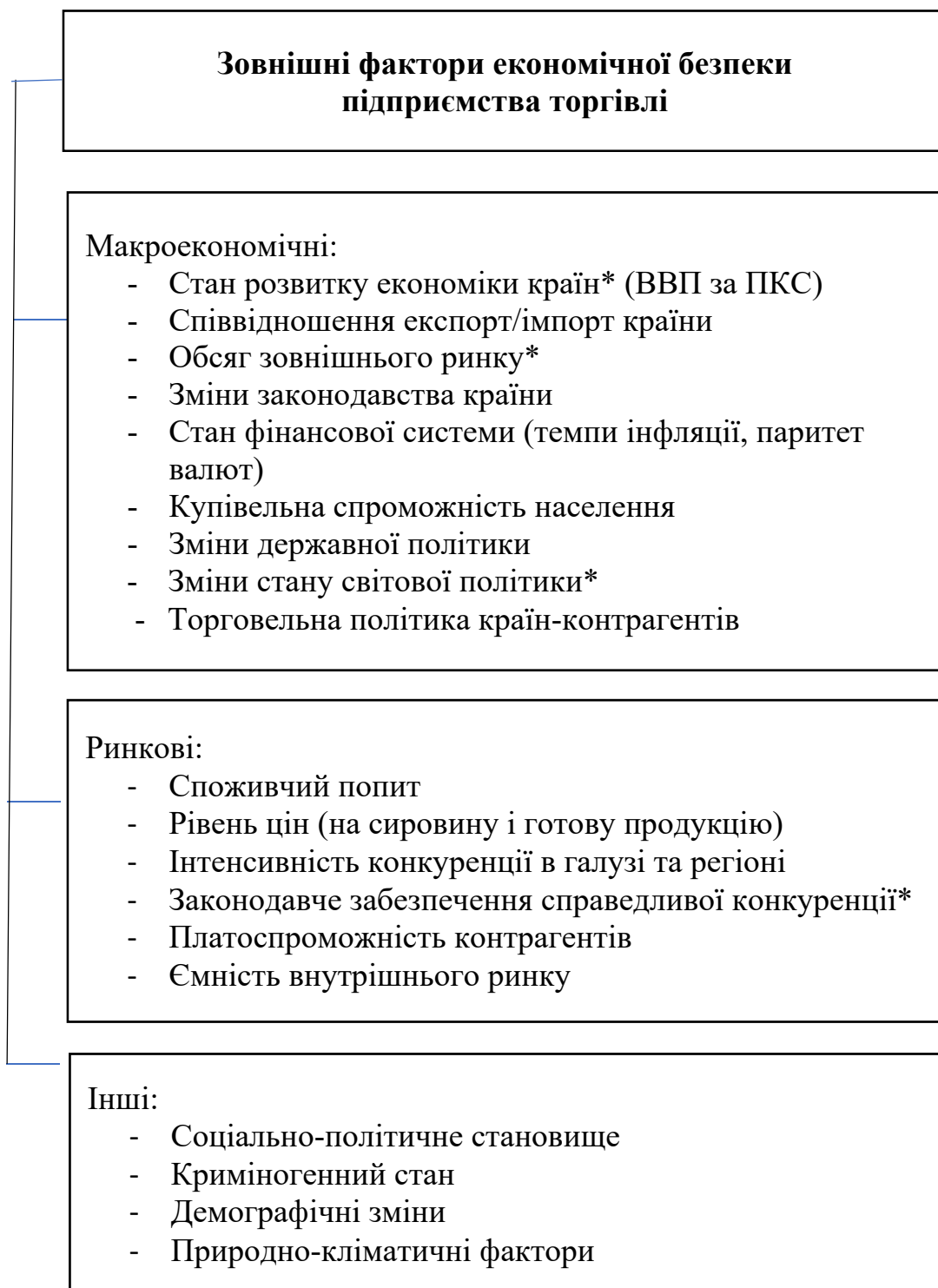
Діяльність та розвиток підприємств сучасної України, зважаючи на економічно-політичні ситуації, відбувається в умовах невизначеності та спричинених нею ризиків. Це вимагає оптимізації засобів оцінювання ситуації, пошуку шляхів мінімізації втрат. Удосконалення теоретико-методологічних засад та методики оцінювання сприятиме розв'язанню назрілих проблем управління ризиками на підприємствах торгівлі.

Найбільш поширеним та доцільним є поділ загроз функціонуванню підприємства відповідно до їх визначення залежно від місця виникнення: зовнішні (позасистемні) та внутрішні (системні). Стан економічної безпеки підприємства як системи визначається наявністю факторів як загрозливого, так і незагрозливого (стимулюючого) характеру. Так, О.В. Ареф'єва [1; 2] та І.О. Бланк [3; 4] зовнішні фактори розподіляють на три групи: макроекономічні, ринкові та ін. Такий поділ є обґрунтованим. Сукупність зовнішніх факторів, сформовану шляхом аналітичного огляду доробок учених [1; 3; 5] та з урахуванням особливостей підприємств торгівлі, наведено на рис. 2.1.

Сукупність внутрішніх факторів впливу на економічну безпеку підприємства торгівлі наведено на рис. 2.2. Така систематизація дозволяє пов'язати фактори зі сферою їх впливу на об'єкти. Відповідно за цими факторами можна визначити рівень економічної безпеки підприємства торгівлі.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

---



*Рис. 2.1. Зовнішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства торгівлі*

*Джерело: удосконалено автором (\*змінено наповнення блоків показників) за [6].*

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**



*Рис. 2.2. Сукупність внутрішніх факторів впливу на економічну безпеку підприємства торгівлі*

*Джерело: удосконалено автором (\*змінено наповнення блоків показників) за [6; 7].*

Рівень економічної безпеки будь-якого підприємства, безумовно, залежить від впливу зовнішнього середовища на його функціонування, зокрема від умов ведення бізнесу. На сьогодні Україна посідає 64 місце в рейтингу Doing Business з-поміж 180 країн. Рейтинг легкості ведення бізнесу, що отримується шляхом групування економік за їх балами, є основою для їх ранжування за діловим середовищем. Можливість ведення бізнесу показує абсолютну позицію економіки відносно найкращих нормативних показників, тоді як легкість ведення бізнесу вказує на їх позицію відносно позиції інших.

Варто наголосити, що протягом останнього десятиріччя Україна провела багато реформ політичного, соціального та економічного характеру. Аналізуючи місце України в рейтингу та балову оцінку легкості ведення бізнесу упродовж 2011–2020 рр., з'ясовано що Україна після 2014 року вже входить до переліку перших ста країн, а нині наблизилася до положення у першій третині країн (табл. 2.1, рис. 2.3 та рис. 2.4).

*Таблиця 2.1*

### **Рейтинг легкості ведення бізнесу країн Центрально-Східної Європи**

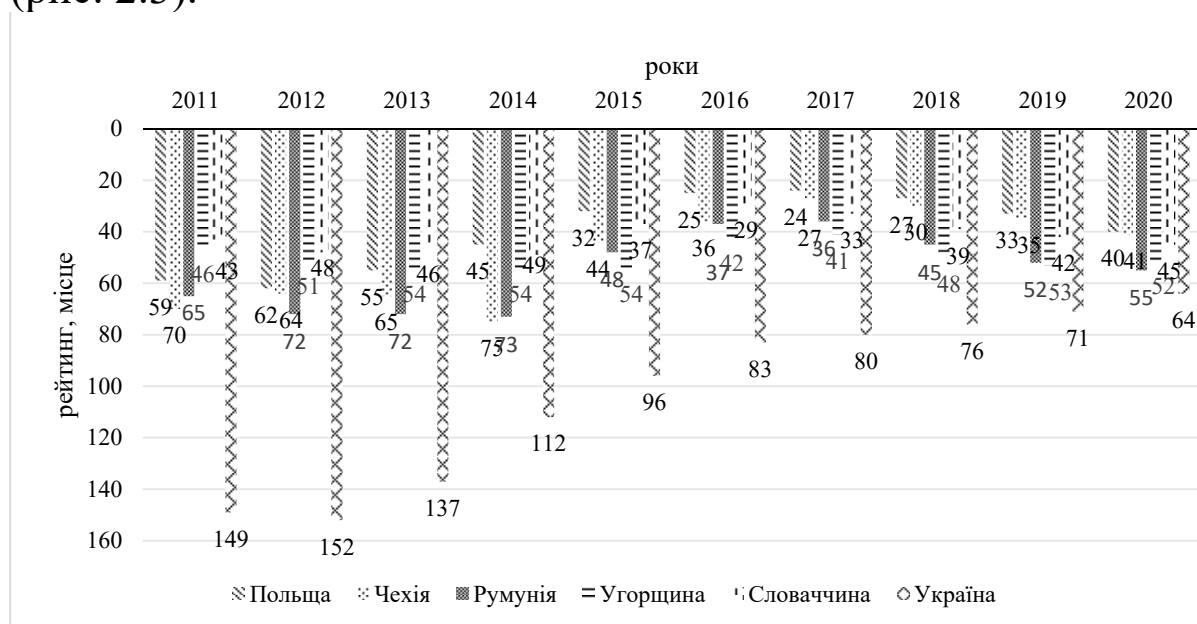
Країна	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Польща	59	62	55	45	32	25	24	27	33	40
Чехія	70	64	65	75	44	36	27	30	35	41
Румунія	65	72	72	73	48	37	36	45	52	55
Угорщина	46	51	54	54	54	42	41	48	53	52
Словаччина	43	48	46	49	37	29	33	39	42	45
Україна	149	152	137	112	96	83	80	76	71	64

*Джерело: складено автором за [1].*

За останнє десятиріччя Україна піднялася на 85 позицій завдяки тому, що насамперед провела суттєві реформи стосовно реєстрації підприємств, податкової системи, започаткування власної справи. І на сьогодні посідає 64 місце, піднявшись на сім сходинок в одному з найважливіших

## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

міжнародних рейтингів. Так високо Україна в рейтингу Doing Business ще не піднімалася. Від початку розрахунку рейтингу у 2006 р. Україна займала в ньому не найкращі позиції, і лише у 2015 р. потрапила до переліку перших ста країн. Найнижчу позицію Україна займала у 2012 р. – 152 місце із 183-х. У 2019 р. досягла кращої позиції – 71 місце серед 190 країн (рис. 2.3).



*Рис. 2.3. Рейтинг Doing Business країн Центрально-Східної Європи за 2011–2020 рр.*

*Джерело: складено автором за [1].*

У 2020 р. Україна піднялася в рейтингу за такими субіндексами:

– отримання дозволів на будівництво (скасовано вимогу про наймання зовнішнього спостерігача і запроваджено систему онлайн-повідомлень; отримання дозволу на будівництво стало менш витратним завдяки зменшенню розміру пайового внеску);

– підключення до електромереж (спрощено умови отримання електроенергії завдяки оптимізації випуску технічних умов і впровадженню системи географічної інформації,

підвищено надійність енергопостачання, запровадивши механізм компенсації за відключення електроенергії);

– реєстрація власності (суттєво спрощено реєстрацію власності завдяки підвищенню прозорості системи управління земельними ресурсами);

– захист міноритарних інвесторів (суттєво спрощено механізм захисту міноритарних інвесторів шляхом вимоги більш докладного розкриття даних про операції компаній із зацікавленими сторонами, які можуть бути пов'язані з мажоритарними власниками);

– міжнародна торгівля (скорочено час на імпорт завдяки спрощенню вимог сертифікації відповідності для автозапчастин).

Вирішення питань щодо неплатоспроможності відображено у рейтингу 2021 року, оскільки не враховано набуття чинності Кодексу з процедур з 21.10.2019 [9].

Відмітимо також наявні негативні чинники впливу на стан України в цьому рейтингу [5]:

– високий рівень реальної інфляції і низька купівельна спроможність населення погіршують ситуацію для розвитку бізнесу;

– суттєвий дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо останніх років, значна залежність від кон'юнктури товарів на світових ринках знижують позицію України в субіндексу «міжнародна торгівля»;

– низька ефективність застосування інструментів державного регулювання політичних та економічних процесів, високий рівень корупції, відсутність ефективної системи контролю за виконанням норм чинного законодавства погіршують субіндекси «виконання зобов'язань за контрактом», «захист прав інвесторів».

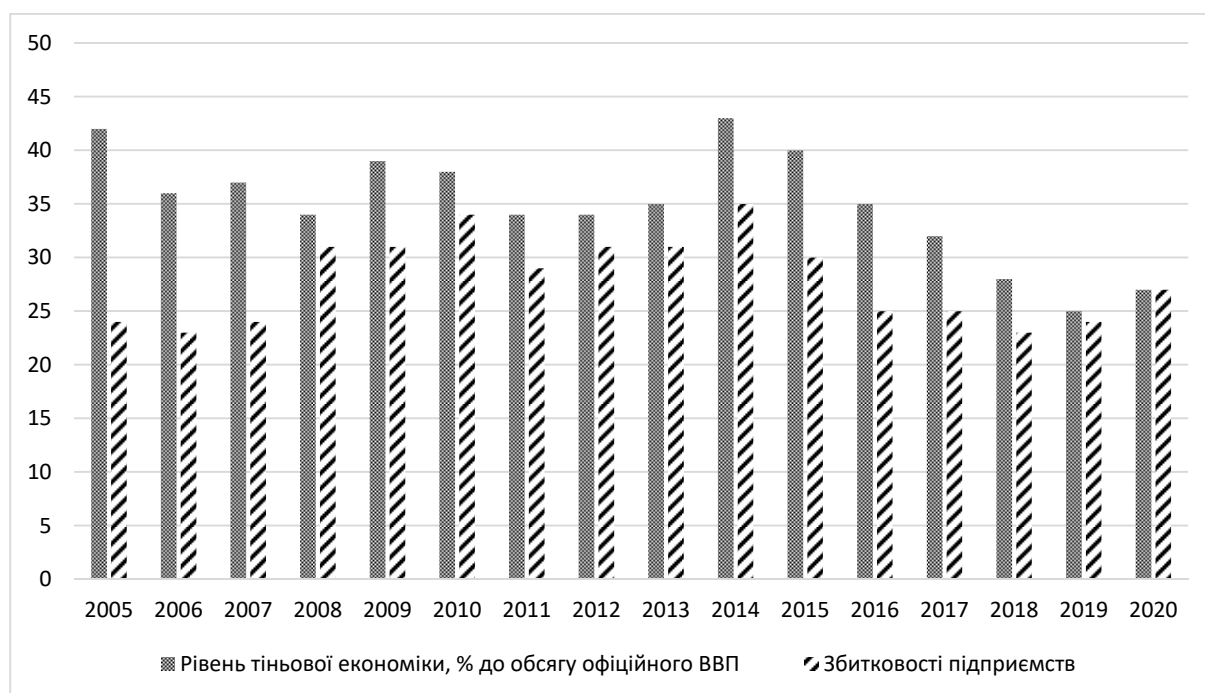
– недоліки Угоди про асоціацію з ЄС (більш детально цей аспект розглянуто в розд. 4).

Тінізація економіки, зокрема її рівень в умовах трансформацій, є індикатором, що показує слабкість соціально-економічних інститутів. Рівень тінізації економіки країни



## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

визначається відношенням обсягу ВВП, створеного у неофіційному секторі, до офіційного обсягу, створеного в країні. Тіньова економіка притаманна будь-якій країні, але рівень її залежить від ступеня розвитку країни. В Україні застосовують різні методи обчислення рівня тіньової економіки («витрати населення–роздрібний товар», інтегральний показник, метод збитковості підприємства, електричний метод, монетарний метод, метод сукупного попиту – сукупної пропозиції). Однак останнім часом спостерігається тенденція зростання національної тіньової економіки. На рис. 2.4 зображено рівень тіньової економіки у відсотках до обсягу офіційного ВВП, і цей показник обчислений за методом збитковості підприємств.



*Рис. 2.4. Динаміка рівня тіньової економіки за двома методами, % від обсягу офіційного ВВП*

*Джерело: розраховано автором за [10–12].*

Проаналізувавши доробки [10; 11; 12; 14; 15], варто виокремити декілька найсуттєвіших чинників тінізації економіки України (рис. 2.5).

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ

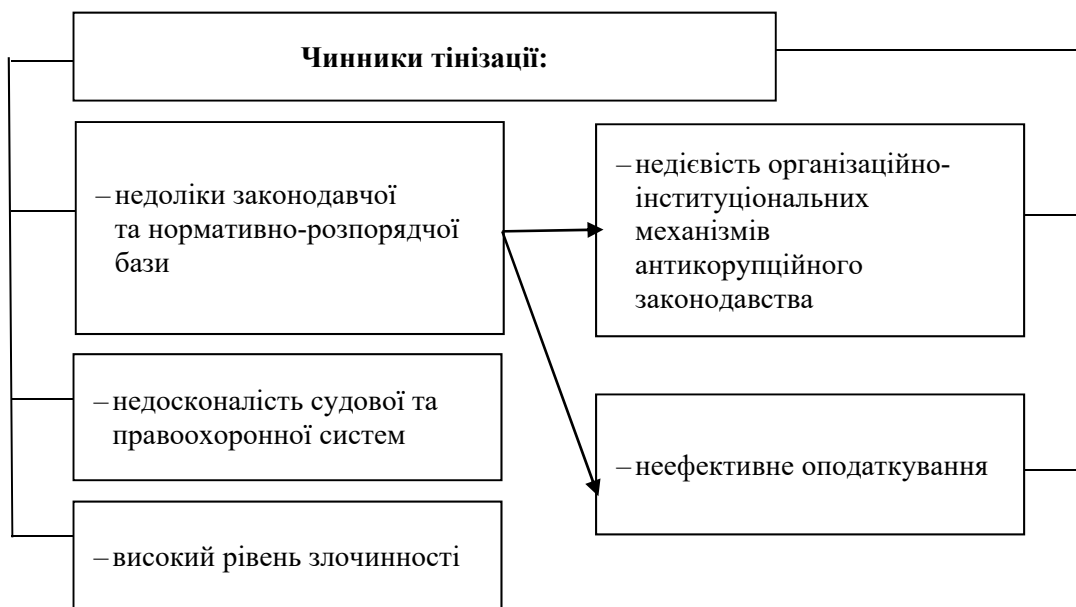


Рис.2.5. Чинники тінізації національної економіки.

Джерело: згруповано автором за [10; 13–16].

Недоліки законодавчої та нормативно-законодавчої бази призводять до низького рівня індексу економічної свободи та зростання тіньового сектору економіки (рис. 2.6).

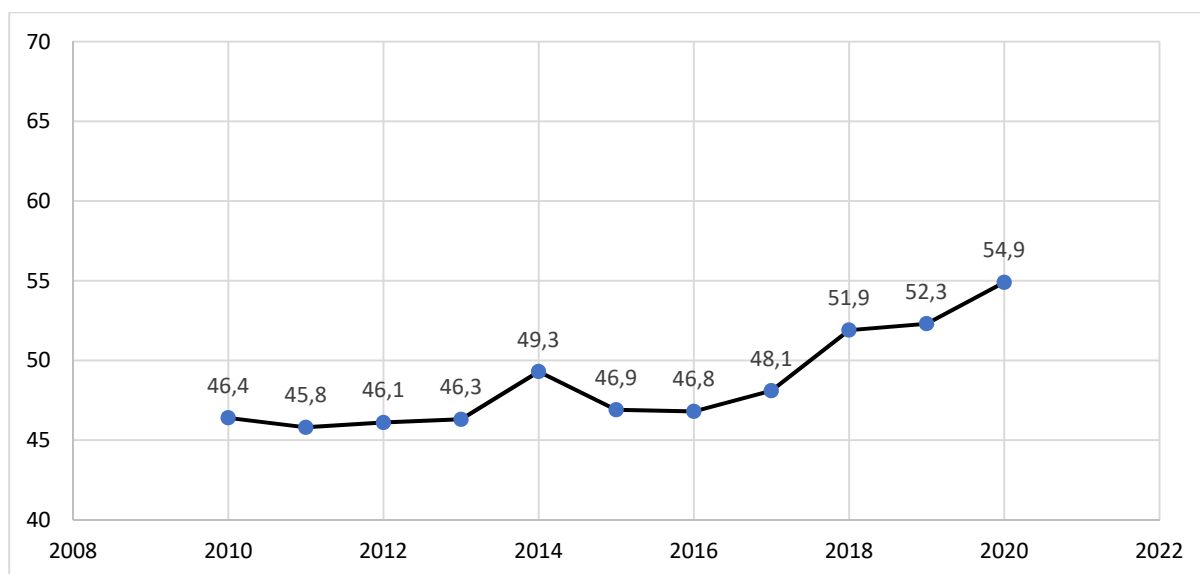


Рис. 2.6. Динаміка рейтингу економічної свободи України за 2010–2020 рр.

Джерело: побудовано автором за [17].

## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

Недієвість організаційно-інституціональних механізмів антикорупційного законодавства визначається за індексом сприйняття корупції. Так, за даними міжнародної неурядової організації «Transparency International», індекс сприйняття корупції в Україні у 2020 р. становив 33 бали зі 100 можливих і наша країна посіла 117 місце серед 180 країн [18]. Динаміку зміни місця, яке посідає Україна, наведено на рис. 2.7.



*Рис. 2.7. Динаміка зміни місця в рейтингу та балів за індексом сприйняття корупції*

*Джерело: розраховано автором за [19; 20].*

На думку Transparency International, головними чинниками корупції є:

- бездіяльність Національного антикорупційного комітету;
- недієвість Державної програми протидії корупції;
- невважені зміни у законодавстві про державні закупівлі;
- суттєві масштаби розкрадання державних коштів;
- зростання рівня безробіття;
- фактична неспроможність держави протидіяти небезпечним хворобам (наприклад, у 2010 р. – «свинячий» грип, 2012 р. – «пташиний» грип, 2019 р. – сумнозвісний коронавірус. І в кожному зазначеному вище випадку вакцини закупували із запізненням на рік);

– довготривалий конфлікт, що спрямований на послаблення державної інфраструктури (наприклад, зміни у сфері освіти та медицини).

Недосконалість судової та правоохоронної систем відображається в низьких оцінках експертів Світового економічного форуму незалежності судової влади та довіри до правоохоронних органів.

За оцінками експертів Світового банку, після впровадження Податкового кодексу система адміністрування податків залишається складною через існування низки податкових пільг.

За експертними оцінками, організована злочинність і торгівля незаконними товарами формують майже третину світових тіньових фінансових потоків. Загальна кількість зареєстрованих в Україні злочинів у 2020 р. зменшилася на 17 % порівняно з попереднім роком, проте залишається значною – 335 тис. кримінальних порушень.

Упродовж 2010–2020 рр. найвищий рівень рентабельності операційної діяльності з-поміж видів економічної діяльності мали сільське, лісове та рибне господарства (41,7 % у 2015 р. та 32,4 % у 2016 р.), а найнижчий – операції з нерухомим майном (-46,9 % у 2014 р. та -33,4 % у 2015 р.), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (-26,9 % у 2010 р., -25,3 % у 2015 р.), професійна, наукова та технічна діяльність (-29,1 % у 2014 р.), тимчасове розміщування й організація харчування (-25,8 % у 2014 р. і -17,3 % у 2015 р.). Загалом мистецтво, спорт, розваги та відпочинок були збитковими протягом усього проаналізованого періоду (рис. 2.8). Суттєве погіршення рентабельності операційної діяльності відбулося саме в період загострення військового конфлікту у 2014–2016 роках. Навіть оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів мали збитки у 2014 і 2015 рр. (-12,8 % і -0,9 % відповідно).

## Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі

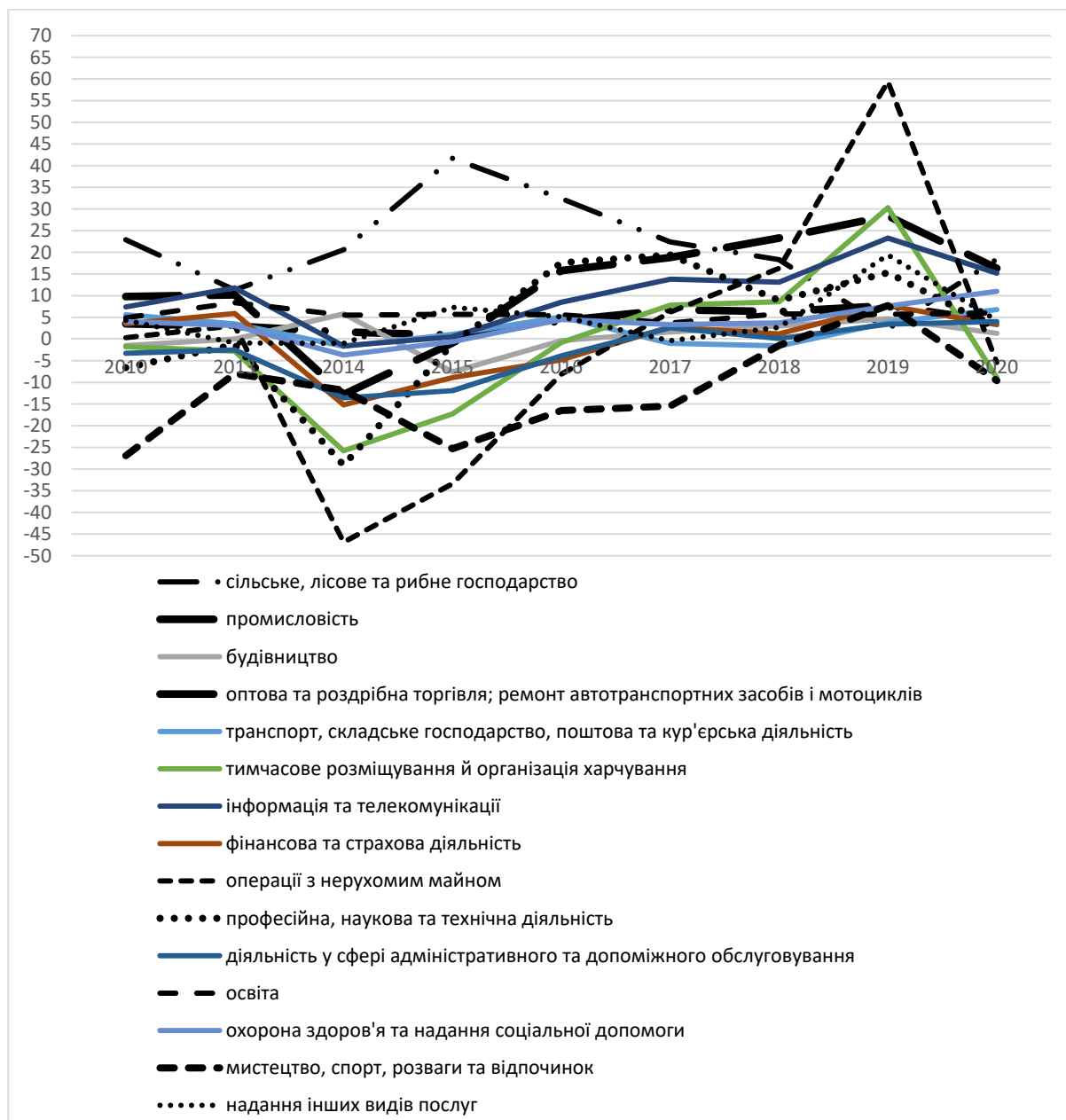


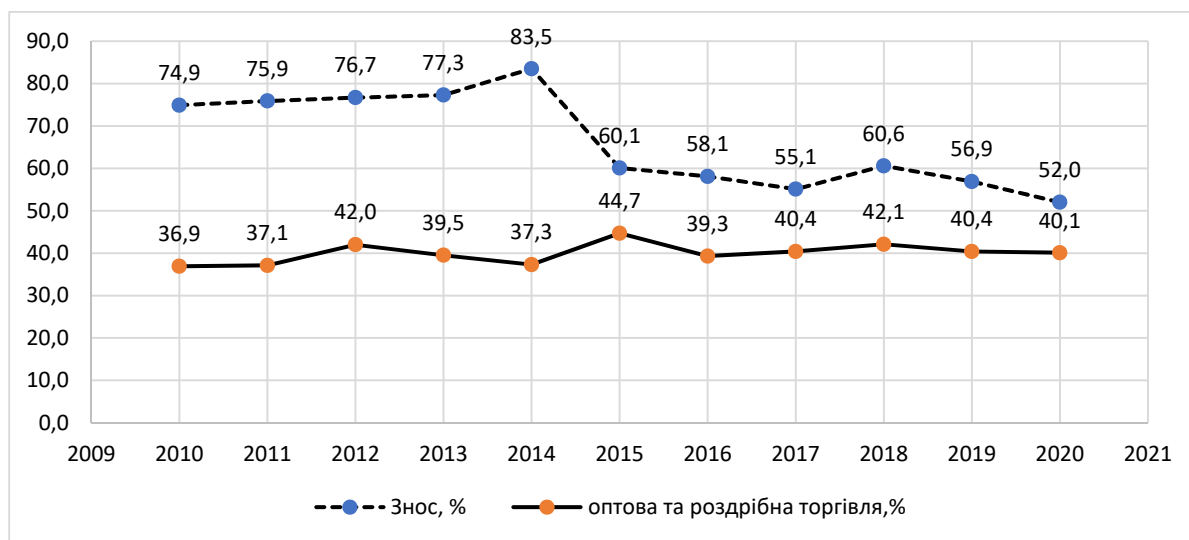
Рис. 2.8. Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств

Джерело: складено автором за [21].

Дуже різняться значення рентабельності операційної діяльності підприємств, що займаються нерухомим майном. Так, у 2014 р. це було -46,9 %, а у 2019р. – +59,4 %, що пояснюється змінами у законодавстві.

За цим аналізом вирізняємо ще один вид загроз – недостатню ефективність господарської діяльності, що відображається у низькому рівні рентабельності. Суттєва загроза економічній безпеці підприємств України – гібридна війна, що розпочалася у 2014 році, і це позначилося на рентабельності у 2014–2016 роках. Після 2017 р. ситуація у деяких галузях діяльності поліпшилася.

На рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства, безумовно, впливає стан його основних засобів. Аналізуючи динаміку ступеня зносу основних засобів (рис. 2.9), видно, що до 2014 р. рівень зносу зростав, потім динаміка поліпшилася. Це відбулося завдяки оновленню основних засобів у 2015 р. у таких видах діяльності: сільське, лісове та рибне господарства, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, виробництво коксу та продуктів нафтопереробки, операції з нерухомим майном.



*Рис. 2.9. Ступінь зносу основних засобів в Україні у 2010–2020 рр.*

*Джерело: складено автором за [21].*

Нині спостерігається істотний знос основних засобів у таких видах економічної діяльності: постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (68,9%), водопостачання, каналізація, поводження з відходами

(70,3 %), діяльність у сфері адміністрування (85,7 %). Що стосується підприємств торгівлі, то тут не спостерігається різких коливань у відсотках зносу. Це означає, що більшість підприємств цього виду діяльності застосовують раціональні прискорені методи нарахування амортизації. Водночас зазначимо, що нераціональні методи нарахування амортизації, високий рівень зносу основних засобів є загрозою для економічної безпеки будь-якого підприємства.

За результатами дослідження, проведеного Ernst & Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства дещо вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %) [22].

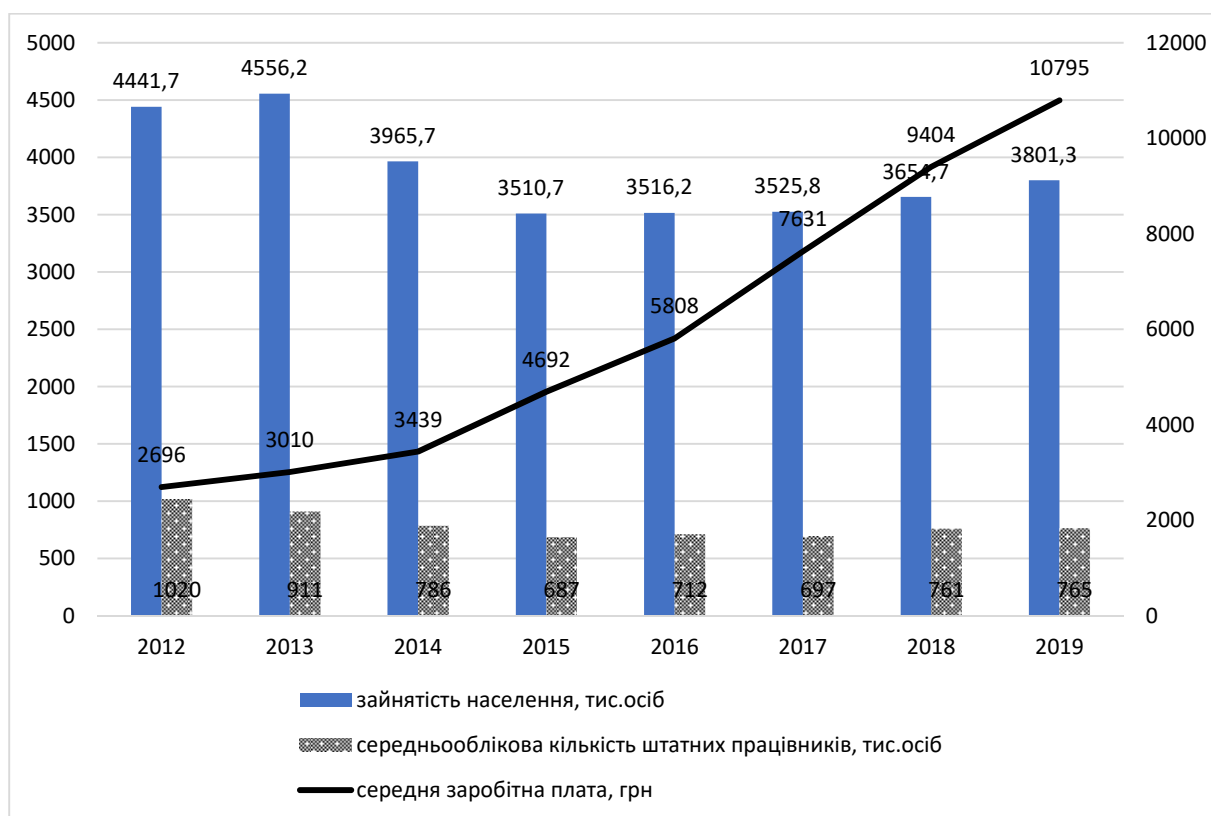
За результатами п'ятого щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 р. з'ясовано, що ризики, які пов'язані з персоналом, входять до 15 основних бізнес-ризиків як великих, так і середніх та малих компаній. Управлінська практика стверджує, що в середньому близько 80 % матеріального збитку компанія отримує в результаті дій власного персоналу [23].

Розвиток та успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи кадрової безпеки. Така безпека вважається домінуючою щодо інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки пов'язана з персоналом, якість якого є першоосновою в будь-якій діяльності. Ефективне забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є одним із пріоритетів у досягненні стабільності та процвітання не тільки окремого підприємства чи групи підприємств, але й загалом економічної системи держави.

Персонал підприємства становить найбільш слабку ланку в загальній системі його економічної безпеки. Це пов'язано з тим, що персонал може бути чинником стабільності економічної безпеки і водночас джерелом негативних впливів на неї.

На рівень кадрової безпеки торговельного підприємства впливає мотивація та наявність робочих місць (рис. 2.10).

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 2.10. Динаміка зайнятості населення, середньооблікової чисельності штатних працівників та середньої заробітної плати працівників у торгівлі*

*Джерело: складено автором за [21; 24–30].*

Якщо порівняти динаміку чисельності найманих працівників торгівлі загалом та у штаті і середньомісячної заробітної плати, то позитивним є збільшення рівня оплати праці. Однак слід враховувати наявність інфляції та різке зниження курсу національної валюти: якщо у 2012 р. курс долара був 7,96 грн, то вже у 2019 р. становив 28,0 грн. Відповідно, у 2012 р. зарплата працівника торгівлі становила 337 дол. США, а в 2019 р. – 385 дол. США. Зважаючи на явище інфляції, фактично середньомісячна зарплата зросла незначно.

Погіршення рівня кадрової безпеки на підприємствах сфери торгівлі відображає зменшення чисельності штатних працівників, що також свідчить про проблему безробіття.



## **2.2. Система безпечної діяльності підприємства: методи оцінювання**

Для визначення рівня економічної безпеки країни існує декілька методик. Вони різні, хоча і мають, безперечно, багато спільного. Так, до 2013 р. здебільшого користувалися методикою, що була запропонована Міністерством економіки України у 2007 р. з використанням індикаторного підходу [31].

Пізніше науковцями Національного інституту стратегічних досліджень [32] було вдосконалено цю методику, визначивши означення та показники видів безпеки: макроекономічної, інвестиційної, фінансової, зовнішньоторговельної, соціальної, продовольчої, демографічної, енергетичної. Так, Ю.М. Харизвішвілі, А.І. Сухоруков та Т.П. Крушельницька запропонували використовувати мультиплікативну форму інтегрального індексу, де вагові коефіцієнти розраховуються методом головних компонент. Сформовано методичні рекомендації [33], в яких оцінювання рівня економічної безпеки проводиться на основі розрахунку системи інтегральних індикаторів. Інтерпретація кожного з них проводиться відповідно до оптимального, задовільного, незадовільного, небезпечного та критичного рівнів показників/індикаторів економічної безпеки [34].

Варто розглянути методику, запропоновану С.В. Давиденком, яка теж базується на індикаторному підході і є продовженням вдосконалення методики колег, в основу якої покладено зіставлення та порівняння застосування самостійних або інтегральних показників. Основними узагальнюючими самостійними індикаторами оцінювання стану та рівня економічної безпеки держави є: індикатор зіставності економічного розвитку, індикатор порівняльної платоспроможності населення, індикатор покриття соціальних видатків заробітною платою, рівень тінізації економіки, експортна залежність економіки, імпортна залежність економіки, відно-

шення сальдо ЗТО до ВВП, вагомість країни у світовому експорті, концентрація товарного експорту, концентрація товарного імпорту, географічна концентрація товарного експорту, географічна концентрація товарного імпорту, тривалість експортних операцій, привабливість інвестування, захищеність інтересів інвесторів [34, с. 52–57].

У нинішніх умовах посилення конкуренції та істотна мінливість зовнішнього середовища призводять до збільшення ризиків підприємств та вимагають постійної діагностики їх економічної безпеки.

Для аналізу діагностики економічної безпеки підприємства вчені-економісти пропонують використовувати певні моделі або ж застосовувати різні варіанти їх поєднання.

Так, В. М. Івахненко характеризує метод діагностики як підхід до явища, що вивчається, запланований шлях наукового пізнання дійсності та встановлення істини, засіб, прийом, або ж сукупність взаємопов'язаних між собою способів і принципів дослідження різних процесів, явищ та предметів, а також є визначенням рівня економічної безпеки з розрахунком узагальнюючого показника [35; 36].

Науковці О.О. Гетьман і В.М. Шаповал метод діагностики трактують як комплекс науково-методичного інструментарію дослідження стану підприємства для забезпечення економічної безпеки на підприємстві, що являє собою цілу систему, і необхідно розрізняти її основні функціональні складові [37].

Завдання економічної безпеки – сприяння стабільній і ефективній роботі підприємства та повна реалізація його можливостей для подальшого розвитку.

Існує декілька методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства:

✓ Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства визначається на підставі розрахунку сукупного критерію (або інтегрального показника) через знаходження та підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються

за допомогою порівняння можливої величини шкоди (збитків) підприємству та суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із запобіганням цій шкоді (збитку) [38; 39].

- ✓ Розрахунок функціональної залежності [40].
- ✓ Застосування індикаторного методу [41; 42].
- ✓ Для експрес-аналізу рівня безпеки підприємства послуговуються підходом із використанням балових оцінок (рейтинговий підхід) [43; 44].

- ✓ Експрес-аналіз за допомогою матриць і з визначенням інтегрального відносного показника [45].

- ✓ Метод визначення ієрархічних рівнів економічної безпеки (поточний, тактичний, стратегічний та загальний рівні) [46].

- ✓ Поєднання розрахунку абсолютних показників діяльності підприємства з переведенням їх у балову оцінку, і відповідно шкалювання отриманих результатів [6; 7].

- ✓ Графічний [40; 41].
- ✓ Метод нечітких множин [49].
- ✓ Метод розрахунку інтегрального показника, який визначається на підставі адитивної згортки часткових показників, що характеризують різні складові безпеки [41; 42; 50–52].

- ✓ Статистичний метод.
- ✓ Метод оптимізації, при якому будується оптимізаційна економіко-математична модель із цільовою функцією максимізації рівня ЕБП та системою обмежень [53].

У науковій періодиці є публікації з викладенням різних авторських методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Для визначення рівня економічної безпеки підприємства використовують індикаторний підхід, де визначаються порогові значення, з якими порівнюються розраховані індикатори [42; 33; 54]. Затверджені Методичні рекомендації розрахунку рівня економічної безпеки держави [33; 34] містять широкий перелік індикаторів, деякі з них відображають стан підприємництва в країні.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

Розглянемо декілька методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, їх особливості, переваги та недоліки (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Методи оцінювання рівня економічної безпеки  
підприємства**

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Програмно-цільовий	Характеризується інтегруванням показників, які визначають рівень економічної безпеки підприємства	При використанні цього підходу значну увагу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування	Складності можуть виникнути при визначенні коефіцієнтів значущості на основі методів експертного оцінювання
Ресурсно-функціональний	Передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Компанія створює комплекс заходів щодо захисту від загроз і за кожним напрямом проводиться оцінювання економічного ефекту	При застосуванні цього методу оцінювання рівня економічної безпеки проводиться виключно через аналіз стану його фінансово-господарської діяльності	Рівень економічної безпеки за таким методом можна визначити, якщо порівняти його з такими ж рівнями за декілька періодів (у динаміці)
Індикаторний	Характеризується встановленням рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами, що є пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки	Такий підхід дозволяє визначитися з категоріями: безпечно чи небезпечно; кризовий, критичний, передкризовий нормальний стан економічної безпеки підприємства	Основним недоліком такого підходу є те, що при неточному визначенні значень індикаторів буде неправильно визначений рівень економічної безпеки

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

*Закінчення табл. 2.2*

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Метод Халіної	Оцінювання рівня економічної безпеки відбувається за фінансовою, інтелектуально-кадровою, техніко-технологічною та екологічною складовими. На останньому етапі визначається узагальнюючий показник рівня економічної безпеки як добуток індикаторів по кожній із складових	Застосування такого методу забезпечує комплексний розгляд і врахування кожної зі складових економічної безпеки	Характеризується недостатньо обґрунтованим вибором та визначенням показників для кожної із функціональних складових
Метод нечітких множин	Враховується використання моніторингу основних соціально-економічних показників у поєднанні з експертним методом, інтервальними оцінками та використанням певних принципів теорії ймовірностей	Використання інтервальних оцінок, яке виправдано в умовах невизначеності, ризиків та певного суб'єктивізму у виборі факторів, параметрів та показників, якого надзвичайно важко уникнути на практиці	Трудомісткість, залежність від кваліфікації експертів, суб'єктивізм, спрощення оцінювання рівня ризику, зайва формалізація, проблема різної розмірності даних

*Джерело: узагальнено автором за [2; 5–7; 10; 34; 35; 39; 55–77].*

У табл. 2. 2 продемонстровано зважене поєднання цих методів, що дає комплексну методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Водночас слід зважати на галузеву приналежність оцінюваного підприємства та враховувати поділ показників на дві групи: стимулятори та дестимулятори.

Для оцінювання рівня економічної безпеки підприємства найкраще застосовувати метод теорії нечіткої логіки [35], за допомогою якого будується модель діяльності підприємства. При цьому використовують такі поняття: 1) універсальна множина; 2) нечітка множина; 3) функція належності; 4) лінгвістична змінна; 5) терм-множина; 6) терм-елемент. Систему

показників економічної безпеки можна оцінити за методом нечітких множин.

У літературі з питань нечіткого моделювання рекомендується, щоб кількість входів нечіткої мережі була в межах від 5 до 7. Якщо входних факторів більше, то їх варто розподілити на декілька груп за певними логічними ознаками і формувати кожну групу як окрему нечітку мережу. Потім виходи цих мереж поєднуються в єдиний вихід, утворюючи багаторівневу нечітку мережу [68; 78; 79].

Відповідно до доробок відомих вчених діагностику економічної безпеки підприємства виконують за такою послідовністю:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз та оцінювання ступеня їх впливу;

- розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;

- розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

- розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки та оцінювання їх ефективності.

З урахуванням особливостей виробничо-торговельного підприємства його економічна безпека містить такі функціональні складові:

- безпека операційної діяльності (ринкова та техніко-технологічна);

- безпека фінансової діяльності;

- безпека інвестиційної діяльності;

- безпека інноваційної діяльності;

- інтелектуально-кадрова безпека.

При оцінюванні рівнів безпеки кожної функціональної складової враховується безпека логістичних операцій, які супроводжують кожну складову.

Проаналізувавши наукові праці [3; 41; 55; 70; 76; 80–85], були відібрані показники оцінювання за функціональними

складовими і сформовано шість груп показників:  $X_1$  – оцінювання ринкової складової безпеки підприємства,  $X_2$  – оцінювання техніко-технологічної складової,  $X_3$  – оцінювання фінансової складової,  $X_4$  – оцінювання інвестиційної складової,  $X_5$  – оцінювання інноваційної складової,  $X_6$  – оцінювання інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства.

У свою чергу, комплексне значення кожної із вказаних груп може бути визначено за певними показниками.

Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  може бути здійснено за такими показниками: коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Залежність буде такою:

$$X_1 = f_1 (X_{11}, X_{12}, X_{13}) \quad (2.1)$$

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  можна скористатися такими показниками, як коефіцієнт виробничої потужності ( $K_{вп}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт зносу ( $K_{зн}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ :

$$X_2 = f_2 (X_{21}, X_{22}, X_{23}) \quad (2.2)$$

Фінансова складова є наступною у переліку складових функціональної безпеки. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Так, М.В. Бандура [87] пропонує проводити оцінювання фінансової безпеки на основі багатофакторної моделі Е. Альтмана. Ми ж поділяємо думку В.І. Халіної [57] й індикаторами фінансової безпеки обираємо такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покр}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність діяльності ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Залежність матиме вигляд:

$$X_3 = f_3 (X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}) \quad (2.3)$$

Функціональна складова – інвестиційна безпека – може бути оцінена на основі коефіцієнта оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності доходів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ :

$$X_4 = f_4 (X_{41}, X_{42}, X_{43}) \quad (2.4)$$

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінюватимемо за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , коефіцієнт винахідницької активності –  $X_{53}$ , частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продукції –  $X_{54}$ , частка видатків на дослідження –  $X_{55}$ . Відповідно залежність така:

$$X_5 = f_5 (X_{51}, X_{52}, X_{53}, X_{54}, X_{55}) \quad (2.5)$$

Функціонування інтелектуально-кадрової підсистеми  $X_6$  можна оцінити за такими показниками: коефіцієнт плинності кадрів –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці –  $X_{62}$ , фондоозброєність праці –  $X_{63}$ , коефіцієнт раціоналізаторської активності –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників і загальної чисельності працюючих –  $X_{65}$ :

$$X_6 = f_6 (X_{61}, X_{62}, X_{63}, X_{64}, X_{65}) \quad (2.6)$$

На основі розрахованих значень груп показників проводиться визначення рівня економічної безпеки даного підприємства:

$$Y = f (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6) \quad (2.7)$$

Зауважимо, що представлений набір показників є одним із можливих варіантів і може формуватися експертом індивідуально для кожного окремого підприємства із урахуванням його специфіки. Дані, що мають числову природу, беруть з відповідних форм звітності підприємства, стандартів, технічних умов тощо. Показники, які не можуть бути виміряні кількісно, подають на основі експертних суджень.



Для того, щоб мати змогу оцінювати та опрацьовувати лінгвістичні показники  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$ , які характеризують дане підприємство з погляду його економічної безпеки, сформуємо єдину шкалу з п'яти якісних термів: ДН – дуже низький рівень показника  $X_{ij}$ , Н – низький рівень показника  $X_{ij}$ , С – середній рівень показника  $X_{ij}$ , В – високий рівень показника  $X_{ij}$ , ДВ – дуже високий рівень показника  $X_{ij}$ . Далі за допомогою інструментарію нечіткої логіки будемо функції належності нечітких термів для контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$  та вихідної змінної  $Y$ . Потім формуємо набір правил щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства на основі незалежних змінних.

Експертна система на базі нечітких знань повинна містити механізм нечітко логічного висновку для визначення рівня економічної безпеки підприємства на основі всієї необхідної вихідної інформації, одержуваної від користувача.

Наступна дія у цій методиці – оцінювання рівня показників. На даному етапі проводиться оцінювання поточного рівня показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$  і  $Y$  за фінансовою звітністю та експертними судженнями для різних часових періодів. Значення контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$ , що точно потрапляють у задані для них інтервали  $[ \underline{X_{ij}}, \overline{X_{ij}} ]$ , будуть однозначно відповідати їхнім термам. Якщо ж значення критерію розташоване у проміжку між двома термами, то воно буде відповідати тому терму, функція належності якого для даного рівня показника є більшою.

У результаті отримуємо лінгвістичний опис рівня економічної безпеки підприємства і можемо оцінити якість отриманих результатів.

Як зазначено вище, існують різні підходи до вибору методики оцінювання рівня економічної безпеки і визначення системи оцінних показників. Перспективним напрямом досліджень у цій сфері може бути обґрунтування використання конкретних показників економічної безпеки підприємства за окремими її складовими. Діагностування складових

економічної безпеки є основою для розроблення комплексу заходів протидії загрозам та підвищення рівня захищеності підприємства. Нами запропоновано застосовувати методи експертного оцінювання в умовах обмеженості та неповноти інформації.

Як зазначалося у попередньому розділі, економічна безпека виробничо-торговельного підприємства містить такі функціональні складові: безпека операційної діяльності (ринкова та техніко-технологічна), безпека фінансової діяльності, безпека інвестиційної діяльності, безпека інноваційної діяльності, інтелектуально-кадрова безпека.

### **2.3. Особливості оцінювання кадрової безпеки торговельного підприємства**

Управління бізнесом з позицій економічної безпеки стає дедалі актуальнішим в Україні, як і в інших країнах світу. Шахрайство співробітників призвело до закриття багатьох підприємств у всьому світі. За статистичними даними ЄС, майже 58 % випадків шахрайства здійснено службовцями, 30 % – менеджерами, 12 % – власниками і провідними менеджерами, тому через ці причини за останні десятиліття у США припинили функціонування близько сотні підприємств [86].

Вибір і обґрунтування стратегічних рішень – складний процес дій. І цей процес стосується не тільки організації загалом, але і персоналу як головного ресурсу будь-якого підприємства. Важливість кадрової складової полягає в тому, що персонал відіграє ключову роль у конкурентоспроможності та ефективній діяльності будь-якої фірми. Найменша помилка, прорахунок, не кажучи вже про свідомий намір або некомпетентність можуть стати причиною втрат підприємства. За даними статистичних досліджень, близько 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення

кадрової безпеки може майже на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [68, с. 181].

Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці, зміна сутності контролю за персоналом, підвищення ролі управління персоналом в управлінні підприємством. З іншого боку, спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам свободи й автономії у прийнятті рішень, що спричиняє послаблення можливості жорсткого контролю за персоналом [68, с.102].

Однією із внутрішніх загроз для економічної безпеки підприємства є персонал та система його управління. Недоліки в управлінні кадрами можуть суттєво погіршити загальну ситуацію на підприємстві. Зокрема, це виявляється у зменшенні рівня показника кадрової безпеки як однієї з функціональних складових системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека визначається з позицій різних підходів:

– як стан системи, тобто стан захищеності інтересів організації й удосконалення її людського капіталу [85; 88, с. 118; 68, с. 103];

– як сукупність заходів захисту; ці заходи спрямовані на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства [68; 88; 92–94; 97];

– як процес, тобто сукупність процесів, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу [100];

– як сукупність управлінських заходів, тобто це сукупність засобів, за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування [90; 91, с. 196; 98; 100].

Поділяючи думки дослідників цієї тематики, визначимо поняття кадрової безпеки таким чином: кадрова безпека – це функціональна складова економічної безпеки, яка є характе-

ристикою стану захищеності інтересів підприємств від загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, які безпосередньо пов'язані з персоналом.

В основу механізму забезпечення економічної безпеки покладено поєднання трьох базових компонентів: інтереси, загрози як чинники, що створюють небезпеку реалізації інтересів, і система заходів, спрямованих на усунення загроз, їх прогнозування, своєчасне попередження і профілактику (рис. 2.11).



*Рис. 2.11. Компоненти механізму забезпечення економічної безпеки*

*Джерело: розроблено автором за [62; 98; 101].*

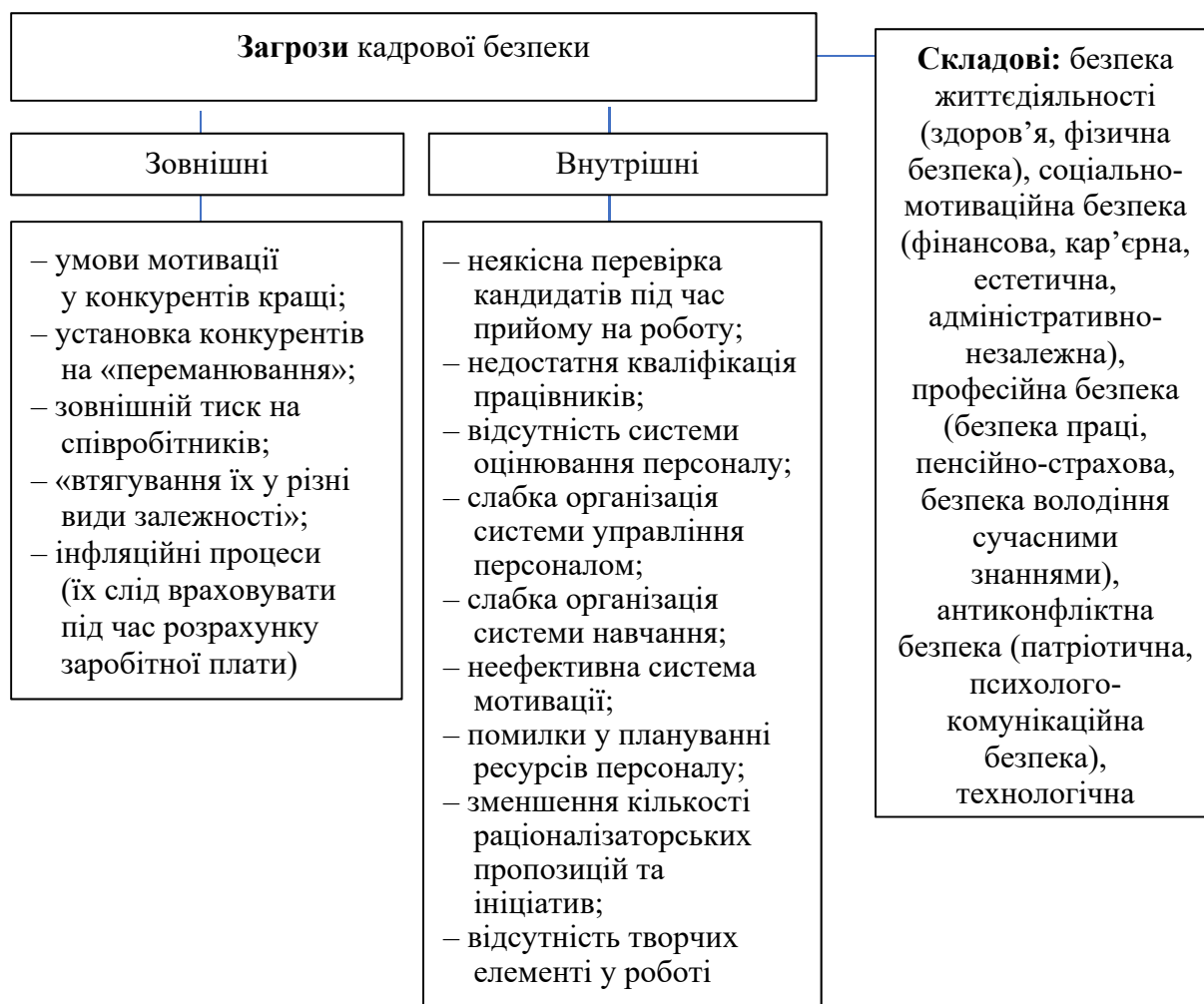
Особливості функціонування економіки знань визначають інтелектуальний капітал підприємства його основним капіталом, персонал та систему управління знаннями – його головними ресурсами, а управлінські компетентності – конкурентними перевагами, і формують нові синергетичні ефекти у діяльності сучасних організаційно-господарських структур. Синергетичне зростання ефективності діяльності реалізації завдань управління економічною безпекою підприємства досягається завдяки домінуванню інтелектуальних ресурсів та інноваційності у складі загальних можливостей системи. Отже, відповідно до наведеної схеми спочатку необхідно визначити загрози і тільки після цього ми можемо визначити перелік оцінних індикаторів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства.

Загрози кадровій безпеці дехто з дослідників класифікує за такими ознаками [ 85; 100;]:

- за сферою виникнення ( О. Литовченко, О. Ареф'єва);
- за етапами взаємодії працівників і підприємства (І. Швець);
- за видами деструктивної поведінки персоналу (І. Чумарін);
- за характером впливу (Т. Шира);
- за видами неефективної роботи відділу роботи з персоналом (Є. Жариков);
- за групами і величиною ризику;
- за можливістю страхування (Л. Лапицька);
- за часом виникнення;
- за можливими наслідками;
- за можливістю прогнозування;
- за часом реагування.

Найбільш відомою та деталізованою з усіх поданих класифікацій є поділ загроз на внутрішні та зовнішні (рис. 2.12)

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 2.12. Загрози та складові кадрової безпеки підприємства*

*Джерело: складено автором за [97; 100; 101].*

На сьогодні неможливо уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрне зростання, пенсійно-страхову безпеку. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності підприємства. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти його життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою.

У деяких дослідженнях висловлена думка стосовно того, що персонал організації становить найбільш слабку ланку в загальній системі економічної безпеки підприємства.

Це підтверджується тим, що персонал може бути чинником стабільності економічної безпеки і водночас джерелом нега-

тивних впливів на неї. По-перше, помилкові дії окремих співробітників фірми – від кур'єра до керівника найвищої ланки, по-друге, вплив посадових осіб органів державної влади та управління, у тому числі правоохоронних, податкових та інших контролюючих структур, по-третє, дії різних суб'єктів господарювання, особливо підприємств-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на окремі ланки діяльності), по-четверте, ланцюги неефективних рішень персоналу підприємства через недостатню кваліфікацію, недбалість керівників, менеджерів, логістів, аналітиків [99, с. 51]. Для недопущення цього необхідно налагодити ефективну систему управління персоналом. Система управління персоналом – це сукупність взаємозалежних заходів для створення умов нормального функціонування персоналу в організації. Ця система передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань [99, с. 235].

Від економічних злочинів своїх співробітників потерпають понад 40 % підприємств, втрачаючи у результаті крадіжки до 7 % свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами. При цьому, чим більше підприємство, тим вищий у ньому відсоток злочинів співробітників.

Мета економічної безпеки полягає в усуненні зовнішніх і внутрішніх загроз добробуту підприємства, забезпеченні сприятливих умов реалізації його основних інтересів.

Цілі кадрової безпеки такі:

- формування цілісного уявлення про кадрову безпеку та її взаємозв'язок з іншими елементами фінансово-економічної системи безпеки;

- визначення шляхів реалізації заходів, які забезпечують необхідний рівень кадрової безпеки [98; 90].

Завдання забезпечення кадрової безпеки полягають у таких діях і заходах:

- своєчасне виявлення реальних і потенційних загроз життєво важливим інтересам підприємства з боку персоналу;

- ефективна протидія і боротьба з чинниками, що перешкоджають реалізації законних інтересів підприємства і його співробітників;
- збереження інтелектуальної та матеріальної власності компанії;
- виявлення причин і джерел нанесення підприємству матеріального, психологічного, фізичного та іншого збитку з боку персоналу;
- розроблення та реалізація механізму оперативного реагування на виникаючі негативні умови і тенденції розвитку підприємства;
- збір інформації, аналіз, оцінювання та запобігання небажаним і неправомірним діям;
- дія співробітників відносно підприємства;
- запобігання проникненню в організацію кримінальних елементів і суб'єктів протиправної діяльності;
- формування вимог до співробітників щодо кадрової безпеки;
- складання нормативної документації, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, моніторинг системи кадрової безпеки.

Першочерговим завданням забезпечення кадрової безпеки підприємства є виявлення загроз та ризиків. Відомо, що для їх оперативного виявлення необхідно чітко усвідомлювати їх систематизований перелік та вміти класифікувати. Найбільш проста класифікація кадрових ризиків виділяє [104]:

- посадовий ризик, що виявляється у невідповідності безпосередньо посади видам діяльності, цілям, завданням, функціям і технологіям. Причинами його може бути перевантажений штатний розпис або нераціональний опис посади;
- кваліфікаційно-освітній ризик, суть якого полягає у невідповідності працівника посаді, яку він обіймає;
- ризик зловживань і несумлінності, що залежить від рівня роботи з підбору та найму персоналу, ефективності діяльності служб безпеки, результативності контрольно-ревізійного апарата та від стилю керівництва;



**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

- корпоративної культури;
- ризик несприйняття співробітниками нововведень.

Для подолання означених ризиків необхідна чітка координація дій, зокрема на рис. 2.13 наведено функції кадрової безпеки в системі управління персоналом та роботи, які виконуються за кожною функцією.

Функції удосконалення кадрової безпеки	Загальне керівництво	– централізоване управління системою кадрової безпеки; – періодичне публічне інформування персоналу
	Правовий супровід	– представництво в органах судової влади з питань трудових спорів; – розроблення контрактів з персоналом підприємства; – участь у конфліктній комісії з вирішення трудових спорів
	Технічне забезпечення	– розроблення комп'ютерних програм для системи кадрової безпеки; – безпека комп'ютерних даних системи кадрової безпеки; – консультації з технічних питань
	Організація безпечного прийому і звільнення персоналу	– психодіагностичне тестування персоналу під час прийому на роботу, вивільнення і в процесі праці; – сприяння у наступному працевлаштуванні при звільненні персоналу; – ведення бази даних особистих справ персоналу
	Розвиток персоналу	– розроблення і реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів; – навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів підприємства та інших контрагентів; – навчання менеджерів усіх рівнів способам виявлення та запобігання неправомірним діям підлеглих; – навчання персоналу методам захисту інформації та інтелектуальної власності
	Умови праці та ергономіка	– розроблення робочих приміщень з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу; – постійний моніторинг психологічного стану персоналу від перебування на робочому місці за розробленими показниками
	Забезпечення лояльності	– проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів та електронної пошти співробітників; – профілактика поведінки, яка відхиляється від норми (чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки); – виявлення нелояльного персоналу і розслідування дій щодо крадіжок, комерційного шпигунства, протидії статутної діяльності
	Попередження стресів (залежностей)	– розроблення програм психічного і фізичного здоров'я персоналу підприємства; – розроблення та впровадження програми щодо адекватного режиму робочих навантажень

*Рис. 2.13. Функції удосконалення кадрової безпеки в системі управління персоналом*

*Джерело: сформовано автором за [68; 100–104].*

На оперативному рівні управління виявляється у підсистемах: регулювання чисельності персоналу – у формі використання формального підходу до відбору кандидатів на працевлаштування (наприклад, ігнорування процедур, що дозволяють виявити наявність у кандидата негативних особових якостей, які підвищують вірогідність його подальшого успішного вербування або шантажу); контролю персоналу – у формі відмови від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності співробітників із залученням служби безпеки (наприклад, застосування вказаною службою спеціальних методів контролю ступеня реальної задоволеності співробітників своїми відносинами з працедавцем і безпосереднім керівником); мотивації персоналу – у формі відсутності формалізованих процедур заохочення за високі трудові результати або покарання за відповідні порушення (наприклад, кращим способом профілактики корупції з боку відповідного контингенту керівників, фахівців та службовців організації є їх мотивація у формі встановлення фіксованого відсотка від успішно завершених контрактів).

Таким чином, кадрова безпека як домінуючий елемент системи економічної безпеки організації побудована на трудових та етичних відносинах інтелектуального потенціалу, які забезпечують стабільну і прибуткову роботу підприємства, запобігаючи як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам, що сприяє розвитку людського та соціального потенціалу, підвищенню рівня і якості життя населення, що притаманні цивілізованому суспільству.

Аналіз існуючих вітчизняних і зарубіжних методик оцінювання кадрової безпеки доводить, що ці методики у більшості випадків мають певні недоліки, а саме:

– статичність критеріїв кадрової безпеки – безпека повинна розглядатися у динаміці не лише як стан, але і як процес;

## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

– акцентування уваги в основному на кількісних показниках – кадрова безпека характеризується і системою якісних показників;

– незбалансованість показників, які описують вплив загроз кадровій безпеці підприємства;

– історичний характер даних про стан кадрової безпеки.

Було розроблено послідовність формування системи показників оцінювання стану кадрової безпеки (рис. 2.14).



*Рис. 2.14. Етапи формування системи показників оцінювання стану кадрової безпеки підприємства*

*Джерело: складено автором за [105].*

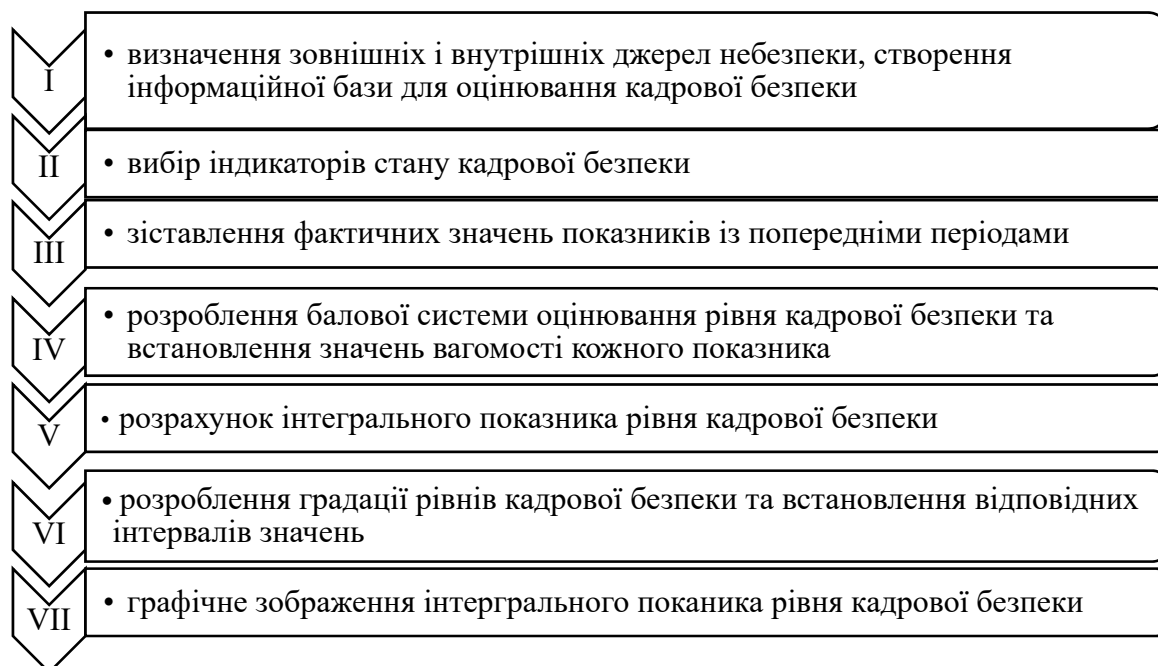
Визначення факторів, що впливають на кадрову безпеку (I етап) ґрунтується на результатах дослідження науковців, експертному опитуванні та особистих спостереженнях автора.

На основі проаналізованих джерел визначено показники (II етап), які характеризують кадрову безпеку підприємства за функціональними складовими.

III етап – це аналіз та коригування визначених раніше показників. За результатами попереднього етапу сформовано систему показників оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства.

Запропонована послідовність дозволяє сформувати таку систему показників, яка передбачає взаємозв'язки між основ-

ними напрямками стратегії розвитку підприємства. А це дозволяє більш точно вибирати індикатори кадрової безпеки та на їх основі визначати інтегральний показник рівня кадрової безпеки підприємства. Розроблену послідовність оцінювання стану кадрової безпеки підприємства наведено на рис. 2.15.



*Рис. 2.15. Етапи оцінювання рівня кадрової безпеки*

*Джерело: згруповано автором за [10; 88; 89; 105].*

Аналіз показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і квартальний), «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати» та ін. Дані документи готують відповідні служби підприємства, зокрема відділ кадрів, планово-економічний, бухгалтерія.

Як було наведено вище, для характеристики рівня кадрової безпеки одним із найважливіших етапів є формування системи показників. Цей рівень визначає ефективність функціонування системи управління кадровою безпекою. Своєчасність розпізнавання й можливість запобігання наслідкам нега-

***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

тивних тенденцій розвитку підприємства залежить від того, наскільки точно та повно сформовано систему показників.

Нижче наведено систему показників оцінювання рівня кожної зі складових кадрової безпеки (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Система індикаторів для визначення рівня кадрової безпеки**

Складова кадрової безпеки	Показник
Соціально-мотиваційна безпека	Коефіцієнт плинності кадрів. Показник укомплектованості кадрами. Співвідношення фактичного фонду робочого часу одного працівника та максимально можливого Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня по галузі. Коефіцієнт вікової структури персоналу. Коефіцієнт спеціалізації кадрів. Співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі. Показник мотивації заробітної плати. Частка працівників, які протягом року отримували мінімальну заробітну плату. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу
Професійна безпека	Коефіцієнт освітнього рівня працівників. Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу. Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва. Коефіцієнт бездефектності праці персоналу. Частка працівників, які навчалися протягом року. Частка працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року. Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами. Коефіцієнт захищеності інформації
Антиконфліктна безпека	Рівень розвитку корпоративної культури. Рівень регламентації соціально-трудових відносин. Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу. Ступінь задоволеності працівників стилем керівництва. Ступінь задоволеності працівників роботою. Ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом. Співвідношення рівня конфліктності на підприємстві із середньогалузевим рівнем. Частка вирішених деструктивних конфліктів. Рівень лояльності персоналу

*Джерело: сформовано автором за [85; 88].*

*Можна також провести експрес-оцінювання стану кадрової безпеки. Алгоритм її проведення сформовано авторами [101]: оцінюючи рівень кадрової безпеки підприємства, спочатку визначаємо перелік показників, які є ключовими для досліджуваного підприємства, з урахуванням глибини аналізу (якщо експрес-аналіз, то відбирають п'ять головних характеристичних індикаторів, якщо деталізований – кількість оцінних показників суттєво більша).*

Для створення надійної підсистеми кадрової безпеки підприємства необхідно оцінювати і загрози (зовнішні і внутрішні), і визначати рівень кадрової безпеки за «зовнішніми» і «внутрішніми» показниками.

Також при побудові системи оцінних показників, відбираємо показники, які характеризують якість управління та роботу персоналу, розвиток інтелектуального потенціалу.

Для оцінювання кадрової безпеки доцільно використовувати індикаторний підхід, при якому рівень кадрової безпеки визначається за допомогою так званих індикаторів. Стосовно специфіки підприємства і відповідно до фактичних і нормативних значень його техніко-економічних показників і величини їх відхилення від граничних значень індикаторів стан кадрової безпеки підприємства можна охарактеризувати як:

а) нормальний, коли індикатори кадрової безпеки розташовані у межах граничних значень;

б) передкризовий, коли значення хоча б одного з індикаторів кадрової безпеки виявляється нижче нормального, а інші наблизилися до нижніх меж своїх порогових значень, але при цьому не були втрачені можливості поліпшення умов і результатів праці персоналу шляхом вжиття заходів попереджувального характеру;

в) кризовий, коли значення більшості основних індикаторів кадрової безпеки виходять за нижній поріг нормального значення і виявляються ознаки незворотності спаду виробництва і часткової втрати кадрових ресурсів;

## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

г) критичний, коли значення всіх індикаторів кадрової безпеки виявляються нижче нормального рівня, а часткова втрата кадрового потенціалу стає неминучою і невідворотною.

Якщо у результаті отриманих розрахунків індикатори всіх елементів підсистеми матимуть значення вище нормального, то можна стверджувати про досягнення на даному підприємстві високого рівня кадрової безпеки. Найчастіше для оцінювання кадрової безпеки використовують індикатори, наведені в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

### **Індикатори розрахунку кадрової безпеки підприємства**

Показники	Формула розрахунку
Плинність працівників високої кваліфікації	Чисельність працівників високої кваліфікації, які звільнилися/ Загальна чисельність працюючих
Частка інженерно-технічних працівників і науковців, розраховується як відношення їх кількості до всієї кількості	Чисельність інженерно-технічних працівників і науковців/ Загальна кількість працюючих
Показник освітнього рівня, визначається як відношення кількості осіб, які мають вищу освіту, до загальної чисельності працюючих	Чисельність працівників, які мають вищу освіту/ Загальна чисельність працюючих

*Джерело: скомпоновано автором за [95; 96; 104; 105].*

Може спостерігатися ситуація, коли деякі елементи підсистеми матимуть низький рівень, але загалом величина рівня кадрової безпеки буде відносно високою, що не виходить за рамки передкризового значення. У цьому випадку слід зауважити про тривожний рівень. При цьому керівництву підприємства необхідно приділити першочергову увагу і розробити комплекс заходів по тих елементах підсистеми кадрової безпеки, де були отримані низькі значення.

У разі, якщо елементи підсистеми матимуть як низькі, так і високі значення, але в сукупності отримане значення рівня кадрової безпеки буде низьким, це буде свідчити про порушення всієї підсистеми загалом і, отже, про критичний рівень кадрової безпеки.

Таким чином, індикаторний підхід до оцінювання кадрової безпеки підприємства не тільки дозволить оцінити її стан, але і виявити, який з елементів має найбільший вплив на стан всієї підсистеми загалом і вимагає першочергового втручання [68; 107].

Може бути використаний і інший підхід до оцінювання рівня економічної та кадрової безпеки, який прийнято називати ресурсно-функціональним.

Відповідно до цього підходу оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства здійснюється за спеціальними критеріями. Під критерієм кадрової безпеки розуміється властивість, на підставі якої визначається здатність даної системи протистояти небезпеці. Критерії кадрової безпеки – це оцінювання стану кадрової безпеки з точки зору найважливіших процесів, що відображають сутність сталого економічного розвитку. Критерії кадрової безпеки характеризують якісну площину, на основі якої формується протидія небезпеки. У зв'язку з окремими критеріями формуються конкретні показники кадрової безпеки. Якщо критерій визначає якісну основу, то показник визначає кількісну характеристику цього явища. Для експрес-оцінювання кадрової безпеки підприємства відбираємо декілька показників, які також можна поділити на стимулятори та дестимулятори. Передусім запишемо стимулятори та, якщо можливо, занесемо їх порогові значення до табл. 2.5, останнім у списку є показник дестимулюючого впливу.

*Таблиця 2.5*

**Показники експрес-аналізу кадрової безпеки  
підприємства**

Показник	Формула розрахунку	Пояснення	Порогове значення*
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$\frac{\text{Чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб}}{\text{Фактична чисельність працюючих, осіб}}$	Якщо значення показника більше або менше одиниці, то це вказує на додаткову потребу або надлишок персоналу	1



**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

*Закінчення табл. 2.5*

Показник	Формула розрахунку	Пояснення	Порогове значення*
Показник постійності	$\frac{\text{Чисельність постійних працівників, осіб}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників, осіб}}$	Чим вищий цей показник, тим більш постійним і надійним є штат працівників	1
Співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці	$\frac{\text{Темп зростання заробітної плати}}{\text{Темп зростання продуктивності праці}}$	Чим більше від порогового, тим краще, оскільки виявляється стимулюючий аспект	1,01
Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва	$\frac{\text{Кількість інтелектуальних розробок протягом року}}{\text{Середньогалузева кількість розробок за рік}}$	Чим більше, тим більший рівень безпеки інтелектуального ресурсу	1
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Чисельність звільнених працівників, осіб}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників, осіб}}$	Чим менший цей показник, тим ефективніша робота підприємства	**

\*Джерело: згруповано автором за [5; 88; 102;106].

\*\* Коефіцієнт не може дорівнювати нулю, і для кожної галузі його межа є різною.

Безпека кадрової складової в рамках економічної безпеки підприємства характеризується великою кількістю показників і критеріїв. За загальним правилом концепції і стратегії кадрової безпеки практично реалізуються через систему конкретних заходів і механізмів, які, в свою чергу, розробляються на основі аналізу результатів з моніторингу якісних критеріїв і їх кількісних параметрів. Для цього встановлюють певні сигнальні показники та вказують їх граничні значення, вихід за межі яких призводить до формування негативних тенденцій у кадровій безпеці. Подолання граничних значень є сигналом до дії щодо запобігання відповідній загрозі.

Найвищого ступеня кадрової безпеки підприємство досягає за умови, коли весь комплекс показників перебуває в допустимих межах своїх порогових значень.

На основі запропонованих коефіцієнтів можна визначити узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки:

$$K_{к.б.} = \sqrt[n]{\prod K_i} \quad i = 1, n, \quad (2.8)$$

де  $K_i$  – розрахований  $i$ -тий коефіцієнт;  
 $i$  – індекс коефіцієнта,  $i = 1, n$ ;  
 $n$  – кількість розрахованих коефіцієнтів.

Позитивним вважається, коли значення цього коефіцієнта близьке до одиниці або наближається до неї. Показники дестабілізуючого впливу враховуються як обернені величини у формулі. Проаналізуємо рівень кадрової безпеки трьох підприємств різних галузей у динаміці за три річні періоди. Розрахунки наведено в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Оцінювання рівня кадрової безпеки \***

Підприємства	ПрАТ «Оболонь»			ПрАТ «Дарниця»			ТОВ «РОШЕН»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
К1	0,968	0,956	0,945	0,946	0,903	0,965	0,845	0,914	0,944
К2	0,934	0,889	0,924	0,941	0,877	0,902	0,834	0,889	0,924
К3	0,923	0,868	0,912	0,963	0,826	0,903	0,899	1,104	0,976
К4	0,07	0,04	0,07	0,12	0,09	0,1	0,08	0,02	0,03
К5	0,04	0,05	0,06	0,03	0,06	0,08	0,05	0,03	0,03
Рівень кадрової безпеки	1,078	0,899	0,985	1,279	0,996	0,997	1,003	0,902	0,968

*\*Джерело: розраховано авторами за даними підприємств [108].*

Досліджувані виробничо-торговельні підприємства мають достатній рівень кадрової безпеки. Але, аналізуючи ці показники в динаміці, зазначимо, що на цих підприємствах слід краще стимулювати персонал і підвищувати його зацікавленість у результатах роботи.

Отже, ефективна кадрова безпека підприємства має цілеспрямований вплив на формування його здатності реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного зростання і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед завдяки високому рівню інтелекту співробітників, дієвій мотивації

їхньої праці, формуванню у них корпоративного мислення, профілактики і попередження загроз, які можуть виникати в колективах, та поведінці окремих робітників, тобто грамотному операційному ризик-менеджменту. Слід зазначити, що запропоновану систему показників варто аналізувати в динаміці за останні два-три роки. Її можна доповнити іншими коефіцієнтами, які характеризуватимуть рівень стимулювання персоналу, оплати праці, кар'єрного зростання тощо. Іншими словами, кадрова безпека підприємства має бути спрямована на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу установи, а з іншого, – стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи.

Для найбільш повного розуміння кадрової безпеки і запобігання загрозам з боку персоналу необхідно аналізувати як внутрішні показники ефективності діяльності підприємства, так і зовнішні – конкурентоспроможність продукції, марочний капітал підприємства. Саме зовнішні показники є ринковими індикаторами стану кадрової безпеки підприємства і формують його конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

#### **2.4. Фінансова безпека підприємства торгівлі**

Сучасні умови діяльності підприємств не можуть гарантувати фінансову безпеку суб'єктам господарювання, що робить оцінювання фінансової безпеки підприємства важливим та майже щоденним завданням, зважаючи на її значний вплив на ефективність його діяльності. Проте на сьогодні виникає проблема, пов'язана зі складністю проведення адекватної процедури оцінювання фінансової безпеки, оскільки не існує єдиного методу такого оцінювання.

Фінансова безпека підприємства зазвичай є головним елементом його економічної безпеки. Водночас це самостійний елемент і являє собою такий стан їх фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність,

захист фінансових інтересів та здатність зберігати підприємствами та банками свої фінансові можливості під впливом різних небезпек і загроз.

Загалом фінансову безпеку підприємств представляють як механізм, що, з одного боку, забезпечує стабільність фінансової системи суб'єкта шляхом використання захисних фінансових інструментів, а з іншого, – забезпечує її ефективність шляхом організації раціонального використання фінансових ресурсів.

За основними підходами поняття «фінансова безпека підприємства» трактується як:

- складова економічної безпеки підприємства [121];
- стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від загроз, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо [109; 110; 111; 114];
- здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси [3; 112; 113];
- здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію [4; 115];
- діяльність з управління ризиками [116; 117];
- система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан [109; 115; 118–120];
- специфічний вид відносин.

Фінансова безпека підприємства визначається певними факторами, а саме: рівнем забезпеченості фінансовими ресурсами, стабільністю і стійкістю фінансового стану підприємства, збалансованістю фінансових потоків та розрахункових відносин, ступенем ефективності фінансово-економічної діяльності, рівнем контролю за внутрішніми і зовнішніми ризиками.

На сьогодні дослідження проблематики управління фінансовою безпекою підприємства займається відносно небагато науковців. Однак значно більше уваги у науковому товаристві звернено на проблеми фінансової безпеки державного рівня та антикризового управління на рівні підпри-

ємства. Проте управління фінансовою безпекою підприємства має не меншу значущість ніж антикризове управління, оскільки порівняно з ним запобігає кризовим ситуаціям заздалегідь, нейтралізуючи загрози та мінімізуючи ризики різного походження. Доречно розпочати із визначення суті такого поняття, як «управління». У теорії та практиці існує багато підходів до його розуміння, зокрема у досліджених літературних джерелах [121–124] виокремлюють такі підходи: загальний розглядає управління як науку і мистецтво, організацію діяльності відповідно до вимог її об'єктивних законів; функціональний підхід визначає управління як сукупність певних функцій, таких як планування, організацію, мотивацію та контроль; суб'єктно-об'єктний підхід представляє управління як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт, який здійснюється для досягнення певної мети; згідно з процесуальним управління – це процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень. Розкривши суть поняття управління, можемо зробити синтез із розкритим вище поняттям фінансової безпеки, і навести декілька варіантів визначень управління фінансовою безпекою.

З методологічного погляду [110, с. 74; 111], управління фінансовою безпекою підприємства – це система принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансово-економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз. З точки зору загального підходу [69], під управлінням фінансовою безпекою розуміють організовані дії, які забезпечують узгодженість функціонування усіх служб, підрозділів і співробітників з метою усунення різноманітних загроз стійкому фінансовому стану фірми. Відповідно до суб'єктно-об'єктного підходу [43; 67; 114, с. 51] управління фінансовою безпекою підприємства слід розглядати як цілеспрямований вплив відповідного суб'єкта фінансової діяльності на визначені об'єкти, що здійснюється для досягнення мети та цілей управління.

Управління фінансовою безпекою підприємства здійснюється шляхом виділення із загальної системи менеджменту підприємства окремої функціональної підсистеми. Обумовленість виокремлення даної підсистеми менеджменту, яку називають системою управління фінансовою безпекою, пов'язана із нестабільним характером макро- та мікросередовища підприємства, а також необхідністю постійного моніторингу загроз фінансовій стабільності підприємства.

У спрощеному вигляді систему управління фінансовою безпекою підприємства можна представити як систему, до якої входять: управлінські органи, підрозділи і виконавці, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Проте варто уваги і більш ґрунтовне дослідження елементів даної системи. У більш широкому розумінні система управління фінансовою безпекою підприємства складається з таких компонентів, як організаційна структура, суб'єкти управління, механізм управління, об'єкт управління, функції управління та процес управління.

У теорії та практиці існує низка методів, за допомогою яких здійснюється оцінювання рівня фінансової безпеки. Для того, щоб оцінити переваги та недоліки кожного з основних методів, доречно розробити класифікацію, проаналізувавши роботи фахівців цієї сфери.

Так, І. О. Бланк [3] пропонує здійснювати аналіз фінансової безпеки підприємства, застосувавши методи горизонтального аналізу, вертикального аналізу, порівняльного аналізу, аналізу фінансових коефіцієнтів та інтегрального фінансового аналізу, до яких входить система інтегрального аналізу за моделлю Дюпона, система SWOT-аналізу фінансової безпеки, об'єктноорієнтована система інтегрального фінансового аналізу та портфельний аналіз.

Т. Б. Кузенко [118; 125] застосовує такі підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства: індикаторний, який передбачає, на думку автора, методи інтегрального оціню-

вання фінансової безпеки на основі аналізу можливості банкрутства та метод балів; за критерієм мінімізації сукупного збитку, що заподіюється підприємству; ресурсно-функціональний підхід, що здійснюється за складовими фінансової безпеки; за критерієм достатності обігових коштів для здійснення господарської діяльності.

В. В. Орлова [115] у своїх дослідженнях виділяє дві основні групи методів оцінювання й аналізу фінансової безпеки підприємства: методи і моделі безпосереднього оцінювання фінансової безпеки та методи аналізу фінансової безпеки на основі оцінювання схильності підприємства до банкрутства.

О. Ю. Амосов [121] виділяє три підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки, а саме: індикаторний, програмно-цільовий та ресурсно-функціональний.

Отже, основні методи оцінювання фінансової безпеки можна поділити на три групи: методи інтегрального оцінювання фінансової безпеки; методи оцінювання фінансової безпеки на основі аналізу можливості банкрутства; індикаторні методи оцінювання фінансової безпеки. Доречно розглянути основні принципи, недоліки та переваги окремо по кожній із груп.

Методи інтегрального оцінювання передбачають формування єдиного показника, у якому відтворюються значення інших часткових показників, скоригованих відповідно до їх вагомості та інших чинників. Інтегральний метод спрощує процедуру оцінювання та дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової безпеки підприємства, яка залежить від багатьох складових.

До методів інтегрального оцінювання можна віднести ресурсно-функціональний метод оцінювання фінансової безпеки, програмно-цільовий метод та скоригований метод оцінювання фінансової безпеки за показниками фінансового стану.

К. С. Горячева [109] виділила такі підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства: індикаторний, ресурсно-

функціональний, підхід на основі використання критерію «мінімум сукупного збитку, що заподіюється підприємству» і підхід, що ґрунтується на оцінюванні достатності оборотних коштів, а також підхід на основі оцінювання загального стану фінансової безпеки підприємства.

Так, представники ресурсно-функціонального підходу [121] пропонують визначати рівень фінансової безпеки на основі оцінювання ступеня використання фінансових ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою, а потім експертним шляхом формувати інтегральний показник. Загалом при ресурсно-функціональному підході використовують таку формулу:

$$PFS = \sum_{i=1}^n d_i \cdot k_i, \quad (2.9)$$

де  $k_i$  – значення часткових функціональних критеріїв фінансової безпеки підприємства;  
 $d_i$  – частка значущості функціональних складових фінансової безпеки підприємства;  
 $n$  – кількість функціональних складових фінансової безпеки підприємства.

Порядок визначення рівня фінансової безпеки за окремими функціональними підсистемами найбільш повно представлений у роботі К. С. Горячевої [109], яка виділяє такі функціональні складові: бюджетну, грошово-кредитну, банківську, інвестиційну, фондову та страхову.

Основними перевагами даного методу є: по-перше, інтегрування в один показник усіх показників, що визначають фінансову безпеку; по-друге, охоплення усіх функціональних сфер фінансової безпеки підприємства. Проте, незважаючи на переваги ресурсно-функціонального підходу, в ньому є і низка недоліків. Головним із них є суб'єктивність визначення вагомості коефіцієнтів. Також, застосовуючи даний метод, поняття фінансової безпеки повністю копіює оцінювання використання фінансових ресурсів, що є певною мірою некоректним.



Для оцінювання рівня фінансової безпеки також застосовують програмно-цільовий метод, відповідно до якого оцінювання фінансової безпеки ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають фінансову безпеку. При цьому використовують кілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний та багатовимірний аналіз.

Даний метод також інтегрує в один показник всю сукупність показників, що визначають фінансову безпеку, і надає повну достовірність щодо результатів оцінювання. Недоліком даного підходу є складність аналізу, що проводиться із застосуванням методів математичного аналізу. Отже, програмно-цільовий підхід до оцінювання фінансової безпеки дає змогу точно оцінити її рівень, проте є складним у використанні та потребує об'ємної та достовірної бази даних.

Скориговані методи оцінювання рівня фінансової безпеки базуються на підрахунку балів за кожною позицією показників, за якими оцінюється фінансова безпека. Скориговані методи передбачають експертний аналіз, який включає опитування експертів та подальше математичне оброблення результатів дослідження. До групи скоригованих методів оцінювання можна віднести ранговий метод або метод балів, що 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 інтегральне оцінювання фінансової безпеки підприємства.

Перевагою у даному випадку є гнучкість алгоритму, що використовується. Проте недоліками методу є такі: суб'єктивність думок експертів; невизначеність, яка виникає при застосуванні великої кількості коефіцієнтів; недостатня обґрунтованість нормативних значень.

Дехто з авторів, зокрема Г. О. Портнова та В. М. Антоненко [124] розглядають лише два методи оцінювання фінансової безпеки: індикаторний та ранговий.

В основу визначення рівня фінансової безпеки покладено граничні значення показників та їхній рейтинг. У процесі експертного оцінювання кожному з експертів пропонується оцінити рейтинг кожного показника, орієнтуючись на балову шкалу. Таким чином, створюється система оцінних показників, кожному з яких привласнюється певний ранг. Формується шкала оцінювання отриманих показників і визначається механізм розрахунку сукупного рейтингу показника. На основі цього методу можливо виконати ранжування як окремих показників, так і груп найбільш значущих показників.

Так, якщо показник має значення вище нормального, то йому присвоюється I клас, нижче нормального, але вище критичного – II клас, нижче критичного – III клас. Інтегральне оцінювання безпеки надається в балах і визначається як сума добутків рейтингу кожного показника на клас:

$$S = \sum_{i=1}^n R_i \cdot C_i, \quad (2.10)$$

де  $S$  – сума балів;

$R_i$  – рейтинг  $i$ -го показника;

$C_i$  – клас  $i$ -го показника.

Для показників, усі значення яких відповідають I класу, кількість балів дорівнює 100, II класу – 200, III класу – 300. Відповідно: I клас – високий рівень фінансової безпеки, II клас – нормальний рівень безпеки, III клас – критичний рівень безпеки підприємства.

Значеннями індикаторів є нормалізовані значення вихідних показників оцінювання рівня фінансової безпеки.

Метод оцінювання фінансової безпеки за критерієм мінімізації сукупного збитку розраховується за допомогою часткового функціонального критерію фінансової складової економічної безпеки підприємства:

$$PFC = \frac{DL}{(TC + TL)} \rightarrow \max, \quad (2.11)$$

де *PFC* – частковий функціональний критерій забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства;

*DL* – сукупний відвернений збиток за фінансовою складовою економічної безпеки підприємства;

*TL* – загальні понесені підприємством витрати на реалізацію заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємства;

*ТС* – загальний заподіяний підприємству збиток за фінансовою складовою економічної безпеки підприємства.

Таким чином визначається загальна ефективність заходів із забезпечення фінансової складової економічної безпеки, які вживаються з метою недопущення можливих збитків від негативних впливів. Проте недоліками даного методу є те, що наведені критерії дуже важко розраховувати через відсутність необхідних бухгалтерських та статистичних даних. Також не враховуються усі сфери фінансової діяльності підприємства.

Метод оцінювання фінансової безпеки підприємства за критерієм його вартості дає змогу оцінити фінансову безпеку з позиції можливості збільшувати його ринкову вартість. Вартісний підхід до оцінювання фінансової безпеки сформувався у межах розгляду підприємства як особливого інвестиційного товару, що має корисність та вартість для інвесторів. Головною метою управління фінансовою безпекою підприємства згідно з цим підходом є максимізація його вартості. Питання вартості підприємства тісно пов'язані із таким важливим показником стану фінансової безпеки, як прибуток. За відсутності прибутку або наявності збитків на підприємстві неможливо стверджувати про його фінансову безпеку. Перевагою можна вважати розгляд фінансової безпеки підприємства незвичним способом, що робить даний метод корисним при використанні його у комплексі із традиційними. До недоліків можна віднести ігнорування оцінювання фінансового стану підприємства при застосуванні даного методу.

Для оцінювання фінансової безпеки підприємства застосовують також методи оцінювання імовірності банкрутства. Ці методи дають можливість своєчасно виявляти факти фінансової неспроможності підприємства, що є одним із індикаторів фінансової безпеки.

У зарубіжних країнах для оцінювання ризику банкрутства і кредитоспроможності підприємств широко використовують багатофакторні моделі відомих західних економістів: Альтмана [3; 118–120], Бівера [122; 126], Депаляна [14; 124], Спрінгейта [69; 124], Таффлера [117] та ін. Проте використання вищезазначених моделей на підприємствах вітчизняної економіки має певні складнощі. Результати тестування українських підприємств за даними моделями свідчать про те, що вони не повною мірою підходять для оцінювання ризику банкрутства через різні методички відображення інфляційних факторів, різну структуру капіталу а також істотні відмінності у законодавчій базі.

Вітчизняні методи оцінювання фінансової безпеки на основі аналізу можливості банкрутства передбачають розрахунок моделей А.В. Матвійчука [78 ] та О.О. Терещенка [126].

Кожну із моделей доречно розглянути окремо.

А.В. Матвійчук для оцінювання імовірності банкрутства пропонує таку модель:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (2.12)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до необоротних активів;

$X_2$  – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого доходу від реалізації до власного капіталу;

$X_4$  – відношення підсумку балансу до чистого доходу від реалізації;

$X_5$  – відношення власних оборотних засобів до оборотних активів;

$X_6$  – відношення залученого капіталу до підсумку балансу;

$X_7$  – відношення власного капіталу до боргових зобов'язань.

Якщо при оцінюванні фінансового стану підприємства із застосуванням даної моделі значення  $Z$  більше за 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан та низьку імовірність банкрутства. Чим вище значення  $Z$ , тим стійкіше становище підприємства. Якщо значення  $Z$  для підприємства менше за 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. Зі зменшенням показника  $Z$  збільшується можливість банкрутства.

Перевагами моделі є врахування широкого спектра показників економічної діяльності підприємства з різних форм бухгалтерської звітності та адаптованість до особливостей діяльності вітчизняних підприємств. Проте немає широкої диференціації оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства, а також не врахована галузева специфіка діяльності підприємств.

Моделі А.В. Матвійчука і О.О. Терещенка є найбільш оптимальними для визначення імовірності банкрутства. Модель О.О. Терещенка має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.13)$$

де  $X_1$  – відношення чистого прибутку до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

Коли  $Z > 2$  – банкрутство не загрожує,  $1 < Z < 2$  – фінансова стійкість порушена,  $0 < Z < 1$  – існує загроза банкрутства.

Перевагами даної моделі можна вважати: врахування великої кількості показників економічної діяльності підприємства, високу достовірність прогнозу, зручність у застосуванні, адаптованість до вітчизняних статистичних даних, урахування галузевих особливостей підприємства шляхом використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності. До недоліків можна віднести відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану.

У результаті аналізу методів та моделей оцінювання фінансової безпеки підприємств можна стверджувати, що усі існуючі підходи до оцінювання фінансової безпеки мають як сильні сторони, так і певні недоліки. Дані недоліки пов'язані із обмеженим набором показників, що використовуються для оцінювання, неадаптованістю до вітчизняних умов ведення господарської діяльності, бувають складними у розрахунку та інтерпретації, а також можуть давати суперечливі один одному результати. Отже, для найбільш достовірного результату оцінювання слід застосовувати різні методи у комплексі, що забезпечать різнобічне оцінювання стану підприємства та нададуть більш повну інформацію щодо стану його фінансової безпеки.

На основі дослідженої літератури, в якій висвітлено питання оцінювання фінансової безпеки, можна згрупувати методи оцінювання стану фінансової безпеки підприємств таким чином:

– методи інтегрального оцінювання фінансової безпеки (скоринговий метод оцінювання за показниками фінансового стану, програмно-цільовий метод, ресурсно-функціональний метод);

## ***Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі***

---

- методи оцінювання на основі аналізу можливості банкрутства (вітчизняні моделі Матвійчука, Терещенка і метод Саблука, зарубіжні моделі Бівера, Депаляна, Альтмана);
- індикаторні методи (за критеріями мінімізації сукупного збитку, достатності обігових коштів, вартості підприємства).

Перевагою методів інтегрального оцінювання є те, що спрощується процедура оцінювання і є змога комплексно оцінити рівень фінансової безпеки підприємства, яка залежить від багатьох складових, а недоліком є певна суб'єктивність при використанні вагових коефіцієнтів або балової оцінки.

Перевагами застосування моделей визначення можливості настання банкрутства вітчизняних авторів можна вважати: врахування великої кількості показників економічної діяльності підприємства, високу достовірність прогнозу, зручність у застосуванні, адаптованість до вітчизняних статистичних даних, врахування галузевих особливостей підприємства шляхом використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності. До недоліків можна віднести відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану.

Перевагою індикаторних методів є простота застосування, а також те, що з'являється можливість швидко відстежити негативні тенденції. Проте є й значні недоліки: використання цих методів суттєво залежить від визначення порогових показників, значення яких можуть варіюватися залежно від стану зовнішнього середовища, на яке підприємство не може вплинути. Також дуже важко визначити порогові рівні, оскільки вони є різними для підприємств різних галузей.

Зважаючи на те, що визначення рівня фінансової безпеки передбачає також визначення ефективності його діяльності, пропонуємо використовувати показники з наведеного нижче переліку (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Основні показники аналізу фінансової безпеки  
підприємства**

Група показників	Показники
Показники ліквідності та платоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт абсолютної ліквідності;</li> <li>- коефіцієнт термінової ліквідності;</li> <li>- коефіцієнт загальної ліквідності (покриття);</li> <li>- коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках;</li> <li>- коефіцієнт мобільності активів;</li> <li>- коефіцієнт співвідношення активів;</li> <li>- коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості</li> </ul>
Показники ділової активності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оборотність активів (загального капіталу);</li> <li>- оборотність виробничих запасів;</li> <li>- оборотність готової продукції;</li> <li>- оборотність дебіторської заборгованості;</li> <li>- оборотність кредиторської заборгованості;</li> <li>- оборотність власного капіталу;</li> <li>- тривалість обороту всього капіталу;</li> <li>- тривалість обороту активів;</li> <li>- тривалість обороту виробничих запасів;</li> <li>- тривалість обороту готової продукції;</li> <li>- тривалість обороту дебіторської заборгованості;</li> <li>- тривалість обороту кредиторської заборгованості;</li> <li>- тривалість обороту власного капіталу</li> </ul>
Показники рентабельності (прибутковості)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельність реалізованої продукції;</li> <li>- рентабельність виробництва;</li> <li>- рентабельність чистого оборотного капіталу;</li> <li>- рентабельність власного капіталу;</li> <li>- рентабельність загального капіталу (загальних активів);</li> <li>- рентабельність необоротних активів;</li> <li>- рентабельність оборотних активів;</li> <li>- рентабельність інвестицій;</li> <li>- рентабельність продажу;</li> <li>- період окупності капіталу;</li> <li>- період окупності власного капіталу</li> </ul>
Показники фінансової стійкості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт незалежності (автономії);</li> <li>- коефіцієнт фінансової залежності;</li> <li>- коефіцієнт фінансового левериджу;</li> <li>- коефіцієнт заборгованості;</li> <li>- коефіцієнт самофінансування;</li> <li>- коефіцієнт маневреності;</li> <li>- коефіцієнт фінансової стійкості;</li> <li>- коефіцієнт забезпеченості оборотних активів;</li> <li>- коефіцієнт забезпеченості запасів;</li> <li>- коефіцієнт короткострокової заборгованості;</li> <li>- коефіцієнт довгострокової заборгованості</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за [3; 113; 115; 127].*



**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

Зазначимо, що показники другої та третьої груп є показниками аналізу ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо рівень фінансової безпеки ПрАТ «Оболонь» за допомогою індикаторного методу та наочного зображення графічним методом.

Для оцінювання фінансово-майнового стану та фінансової безпеки проаналізовано результати діяльності цього підприємства за 2018–2019 роки. Показники діагностики згруповано у п'ять груп: оцінювання майнового стану, платоспроможність, рентабельність, ділова активність і фінансова стійкість.

За допомогою проведення фінансової діагностики підприємства ПрАТ «Оболонь» можна розрахувати фінансові показники, що характеризуватимуть стан фінансової безпеки підприємства, а також визначати, яке становище чекатиме у плановому році. Показники фінансово-майнової діагностики підприємства ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники фінансово-майнової діагностики  
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Нормативне значення	2018	2019	Плановий рік
<b>Майновий стан</b>				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,51	0,53	0,57
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0	0	0
Частка оборотних виробничих активів	0,85	0,384	0,28	0,098
Коефіцієнт мобільності активів	0,7	0,319	0,189	0,058
<b>Платоспроможність</b>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,008	0,012	0,031
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,203	0,340	0,605
Поточний коефіцієнт покриття	2	0,498	0,698	1,192
Загальний коефіцієнт покриття	2	0,498	0,698	1,192
<b>Рентабельність</b>				
Рентабельність основної діяльності	0,1	-0,077	0,049	0,380
Рентабельність продажу	1	-5,21	0,997	31,675
Рентабельність активів	0,2	-0,046	0,008	0,104
Рентабельність власного капіталу	0,24	-0,27	0,096	0,585
<b>Ділова активність</b>				
Коефіцієнт оборотності капіталу	2	0,893	0,86	0,33
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	6	2,325	3,09	3,37

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 2.8*

Показники	Нормативне значення	2018	2019	Плановий рік
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	8	1,159	2,16	4,02
Фондовіддача основних засобів	20	1,595	1,23	0,37
<b>Фінансова стійкість</b>				
Коефіцієнт фінансової незалежності	=>0,5	0,174	0,33	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	=>0,5	-2,54	-1,2	-5,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	=>1	-0,57	-1	-9,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,6-0,8	-1,01	-0,4	0,16

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства [108].*

Пропонуємо показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь», що відображені в табл. 2.9 за формулами:  $K_i = \frac{P_i}{P_{i \text{ норм}}}$ , або  $K_i = \frac{P_{i \text{ норм}}}{P_i}$ . Для показників стимуляторів застосовують при нормуванні першу формулу нормування, для дестимуляторів – другу. Відповідно  $P_i$  – це значення показника,  $P_{i \text{ норм}}$  – нормативне значення показника.

*Таблиця 2.9*

**Результати нормування показників фінансово-майнової діагностики ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Вагомість	2018	2019	Плановий рік
<b>Майновий стан</b>				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,24	2,0201	2,12	2,26
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,31	0	0	0
Частка оборотних виробничих активів	0,2	2,20	3,04	8,63
Коефіцієнт мобільності активів	0,25	2,19147	3,70	11,94
<b>Платоспроможність</b>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	40,21	28,77	11,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,291	0,48	0,86
Поточний коефіцієнт покриття	0,3	0,25	0,35	0,59
Загальний коефіцієнт покриття	0,24	0,25	0,35	0,59

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

*Закінчення табл. 2.9*

Показники	Вагомість	2018	2019	Плановий рік
<b>Рентабельність</b>				
Рентабельність основної діяльності	0,21	-0,077	0,049	0,380
Рентабельність продажу	0,26	-5,2093	0,997	31,675
Рентабельність активів	0,28	-0,046	0,008	0,1048
Рентабельність власного капіталу	0,25	-0,267	0,092	0,585
<b>Ділова активність</b>				
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,28	0,893	0,86	0,33
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	0,27	2,325	3,09	3,37
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	0,14	1,159	2,16	4,02
Фондовіддача основних засобів	0,31	1,595	1,23	0,37
<b>Фінансова стійкість</b>				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,35	0,174	0,33	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	-2,54	-1,2	-5,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,31	-0,57	-1	-9,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	0,13	-1,01	-0,4	0,16

*\*Джерело: складено автором за даними [108].*

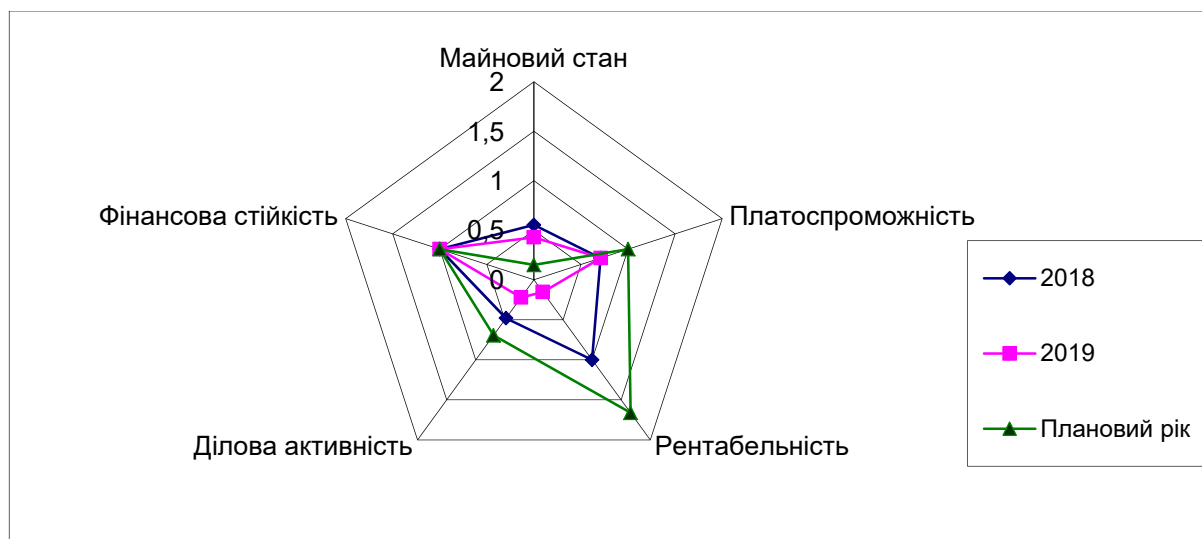
Результати фінансової діагностики підприємства ПрАТ «Оболонь» з урахуванням значущості одиничних показників та розрахунку інтегрального показника фінансової діагностики підприємства наведено в табл. 2.10 і на рис. 2.16.

*Таблиця 2.10*

**Результати розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ПрАТ «Оболонь»**

Блоки оцінювання	Вагомість	2018	2019	Плановий рік
Майновий стан	0,16	0,5540786	0,4290030	0,15007013
Платоспроможність	0,18	0,7074619	0,7104273	1
Рентабельність	0,25	1	0,1533383	1,66119984
Ділова активність	0,2	0,47986553	0,22125007	0,69405349
Фінансова стійкість	0,21	1	1	1
Інтегральний показник		0,7719688	0,4891020	0,96812188

У результаті проведених розрахунків виявлено досить низький рівень рентабельності підприємства, тобто ефективності його діяльності, і саме на ці показники слід звернути увагу при здійсненні планування на наступний рік.



*Рис. 2.16. Фінансова діагностика ПрАТ «Оболонь»*

*Джерело: складено автором на основі характеристики фінансово-майнового стану ПрАТ «Оболонь» [108].*

Як показано на графіку, на плановий рік очікуються достатні значення зазначених показників; майновий стан на низькому рівні, що суттєво знижує рівень фінансової безпеки. Проте платоспроможність і рентабельність поліпшаться і матимуть перевагу над іншими показниками. Прогнозується покращення ділової активності підприємства, що відображає збільшення ефективності його діяльності.

Отже, усі існуючі підходи до оцінювання фінансової безпеки мають як сильні сторони, так і певні недоліки. Дані недоліки пов'язані із обмеженим набором показників, що використовуються для оцінювання, неадаптованістю до вітчизняних умов ведення діяльності, бувають складними в розрахунку та інтерпретації, а також можуть давати суперечливі один одному результати. Задля найбільш достовірного результату оцінювання слід застосовувати різні методи в

комплексі, що забезпечать можливість різнобічно оцінити стан підприємства та нададуть більш повну інформацію щодо стану фінансової безпеки підприємства.

Результатом проведеного дослідження є отримання інформативних параметрів, що дають точну й об'єктивну оцінку фінансово-майнового стану та фінансової безпеки підприємства, щоб діагностувати недоліки у діяльності і знаходити резерви поліпшення його стану.

У процесі дослідження було проаналізовано рівень фінансової безпеки та ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018–2019 роки. Вищезазначені показники свідчать про те, що підприємство є платоспроможним, прибутковим але не має достатньо матеріальних та фінансових ресурсів для розвитку, тому працює з максимальним використанням існуючої матеріальної бази.

## **2.5. Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції**

Велика кількість циклічних процесів, нестабільність та швидкість соціальних та економічних перетворень зумовлюють попит на практичний інструментарій для обґрунтування та вибору стратегій діяльності підприємств. У практиці менеджменту та планування відомо багато різновидів стратегій. Але сьогодні вимагає від науковців розроблення такого інструментарію, який буде містити в собі основи стратегічного управління і можливість враховувати небезпеку та неочікувані кризи в діяльності підприємств. Відповідно актуальним є удосконалення і застосування стратегій в умовах кризи, спрямованих на запобігання кризовим явищам.

Зазвичай криза сприймається як явище негативного характеру, але саме криза може спонукати підприємство до зміни напрямку діяльності і розвитку. Автори роботи [128] пропонують до розгляду комплекс стратегій розвитку підприємства в умовах кризи, які спрямовані на вирішення протиріч між

внутрішнім і зовнішнім середовищами існування підприємства [129, с. 12–13]. Ці стратегії є адаптивними і базуються на основі відповідного балансування елементів внутрішнього середовища. Колектив авторів [131] надає інший набір стратегій для вітчизняних промислових підприємств в умовах кризи, де для кожного рівня управління підприємством пропонується відповідний портфель стратегій.

Автори [129; 130] пропонують групування стратегій за фінансовим станом підприємства та рівнем попиту на продукцію, яку це підприємство випускає.

Усі перераховані доробки стосуються промислових виробничих підприємств. Відповідно для підприємств виробничоторговельного спрямування стратегії роботи будуть подібними, але матимуть галузеві відмінності.

Відповідно при побудові стратегії використовують показники оцінювання діяльності підприємства, його зовнішнього середовища. Найвідомішою і найбільш доцільною є збалансована система показників, що запропонована Д. Нортонем і Р. Капланом [132]. Існують модифікації цієї системи при наповненні груп показників базових складових (клієнтська, фінансова, персоналу, внутрішніх процесів). Користуючись доробками вчених харківської школи (О.В. Ачкасова, Л.М. Малярець, А.Н. Тищенко, Ю.Б. Іванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, А.В. Штеревея та ін.), доповнимо вказану систему показників, за якими можна визначити не тільки рівень стратегічного управління, але і рівні конкурентоспроможності, економічної безпеки підприємства та подальші стратегії розвитку.

Зазвичай, при виході з кризи підприємства застосовують стратегії, що спрямовані на забезпечення виживання, покращення становища й забезпечення стабільного розвитку саме через оздоровлення, санацію і відновлення в умовах загрози банкрутства, нестійкого фінансового стану. Водночас саме кризові аспекти дозволяють не тільки виявити загрози та небезпеки для діяльності підприємства, але і визначити напрями розвитку підприємства.

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

Методологічні підходи до визначення стратегії функціонування підприємства розрізняються за класифікаційними ознаками, і тому можна виділити такі: системний, плановий, підприємницький, «навчання на досвіді», ініціативний, ситуаційний та ін. Аналіз наукових праць [129; 133; 134; 136; 137] дозволив визначити головні характеристики, переваги та недоліки окремих методологічних підходів на підприємствах (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Порівняльний аналіз головних методологічних підходів до визначення стратегій підприємства**

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Системний	Розглядає діяльність підприємства як відкритої системи з багатьма сполучними ланками	Універсальність і системність розгляду головних напрямів і етапів визначення стратегії підприємства	Відсутність визначення якісних характеристик, зокрема ринкових
Цільовий	Система методів та прийомів, що забезпечують постійну зорієнтованість управлінської діяльності, всіх планових рішень на кінцеві результати	Ефективна структуризація цілей розвитку підприємства, встановлення ресурсних потреб	Складність контролю при використанні якісних індикаторів, залежність від плану розподілу бюджету
Ресурсний	Основною ознакою є розмежування ресурсів і можливостей фірми: ресурси є факторами виробництва і впливу на розвиток підприємства	Узгодженість цілей різних рівнів управління та ресурсів для їх реалізації	Невраховано організаційний аспект управління, незабезпечено рівновагу інтересів керівників та працівників підприємства
Функціональний	Визначає ефективність стратегічного управління з позицій досягнення поставленої мети як функціонального критерію стану системи управління підприємством, конкурентоспроможності, співвідношення результатів та моделі організаційного розвитку	Ефективна структуризація цілей розвитку підприємства, встановлення ресурсних потреб	Послаблено забезпечення надійного захисту від кризових явищ
Ситуаційний	Під конкретні ситуації підбирається стратегія, що базується на розроблених сценаріях розвитку	Дозволяє оцінювати й прогнозувати стани підприємства як системи в динаміці	Можливі помилки підбору управлінських рішень

*Джерело: узагальнено та доповнено автором за [129; 131].*

Нині внаслідок криз політичного, економічного і соціального характеру суттєво змінилися акценти в роботі підприємств виробничо-торговельного призначення. Розглядаючи обсяги діяльності таких підприємств різних видів, спостерігаємо суттєве збільшення частки доходів тих підприємств, які надають послуги, і тих, які почали використовувати інструменти диджиталізації.

Впровадження інформаційних систем забезпечує підприємство засобами збирання та опрацювання інформації про перебіг бізнес-процесів, дотримання відповідної обраної стратегії діяльності. За аналізом робіт стосовно впровадження засобів автоматизації в інформаційні системи підприємств [129; 137] визначено, що найкращим носієм інформації для використання в існуючій інформаційній системі підприємства є збалансована система показників (ЗСП), тому що до її складу входять документи (наприклад, стратегічна карта), які можуть стати формами для формування системи ЗСП.

Застосування програмних засобів у процесі впровадження ЗСП забезпечить моніторинг і аналіз діяльності підприємства, логічну перевірку сформованих систем показників у програмному середовищі.

Зважаючи на розвиток диджиталізації останніх років, наявність криз і зміни шляхів розвитку підприємств, розробки методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємства як ключового (результуючого) показника його діяльності, потребують переосмислення та зміни збалансованої системи показників (ЗСП) з урахуванням впливу на них процесів глобалізації та європеїзації. На будь-якому підприємстві при побудові ланцюгів створення цінності та вартості розглядаються бізнес-процеси. Оцінювання цих бізнес-процесів, їх аналіз здійснюють за допомогою засобів стратегічного аналізу, які по суті є не статичними явищами, тому завдяки їх розвитку з'являються інші ключові характеристики і, відповідно, наповнення ЗСП.



У такій ситуації потрібно визначати для оцінювання можливостей розвитку підприємства рівень його економічної безпеки. В основі цього є оцінювання його потенціалу, конкурентоспроможності та визначення самого рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП). В основу характеристики і потенціалу (а, відповідно, і конкурентоспроможності, і рівня ЕБП) покладено розбудову системи ЗСП з додаванням ще двох складових: ***зовнішнього середовища, інноваційного розвитку*** (що враховує і диджиталізацію, і вимоги європеїзації, особливо в царині якості товарів та послуг).

Група науковців пропонують включати в систему ЗСП складову факторів зовнішнього середовища [129, с. 62–63]. Розроблену ними систему показників цієї складової використовують для промислового підприємства. Ця ідея є слушною, тому використаємо її у нашій системі показників та скоригуємо згідно з потребами та особливостями виробничо-торгівельного підприємства. Для виробничо-торгівельного підприємства, що займається зовнішньо-економічною діяльністю, ця складова міститиме показники, що наведені в табл. 2.12.

Одним із головних документів, які регулюють диджиталізацію в Україні, є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 року № 67-р та низка інших [140]. Таким чином, у нашій країні на державному рівні створюються умови для розвитку диджиталізації. Політика держави стимулює розвиток інновацій технологій, що допомагають бізнесу в сфері прогнозування, планування та обслуговування потреб підприємств.

Проаналізувавши доробки вчених, які присвячені проблемам антикризового, стратегічного управління [132; 139; 141–155], було сформовано набір цілей і показників діяльності підприємства відносно їх визначення у базових складових збалансованої системи показників (ЗСП) для форму-

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

вання стратегії виходу з кризи та подальшого розвитку підприємства торгівлі (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Типовий набір цілей і показників із збалансованої системи показників для підприємства торгівлі**

Стратегічні цілі підприємства	Загальний перелік показників діяльності підприємства
	<b>Фінансова складова ЗСП</b>
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
Підвищення платоспроможності підприємства, ліквідності фінансових ресурсів	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт відновлення платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт маневреності власного капіталу
Зростання грошового потоку	Чистий оборотний капітал, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку
Підвищення рентабельності фінансових ресурсів	Чиста рентабельність продажів; рентабельність активів, чиста рентабельність виробництва: рентабельність основної діяльності, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт валового прибутку; коефіцієнт чистого прибутку
Зниження витрат	Сумарні витрати: власні витрати порівняно з витратами конкурентів; собівартість одиниці продукції, частка загальних, комерційних та адміністративних витрат у сукупних витратах
Зменшення частки запозиченого капіталу	Коефіцієнт запозиченого капіталу, коефіцієнт покриття (погашення) відсотків за кредитами
	<b>Клієнтська складова</b>
Збільшення обсягів реалізації (розширення ринкових позицій)	Частка ринку: критичний обсяг реалізації, кількість клієнтів, річний обсяг реалізації на одного клієнта
Проникнення фірми на нові ринки	Кількість нових ринків збуту: обсяг продажів нових продуктів або на нових ринках; прибуток від нових видів продуктів або послуг
Збереження наявної клієнтської бази	Кількість постійних клієнтів; кількість споживачів; індекс лояльності споживачів
Підвищити ступінь задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів: кількість скарг; кількість задоволених скарг; кількість втрачених клієнтів
Підвищити цінність наявної пропозиції споживачеві (або визначити нову пропозицію)	Коефіцієнт повернень товару; час відгуку на запит клієнта; середня тривалість відносин з клієнтом; кількість візитів клієнтів до компанії; кількість скарг клієнтів; кількість врегульованих скарг; рівень ціни відносно середнього в галузі, сумарні витрати клієнта; якість сервісу; якість продукту; своєчасність виконання замовлення; комплексний показник виконання договірних зобов'язань

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

*Продовження табл. 2.12*

Стратегічні цілі підприємства	Загальний перелік показників діяльності підприємства
<b>Складова внутрішніх процесів</b>	
Зниження витрат	Коефіцієнт оборотності запасів, термін погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт затовареності готовою продукцією
Підвищення якості продукції та якості обслуговування клієнтів	Відсоток браку продукції; коефіцієнт повернень товару, відсоток несвоєчасної доставки
Збільшення обсягів реалізації	Оборот ритейлу
Збільшення економічної доданої вартості	Перевищення операційного прибутку над вартістю капіталу підприємства
Збільшення конкурентоспроможності підприємства	Конкурентоспроможність головних видів реалізованої продукції
<b>Складова персоналу та праці</b>	
Зменшення плинності персоналу	Коефіцієнт укомплектованості кадрами, показник постійності, коефіцієнт плинності кадрів
Підвищення мотивації персоналу	Співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, відношення обороту до фонду оплати праці, якість умов праці
Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	Коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва, коефіцієнт забезпеченості кадрами, частка співробітників з вищою освітою, рівень трудової дисципліни, можливість підвищення кваліфікації
Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці, відсоток виконання запланованих заходів
<b>Складова зовнішнього середовища</b>	
Стабілізація стану економіки	Індекс споживчих цін, темпова зміна курсів долара та євро до української гривні, облікова відсоткова ставка НБУ, зміна тарифів на енергоносії та послуги ЖКХ, рівень безробіття
Збільшення стабілізації сальдо зовнішнього обороту	Індекс промислової продукції, індекс цін виробників промислової продукції, показник імпортозалежності
Забезпечення стабільності соціально-економічного розвитку країни	Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, чисельність наявного населення, наявність страхового фонду для захисту населення від можливих втрат при стихійних лихах, конфліктах
<b>Складова інноваційного розвитку</b>	
Збільшення інноваційного потенціалу	Величина інноваційного потенціалу, кількість запропонованих удосконалень, удосконалення бізнес-моделі

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 2.12*

Стратегічні цілі підприємства	Загальний перелік показників діяльності підприємства
Підвищення цінності бренду	Цінність бренду, лояльність покупців
Використання темплейтів	Кількість залучених темплейтів
Збільшення засобів автоматизації	Наявність електронної торгівлі, логістичні удосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій
Збільшення маркетингових інновацій	Оцінювання цінності бренду, нові методи ціноутворення, впровадження бенчмаркінга
<i>Впровадження соціальних інновацій</i>	<i>Електронна торгівля, придбання в кредит, експрес-каси, підготовка персоналу для надання порад покупцям, організація доставки продуктів цілодобово</i>

*Джерело: удосконалено автором за доробками [129, с. 31–32].*

Відповідно ці показники є основою для вибору оцінювання конкурентоспроможності, потенціалу і рівня економічної безпеки підприємства. І всі вони взаємопов'язані і доповнюють один одного. Запропонований перелік може бути скорочений для зручності оцінювання і розширений для його більшої точності.

При формуванні переліку індикаторів та показників оцінювання ефективності діяльності слід дотримуватися таких критеріїв:

- кількість оцінних показників має бути невеликою;
- критерії оцінювання мають бути пов'язані з ключовими факторами успіху бізнесу;
- критерії оцінювання повинні охоплювати достатній проміжок часу, враховувати ретроспективу, сьогодення і прогноз;
- основою формування клієнтів є інтереси ключових гравців ринку (клієнти, акціонери, власники);
- критерії мають бути розроблені для всіх рівнів управління;
- численні показники можуть бути згруповані до зведених індексів для спрощення розрахунків;

– список оцінних показників має бути гнучким і змінюватися за потреби;

– обмежувальні та цільові значення для порівняння мають бути визначені заздалегідь за допомогою аналізу конкуренції в галузі [147, с.16–18].

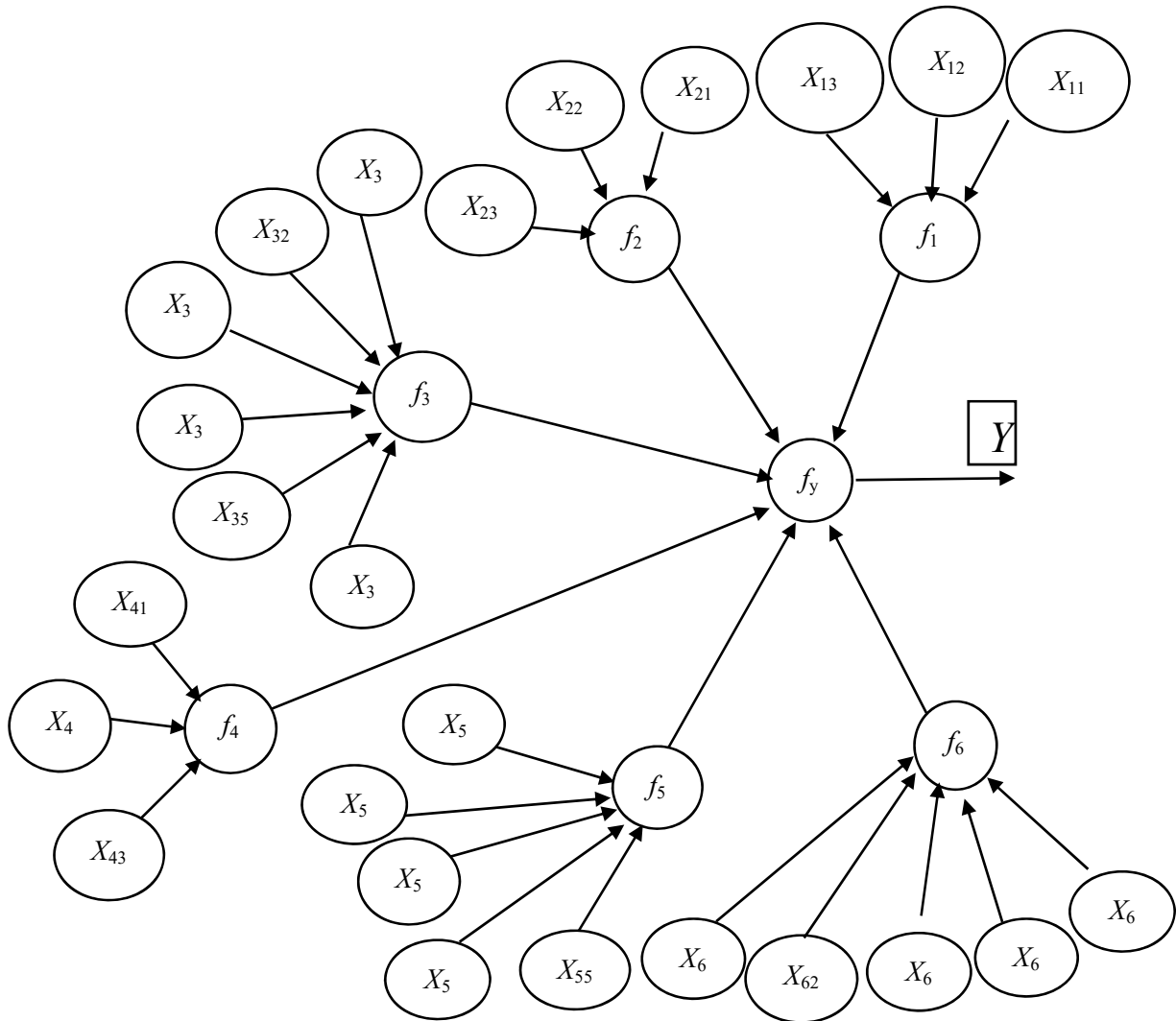
Діагностику рівня економічної безпеки підприємства виконаємо за допомогою методики, обґрунтованої в п. 2.1. Чітко видно, що наведена система оцінювання рівня економічної безпеки за функціональними складовими охоплює також показники збалансованої системи, тобто відповідає запитам стратегічного управління.

Побудова моделі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства передбачає такі етапи:

Етап 1 (Показники). Формується набір окремих показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$ , (де  $i$  – індекс груп,  $j$  – індекс факторів,  $N$  – кількість узагальнених груп,  $M_i$  – кількість факторів у кожній  $i$ -й групі, які є найважливішими для оцінювання підприємства). Щоб уникнути дублювання критеріїв щодо їх значущості для аналізу, відібрані показники повинні оцінювати різні за суттю сфери ділового, маркетингового, логістичного та фінансового життя підприємства, якості продукції підприємства.

Зауважимо, що представлена сукупність показників є одним із можливих варіантів і може формуватися експертом індивідуально для кожного окремого підприємства із урахуванням його специфіки. Дані, які є числовими, беруться з відповідних форм звітності підприємства, стандартів, технічних умов тощо. Дані, що не можуть бути виміряні кількісно, задаються на основі експертних суджень.

При побудові нечіткої моделі доцільно скористатися методом нейронних мереж, щоб забезпечити ієрархічність, формуючи базу знань і будуючи математичну модель. Структуру математичної моделі аналізу рівня економічної безпеки підприємств, що відповідає лінгвістичним співвідношенням (2.1–2.7), наведено на рис. 2.17 у вигляді дерева логічного висновку.



*Рис. 2.17. Структура нейронечіткої моделі аналізу рівня економічної безпеки підприємства*

*Джерело: сформовано автором за [78].*

Етап 2 (Лінгвістичні змінні). Для того, щоб мати змогу оцінювати та опрацьовувати лінгвістичні показники  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$ , які характеризують дане підприємство з погляду його економічної безпеки, сформуємо єдину шкалу з п'яти якісних термів: ДН – дуже низький рівень показника  $X_{ij}$ , Н – низький рівень показника  $X_{ij}$ , С – середній рівень показника  $X_{ij}$ , В – високий рівень показника  $X_{ij}$ , ДВ – дуже високий рівень показника  $X_{ij}$ .

**Розділ 2. Методологічні засади оцінювання потенціалу, конкуренто-спроможності та рівня економічної безпеки підприємств торгівлі**

Для оцінювання значень вихідної лінгвістичної змінної  $Y$ , що являє собою повну множину ступенів економічної безпеки підприємства, будемо використовувати ті ж терми: ДН, Н, С, В, ДВ.

Етап 3 (Побудова функцій належності). Задається вигляд функцій належності нечітких термів для контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$ , та вихідної змінної  $Y$ . Для побудови функцій належності п'яти нечітких термів (ДН, Н, С, В, ДВ) вхідних факторів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$  та вихідної змінної  $Y$  необхідно відобразити діапазони їх змін на власних універсальних множинах за аналогією (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

**База даних для визначення рівня економічної безпеки**

Узагальнені значення груп показників						Значущість	Вихідна змінна
$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	w	ДВ
ДВ	В	В	ДВ	В	С	$w_{11}^y$	
ДВ	С	ДВ	ДВ	ДВ	С	$w_{12}^y$	
В	ДВ	В	В	В	ДВ	$w_{13}^y$	
В	В	ДВ	С	ДВ	В	$w_{21}^y$	
...	...	...	...	...	...	...	
ДН	Н	Н	ДН	Н	С	$w_{62}^y$	ДН
ДН	С	ДН	ДН	ДН	С	$w_{63}^y$	
Н	ДН	Н	Н	Н	ДН	$w_{64}^y$	
Н	Н	ДН	С	ДН	Н	$w_{65}^y$	

Джерело: сформовано автором за [78; 79; 153].

Етап 4 (Формування набору правил). Експертна система на базі нечітких знань повинна містити механізм нечітко-логічного висновку, щоб можна було визначати рівень економічної безпеки підприємства на основі всієї необхідної вихідної інформації, одержуваної від користувача. За допомогою функцій належності наведемо математичну форму запису вирішального правила для визначення рівня ДВ економічної безпеки підприємства:

$$\begin{aligned} \mu^{ДВ}(X_1, \dots, X_6) = & w^{y_{11}}[\mu^{ДВ}(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^{ДВ}(X_4) \cdot \mu^B(X_5) \cdot \mu^C(X_6)] \\ \vee & w^{y_{12}}[\mu^{ДВ}(X_1) \cdot \mu^C(X_2) \cdot \mu^{ДВ}(X_3) \cdot \mu^{ДВ}(X_4) \cdot \mu^{ДВ}(X_5) \cdot \mu^C(X_6)] \\ \vee & w^{y_{13}}[\mu^B(X_1) \cdot \mu^{ДВ}(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \cdot \mu^B(X_5) \cdot \mu^{ДВ}(X_6)]. \end{aligned} \quad (2.14)$$

У свою чергу, кожний із критеріїв  $X_1, \dots, X_6$ , що являють собою узагальнені значення вказаних груп показників, необхідно представити у вигляді математичних залежностей від вхідних факторів. Так, у табл. 2.26 наведено фрагмент бази даних для визначення рівня  $X_1$  економічної безпеки відповідно до функції належності.

*Таблиця 2.26*

**База даних для визначення рівня  $X_1$**

Вхідні змінні			Значущість	Вихідна змінна
$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$W$	$X_1$
ДВ	В	В	$W^{x1}_{11}$	ДВ
В	В	ДВ	$W^{x1}_{12}$	
ДВ	ДВ	С	$W^{x1}_{13}$	
...	...	...	...	
ДН	Н	Н	$W^{x1}_{31}$	ДН
Н	Н	ДН	$W^{x1}_{32}$	
ДН	Н	С	$W^{x1}_{33}$	

*Джерело: [78; 79].*

Математична форма запису вирішального правила для визначення рівня ДВ ринкової складової набуває вигляду:

$$\begin{aligned} \mu^{ДВ}(X_{11}, X_{12}, X_{13}) = & w^{x1}_{11}[\mu^{ДВ}(X_{11}) \cdot \mu^B(X_{12}) \cdot \mu^B(X_{13})] \vee \\ & w^{x1}_{12}[\mu^B(X_{11}) \cdot \mu^B(X_{12}) \cdot \mu^{ДВ}(X_{13})] \vee w^{x1}_{13}[\mu^{ДВ}(X_{11}) \cdot \mu^{ДВ}(X_{12}) \cdot \mu^C(X_{13})]. \end{aligned} \quad (2.15)$$

Подібним чином проводиться формування повного набору вирішальних правил та на їх основі виводиться система нечітких логічних рівнянь. Остаточне рішення моделі обирається таким, для якого функція належності вихідної змінної



$Y$  буде найбільшою для заданих значень контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$ . При формуванні бази даних експерту необхідно задати ключові правила. Усі інші правила прийняття рішень будуть генеруватися при роботі системи на реальних даних стосовно інших підприємств.

Етап 5. (Оцінювання рівня показників). На даному етапі проводиться оцінювання поточного рівня показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$  і  $Y$  за фінансовою звітністю та експертними судженнями для різних часових періодів. Значення контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_l}$ , що точно потрапляють у задані для них інтервали  $[X_{ij}, \overline{X_{ij}}]$ , будуть однозначно відповідати їхнім термам. Якщо ж значення критерію потрапляє у проміжок між двома термами, то воно буде відповідати тому терму, функція належності якого для даного рівня показника є більшою.

У результаті застосування цього підходу отримується лінгвістичний опис рівня економічної безпеки підприємства, а також характеристика якості отриманих тверджень.

Для практичної апробації запропонованого методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств торгівлі було обрано п'ять різних за розміром провідних підприємств: ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця». За допомогою анкетування було відібрано найбільш значущі показники на думку експертів.

За допомогою анкетування було проведено опитування респондентів щодо їх переваг у виборі вагомості запропонованих індикаторів і встановлення їх пріоритетності за шкалою відношень, що розроблена за методом аналізу ієрархій. Результати розрахунків свідчать про те, що найбільші вагові значення серед функціональних підсистем економічної безпеки підприємств торгівлі належать фінансовій – 0,30 (30 %) та інтелектуально-кадровій безпеці – 0,28 (28 %). Приблизно однакові вагові значення отримано за підсистемами ринкової безпеки – 0,10 (9,7 %), техніко-техноло-

гічної – 0,10, інвестиційної – 0,11 та інноваційної безпеки – 0,12 (11,9 %)

На основі використання фінансової звітності, первинних офіційних документів, отриманих вагових коефіцієнтів обраних індикаторів та методу експертних оцінок було здійснено інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки провідних підприємств торгівлі за 2018–2020 рр. (табл. 2.27). Детальні розрахунки – в дод. В, Г, Д, Е, Ж.

Досліджуване підприємство ТОВ «Сільпо Фуд» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення. Цій організації слід звернути увагу на ті складові безпеки, що показали низький та дуже низький рівень, і це фінансова та інноваційна складові. Аналізуючи, що саме вплинуло на такий стан речей, з'ясовано, що підприємству слід активніше використовувати засоби фінансового менеджменту, зокрема дебіторську та кредиторську заборгованості, та звернути увагу на підвищення ефективності діяльності. Оскільки це підприємство ритейлу, то слід краще підбирати постачальників і покращити систему збуту.

ПРАТ «Оболонь» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення. Цій організації слід звернути увагу на ті складові безпеки, що показали середній рівень та рівень нижче середнього, і це фінансова, інноваційна та інтелектуально-кадрова. Розглядаючи, що саме вплинуло, робимо висновок, що підприємству слід активніше використовувати засоби стимулювання трудової дисципліни та рівня освіти працівників, і звернути увагу на підвищення ефективності діяльності.

Досліджуване підприємство ТОВ «Рошен» має вищий за середній рівень економічної безпеки. Цій організації слід активніше використовувати засоби інвестування фінансового менеджменту, зокрема дебіторську та кредиторську заборгованості, та звернути увагу на підвищення ефективності діяльності. Оскільки це підприємство виробничо-торговельного спрямування, то слід краще підбирати постачальників і покращити систему збуту.

Таблиця 2.27

**Оцінювання рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств торгівлі України  
за 2018–2020 роки**

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень економічної безпеки підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2018	0,779	0,74	0,152	0,564	0,285	0,518	0,44
	2019	0,834	0,74	0,152	0,464	0,322	0,518	0,44
	2020	0,834	0,74	0,138	0,375	0,346	0,625	0,46
ПрАТ «Оболонь»	2018	0,779	0,688	0,551	0,408	0,606	0,653	0,612
	2019	0,779	0,641	0,551	0,608	0,703	0,681	0,649
	2020	0,837	0,688	0,498	0,608	0,703	0,733	0,659
ТОВ «Рошен»	2018	0,779	0,608	0,544	0,566	0,473	0,791	0,642
	2019	0,779	0,608	0,544	0,464	0,473	0,825	0,641
	2020	0,779	0,688	0,511	0,464	0,473	0,825	0,639
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2018	0,779	0,74	0,452	0,525	0,425	0,555	0,55
	2019	0,779	0,837	0,311	0,331	0,478	0,555	0,5
	2020	0,834	0,9	0,311	0,331	0,515	0,625	0,54
ПрАТ «Дарниця»	2018	0,9	0,688	0,838	0,725	0,652	0,703	0,765
	2019	0,9	0,688	0,808	0,837	0,58	0,791	0,784
	2020	0,9	0,688	0,838	0,779	0,651	0,757	0,786

*Джерело: розраховано автором.*

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення. Цій організації слід звернути увагу на ті складові безпеки, що показали середній рівень, і це фінансова та інвестиційна складові. Зроблено висновок, що підприємству слід активніше використовувати засоби фінансового менеджменту, зокрема дебіторську та кредиторську заборгованості, і звернути увагу на підвищення ефективності діяльності.

ПРАТ «Дарниця» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення. Цій організації слід звернути увагу на ті складові безпеки, що показали середній рівень, і це фінансова складова. Підприємству слід активніше використовувати засоби фінансового менеджменту, зокрема дебіторську та кредиторську заборгованості, і звернути увагу на підвищення ефективності діяльності.

## Список використаних джерел до розділу 2

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
2. Ареф'єва О. В., Мізюк С. Г., Ращепкін М. Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 5–9. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/3.pdf).
3. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев, 2004. 784 с.
4. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев, 2003. 496 с.
5. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємств: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 474 с.

6. Логутова Т. Г., Камышникова Э. В. Экономическая безопасность промышленных предприятий. М-во образования и науки Украины, Гос. высшее учеб. заведение «Приазов. гос. техн. ун-т» (ГВУЗ «ПГТУ»). Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2013. 230 с.
7. Логутова Т. Г., Нагаєвський Д. І. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle123456789/730/37.1.pdf?sequence=1>
8. World Bank Group <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
9. Doing Business-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. Економічна правда. Аналітичний огляд. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/>
10. Живко З. Б. Економічна безпека підприємств: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів: держ. ун-т внутр. справ. Львів: Ліга-Прес, 2012. 255 с.
11. Тенденції тіньової економіки. Сайт Міністерства економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>
12. Рейкін В. С. Детінізація національної економіки в умовах невизначеності: авт. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів, 2019. 40 с.
13. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: <http://me.kmu.gov.ua>
14. Рейкін В.С. Детінізація національної економіки: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галиц. вид. спілка, 2017. 390 с.

15. Рейкін В.С. Детінізація національної економіки в умовах невизначеності. Рук. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів. 2019. 449 с.
16. Рейкін В.С. Аналіз міжнародних рейтингів України як індикаторів впливу детермінант тіньової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип.21. С. 47–52. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/21\\_2017/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/11.pdf)
17. Офіційна веб-сторінка The Heritage Foundation: Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. URL: [www.heritage.org/index/country/Ukraine](http://www.heritage.org/index/country/Ukraine)
18. Індекс сприйняття корупції 2020 .Сайт міжнародної неурядової організації «Transparency International». URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#>
19. Transparency international corruption index. URL: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
20. Кополовець Р. Індекс сприйняття корупції в контексті трансформаційних процесів в Україні та Грузії. *Вісник Львівського університету*. 2018. Вип. 18. С. 305–309 URL: [http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/18\\_2018/45.pdf](http://www.fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/18_2018/45.pdf)
21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Офіційна веб-сторінка Ernst & Young Global Limited [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/home>
23. Allianz Global Corporate & Specialty SE Annual Report 2016 [Електронний ресурс] URL: [https://www.agcs.allianz.com/assets/Financial%20Info/2016/AR\\_AGCS%20SE\\_2016.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/Financial%20Info/2016/AR_AGCS%20SE_2016.pdf)
24. Статистичний щорічник України за 2019 р.; за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат України. 2020. 465 с.
25. Статистичний щорічник України за 2018 р.; за ред. І.Є. Вернера. Житомир: БУК–ДРУК. 2019. 482 с.
26. Статистичний щорічник України за 2017 р.; за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат України. 2018. 542 с.

27. Україна в цифрах 2020. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2021. 46 с.
28. Україна в цифрах 2019. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2020. 46 с.
29. Діяльність суб'єктів господарювання. Статистичний збірник 2015; за ред. М.С. Кузнецової. Київ: Держстат. 2016. 455 с.
30. Національні рахунки України за 2017 р. Статистичний збірник ; за ред. І.М. Нікітіної. Київ: Держстат. 2019. 201 с.
31. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс]: Наказ М-ва економіки України від 02.03.2007 № 60. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME07222.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME07222.html)
32. Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-vdoskonalennya-metodologii-integralnogo-ocinyuvannya-rivnya>
33. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: <http://me.kmu.gov.ua>.
34. Давиденко С. В., Єгорова О. О., Приходько В. П. Економіка та економічна безпека держави. Теорія і практика; ред.-упоряд.: В. П. Приходько, О. О. Єгорова. Ужгород: РІК-У, 2017. 383 с.
35. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: науково-методичний підхід. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 3(55). С. 127–144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-ta-struktura/viewer>.

36. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 555 с.
37. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика. Київ: ЦНЛ, 2007. 307 с.
38. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309–314.
39. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 256 с.
40. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 35–40.
41. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія/Т. Г. Васильцівта ін.; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів: ЛКА, 2012. 386 с.
42. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
43. Економічна безпека та фінансові розслідування: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Зайченко В. В. [та ін.]; за заг. ред. О. І. Вівчар. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 394 с.
44. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Вип. 1. Т.1. С. 69–78.
45. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 404–408.
46. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.



47. Довбня С. Б., Дорошенко Д. О. Методический подход к оценке технико-экономической безопасности промышленного предприятия. *Экономика и финансы*. 2017. № 10. С. 41–48.
48. Рета М.В., Іванова А.О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 21 (994) С. 29–37
49. Зубко Т. Л. Діагностика економічної безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ* 2019. № 6 (128). С. 85–92. DOI: 10.31617/visnik.knute.2019(128)08.
50. Веретенникова Г.Б. Удосконалення процесу діагностики ринкової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 211–214. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_9\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_9_44)
51. Губарєва І. О., Середіна Г.В. Прогнозування індикаторів фінансової безпеки України. *Економіка розвитку*. 2017. № 4. С. 38–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro2017\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro2017_4_6)
52. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 3. С. 19–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2015\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2015_3_5).
53. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во Нац. авіац. ун-ту, 2007. 436 с.
54. Зубко Т. Л. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 3 (98). С. 47–59.
55. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики / *Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського*. Вип. 3, 2015. С. 414–418.

56. Філіппова С.В., Дашковський О.С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. № 2 (3). 2012. С. 17–21. URL: [www.economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/17-21.pdf](http://www.economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/17-21.pdf).
57. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека і підприємництво*. Вип. 1(53), 2014. С. 173–181.
58. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.
59. Варналій З. С., Білик Р. Р. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України: монографія. Чернівці: Технодрук, 2018. 453 с.
60. Оласюк Г. П. Теоретико-методичні засади аналізу економічної безпеки підприємств у конкурентному середовищі. Вчені записки Університету «Крок». 2016. Вип. 44. С. 117–124.
61. Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. Економічна безпека торговельного підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
62. Ортинський В. Л., Керницький І. С. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
63. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства. Харків: ХНЕУ, 2012. 252 с.
64. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 232–237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_42)
65. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: монографія. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
66. Нусінов В. Я., Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної

- безпеки підприємства). Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2 (88). С. 36–45. DOI: 10.26642/jen-2019-2(88)-36-45.
67. Нусінова О. В. Основи оцінки економічної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ: ПанГот, 2012. 411 с.
68. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк. Харків: ІНЖЕК, 2006. 240 с.
69. Кириченко О. А., Сідак В. С., Лаптев С. М. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 403 с.
70. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С. М. Лаптев та ін.; за ред. М. І. Копитко. Київ: КРОК, 2017. 508 с.
71. Лисенко Ю. Г. Модернізація системи управління економічною безпекою національної економіки: методологія, індикатори та інструменти [Текст]: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 260 с.
72. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
73. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №16. С. 38–45. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2017/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/9.pdf).
74. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135–140.

75. Карачина Н. П. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. *Логістика. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 302–309.
76. Шуміло О. С. Складові економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 205–217.
77. Шуміло О. С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 240–245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_39).
78. Матвійчук А.В. Моделювання економічних процесів із застосуванням методів нечіткої логіки: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2007. 264 с.
79. Zubko T. The diagnosis of economic security of the enterprise. *Herald of KNUTE*. 2019. № 6. P. 85–92. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08)
80. Балджи М. Д., Котова І. М., Тарасова К. І. Економічна безпека: забезпечення, управління, прогнозування: монографія; за заг. ред. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 276 с.
81. Близнюк А. О. Аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісн. вищого навч. закл. «Університет економіки та права «КРОК»*. 2013. Вип. 34. С. 237–245.
82. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5 (15). С. 224–231. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>.
83. Воронков О. О., Дяченко К. С. Концептуальні засади дослідження економічної безпеки будівельних підприємств. *Вісн. Житомир. держ. технолог. ун-ту*. 2017. № 4(82). С. 117–124.

84. Поляков П. А. Концепція управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 135–139.
85. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 455 с.
86. Сайт статистики Європи URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
87. Краснова В. В., Бандура М. В. Економічна діагностика. Донецьк: ДонНУ, 2013. 411 с.
88. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
89. Антошкін В. К. Управління соціально-економічною безпекою суб'єктів аграрного бізнесу: системи, механізми, інструментарій: монографія. Херсон: Айлант, 2018. 359 с.
90. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
91. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрова безпека» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 194–198.
92. Швець І. Б. Розвиток трудового потенціалу як елемент функціональної системи «підприємство». *Бізнес Інформ*. 2015. Т.6. С. 229–233.
93. Ши́ра Т. Б. Загрози кадровій безпеці підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531–545.
94. Ши́ра Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4408>

95. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.
96. Шкарабан С. І., Корецький Б. М., Ярощук О. В. Діагностика і прогнозування фінансово-господарського розвитку акціонерного товариства: монографія. Вид. 2-е. Тернопіль: ТАЙП: Рада, 2010. 300 с.
97. Пучкова С. І. Методичні підходи до забезпечення кадрової безпеки підприємств. Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія; за заг. ред. І. О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 123–132. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2832/1>.
98. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Кадрова безпека в системі управління персоналом підприємств: тези доп. III Міжнар. НПК «Інформаційна та економічна безпека» (INFECO – 2010). *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 3. С. 147–148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2010\\_3\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2010_3_69)
99. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>.
100. Живко З. Б., Сліпа О. З., Босак Х. З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісн. Кам'янець-Поділ. нац. ун-ту імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 28–31.
101. Зубко Т. Л., Лаптева В. В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4 (120). С. 57–68. DOI: 10.31617/visnik.knute.2018(120)06.
102. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2009. № 87. С. 371–376.

103. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Суми: Довкілля, 2003. 326 с.
104. Подлужна Н. О., Єгорова О. В. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід*. 2016. № 5. С. 56–60.
105. Зубко Т. Л., Івасенко Ю.-У., Цуркан О. О. Методи оцінки кадрової безпеки підприємства. *Social and Economic Aspects of Education in Modern Society*. 2019. Vol.1. March 22. С. 5–10.
106. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428–433.
107. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2010. Вип.15.С. 34–37.
108. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>
109. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2006. С. 82–89.
110. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2008. 240 с.
111. Донець Л.І. Баранцева С.М. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. 255 с.
112. Зигрій О.В. Вплив ризиків та їх загроз на стан фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник ОНУ*. 2016. Т.21. Вип. 1. С. 105–108.
113. Зубко Т.Л., Новікова Н.М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 5/1. С. 12–17.

114. Економічна безпека бізнесу. Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.
115. Орлова В. В. Моделювання механізмів управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11; Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника. Івано-Франківськ, 2008. С. 41–51.
116. Управління комерціалізацією інноваційної продукції: монографія [С. М. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми: Триторія, 2019. 302 с.
117. Управління фінансово-економічною безпекою. [О.А. Кириченко, С.М. Лаптев, П.Я. Пригунов, О.І. Захаров та ін.]; за ред. В.С. Сідака. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 345 с.
118. Кузенко Т.Б. Фінансова безпека підприємств. Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. Харків: ХНЕУ, 2010. 139 с.
119. Ситник Н. С., Джиговська Л.І. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46 (2). С. 65–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_46\(2\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_13)
120. Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 112–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2014\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2014_8_11)
121. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка підприємства*. 2012. №1. С. 8–13.
122. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія/ О. Є. Кузьмін та ін.; наук. ред.: О. Є. Кузьмін; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2019. 182 с.
123. Lysenko I. (2016). Financial and economic safety as the basis for social and economic development of regions.



- Problems and prospects of economics and management*, no. 4 (8), P. 168–175.
124. Портнова Г. О., Антоненко В. М. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки: зб. наук. пр. Нац. ун-ту держ. податкової служби України. 2012. № 1. С. 345–355.
  125. Кузенко Т. Б., Полтініна О. П. Формування системи забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 345–352. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2013\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_1_52)
  126. Вплив кризи на фінанси реального сектора економіки України та шляхи їх оздоровлення: монографія/ А. І. Даниленко та ін.; за ред. А. І. Даниленка; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2014. 519 с.
  127. Яниогло А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2015. Vol. 1. №1. С. 69–79. URL: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com).
  128. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим [и др.]. Харьков: ИНЖЕК, 2007. 376 с.
  129. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 304 с.
  130. Малярець Л. М., Штереве́ря А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 179 с.
  131. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка,

- прогнозирование: монографія. Харьков: ИНЖЕК, 2014. 144 с.
132. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию; пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.
133. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства: монографія/ за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової. Київ: ДКС центр, 2014. 338 с.
134. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В.В. Стадник: Хмельницький: ХНУ. 2016. 446 с.
135. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання: кол. Монографія. В.І. Кузь, С.А. Ілащук, Л. Ф. Маценко [та ін.]. Чернівці: Технодрук, 2016. 240 с.
136. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Теоретичні аспекти управління інноваційними проектами на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 252–255.
137. Публічне адміністрування та економічна безпека в умовах євроінтеграції: монографія; за заг. ред. Н. Ю. Подольчака, Я. Я. Пушака, П. В. Ворони. Львів: Ліга-Прес, 2017. 272 с.
138. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 35–40.
139. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени; пер. с англ.: П. Лушина и др.; ред. М. Бурдина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 230 с.
140. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р.

141. Зубко Т. Л. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства: зб. матеріалів Четвертої Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 8 жовтня 2020 р.). Харків: ХНТУСГ. 2020. 574 с. С. 73–75.
142. Зубко Т. Л. Ковшова І. О., Касьянова А. О. Особливості інвестування інноваційних проектів: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права». Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 135–142.
143. Ситник Г. В., Олесенко І. С. Управління платоспроможністю підприємства торгівлі в системі формування його економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2018. №7. С. 185–193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_7\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_28)
144. Скопенко Н. С., Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 41–44.
145. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
146. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія; Луцьк: Надстир'я, 2011. 260 с.
147. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения; пер. с англ. Ю. Сакулина / науч. ред.: М. Горина, М. Иванов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 224 с.
148. Boin, A. The New World of Crises and Crisis Management Implications for Policymaking and Research. *Article in Review of Policy Research*. July 2009. DOI: 10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x.
149. Boin A., Hart P., Kuipers S. The Crisis Approach. *Handbook of Disaster Research*. P. 23–38). November 2017. URL:

- <https://www.researchgate.net/publication/321135712> The\_Crisis \_ Approach , DOI: 10.1007 / 978-3-319-63254-4\_2
150. Bundy, J., Pfarrer, M. D., & Short, C. E. (2016) Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. First Published December 8, 2016 Research Volume: 43 issue: 6, P.1661–1692.
151. Dvorský, J., Petráková, Z., Polách, J. (2019). Assessing the Market, Financial, and Economic Risk Sources by Czech and Slovak SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(2), 30–40. doi:10.12345–0008
152. Ramskogler P. Tracing the origins of the financial crisis / Paul Ramskogler. *OECD Journal: Financial Market Trends Volume 2014/2*. P. 47–61. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/19952872>
153. Determinants of business economic security: Monograph. H.V. Sytnyk, H.V. Blakyta and other. *Agenda Publishing House*. London, United Kingdom, 2019.132 p.
154. Mazaraki A., Zubko T. The Impact of Crisis Phenomena and Risks on the Activities of Trade Enterprises. *Knowledge-economy-society*. Business development in digital economy and Covid-19 crisis: scientific monograph. Cracow University of Economics, Institute of Economics Polish Academy of Sciences. Warsaw: Publisher Institute of Economics Polish Academy of Sciences, 2021. 300 p. P. 105–121.
155. Information technologies in project financing / I.Ganechko, K. Afanasyev, O.Trubei, T. Zubko. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2021. 401 p. P. 332–347. URL: <https://zenodo.org/record/5024676> DOI: 10.5281/zenodo.5024676

## Розділ 3

# ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Теоретико-методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі

Головним фактором розвитку світової спільноти, країни та її економіки, галузей економіки, діяльності підприємств та суспільства загалом є наукова, технологічна та інноваційна діяльність.

Упроваджували нові методи роботи для виробничих підприємств в основному у сфері технологій. Нині інновації з'явилися і у сфері послуг, зокрема в торгівлі. Відповідно більшість наукових досліджень стосувалися визначення інноваційного потенціалу саме виробничих підприємств, тому виникла певна «прогалина» у методологічних засадах оцінювання інноваційного потенціалу в торгівлі.

У сучасних нелегких умовах перед підприємством постає завдання не тільки виживання, але і постійного розвитку і реалізації свого потенціалу. Досягненню цього сприяє використання концепції стратегічного менеджменту. Основою його є розроблення правильної стратегії. Основним завданням, яке вирішується при цьому, є забезпечення впровадження інновацій та змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності [1, с. 28]. У процесі аналізу економічної літератури було з'ясовано, що зростає зацікавленість щодо вивчення потенціалу підприємства і його складових, зокрема інноваційного потенціалу. Поняття «потенціал» має широке тлумачення. Так, автор [2, с. 174] розглядає поняття потенціалу підприємства лише при оцінюванні інноваційної діяльності, аналізуючи його інноваційний потенціал. Краснокутська Н.С. дає таке визначення потенціалу: потенціал підприємства – можливості системи ресурсів і

компетентностей підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [2, с. 7]. Вважаємо, що таке визначення є найбільш повним, оскільки поєднує в собі ресурсний та результативний підходи.

Постійний розвиток інноваційного потенціалу є єдиним шляхом забезпечення стабільного економічного зростання. Від належного його рівня залежить успішна діяльність підприємства. Стабільність та ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою обумовлена його активністю, тобто постійним оновленням технологій, ідей, просуванням на ринок ефективної у виробництві і споживанні продукції. Саме тому методи оцінювання інноваційного потенціалу в сучасних умовах стають об'єктивно необхідним елементом у процесі формування механізму його підвищення.

Значний внесок у дослідження і вирішення питань інноваційного потенціалу підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.С. Богма, Т.Є. Воронкова, А.В. Гриньов, В.М. Головатюк, С.І. Грицуленко, С.М. Ілляшенко, Н. В. Краснокутська, О.М. Кузьменко, Н.М. Новікова, В.М. Орлов, Г.А. Отливанська, І.В. Родіонова, Р.Р. Русин-Гриник, Д.В. Солоха, В.А. Павлова, І.А. Педерсен, І.І. Уманський, О.В. Фарат, В.Г. Федоренко, О.С. Федонін, Л.І. Федулова, Є.С. Чермошенцев, Н.І. Чухрай, О.Ю. Шилова, Ю.С. Шипуліна, Р. Ісакссон, П. Йоханссон, К. Фішер, Е. Ронді, Де Массіс А., Дж. Котлер, Н. Гіл, М. Міоззо, С. Массіні К.Б. Кахн та багато інших [1–31].

На сьогодні немає ні загального підходу до визначення та управління інноваційним потенціалом підприємства, ні загальної методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (ІПП). Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Існує безліч класифікацій інновацій [8; 25; 26; 30; 31]. Класифікувати інновації можна за різними ознаками. У роботі [31] скомпоновано та проаналізовано результати досліджень багатьох вчених з питань інновацій, починаючи від А. Сміта і закінчуючи дослідниками ХХІ ст. (Ю.М. Бажал,

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

Е.А. Уткін та ін.). Наведену в цій роботі класифікацію інновацій [31, с. 30] слід доповнити у межах запропонованих ознак іншими класифікаційними ознаками (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Класифікація інновацій**

Класифікаційні ознаки	Види інновацій
За рівнем економічної значущості	– радикальні; – модифікуючі; – комбіновані
За ставленням до попередньої розробки	– замінюючі; – скасовуючі; – зворотні; – відкриваючі
За рівнем використаної ідеї	– відкриття; – винахід; – ліцензія; – ноу-хау; – раціоналізаторська пропозиція
За галузевим призначенням	– продукти у галузях, що існують; – продукти, що створюють нові галузі; – процеси у галузях, що існують; – процеси у базових галузях
За об'єктами	– товарні; – технологічні; – ринкові; – нові джерела сировини; – управлінські
За стадіями життєвого циклу	– зародження; – освоєння; – дифузія; – рутинізація; – старіння
За методами оцінювання ефективності	– дисконтування; – компаундинг; – ануїтет
За причинами виникнення	– реактивні; – стратегічні
За ступенем новизни	– абсолютні; – відносні; – умовні; – часткові
За характером задоволення потреб	– формують нові потреби; – задовольняють існуючі потреби

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 3.1*

Класифікаційні ознаки	Види інновацій
За особливостями механізму здійснення	– результативність (нерезультативні і результативні); – завершеність (незавершені та завершені); – за кількістю разів упровадження (дифузійні, одиничні)
За ступенем радикальності	– революційні; – еволюційні
За предметом та сферою застосування	– ринкові; – науково-технічні
За предметом та сферою застосування	– еволюційні; – організаційні; – технологічно-процесні
За типом інновацій	– продуктивні; – процесові; – організаційно-управлінські; – новачі диджиталізації

*Джерело: доповнено автором за [9; 31].*

Стосовно підприємств торгівлі слід виділити маркетингові інновації, які по суті є об'єднанням декількох видів.

В економічній літературі немає єдиного визначення поняття «інноваційний потенціал». Найбільш вдалим є таке: «Інноваційний потенціал підприємства являє собою наявні приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на прийняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів» [10].

Інноваційний потенціал найчастіше ототожнюють із сукупністю різних видів ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі здійснення інноваційної діяльності [4; 10; 32]. Крім цього підходу, можна виокремити такі:

– визначення ІПП як здатність залучення науково-практичних знань і практичного досвіду, які є у розпорядженні [6];

– ототожнення ІПП з науково-технічним потенціалом;

– «накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції» [1; 33];



– інноваційний потенціал – це характеристика потоку нововведень, ефективності корпоративних НДДКР, рівня технологічного лідерства, що обумовлює сукупність інноваційної діяльності різних структурних підрозділів [15];

– інноваційний потенціал – це сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, які обслуговуються відповідною інфраструктурою з метою реалізації нововведень [18];

– Н.В. Лохман визначає інноваційний потенціал як стратегію поведінки суб'єкта господарювання відносно процесу інновацій [10];

– О.М. Кузьменко розглядає інноваційний потенціал з двох позицій: за першою (ресурсний підхід) ІПП – це сукупність матеріальних об'єктів у процесі виробництва інноваційної продукції, за другою (еталонний або цільовий підхід) ІПП – це сукупність суб'єктів управління, які визначають ідеальні співвідношення між матеріальними об'єктами у процесі формування та використання потенціалу інноваційної діяльності підприємства [22];

– В.В. Прохорова вважає, що «інноваційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів підприємства в їхньому взаємозв'язку, необхідних для реалізації поставлених інноваційних цілей підприємства» [34, с. 146];

– Л.І. Федулова визначає інноваційний потенціал як «спроможність системи породжувати і своєчасно освоювати новації відповідно до прийнятої стратегії розвитку» [25, с. 238].

Поділяємо думку науковців [11] стосовно того, що «інноваційний потенціал – це сукупність виробничих, наукових, фінансових, маркетингових, кадрових, організаційних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність при постійному вдосконаленні системи управління нею з урахуванням факторів нестабільності ринкового середовища» [11, с. 73].

Зауважимо, що під інноваційним потенціалом підприємства також розуміється сукупність процесів, пов'язаних зі здійсненням інноваційної діяльності у поточному і подальших періодах. Ці процеси вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і новітніх, які використовують для забезпечення розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня [18].

Аналізуючи різноманітність визначень інноваційного потенціалу, слід зазначити, що їх можна об'єднати за **п'ятьма підходами**:

– ресурсний підхід, при якому інноваційний потенціал визначається як сукупність різноманітних ресурсів або їх комбінації. Перевагою цього підходу є спроможність точно визначити фактори, що впливають на рівень інноваційного потенціалу і, відповідно, розробити програму впливу для його збільшення. Недоліком є неврахування можливості різних поєднань ресурсів;

– синергетичний підхід полягає у визначенні не тільки елементів цього поняття, але і наслідків, які виникають завдяки інноваційній діяльності різних структурних підрозділів. Недоліком цього підходу є неможливість чіткого визначення впливу факторів на результат;

– стратегічний підхід полягає в тому, що інноваційний потенціал сприймається як аналог стратегії застосування підприємством нововведень. Перевагою цього підходу є його комплексність, недоліків він не має;

– структурний підхід передбачає виділення його основних елементів, що є його перевагою, але недолік полягає в тому, що для підприємств різних видів діяльності відповідно складові будуть різними. Для промислових підприємств можна виділити такі складові: фінансова, кадрова, матеріально-технічна, інформаційно-методологічна, маркетингова.

– процесний підхід, за яким інноваційний потенціал поєднується із досягненням цілей діяльності підприємств, що займаються розробленням, упровадженням та комерціалізацією інновацій. Перевагою цього методу є його наочна

фінансова результативність, а недоліком – те, що поняття новацій стосується не тільки технічних або продуктових винаходів, але і змін організаційного характеру.

Поняття інноваційного потенціалу наводиться багатьма вченими і трансформувалося упродовж п'ятдесяти років. Спочатку це поняття сприймалося лише як спроможність робити інновації технічного характеру. Нині ж інноваційний потенціал – це і сукупність можливостей підприємства, і процес, і комерціалізація результатів, тобто інноваційний потенціал став економічною категорією. Як економічна категорія ***інноваційний потенціал – це система можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують новації, що мають фінансову цінність та можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер.***

На інноваційний потенціал підприємства впливають зовнішні і внутрішні фактори. Серед зовнішніх виділяють фактори як види підтримки [4] – державної, структурно-організаційної, науково-технічної, маркетингової.

Серед внутрішніх факторів виділяють ресурсні можливості: матеріально-технічні, інформаційно-інтелектуальні, фінансові ресурси, людські ресурси.

З огляду на зазначене, робимо висновок, що оцінювання інноваційного потенціалу підприємства зумовлює визначення, вивчення і аналіз факторів, що впливають на його формування.

Інноваційний потенціал підприємства є однією з головних складових його загального потенціалу. Структура потенціалу підприємства визначається такими факторами [22]:

– обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами, запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами, інформацією, технологією);

– можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види інноваційної продукції, тобто освітнім, кваліфікаційним та мотиваційним потенціалом;

– можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

– можливостями генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

– інноваційними можливостями підприємства для оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями, тобто інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю [22].

У сучасних умовах розвитку підприємств сформувалися різні погляди щодо структури інноваційного потенціалу. При цьому деякі дослідники ототожнюють його з науково-технічним, або виділяють лише поодинокі елементи, які розкривають певні особливості інноваційного потенціалу. Є також і ширші за змістом поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, оброблення і використання інформації, досвіду роботи тощо. С.М. Ілляшенко виділяє такі складові ПП: ринкову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, науково-дослідну, інтерфейсну, інформаційну. Це найбільш повна класифікація, але її недолік полягає у тому, що такий поділ складових підходить лише для підприємств промислового призначення [8].

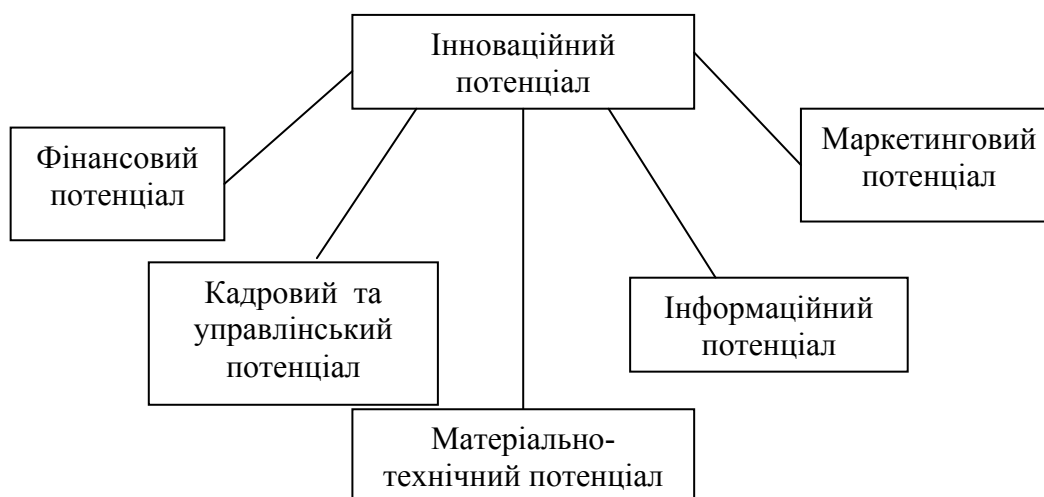
Автори Ю.С. Слепец та А.П. Костенко розрізняють такі складові ПП, як: науково-дослідна, проєктно-конструкторська, технологічна, виробнича, комерційна. Такий поділ прийнятний для торговельно-виробничих підприємств, що виробляють технічну продукцію з великим темпом оновлювальності [35].

Є.С. Галушко у своїй роботі [36] сформував такий поділ складових ПП: кадрова, інформаційно-методологічна, матеріально-технічна, організаційно-управлінська.

Проведений аналіз та узагальнення відомих з наукової літератури та практики підходів до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням

### **Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

вищевикладеного дає можливість виокремити модель структури інноваційного потенціалу підприємства, наведену на рис. 3.1.



*Рис. 3.1. Модель структури інноваційного потенціалу підприємства*

*Джерело: складено автором за [11; 17; 31].*

Розглянемо виділені складові ІПП [17]:

– фінансовий потенціал відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності системам ефективного управління фінансами підприємства для забезпечення стійкої інноваційної діяльності;

– кадровий потенціал характеризує можливості персоналу підприємства застосувати нові знання та технології, організаційні й управлінські рішення, виконувати розроблення і виготовлення нової продукції. Кадрова складова забезпечується фаховою підготовкою персоналу підприємства на рівні, що відповідає сучасному розвитку науки і техніки. Ця складова значною мірою визначається системою менеджменту, її гнучкістю та адаптивністю;

– матеріально-технічний потенціал характеризує відповідність матеріально-технічного стану підприємства, наявність резервів або можливості їх швидкого отримання, новітність обладнання і технологій, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб;

– інформаційний потенціал відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. До складу інформаційного потенціалу входить комплекс технічних програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних сферах діяльності;

– маркетинговий потенціал характеризує міру готовності, спроможності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати свої функції. Характеризує також наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища, які сприяють реалізації мети інноваційної діяльності. Це відображає наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розповсюдження і збуту, споживачами.

З урахуванням неоднорідності різновидів інноваційного потенціалу [1; 4–7; 10–18] зазначимо, що специфіка досліджуваного поняття полягає у можливості як явної реалізації здатностей підприємства до впровадження нововведень, так і у прихованих можливостях, що нині не використовуються. Зазначені характеристики можуть мати як фактичний результат, так і запланований за тих чи інших макроекономічних та внутрішніх умов роботи суб'єкта господарювання. За типологією інновацій, які будуть запроваджуватися або діють на сьогодні, інноваційний потенціал доцільно розглядати з позицій орієнтації на задоволення потреб конкретного працівника/споживача або на розвиток науково-технічного прогресу. Інноваційний потенціал спрямовано на розроблення і впровадження продуктових, технологічних, управлінських, соціальних та інших типів інновацій, які необхідно враховувати протягом здійснення етапів і стадій створення нововведень [18].

У той же час складний і динамічний характер процесів впровадження інновацій на підприємстві потребує комплексного оцінювання його інноваційного потенціалу. Аналіз існуючих підходів до його оцінювання доводить, що вони мають ті чи інші недоліки, які ускладнюють їх використання на практиці.

Серед підходів до **методів оцінювання** інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) можна виділити такі:

– визначення ефективності ІПП тільки з урахуванням інноваційних складників (Л.М. Філіпішина, Ю.А. Бойко). Цей підхід дозволяє досить швидко виконати розрахунок результативності, однак недоліком є те, що складно визначити його фактори;

– визначення лише стану ІПП (О.В. Станиславик, Г.Б. Свінарьова, М.А. Гриньова). Перевага цього підходу полягає в тому, що він «зосереджений» саме на цій складовій потенціалу і досить точно його оцінює, а недоліком є «відірваність» від розгляду чинників впливу на загальний стан підприємства;

– визначення ступеня використання інноваційних можливостей підприємства (С.В. Смеречівська, О.В. Сидич, Н. Поповенко, Н. Заварная, В.В. Прохорова). Цей підхід характеризується ресурсною спрямованістю, що є його перевагою, а недоліком є те, що кількість оцінюваних показників зavelика;

– визначення ІПП через ефективність і прогресивність управління (М.А. Йохна, В.В. Стадник, Н.В. Краснокутська, Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич). Недоліком цього підходу є неврахування ресурсної складової повною мірою;

– через показники фінансового стану підприємства (А.А. Трофілова, В.Г. Чабан, І.В. Шляхто, О.О. Федонін).

Варто наголосити на авторському методі В.В. Прохорової [34, с. 146–153], в якому запропоновано розраховувати окремі показники оцінювання інноваційного потенціалу з подальшим зведенням у мультиплікативну згортку, яка формує інтегральний показник (коефіцієнт) оцінювання рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Цей метод має певні переваги: обґрунтованість, наявність системи частинних показників, які чітко характеризують інноваційність кадрового персоналу підприємства, структуру інноваційних досліджень і показник конкурентоспроможності продукції підприємства. Але ця методика може бути застосована лише для промислових підприємств, які мають свій штат НДКР.

С.М. Ілляшенко підкреслює важливість аналізу й оцінювання саме достатності інноваційного потенціалу підприємства для можливості реалізації обраної стратегії розвитку [8].

Привертає увагу запропонований групою харківських науковців на чолі з професором О.О. Орловим [31] підхід до оцінювання ефективності інноваційних проєктів із використанням маржинального прибутку.

На нашу думку, тільки застосовуючи комплексний підхід, можна отримати обґрунтовану оцінку у вигляді інтегрального показника або багатопараметричної моделі.

На сьогодні вченими запропоновано значну кількість різноманітних методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємства [12; 37; 38]. Недосконалість таких розробок полягає у відсутності загально визнаних критеріїв і системності оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. На нашу думку, при складанні методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства необхідно враховувати і його галузеві особливості.

Для швидкого експрес-оцінювання слід виділити показники, які наведені в табл. 3.2 за складовими інноваційного потенціалу.

Завершальний етап оцінювання ІПП передбачає визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника, розрахунок якого здійснюється за формулою [12]:

$$R_{\text{інн. акт.}} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_i \quad (3.1)$$

де  $R_{\text{інн. акт.}}$  – коефіцієнт інноваційної активності підприємства;

$P_i$  – експертне оцінювання використання  $i$ -того елементу інноваційного потенціалу (бали);

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того елементу інноваційного потенціалу;

$n$  – кількість показників [12].



**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

Розглянемо запропоновану методику на прикладі підприємства ПрАТ «Оболонь» у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Експрес-оцінювання стану елементів інноваційного потенціалу підприємства**

Складові	Показник	Показник	Балова оцінка (від 0 до 9)	Вагомість	Зважена оцінка
Фінансова	Фінансова стійкість підприємства	K1	9	0,06	0,54
	Частка внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво	K2	3	0,03	0,09
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K3	6	0,04	0,24
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	K4	6	0,05	0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності	K5	9	0,04	0,36
Кадрова	Рівень кваліфікації персоналу	K6	6	0,04	0,24
	Частка працівників, зайнятих дослідженнями та розробками у загальній чисельності працюючих	K7	6	0,05	0,3
	Забезпеченість кадрами найвищої кваліфікації	K8	6	0,03	0,18
	Рівень заробітної плати науково-технічних працівників	K9	3	0,05	0,15
	Розвиненість системи мотивації персоналу	K10	3	0,03	0,09
Матеріально-технічна	Рівень витрат на наукові розробки у собівартості товарної продукції	K11	3	0,05	0,15
	Коефіцієнт введення нової техніки	K12	6	0,06	0,36
	Ступінь використання виробничої потужності	K13	6	0,07	0,42
	Рівень прогресивності застосовуваних технологій	K14	6	0,06	0,36

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 3.2*

Складові	Показник	Показник	Балова оцінка (від 0 до 9)	Вагомість	Зважена оцінка
Інформаційна	Витрати на інформаційну діяльність	K15	6	0,03	0,18
	Рівень використання розробок	K16	6	0,05	0,3
	Персонал, зайнятий інформаційною діяльністю	K17	3	0,05	0,15
	Розвиненість системи інформаційного забезпечення	K18	3	0,04	0,12
Маркетингова	Показники освоєння нової продукції	K19	6	0,04	0,24
	Рентабельність інноваційної продукції	K20	3	0,04	0,12
	Рівень використання реклами	K21	6	0,04	0,24
	Ефективність системи збуту	K22	9	0,02	0,18
	Конкурентоспроможність нової продукції	K23	6	0,03	0,18
			Усього	1,00	5,49

*Джерело: складено автором.*

Оцінювання рівня інноваційної активності підприємства за запропонованою методикою [12; 16; 22] здійснюємо за такою шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Отже, коефіцієнт інноваційної активності підприємства ПрАТ «Оболонь» становить 5,49, що відповідає середньому рівню.

Перевагою запропонованої методики експрес-оцінювання є швидкість її проведення і можливість визначити ті фактори, які потребують покращення. Наприклад, за нашими розрахунками низьку оцінку отримали показники: K2, K9, K10, K11, K17, K18, K20. Для поліпшення ситуації необхідно:

- збільшити витрати на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво;
- збільшити витрати на оплату праці наукових працівників;

– збільшити чисельність персоналу, який зайнятий інформаційною діяльністю, що, в свою чергу, покращить систему інформаційного забезпечення.

Нині відбувається багато змін, що впливають на інноваційний потенціал і які слід враховувати при управлінні його розвитком. Також необхідно зважити на те, що інноваційний потенціал має свої обмеження: функціональне (визначає якісний зміст потенціалу) і відтворювальне (вказує на межі його існування, поза ними потенціал втрачає свої властивості й особливості).

Успішне управління інноваційним потенціалом є умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, тому вивченню питань складових та методів оцінювання ІПП слід приділяти більше уваги.

Методика оцінювання ІПП повинна бути практичною, гнучкою, базуватися на доступному математичному апараті та відповідати сучасному розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств [22].

Інноваційна діяльність є пріоритетом економічного розвитку будь-якого підприємства. Для виробничо-торговельного підприємства складові потенціалу такі: маркетинговий (конкурентний), операційний, фінансовий, інвестиційний, кадрово-інтелектуальний. І в кожній цій складовій є інновації.

Існує багато підходів і методик оцінювання потенціалу підприємства, серед яких частково оцінюється інноваційний потенціал. Найбільш поширені підходи стосуються ресурсно-факторного напряму оцінювання, за яким у результаті отримується зважена оцінка сукупності потенціалів підприємства.

Унаочненим елементом оцінювання потенціалу підприємства є побудова графоаналітичних моделей: ромб потенціалу (автор І.М. Репіна), метод радара та метод «зірки» (авторський колектив на чолі з О.О. Орловим).

При побудові ромба потенціалу пропонується проводити оцінювання за чотирма функціональними блоками з використанням порівняльного комплексного рейтингового оцінювання. За цією методикою кінцева рейтингова оцінка отримується після порівняння підприємств за кожним

з блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним, але найкращим на обраному ринку. На час виникнення цієї методики у 1998 р. вона була сучасною і в тих економічних умовах достатньою, тому широко використовувалася. Розглядаючи цю методику у нинішніх реаліях, стає зрозумілим, що вона має кілька суттєвих недоліків: не оцінюється трудовий та інформаційний потенціали, не враховується низка ключових елементів щодо позиціонування підприємства на ринку, поєднання в одному блоці індикаторів з великим обсягом показників трьох видів діяльності (виробництво, розподіл і збут продукції). Ця методика більш пристосована для виробничих підприємств, потребує додаткових вимірів вагомості показників.

Для побудови «радара» оцінювання потенціалу підприємства характерні майже ті ж самі недоліки, що і для ромба. Граней у радара може бути багато, але теж потрібно спочатку визначити значущість кожного індикатора для дослідників.

Цікавою для розгляду є методика, запропонована колективом авторів монографії на чолі з професором О.О. Орловим [31, с. 244–246], де пропонується оцінювати стан і рівень розвитку потенціалу за п'ятьма векторами: інформаційний, трудовий, фінансовий, виробничий та ринковий потенціали. Опосередковано і частково у межах кожного вектора розраховуються показники інноваційного потенціалу. Перевагами цієї методики є динамічність, оскільки при визначенні вагомості окремих елементів їх ранжування здійснюється з урахуванням динаміки розвитку; наповнення векторів ключовими показниками може змінюватися. Однак є і недолік – при складанні переліку оцінюваних показників виникає певний суб'єктивізм.

Аналіз економічної літератури дозволив виявити відсутність комплексного підходу до дослідження проблематики оцінювання потенціалу інноваційної діяльності підприємства.

Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства пропонується проводити на засадах комплексного підходу з використанням графічного зображення у вигляді

шестикутної діаграми. Комплексний підхід полягає у визначенні складових інноваційного потенціалу з подальшим проведенням процедур розрахунку за шістьма складовими, що базується на поділі ЗСП на шість груп. Кожна з груп оцінювання ЗСП частково містить у собі показники інноваційного потенціалу та ще одна група повністю відображає інноваційний розвиток підприємства. Для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства пропонується використовувати ті ж самі групи показників, але не всі показники. Це обумовлено тим, що предмет оцінювання досить складний і неоднозначний і поділити потенціал інноваційної діяльності на повністю незалежні окремі показники практично неможливо.

Таким чином, «зірка» потенціалу підприємства трансформується у шестикутник оцінювання інноваційного потенціалу за шістьма складовими розвитку: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, персоналу і праці, зовнішнього середовища та інноваційного розвитку.

Вибираємо з табл. 2.24 ті показники за складовими ЗСП, які впливають саме на стан інноваційного потенціалу, керуючись принципом доцільності (оцінюваних показників не повинно бути забагато або мало). Отже, відбираємо за складовими:

– фінансовою: коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт абсолютної ліквідності;

– клієнтською: рівень ціни відносно середнього у галузі (за головними асортиментними групами, використовується порівняння у частках), частка оновленої продукції у загальній;

– внутрішніх процесів: коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

– персоналу та праці: коефіцієнт укомплектованості кадрів, продуктивність праці порівняно із середньою у галузі;

– зовнішнього середовища: показник імпортозалежності, індекс споживчих цін (обернена величина до нього), облікова відсоткова ставка НБУ (експертне оцінювання її величини);

– інноваційного розвитку: коефіцієнт використання засобів автоматизації (наявність електронної торгівлі), впровадження соціальних інновацій (ступінь розраховується експертно при оцінюванні, чи надаються товари в кредит, чи є послуга доставки додому, чи є каси самообслуговування і їх достатня кількість).

Оскільки різні групи показників мають різну значущість, то по кожній із цих груп визначають коефіцієнти вагомості, використовуючи шкалу трансформації якісних оцінок переваги одного параметра над іншим у кількісні оцінки (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Шкала трансформації якісних оцінок переваги  
показників у кількісні**

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали
Показники, рівні за значенням та вагомістю	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	5

*Джерело: [39; 40].*

Визначення вагомості груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ТОВ «Сільпо Фуд» наведено у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Співвідношення вагомості груп показників оцінювання  
інноваційного потенціалу підприємства**

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>1</sub>	1	5	3	2	3	3	17
П <sub>2</sub>	0,2	1	2	3	1	1	8,2

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

*Закінчення табл. 3.4*

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>3</sub>	0,33	0,5	1	1	3	2	7,83
П <sub>4</sub>	0,5	1	1	1	3	1	7,5
П <sub>5</sub>	0,33	1	1	0,33	1	1	4,66
П <sub>6</sub>	0,33	0,33	0,5	1	1	1	4,16
Сума	2,69	8,83	8,5	8,33	12	9	49,35

*Джерело: розрахунки зроблено автором за даними фінансової звітності та експертного опитування ТОВ «Сільпо Фуд».*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для «Сільпо Фуд» – це 49,89). У результаті отримуємо значення відповідних коефіцієнтів по групах показників:  $K_{п1} = 0,344$ ;  $K_{п2} = 0,166$ ;  $K_{п3} = 0,159$ ;  $K_{п4} = 0,152$ ;  $K_{п5} = 0,094$ ;  $K_{п6} = 0,084$ .

Інтегральний показник оцінювання інноваційного потенціалу підприємства  $K_{nt}$ , що характеризує його конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nf} = \sqrt[n]{K_{п1} \cdot П_1 \cdot K_{п2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{пn} \cdot П_n} \quad (3.2)$$

$$K = \sqrt[6]{0,344 \cdot 2,69 \cdot 0,166 \cdot 8,83 \cdot 0,159 \cdot 8,5 \cdot 0,152 \cdot 8,33 \cdot 0,094 \cdot 1} = 1,122.$$

Інноваційний потенціал «Сільпо Фуд» є достатнім, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Базовими показниками для порівняння отриманих результатів є еталонні рівні. Можна також використовувати значення інтегрального коефіцієнта за минулі роки, показники підприємств-конкурентів.

У дод. Ж наведено результати розрахунків за обраними підприємствами.

Відобразимо ці розрахунки наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використаємо розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми вагомості за показниками як одиничні параметри.

Побудуємо шестикутник конкурентоспроможності на осях (табл. 3.5), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1} \quad (3.3)$$

*Таблиця 3.5*

**Осі багатокутника інноваційного потенціалу  
підприємства**

$\alpha_i$	розрахунок	$\sin \alpha_i$
Фінанси	$360 \cdot 0,344 = 124$	0,829
Клієнти	$360 \cdot 0,166 = 59,82$	0,865
Внутрішні процеси	$360 \cdot 0,159 = 57,12$	0,84
Персонал	$360 \cdot 0,152 = 54,71$	0,816
Зовнішнє середовище	$360 \cdot 0,094 = 34$	0,559
Інноваційний розвиток	$360 \cdot 0,084 = 30,35$	0,505

Площа багатокутника розраховується за формулою

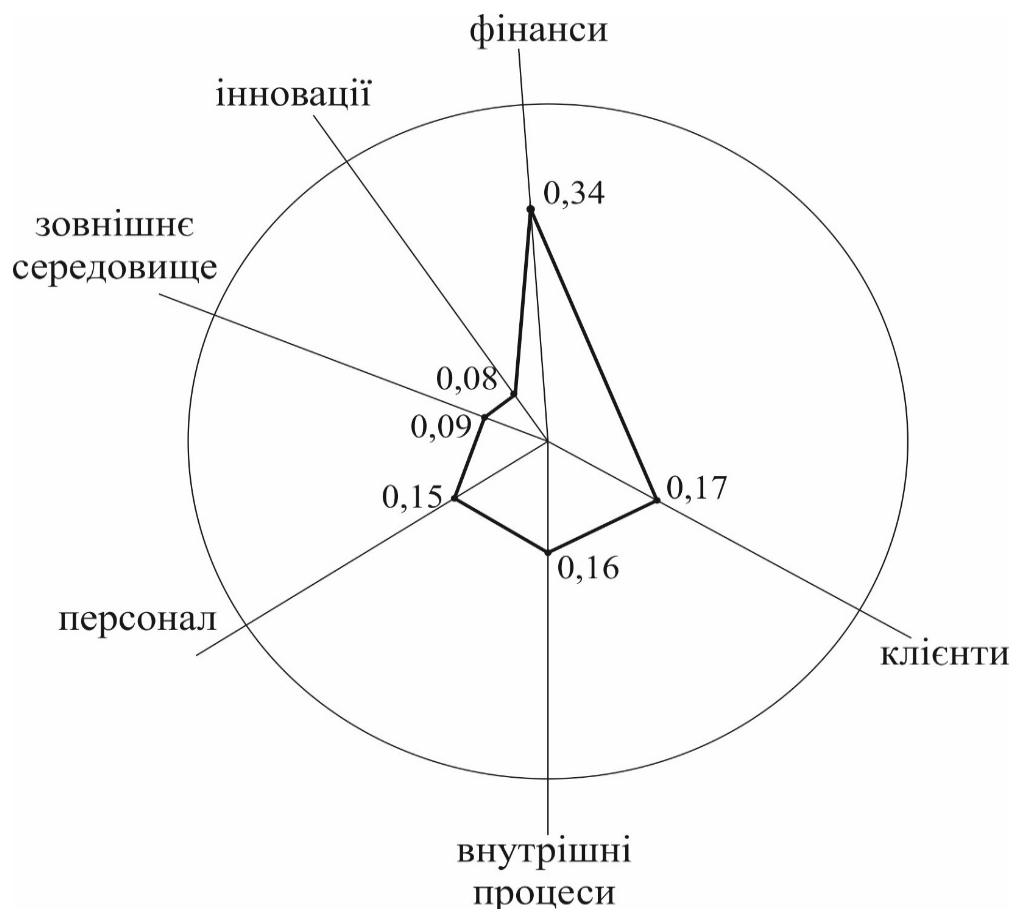
$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i \quad (3.4)$$

$$S = 0,05066$$



**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

---



*Рис. 3.2. Шестикутник інноваційного потенціалу «Сільпо Фуд»*

*Джерело: складено автором за даними оцінювання «Сільпо Фуд».*

З рис. 3.2 видно, що підприємству для поліпшення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток персоналу, зокрема з питань задоволення запитів клієнтів, та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

У подальших дослідженнях доцільно продовжувати аналізувати оцінювання ІПП з урахуванням міжнародного досвіду у цій сфері. Вважаємо за потрібне вдосконалювати методика оцінювання ІПП, що суттєво полегшить прийняття рішень у діяльності економічних суб'єктів.

### **3.2. Оцінювання інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції**

Інноваційна активність підприємств в умовах євроінтеграції є підґрунтям соціального та економічного розвитку держави, основним важелем забезпечення економічної безпеки країни та індикатором позитивних змін національної економіки у глобальному конкурентному середовищі. Спрямованість суб'єктів господарювання на інтенсивне впровадження новацій допомагає створювати конкурентні переваги, збільшувати обсяги продажів продукції на внутрішньому і світових ринках, підвищувати прибутковість і рентабельність підприємств та сприяти загалом економічному прогресу.

Проте на практиці позитивні тенденції гальмуються через брак на підприємствах достатніх фінансових ресурсів для заміни застарілих основних засобів виробництва з високим ступенем фізичного та морального зносу. Додатковими чинниками зниження рівня впровадження нових технологій часто стає вплив коштів за кордон, відсутність інституційного досвіду щодо захисту прав інтелектуальної власності і обмежений доступ до європейського або світового ринку капіталу. Зазначені чинники спричиняють певний економічний регрес для підприємців Східної Європи, які прагнуть до інтеграції (України, Молдови, Білорусі, Грузії, Вірменії та інших країн) і виявляють недостатню активність щодо впровадження у виробничий процес нових технологій для випуску інноваційної продукції. Такі підприємства недостатньо інвестують у науково-дослідницьку діяльність внаслідок обмеження ресурсів та неналагодженості співпраці між науково-дослідницьким та виробничим секторами. А відсутність інституційного досвіду щодо захисту прав інтелектуальної власності та слабо розвинена кластеризація підприємств не дозволяє зменшити витрати на дослідження через збільшення масштабів діяльності підприємств. Логічними наслідками є низький рівень продуктивності праці, загальна неефективність діяльності більшої частини економічних

і політичних інститутів та гальмування інноваційної діяльності. Відповідно ефективна інноваційна активність підприємств зумовлює цикл економічного прогресу, а деструктивна може спричинити регрес.

Різні аспекти інноваційної діяльності висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. У роботі [41] наведено результати досліджень щодо вивчення впливу розміру підприємства та концентрації ринку на використання інновацій внаслідок державної підтримки. Ґрунтовним є дослідження про вплив державної підтримки на рішення підприємств про співпрацю. Але залишилися нерозглянутими питання щодо міжнародної інтеграції і її впливу на інноваційну активність підприємств. Спробу визначити переваги міжнародної інтеграції в інноваційних проєктах зроблено у ґрунтовному доробку [42], де проаналізовано спільну науково-дослідну діяльність підприємств за даними моніторингу інновацій громад у Франції, Німеччині, Іспанії та Великій Британії. Також актуальними є напрацювання щодо визначення інноваційних показників діяльності підприємств із урахуванням гендерної динаміки [43], отриманих на основі досліджень інновацій малого бізнесу (SBIR). Дане дослідження дещо обмежене, оскільки виділено лише один фактор впливу на показники інноваційної діяльності і зовсім не розглянуто вплив факторів міжнародного рівня. У роботі [44] розглянуто наявність зв'язку між поняттями «підприємництво» та «інновації», де друге є способом вираження першого. Крім того, наведено докази того, що ця концепція є базою для формування соціальних ролей та поглядів суб'єктів, які виявляють активність у розвитку. Обґрунтування динамічної моделі загальної рівноваги освіти, інновацій та передачі технологій для пояснення розвитку галузей та економічного зростання економіки країни загалом здійснено у роботі [45]. Однак нерозв'язаною є проблема визначення безпеки інноваційного середовища для обґрунтування рішень щодо фінансування інноваційних проєктів іноземними інвесторами. Спробу розв'язання її наведено у роботі [46], де автори досліджують вплив впровадження інновацій на розвиток підприємств, розглядають роль ЄС у впровадженні

інновацій на малих та середніх підприємствах. Цікавими є дослідження [47] щодо інновацій сімейного бізнесу, де розглянуто головні наслідки внутрішньосімейного правонаступництва та надано практичні рекомендації щодо залучень інновацій для власників сімейного бізнесу, менеджерів та консультантів. Питання стимулювання розвитку інноваційного потенціалу розглянуто у роботі [29], де обґрунтовано необхідність зосередження уваги на ланцюгах поставок та підкреслено важливість врахування стійких наслідків основного бізнесу і чіткого співвідношення цінності, яка створюється, до витрат. У цій роботі стверджується, що ланцюги поставок, як правило, мають великий інноваційний потенціал для сталого розвитку, але в ній недостатньо проаналізовано інтеграційні процеси міжнародного рівня. Вирішенням цього питання може бути більш розширений аналіз інноваційного потенціалу економіки країни. Саме це розглянуто у роботі [48], де проаналізовано, чи впливає на довгострокове економічне зростання інноваційний потенціал економіки. Перевагою цього аналізу є те, що він був проведений за допомогою множинних моделей регресії, оцінених для Польщі, Чехії та Угорщини. Для кількісного оцінювання інновації було використано такі змінні, як кількість патентів, кількість торгових марок, витрати на НДДКР. Але залишилася проблема у визначенні впливу процесів євроінтеграції на інноваційну активність підприємств.

Головні засади щодо оцінювання інноваційного процесу з позицій міжнародної інтеграції висвітлено у праці [49], а також здійснено ретроспективний аналіз поглядів на реалізацію інноваційних проєктів, який дав можливість виявити ключові фактори, що здійснили вагомий вплив на інноваційний розвиток національних економік. У роботі [50] розглянуто виключно фінансові аспекти інноваційного розвитку країни в контексті євроінтеграції, але не наведено практичні рекомендації та будь-які розрахунки щодо того, чи варто вкладати кошти іноземним інвесторам у розвиток інновацій. Робота [51] демонструє результати аналізу світового досвіду

інноваційного розвитку в провідних країнах світу з метою вивчення можливості його впровадження у процес функціонування національної системи в умовах економіки знань. Але залишилися не вирішеними питання щодо практичних рекомендацій для стимулювання інноваційного процесу та методики оцінювання інноваційного потенціалу країни. У доробку [52] викладено досвід функціонування кластерів країн ЄС. Робота [53] розкриває глобальні структурні трансформації. Монографія [54] присвячена проблематиці європейської інтеграції, структур процесів партнерства, перспектив розвитку економіки окремої країни в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків. Однак у наукових доробках [49–54] питання щодо визначення безпеки інноваційного стану окремої країни, стимулювання інноваційної активності підприємств та коригування Угод про асоціацію з ЄС не розглянуто.

Усе це дає підстави стверджувати, що проблема полягає у відсутності єдиної методики оцінювання інноваційного потенціалу країн в умовах міжнародної інтеграції. Така методика має ґрунтуватися на оцінюванні інноваційної активності підприємств та враховувати вплив глобального інноваційного середовища.

Високий інноваційний потенціал ЄС є одним із найбільш потужних та мотиваційних чинників євроінтеграційного вибору країн Східної Європи. Це підтверджує успіх країн Балтії. Так, Естонія за рівнем інноваційного розвитку вийшла на середні показники Нідерландів та Австрії, перевищивши показники Данії і Франції [53].

Основними показниками визначення стану інноваційного розвитку країн є Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Глобальний індекс інновацій (GII), Європейське інноваційне табло (EIS).

Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI) публікується у щорічних звітах Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) і демонструє використання наявних ресурсів країни для забезпечення високого рівня

добробуту громадян (Global Competitiveness Report). Цей індекс відображає макро- і мікроекономічні аспекти ділової активності в країні і містить понад 110 факторів, об'єднаних у дванадцять блоків. Зокрема, експерти оцінюють якість інститутів, інфраструктуру, макроекономічну стабільність, стан здоров'я, рівень освіти, ефективність ринку товарів та праці, рівень розвитку фінансового ринку та технологій, обсяг внутрішнього і міжнародного ринків, випуск нових товарів, інноваційний потенціал [54].

Індекс конкурентоспроможності розраховується як зважена сума значень факторів, де кожному з блоків присвоюється певна вагомість. Відповідно цей показник залежить від стадії економічного розвитку країни і доходу на душу населення. Упродовж 2016–2020 рр. до 10 найвідоміших рейтингів Глобального індексу конкурентоспроможності входили Швейцарія, Сінгапур, США, Німеччина, Нідерланди, Фінляндія, Гонконг, Швеція, Японія, Велика Британія (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

### Визначення стану інноваційного розвитку країн за індексом глобальної конкурентоспроможності

№ п/п	2016 р. (140 країн)	№ п/п	2017 р. (138 країн)	№ п/п	2018 р. (137 країн)	№ п/п	2019 р. (140 країн)	№ п/п	2020 р. (141 країна)
1	Швейцарія	1	Швейцарія	1	Швейцарія	1	США	1	Сінгапур
2	Сінгапур	2	Сінгапур	2	США	2	Сінгапур	2	США
3	США	3	США	3	Сінгапур	3	Німеччина	3	Гонконг
4	Німеччина	4	Німеччина	4	Нідерланди	4	Швейцарія	4	Нідерланди
5	Нідерланди	5	Нідерланди	5	Німеччина	5	Японія	5	Швейцарія
6	Японія	6	Японія	6	Гонконг	6	Нідерланди	6	Японія
7	Гонконг	7	Гонконг	7	Швеція	7	Гонконг	7	Німеччина
8	Фінляндія	8	Фінляндія	8	Велика Британія	8	Велика Британія	8	Швеція
9	Швеція	9	Швеція	9	Японія	9	Швеція	9	Велика Британія
10	Велика Британія	10	Велика Британія	10	Фінляндія	10	Данія	10	Данія
...		...		...		...		...	
79	Україна	85	Україна	81	Україна	83+	Україна	84	Україна

*Джерело: складено автором за даними [53–55].*

Україна, за даними останнього звіту Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність у 2019–2020 рр., посіла серед 141 країни 84 місце проти 83 у 2018–2019 роках. Як видно з динаміки цього показника (табл. 3.6), наша країна поступово виходить із того складного становища, в якому опинилася через РФ та невиважені реформи. За звітом Всесвітнього економічного форуму Україна упродовж 2017–2021 рр. піднялася на чотири позиції, продовжуючи демонструвати свої основні переваги – освіту та ємність ринку. Високоосвічене населення, ємність ринку є основою для зростання економіки України у майбутньому. Проте залишаються слабкими позиції за деякими субіндексами. Так, є слабкою система інституцій (146 місце) і неефективним ринок товарів та послуг (63 місце). Пріоритетним напрямом має стати стабілізація фінансового сектору (65 місце) та підвищення рівня розвитку бізнесу (61 місце).

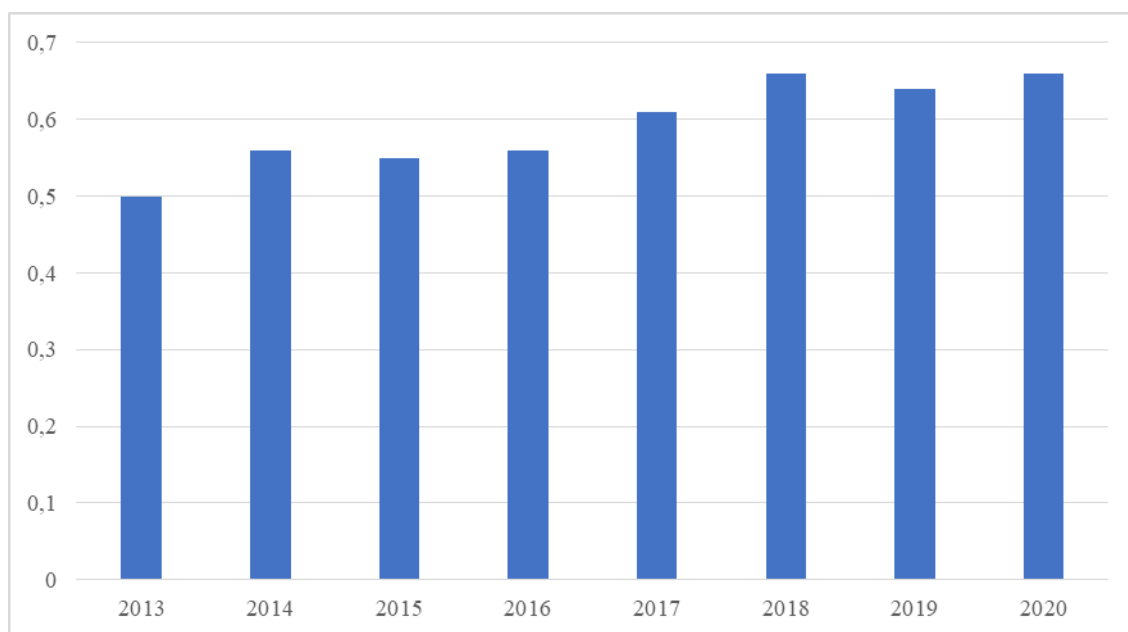
Глобальний індекс інновацій (ГІІ) щорічно публікує Всесвітня організація інтелектуальної власності, починаючи з 2007 року. Рівень розвитку інноваційних галузей різних країн світу також оцінюється експертним методом, що враховує різні чинники. До них віднесено наукову складову, якість інноваційного законодавства, відсутність перешкод для ведення бізнесу, рівень корупції та інші чинники, які впливають на стан науки і технологій.

Глобальний індекс інновацій (ГІІ) надає детальні показники щодо рівня інноваційності 131 країни та економіки світу. Щорічно його визначають провідна французька бізнес-школа Європейський інститут управління бізнесом, Корнельський університет США і Всесвітня організація інтелектуальної власності. Його 80 показників широко визначають стан інновацій. До них належать показники політичного середовища, освіти, інфраструктури та інших аспектів бізнесу.

Глобальний індекс інновацій розраховується як середньозважена сума оцінок за двома групами показників і демонструє співвідношення витрат на розвиток інновацій в Україні та ефективності зусиль. Верхні місця у рейтингах упродовж 2013–

2020 рр. посідають Швейцарія, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди, Фінляндія, Сінгапур, Данія, Ірландія, Люксембург, Гонконг, Німеччина, Південна Корея. Протягом років кількість досліджуваних країн змінювалася. Так, наприклад, Україна у 2016 р. посіла 56 місце (серед 128 країн), у 2017 р. – 50 (із 127), у 2018 р. – 43 (із 126), у 2019 р. – 47 (із 129), у 2020 р. – 45 (із 131). Рейтинг ГП виділяє слабкі сторони України: інституції (93 місце), політичне середовище (105), бізнес-середовище (104), політична стабільність (123), верховенство права (109), інфраструктура (94), ринок (99), інвестиції (121), мікрокредитування (78), венчурний капітал (64).

Для більшої наочності представлених даних за певними країнами пропонуємо досліджувати динаміку зміни відносного інноваційного індексу, що розраховується як співвідношення різниці загальної кількості місць і місця, яке посідає країна, до загальної кількості місць у рейтингу. Так, діаграму зміни відносного інноваційного індексу України наведено на рис. 3.3.



*Рис. 3.3. Діаграма зміни відносного інноваційного індексу України*

*Джерело: складено автором за [ 44–55].*



Рівень інноваційної активності України з 2014 по 2020 рр. трохи збільшився, що свідчить про незначне поліпшення умов для інноваційної діяльності підприємств. У 2020 р. Україна посіла 45 місце. Загалом у рейтингу Global Innovation Index представлено 131 країну. П'ять країн, які найбільш ефективно використовують інновації, це: Сінгапур, США, Гонконг, Нідерланди, Швейцарія. Сусідні з Україною країни зайняли такі позиції: Польща – 38-му, Молдова – 59-ту, Білорусь – 64-ту, РФ – 47-му [55].

Європейське інноваційне табло (EIS) забезпечує щорічну порівняльну оцінку результатів досліджень та інновацій у країнах ЄС, інших європейських країнах та регіональних сусідах. Це дозволяє політикам оцінювати відносні сильні та слабкі сторони національних дослідницьких та інноваційних систем, відстежувати прогрес та визначати пріоритетні сфери для підвищення інноваційних показників. EIS охоплює держави-члени ЄС, а також Ісландію, Ізраїль, Чорногорію, Північну Македонію, Норвегію, Сербію, Швейцарію, Туреччину, Україну та Велику Британію. За більш обмеженою кількістю загальнодоступних показників EIS порівнює ЄС з Австралією, Бразилією, Канадою, Китаєм, Індією, Японією, Російською Федерацією, ПАР, Південною Кореєю та США [51]. Проте не всі країни включені до списку на регулярній основі.

Систематизовано 27 показників Європейського інноваційного табло у вісім груп, за кожною з яких розраховується відповідне узагальнене значення [51]. Зведений індекс інновацій розраховується як середнє арифметичне зазначених восьми індикаторів. На основі отриманих результатів визначається статус країни. Можливі чотири варіанти: інноваційний лідер, активний інноватор, помірний інноватор, повільний інноватор. Зведене групування країн згідно з аналізом «Європейського інноваційного табло» за 2017–2020 рр. наведено в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

### Групи країн Європи за рівнем інноваційної активності

Група ефективності	Країни
Лідери інновацій	Швейцарія, Швеція, Данія, Фінляндія, Нідерланди, Велика Британія, Люксембург, Німеччина, Бельгія, Ірландія
Активні інноватори	Австрія, Ісландія, Норвегія, Франція, Ізраїль, Словенія
Помірні інноватори	Чехія, Португалія, Мальта, Іспанія, Естонія, Кіпр, Італія, Литва, Сербія, Угорщина, Греція, Словаччина, Туреччина, Латвія, Польща, Хорватія
Повільні інноватори	Болгарія, Македонія, Румунія, Україна

*Джерело: складено автором за даними [55].*

Болгарію, Македонію, Румунію і Україну віднесено до групи «Повільних інноваторів». Зокрема, наша країна відстає за всіма показниками, окрім показників щодо охоплення вищою освітою. До слабких сторін інноваційної системи країни експерти віднесли інноваторів, зв'язки та підприємництво, привабливість дослідницьких систем. А до відносно сильних сторін – людські ресурси, інвестиції компаній та вплив зайнятості [54; 55].

Сучасний розмір національної економіки, виражений в обсягах валового внутрішнього продукту, критично обмежує вагомість і міжнародну конкурентоспроможність країн, тому для розгляду і зіставності даних краще використувати показник ВВП, розрахований за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Зауважимо, що під ВВП розуміється макроекономічний показник, що відображає ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг (з урахуванням ПКС), вироблених у країні за рік, у середньому однією особою. Таким чином, ВВП (за ПКС) на душу населення є характеристикою, що визначає рівень економічного розвитку країни. Для зручності порівняння показники розраховують у доларах США. Перерахунок з національних валют здійснюється не за ринковими обмінними курсами валют, а за паритетом купівельної спроможності [57].

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення  
економічної безпеки підприємства**

---

Інвестиційні ресурси формуються з двох джерел: власні кошти (самофінансування) та позичені, залучені. До власних належить частина чистого результату від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, мобілізована частина оборотних активів. У нинішніх умовах політичної, фінансової та економічної криз дане джерело фінансування використовують великі підприємства з динамікою прибутковості.

За підсумками 2019 р. Україною створено ВВП на суму 41 млрд дол. США, що становить 0,05 % світового ВВП. Незначна позитивна динаміка цього показника чітко простежується у табл. 3.8. В останньому рядку таблиці розраховано рівень ВВП з урахуванням впливу інфляції.

*Таблиця 3.8*

**Динаміка ВВП України за 2016–2020 рр.**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
ВВП у фактичних цінах, млрд дол. США	93,36	112,18	130,90	137,29	93,36
Індекс фізичного обсягу, %	102,4	102,5	103,4	104,1	105,1
Індекс-дефлятор, %	117,1	122,1	115,4	108,1	109,8
Індекс споживчих цін, %	113,9	114,4	110,9	107,9	106,8
Індекс цін виробників промислової продукції, %	120,5	126,4	117,4	104,1	103,6
ВВП реальний, млрд дол. США	79,73	91,87	113,44	127,00	79,73

*Джерело: складено автором за даними [57].*

Поряд з відносним зростанням ВВП (у 2017 р. зріс на 20 %, 2018 р. – на 26 %, 2019 р. – на 19 %, 2020 р. – на 5,52 %) суттєво зростала інфляція: у 2017 р. цей показник становив 22,1 %, 2018 р. – 15,4 %, 2019 р. – 8,1 %, 2020 р. – 9,8 %. Відповідно зростали споживчі ціни і ціни виробників промислової продукції. Оцінюючи динаміку індексів цих показників, з'ясовуємо, що незначне зростання фізичного обсягу ВВП фактично нівелюється зростанням цін та збільшенням інфляції.

Динаміку змін джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств наведено в табл. 3.9. У 2019 р. загальний обсяг витрат на виконання НДР власними силами підприємств становив 579,40 млн дол. США. При цьому витрати на оплату праці – 295,44 млн дол., інші поточні витрати – 257,56 млн дол., капітальні витрати – 26,41 млн дол., з них витрати на придбання устаткування – 20,31 млн дол. США [57].

*Таблиця 3.9*

**Джерела фінансування інноваційної діяльності  
українських промислових підприємств, млн дол.**

Витрати	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Витрати на інновації, в тому числі:	909,18	342,76	447,80	491,22
власні кошти підприємств	862,47	289,63	394,93	430,91
кошти державного бюджету	7,01	8,55	23,50	19,22
кошти інвесторів-нерезидентів	0,92	4,05	3,93	1,47
кошти інших джерел	38,79	40,54	25,44	39,62

*Джерело: складено автором за даними [57].*

Найбільша частка фінансування інновацій припадає на власні кошти підприємств, найменша – на кошти інвесторів-нерезидентів. До позичених та залучених джерел інвестиційного забезпечення підприємства належать: інвестиційні кредити банків, цільове фінансування, цільовий державний кредит, гранти, кредитні лінії міжнародних фінансових інститутів. Інвестиційні ресурси в кредит мають більш тривалий термін надання коштів і високий ступінь ризику. Державне інвестування дуже незначне, оскільки воно відбувається за рахунок коштів державного бюджету, міністерств, відомств і не застосовується через довготривалу кризу у фінансовій та промисловій сферах.

Упровадження інноваційних проєктів суттєво залежить від проведення наукових досліджень в країні. Інформацію щодо чисельності працівників, задіяних у виконанні НДР, за категоріями персоналу систематизовано у табл. 3.10.

*Таблиця 3.10*

**Чисельність працівників, задіяних у виконанні  
українських наукових досліджень і розробок,  
за категоріями персоналу**

Категорії персоналу	Кількість осіб				Відсоткове співвідношення, %			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<i>Усього</i>	97912	94274	88128	79262	100	100	100	100
дослідники	63694	59392	57630	51121	65,05	63	65,39	64,5
техніки	10000	9144	8553	7470	10,21	9,699	9,705	9,4
допоміжний персонал	24218	25738	21945	20691	24,73	27,3	24,9	26,1
Із загальної кількості мають науковий ступінь:								
доктори наук	7091	6942	7043	6526	7,242	7,364	7,992	8,2
доктори філософії (кандидати наук)	20208	19219	18806	16929	20,64	20,39	21,34	21,4

*Джерело: складено автором за даними [57–59].*

Згідно з наведеними даними, чисельність працівників цих категорій постійно зменшується. Частка докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук) серед виконавців НДР становила 29,6 %, серед дослідників – 44,7 %. Переважна більшість загальної чисельності докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук), які здійснювали наукові дослідження і розробки, працювали в організаціях державного сектору економіки, 35 % – вищої освіти, 5 % – підприємницького сектору [57; 58]. Динаміку обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт упродовж 2016–2019 рр. наведено в табл. 3.11.

*Таблиця 3.11*

**Внутрішні витрати на виконання наукових досліджень  
і розробок за видами робіт у 2016–2019 рр. в Україні,  
млн дол. США\***

Категорії досліджень	2016	2017	2018	2019	Зміни, % 2019/2016
<i>Усього</i>	451,30	502,98	616,68	596,01	+ 32,07
Фундаментальні наукові дослідження	87,11	109,94	138,11	129,21	+ 48,33
Прикладні наукові дослідження	100,24	118,92	131,19	125,59	+ 25,29
Науково-технічні розробки	263,95	274,12	347,39	341,23	+ 29,28

*Джерело: складено автором за даними [52].*

Спостерігається збільшення витрат на наукові дослідження протягом досліджуваного періоду. Водночас, з урахуванням показника інфляції, фактичного збільшення витрат на фінансування немає.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розпочато процес створення зони вільної торгівлі з країнами ЄС протягом десяти років з дати набуття чинності угоди. Протягом перехідного періоду країна має стати повноцінним учасником конкурентного ринку європейської спільноти, відкривши доступ товарам та послугам європейського походження на внутрішній ринок і одночасно отримавши доступ українських товарів та послуг до європейського ринку.

Товарна структура торгівлі з ЄС має усталену структуру та потребує збільшення частки товарів з більшою доданою вартістю (табл. 3.12, 3.13).

*Таблиця 3.12*

**Експорт українських товарів у країни ЄС  
у 2018–2020 рр., тис. дол. США за групами товарів,  
що більше 5 % експорту**

Роки	2018		2019		2020	
	обсяг	%	обсяг	%	обсяг	%
Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД						
Всього	20157012,7	100,0	20750741,6	100,0	18612100,5	100,0
II. Продукти рослинного походження (крім олій)	3694908,5	18,3	4480008,9	21,6	3375536,2	18,1
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	1143823,4	5,7	1544502,7	7,4	1845674,4	9,9
V. Мінеральні продукти	2704062,3	13,4	2697072,7	13,0	2069580,4	11,1
IX. Деревина і вироби з деревини	1043749,4	5,2	1004866,6	4,8	992741,1	5,3
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	4437539,5	22,0	3796558,2	18,3	3103075,6	16,7
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	2859429,9	14,2	2825029,7	13,6	2746914,0	14,8

*Джерело: складено автором за даними [58; 59].*

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення  
економічної безпеки підприємства**

Згідно з наведеними даними з країни здебільшого вивозиться сировина з малою доданою вартістю. Відповідно ввозиться продукція з більшою доданою вартістю та вищим рівнем інноваційності.

*Таблиця 3.13*

**Імпорт товарів з країн ЄС у 2018–2020 рр., тис. дол. США  
за групами товарів, що більше 5 % імпорту**

Роки	2018		2019		2020	
Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Обсяг	%	Обсяг	%	Обсяг	%
Усього	23216495,4	100,0	25012187,7	100,0	23456914,9	100,0
у тому числі:						
готові харчові продукти	1444842,1	6,2	1683983,3	6,7	1941889,1	8,3
мінеральні продукти	3272873,9	14,1	2798002,6	11,2	1681089,8	7,2
продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4017674,4	17,3	4384653,0	17,5	4499869,1	19,2
полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	1701634,5	7,3	1682716,7	6,7	1687290,3	7,2
Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	обсяг	%	обсяг	%	обсяг	%
Недорогоцінні метали та вироби з них	1228511,6	5,3	1325499,1	5,3	1211814,8	5,2
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне устаткування	5134791,8	22,1	5435556,7	21,7	5090940,5	21,7
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	2320035,7	10,0	2320035,7	10,0	2848591,6	12,1

*Джерело: складено автором за даними [58; 59].*

За даними Державної служби статистики України [58], п. 18. Зовнішньоекономічна діяльність: у 2017 р. показник експорту товарів становив 43264,7 млн дол. США, зрісши на 19,0 % порівняно з минулим роком. Водночас показник імпорту становив 49 607,2 млн дол. США, зрісши на 26,4 % порівняно з минулим роком, спричинивши негативне торговельне сальдо в розмірі 6342,5 млн дол. США.

У 2018 р. показник експорту товарів становив 47 335,0 млн дол. США, зрісши на 9,4 % порівняно з минулим роком.

Водночас показник імпорту становив 57 187,6 млн дол. США, зрісши на 15,3 % відносно минулого року, спричинивши негативне торговельне сальдо в розмірі 9 852,60 млн дол. США.

У 2019 р. показник експорту товарів становив 50 054,6 млн дол. США, зрісши на 5,7 % порівняно з минулим роком. Водночас показник імпорту становив 60 790,4 млн дол. США, зрісши на 6,3 % відносно минулого року, демонструючи негативне торговельне сальдо у розмірі 10 745,60 млн дол. США. Наведені цифри демонструють сповільнення темпів зростання показників експорту товарів у поєднанні зі щорічним збільшенням негативного торговельного сальдо країни, яке за два роки зросло на 4 403,1 млн дол. США.

Протягом 2019 р. головним партнером країни в експорті товарів став Китай з часткою в усьому масиві експорту 7,2 %, випередивши при цьому Польщу з 6,6 % та Російську Федерацію із 6,5 %. Варто зазначити, що частка РФ у загальній структурі експорту українських товарів останніми роками знизилася: у 2017 р. – 9,1 %, 2018 р. – 7,7 %, 2019 р. – вищезгадані – 6,5 %. Це спричинено політичними подіями останніх років в обох країнах та взаємними торговельними санкціями через анексію Росією Криму та розв'язування збройного конфлікту на Сході України. 18 квітня 2019 року уряд Російської Федерації ввів нові економічні санкції проти України, запровадивши заборону ввезення до Росії паперової продукції, товарів легкої промисловості, металургійної продукції, продукції машинобудування.

Розглянувши структуру експорту товарів у 2019 р. за видами та динамікою зростання/зниження, спостерігаємо тенденцію до зростання експорту певних видів продукції. До них належить продукція сільського господарства, харчової та видобувної промисловостей, що підтверджується зростанням експорту зернових культур на 33,0 %, жирів та олії на 5,2 %, руди, шлаків та золи на 18,3 %.

Відмітимо катастрофічне зменшення розмірів експорту традиційних для української промисловості чорних металів, який становив у 2019 р. 87,9 % від рівня минулого року, зменшення експорту електричних машин (94,6 % від рівня



**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення  
економічної безпеки підприємства**

---

експорту минулого року). Водночас у структурі імпорту товарів у 2019 р. спостерігаються стійкі тенденції до зростання імпорту механічних пристроїв на 2,8 % відносно 2018 р., електричних пристроїв на 21,5 %, засобів наземного транспорту на 37,3 %. Зважаючи на відомості стосовно торговельних обмежень, запроваджених Російською Федерацією, загальні тенденції на зниження товарообігу з нею, можна спрогнозувати і подальше зростання негативного торговельного сальдо України.

Підприємства залежно від чисельності працюючих та доходів за рік можна розподілити на суб'єктів мікропідприємництва і малого, середнього та великого підприємництва (табл. 3.14).

*Таблиця 3.14*

**Класифікаційні ознаки  
суб'єктів господарювання в Україні**

Суб'єкти підприємництва	Середня чисельність працівників за календарний рік, осіб	Річний дохід, млн євро
Мікропідприємництва	менше 10	менше 2,0
Малого підприємництва	від 11 до 50	більше 2,0, але до 10,0
Середнього підприємництва	від 51 до 250	більше 10,0, але не більше 50,0
Великого підприємництва	понад 250	понад 50,0

*Джерело: складено автором за даними [58].*

Інноваційна діяльність підприємства передбачає комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та маркетингових заходів, які спрямовані на створення та впровадження інновацій. До інновацій належать: проведення і придбання наукових досліджень, нових технологій, виробниче проектування, впровадження нових методів виробництва, придбання обладнання, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, маркетинг, реклама тощо.

За даними Державної служби статистики України [58], у табл. 3.15 наведено частку кількості інноваційно активних промислових підприємств протягом 2017–2019 рр.

*Таблиця 3.15*

**Динаміка зміни частки інноваційної діяльності  
за напрямками**

Напрями інноваційної діяльності	Відсотки від загальної кількості		
	2017	2018	2019
Внутрішні науково-дослідні роботи	2,8	4,6	2,5
Зовнішні науково-дослідні роботи	1,3	1,4	1,4
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	10,6	6,8	10,2
Придбання патентів	0,9	0,8	0,7
Інші	3,7	2,9	3,2
Усього	16,2	16,4	15,8

*Джерело: складено автором за даними [57–59].*

Отже, динаміка інноваційної активності промислових підприємств в Україні є доволі невисокою, з тенденцією до зниження. Наведені дані враховують також ту обставину, що «...мінімальний рівень новизни для зарахування будь-якої зміни до інновацій визначається як нове для підприємства. Продукт вже може використовуватися (виготовлятися) на інших підприємствах, але якщо він є новим або істотно поліпшеним для даного підприємства, то така зміна для нього є інновацією...» [59].

Суттєвим стимулом розвитку інноваційної діяльності є кластеризація. На інноваційні кластери звертають увагу керівні органи ЄС. Проводяться активні заходи щодо об'єднання європейських компаній у стратегічні союзи, пріоритет надається транскордонному співробітництву. Варто зазначити, що інноваційні кластери стали важливою частиною економічного розвитку Євросоюзу і однією зі складових зростання його конкурентоспроможності. Про це свідчить і нова стратегія розвитку ЄС «Європа–2020», в рамках якої Європейська комісія сформулювала низку ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності європейської економіки [52].

### **Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

---

Аналізуючи співпрацю України з ЄС упродовж останніх років, можна навести певні позитивні зрушення.

Реформа середньої освіти «Нова українська школа» та збільшення присутності іноземних закладів на внутрішньому ринку освіти. Україна є одним із найбільших бенефіціарів програми Erasmus+ у регіоні Східного партнерства (20 млн євро). Метою цієї програми є посилення потенціалу громадянського суспільства щодо підтримки та моніторингу реалізації реформ.

Програма розвитку приватного сектору (110 млн євро) – сприяння відновленню економіки України через надання технічної допомоги для поліпшення законодавчої бази МСП, підтримка створення центрів бізнес-консультування у регіонах, які полегшують доступ до фінансування.

Участь України в рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020» є своєрідною візитівкою науково-дослідницької євроінтеграції. Програмою передбачений бюджет «Горизонту 2020» – 80 млрд євро на фінансовий період 2014–2020 рр.

Підтримка модернізації газотранспортної системи України та реконструкція частин транзитних трубопроводів здійснюються у співпраці з партнерами та фінансовими інституціями, такими як Європейський інвестиційний банк, ЄБРР та Світовий банк [53].

Процес інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС передбачає створення Дорожньої карти, регулювання електронних комунікацій та радіочастотного ресурсу з урахуванням права ЄС, допомогу для розбудови цифрової інфраструктури в країні.

Програма інтеграції країни до енергетичного ринку ЄС полягає у допомозі уряду країни у створенні незалежного регулятивного органу з питань енергетики, а також розробленні оновленого законодавства для підвищення ефективності енергетичного сектору.

Для оцінювання стану безпеки інноваційного середовища окремої країни пропонується розраховувати загальний показник шляхом об'єднання чотирьох індексів, кожен з яких характеризує певний блок чинників. До них належать: ресурсне забезпечення та

розвиток інфраструктури (індекс глобальної конкурентоспроможності), ефективність інноваційної діяльності (відносний інноваційний індекс), стан розвитку інноваційності країни (глобальний індекс інновацій), сприятливість стану для інвестицій (індекс інвестиційної привабливості). Схожий підхід до визначення інтегрального показника апробовано у процесі дослідження безпечності інвестиційного середовища [60].

$$ЗП = (I_1 \cdot I_2 + I_2 \cdot I_3 + I_3 \cdot I_4 + I_4 \cdot I_1) / 4, \quad (3.5)$$

де ЗП – загальний показник стану безпеки інноваційного середовища країни;

$I_1$  – індекс глобальної конкурентоспроможності;

$I_2$  – відносний інноваційний індекс;

$I_3$  – глобальний індекс інновацій;

$I_4$  – індекс інвестиційної діяльності.

Такий підхід є простим і зручним. Загальний показник стану безпеки інноваційного середовища країни розраховано у табл. 3.16.

*Таблиця 3.16*

### Індекси інноваційності України

Рік	Індекс глобальної конкурентоспроможності*	Відносний інноваційний індекс	Глобальний індекс інновацій**	Індекс інвестиційної діяльності***	Загальний показник стану безпеки інноваційного середовища
2013	0,446	0,5	0,5	0,424	0,219
2014	0,432	0,56	0,559	0,531	0,270
2015	0,436	0,55	0,546	0,515	0,261
2016	0,384	0,56	0,563	0,573	0,268
2017	0,409	0,61	0,606	0,618	0,312
2018	0,407	0,66	0,659	0,608	0,338
2019	0,596	0,64	0,636	0,58	0,376
2020	0,592	0,66	0,657	0,491	0,359

*Джерело: розроблено автором.*

### **Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

\*Індекс глобальної конкурентоспроможності розраховано за даними «Рейтингу країн за рівнем конкурентоспроможності» як відносний показник, тобто від загальної кількості країн віднімаємо місце, яке посідає країна, та різницю ділимо на загальну кількість досліджуваних країн [60].

\*\*Глобальний індекс інновацій розраховано за даними «Глобальний індекс інновацій» як відносний показник, тобто від загальної кількості країн віднімаємо місце, яке посідає країна, та різницю ділимо на загальну кількість досліджуваних країн [55].

\*\*\*Індекс інвестиційної діяльності розраховано за даними «Інвестиційний індекс» [62] шляхом ділення цих даних на максимальне значення – 5.

Наведені розрахунки підтверджують, що існує проблема щодо провадження нових технологій в Україні. Це впливає і на склад експорту продукції. В основному підприємства продають сировину та низько-технологічну продукцію, які мають малу частку доданої вартості. Це водночас зменшує наповнення державного бюджету країни.

Для України, яка обрала європейський напрямок інтеграції, є важливою інноваційна політика Євросоюзу, що зумовлює формування інноваційної економіки, у якій наука і знання стають передумовою для розвитку технологій. Важливим у цьому процесі є інформатизація та інтелектуалізація, що впливають на конкурентоспроможність ЄС на міжнародному рівні [63].

В ЄС протягом останніх тридцяти років спостерігається суттєва підтримка інноваційної політики. Це відображено у низці нормативних актів (табл. 3.17).

*Таблиця 3.17*

#### **Хронологія нормативних актів Євросоюзу стосовно підтримки інноваційної політики**

Рік прийняття	Назва	Характеристика
1984–2007	Рамкові програми	Приймаються у формі законодавчих рішень ЄС, визначають систему пріоритетів і напрями досліджень, бюджет, розподіл ресурсів
1995	«Зелена книга про інновації»	Сформульовано основні напрями політики ЄС в інноваційній та науково-технічній сферах, запропоновано програми моніторингу та комерціалізації досліджень, перспектив стимулювання інноваційної діяльності. Закріплено на офіційному рівні інноваційну стратегію

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Закінчення табл. 3.17*

Рік прийняття	Назва	Характеристика
1996	«Перший план дій у сфері інновацій»	Розроблено механізми на рівні ЄС та держав-членів
2008	Регламент № 294/2008 Європейського парламенту від 11.03.2008 «Про створення Європейського інституту інновацій та технологій»	Визначено суть та економічно-соціальне спрямування інновацій. Започатковано діяльність Європейського інституту інновацій та технологій
2010	«Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання»	Європейською комісією було запропоновано п'ять основних напрямів діяльності у межах цієї стратегії: зайнятість, дослідження та інновації, зміна клімату та енергетика, освіта, боротьба з бідністю
2013	«Відкриті інновації 2.0»	Визначено, що парадигма заснована на інноваційній моделі чотирьох спіралей (Quadruple Helix), де уряд, бізнес, наука та громадяни працюють разом, щоб передбачити майбутнє і проводити структурні зміни далеко за рамки того, що може зробити окремо одна організація чи людина. Відкриті інновації 2.0 базуються на принципах інтегрованого співробітництва, спільного створення загальної вартості, культивування інноваційних екосистем, розроблення та використання експоненційних технологій і надзвичайно швидкого прийняття інновацій. Відкриті інновації 2.0 розвиваються завдяки глобальним тенденціям, таким, як цифровізація, масова співучасть та співробітництво в галузі інновацій
2014	«Горизонт 2020»	Запропоновано комбінувати різні існуючі схеми фінансування через міжнародне співробітництво. При цьому залучено Рамкові програми з науково-технічного розвитку
2018-2020	Робоча програма в межах «Горизонт–2020» «Європа 2020»	Виокремлено напрями дослідження: міграція, соціо-економічні та культурні наслідки четвертої індустріальної революції, управління для майбутнього
2021–2027	Горизонт Європа	Продовжує розв'язувати ті проблеми, що були визначені у попередній програмі

*Джерело: сформовано автором за [63, С. 101–113; 64; 65].*

Внаслідок цих заходів, зокрема стратегії Європа–2020, визначено головні цілі: 75 % населення віком від 20 до 64 років повинні бути працевлаштовані; 3 % ВВП ЄС мають інвестуватися в інноваційні дослідження; програми щодо енергетики та кліматичних змін мають сприяти 30 % зниженню забруднення навколишнього середовища; не менше 40 % молоді повинні мати вищу освіту; чисельність людей, які перебувають за межею бідності, має бути скорочена на 20 млн осіб. Для досягнення поставлених цілей було визначено кілька головних напрямів діяльності (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

## Пріоритетні напрями діяльності

Назва	Характеристика діяльності	Дії на рівні ЄС – Європейської Комісії	Дії на національному рівні держав-членів	Переваги та загрози для України
«Інноваційний Союз»	Для поліпшення можливостей та фінансування досліджень та інновацій, їх комерціалізація, підвищення якості освіти, збільшення доступу європейської спільноти до інформації та комунікацій	Розроблення стратегічного плану досліджень у галузі збереження енергії, транспорту, зміни клімату, доцільного використання ресурсів, здоров'я, поліпшення умов для бізнесу та новацій (створити єдине Патентне бюро ЄС, спеціалізований Патентний Суд, модернізувати законодавчі акти стосовно авторського права і захисту інтелектуальної власності, стандарти)	Реформи національної та регіональної системи наукових досліджень, кооперація з іншими країнами ЄС щодо питань фінансування інновацій, зміни податкового впливу, впровадження програм підтримки випускників наукових, математичних та інженерних факультетів	Збільшення доступу до інформації для українських науковців та дослідників, безумовно, є перевагою. Недоліком є вимога переробити українське законодавство у сфері патентного права і інтелектуальної власності; це вимагає значних фінансових вкладень від України
«Рушій для молоді»	Для вдосконалення результативності освітніх систем та сприяння залученню молоді на ринок праці	Упровадження програм у сферах свободи пересування, навчання в університетах, дослідництва, модернізація вищої освіти	Гарантування достатнього обсягу інвестицій в освіту і навчальні системи; створення національних кваліфікаційних стандартів; проведення консультацій та навчання	Зменшення безробіття серед молоді – незаперечна перевага. Водночас це може призвести до зайняття робочих місць в Україні іноземцями
«Розвиток цифрових технологій в Європі»	Для розвитку цифрових технологій і створення можливостей для участі у загальному цифровому комерційному просторі юридичним і фізичним особам-підприємцям	Розроблення законодавчих актів стосовно створення загального цифрового ринку	Упровадження стратегії розвитку високошвидкісної мережі Інтернет, сучасних мережевих сервісів	Безумовною перевагою є те, що інформаційні процеси стимулюють прогресивний розвиток суспільства. Недоліком цього процесу є суттєвий «інформаційний розрив» між розвиненими

Продовження табл. 3.18

Назва	Характеристика діяльності	Дії на рівні ЄС – Європейської Комісії	Дії на національному рівні держав-членів	Переваги та загрози для України
				країнами і країнами, що розвиваються. Водночас інформаційні технології є засобом маніпулювання суспільною свідомістю, інструментом політичного впливу
«Доцільне використання ресурсів в Європі»	Для зміни політики використання ресурсів, використання джерел відновлюваної енергії, поліпшення екологічного стану, перехід до економіки, яка продукує мало вуглецю	Мобілізація фінансових важелів стосовно галузі енергетики, створення єдиного енергетичного ринку, використання відновлюваної енергії. Створення інфраструктури в балтійському, балканському, середземноморському і євразійському регіонах. Поновлення європейських мереж, у тому числі транс'європейської енергетичної мережі	Скорочення субсидій на шкідливі виробництва для зменшення використання шкідливих для навколишнього середовища речовин. Упровадження змін у енергетичній та транспортній інфраструктурах	Перевагою є результат щодо зменшення використання шкідливих речовин і створення спільної з Європою інфраструктури. Недоліком є те, що потребує значних фінансових витрат з боку України
«Індустріальна політика, спрямована на глобалізацію»	Для покращення підприємницького середовища, зокрема для євроінтеграції промислового сектору	Створення різнобічної індустріальної політики для розвитку промислової основи в Європі, інтернаціоналізація середніх і малих підприємств, посилення туристичного сектору економіки ЄС	Сприяння поліпшенню середовища для бізнесу	Перевагою є запозичення новітніх нешкідливих методів виробництва у промисловості. Недоліками є зростаючі фінансові потреби на зміни у законодавстві та адміністративних заходах, ще більша втрата



Закінчення табл. 3.18

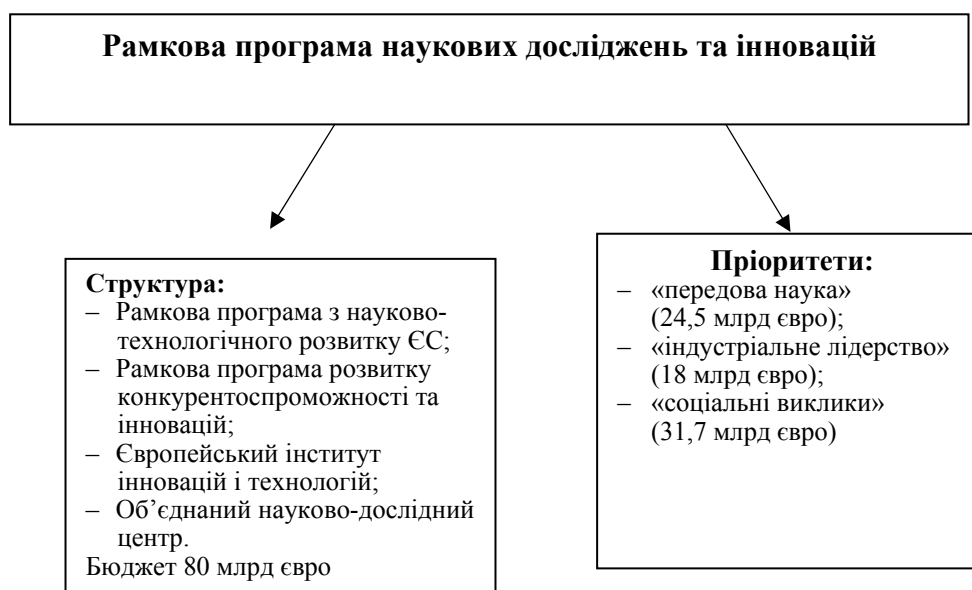
Назва	Характеристика діяльності	Дії на рівні ЄС – Європейської Комісії	Дії на національному рівні держав-членів	Переваги та загрози для України
				Україною свого промислового статусу
«Розвиток нових здібностей і збільшення кількості робочих місць»	Для модернізації ринків праці, зокрема трудова мобільність	Створення ринку праці для динамічної економіки, розроблення нового та адаптація вже існуючого трудового законодавства, посилення кооперації між інститутами трудового ринку і соціального партнерства, кооперація у сфері освіти і навчання	Упровадження національних заходів досягнення гнучкості та безпеки на ринку праці, координація податкових і пільгових систем	Перевагою для України є можливість створення додаткових робочих місць робочих спеціальностей на території ЄС. Недоліками є: наявна в Україні освіта є кращою в Європі і немає нагальної потреби в її зміні (а це є вимогою ЄС); будь-які зміни у законодавстві вимагають фінансування
«Європейська політика проти бідності»	Для економічного розвитку та зайнятості населення, зниження рівня бідності загалом по ЄС	Упровадження програм підтримки соціальних інновацій для найбільш незахищених верств населення, модернізація інститутів соціального захисту, пенсійних систем, шляхів доступу до системи охорони здоров'я. Створення можливостей для кооперації, обміну досвідом у сфері боротьби з бідністю	Заходи щодо програми соціального захисту і пенсійних систем; заходи щодо підтримки певних груп суспільства (сім'ї з одним із батьків, меншини, люди з обмеженими можливостями)	Перевагою для України є залучення досвіду більш розвинених країн. Недоліком є недостатність коштів на ці програми та нестача відповідних фахівців

Джерело: згруповано і проаналізовано автором за [63].

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

---

Рамкова програма наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020», що змінила Сьому рамкову програму, містить у собі декілька програм та систем фінансування (рис. 3.4).



*Рис. 3.4 Структура та пріоритети Рамкової програми наукових досліджень та інновацій*

*Джерело: сформовано автором за [63].*

Дев'ять рамок Програма ЄС – Горизонт Європа включає три напрями (з фінансуванням):

- Передова наука (25,8 млрд євро);
- Глобальні виклики та європейська індустріальна конкурентоспроможність (52,7 млрд євро);
- Інноваційна Європа (13,5 млрд євро).

Окремими розділами є блоки:

- Розширення участі та зміцнення Європейського дослідницького простору;

### ***Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства***

---

– Підтримка «кругової економіки» через план дій, що містить ініціативи для сталого, низьковуглецевого, економічно ефективного та конкурентного господарства.

Пріоритети Програми «Горизонт Європа» передбачають:

– дослідження і впровадження інновацій протягом усього життєвого циклу продукції з метою запобігання збільшення обсягу відходів та подолання дефіциту ресурсів і швидкої зміни цін;

– створення продуктів, що відповідають принципам кругової економіки, а також упровадження кругових ланцюгів поставок та систематичне оцінювання життєвого циклу за типом «від колиски до колиски» як для нових, так і для вже існуючих продуктів;

– продовження терміну служби продуктів завдяки передбачуваному технічному обслуговуванню, ремонту, повторному використанню та оновленню в європейському масштабі;

– вдосконалення рішень та умов для постійного пошуку, видобування та перероблення сировини, а також її заміна, перероблення та відновлення в умовах промислового симбіозу;

– впровадження нових автоматизованих технологій для сортування, демонтажу та реконструкції чи перероблення продукції;

– впровадження цифрових та промислових технологій, таких як робототехніка, штучний інтелект та цифрові платформи для енергоємних галузей [2].

Система управління інноваційними процесами повинна формуватися і функціонувати у межах інноваційної політики України. Ця політика у сфері розвитку інноваційної системи має базуватися на рівноправному партнерстві державного і приватного секторів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності й економічної безпеки України.

### **3.3. Інструменти інноваційного розвитку у формуванні системи економічної безпеки підприємства**

Проведений аналіз еволюції наукової думки (Є.С. Галушко (1999), Ю.С. Слепец, А.П. Костенко (2001), В.М. Головатюк (2012), М.М. Рижков (2014), В.М. Нижник (2018), Е. Ронді, А.Де Массіс, Дж. Котлер (2019) та ін.) доводить, що поняття інноваційної активності здебільшого трактується у контексті підприємств [2; 4; 5; 9; 27; 35; 36; 63; 68].

На підприємстві зазвичай об'єктами інноваційної діяльності є засоби виробництва і технологічні процеси, вироблена (або закуплена) продукція і її якість, людський (трудовий) потенціал та розвиток, організаційний розвиток (управлінський потенціал), соціальна сфера та ін.

Суб'єктами інноваційної діяльності на підприємстві є об'єднання людей, які спільно здійснюють розроблення та впровадження нововведень [2; 69].

У теорії управління інноваційними проєктами під «інноваційною активністю» розуміється один із проявів трудової активності, пов'язаної з реалізацією творчих здібностей, здобутих знань, професіоналізму незалежно від сфери діяльності. Інші науковці [70–71] вважають, що інноваційна діяльність стосується суто персоналу і, відповідно, інноваційна активність персоналу – це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення і освоєння якісно нових продуктів, об'єктів інтелектуальної власності, впровадження більш досконалих технологій, форм організації і управління виробництвом [71, с. 655].

Вагомий вплив на економічний розвиток та економічну безпеку України мають процеси глобалізації та євроінтеграції. Це висуває перед українською економікою нові вимоги щодо її реформування, відмови від «сировинного» спрямування і перехід до «інтелектуальної економіки», що зумовлює орієнтацію економічних процесів на використання

інтелектуального потенціалу і зростання інноваційної активності. У «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» зазначається, що зростаюча залежність національної економіки від зовнішніх факторів, обмеженість і висока вартість енергетичних ресурсів та ресурсної бази мають бути стимулом для використання інновацій з метою забезпечення сталого економічного розвитку країни [72].

Існують різні види інновацій. На думку колективу авторів [73], на підприємствах найчастіше використовують такі їх види: продуктові, технологічні, інновації у позиціонуванні. І всі ці інноваційні стратегії можна використовувати одночасно.

Найпоширенішою інноваційною стратегією є продуктові інновації, тобто зміна продуктів та/або послуг. Зростання конкуренції, виникнення нових потреб і переваг клієнтів, розвиток технологій, зміни законодавства та скорочення життєвих циклів продукції змушують підприємства своєчасно на це реагувати, підвищуючи якість продукції, урізноманітнюючи дизайн.

Технологічні інновації визначаються як зміни у способах створення та доставки продукції та послуг. Також до технологічних інновацій належать такі, що полягають у вивченні нових процесів для підвищення продуктивності, коли підприємства використовують менше традиційних та більше екологічно чистих. Такі технологічні інновації дозволяють бренду забезпечити підвищення іміджу. При цьому клієнти купують продукцію бренду і є членами його екологічної спільноти, а суспільство отримує вигоду від енергозбереження та зменшення відходів. За даними Держкомстату, з 20,2 % українських підприємств, що втілювали інновації у 2020 р., лише 12 % пов'язані з виробами, 2 % – з видами матеріалів, і лише 8,9 % – з новими технологіями. Інноваційні теоретичні розробки у 2019 р. становили близько

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

18 %, але спостерігається тенденція купівлі зарубіжними компаніями цих розробок. У 2020 р. ситуація практично не поліпшилася і рівень інновацій становив 18,1 %. Витрати на інновації у нашій країні порівняно з країнами Європейського Союзу незначні.

Інновації у позиціонуванні зосереджені на змінах способу, через який клієнти сприймають або дізнаються про продукцію та/або послуги. За даними Держкомстату, із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували електронні торгівлю (у 2018 р. – 5 %, 2019 р. – 4,8 %, 2020 р. – 4,9 %), вебсайт із мультимедійним вмістом (у 2019 р. – 12,0 %, 2020 р. – 12,5 %), засоби обміну знаннями (у 2018 р. – 18,0 %, 2019 р. – 18,3 %, 2020 р. – 18,9 %). Завдяки розвитку каналів комунікацій та інформаційних технологій у підприємств з'являється можливість у повному обсязі використовувати свої нематеріальні активи, а саме інформацію та знання.

Інноваційний розвиток сфери торгівлі вивчають вітчизняні та зарубіжні науковці. Так, Л.І. Федулова, К.Й. Пугачевська розглядали вплив інновацій саме у роздрібній торгівлі [26; 67; 74]. Інновації в торгівлі можна поділити на кілька груп за сферою використання (табл. 3.19).

*Таблиця 3.19*

**Особливості інноваційної діяльності  
сфери торгівлі України**

Ознака	Характеристика	Приклади використання
Удосконалення торговельно-технологічного процесу	Нові технології продажів: FRID-технології, електронні цінники, енергозберігаючі технології, SAP-технології, штрихтехнології	FOZZY розвивають власне виробництво, започаткували власні марки на кшталт «Премія», «Повна чаша», «Зелена країна», «PROTEX». Також FOZZY впровадили роздрібне пакування «на місцях», що є спрощенням логістичного ланцюга
Удосконалення організаційно-управлінського процесу	Спрощення документообігу та системи збуту. Залучення маркетплейсів	Багато ритейлерів (АШАН, FOZZY-груп, EVA, Ерісентр та ін.) створили власні інтернет-магазини. Перевагами цього є зменшення ціни товарів, безготівкова сплата, і відповідно збільшення чисельності покупців та кількості покупок

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

*Закінчення табл. 3.19*

Ознака	Характеристика	Приклади використання
Продуктові інновації	Просування новинок	Запровадження системи дисконтних карток АШАН, FOZZY груп, METRO проводять ознайомлюючі презентації нової продукції, запроваджують початкову пільгову ціну, а надалі при завоюванні певної позиції ціну «підтягують» до рівня аналогів
Залучення темплейтів	Упровадження засобів диджиталізації в торгівлі	На початку квітня 2021 р. на сайті маркетплейтів [75] налічувалося не більше двадцяти пропозицій щодо методів збільшення продажів, а нині – вже шістдесят пропозицій темплейтів, і їх кількість та варіативність продовжують зростати. Із цих темплейтів для підприємства торгівлі доцільно вибрати такі бізнес-процеси: – консультації контакту за вхідним дзвінком; – сегментація контрагентів за замовленнями; – розрахунок накопичувальної знижки; – історія станів замовлення; – узгодження знижки у замовленні для торговельних представників; – повторний продаж; – партнерський продаж; – робота з постачальниками по товарах «за замовленням»; – допродаж при оформленні замовлення

*Джерело: складено автором за [67; 73–83].*

Серед перспективних напрямів посилення інноваційності сфери торгівлі можна виокремити: нові технології, що дозволяють відкрити додаткові можливості диференціації стратегій у сфері послуг торговельних організацій; інформаційно-комунікаційні технології для вивчення й обліку індивідуальних особливостей покупця, оцінювання цінностей клієнта; інформаційні технології, у тому числі Інтернет, що дають змогу взаємодіяти з клієнтом у будь-якому місці й у будь-який час, здійснюють просування, стимулювання збуту в торговельному бізнесі більш високого рівня завдяки створенню сучасної системи онлайн-торгівлі [74].

При визначенні суті будь-якого виду потенціалу економічної системи враховується те, що він є системою взаємопов'язаних елементів, які частково можуть заміщувати один одного. Відповідно до властивостей будь-якої системи потен-

ціал також має властивості. Властивість – це сторона предмета, що підкреслює його відмінність або подібність до інших предметів та виявляється у взаємодії з ними [84, с. 32]. Кожен предмет має сукупність властивостей, які характеризують його якість.

Управління інноваційним розвитком національної економічної системи може здійснюватися як на основі стратегій нарощування власного інноваційного потенціалу, так і запозичення інновацій.

На сьогодні існує декілька моделей державного протекціонізму стратегій нарощування національного інноваційного потенціалу:

– американська (має стимулюватися розвиток сприятливого інноваційного середовища);

– європейська (соціальні фактори є головними у стимулюванні інноваційного розвитку регіону – «коли утворюється «ринкова тяга» і поштовх ініціюється з середини кола інноваційних суб'єктів») [85];

– азіатська (залучення іноземних інновацій у регіонах з дешевою робочою силою або зі значним інтелектуальним потенціалом (японський варіант моделі)).

Розглядаючи особливості регіональних інноваційних структур розвинених країн, можна виділити перелік інноваційних регіональних структур, наведений у табл. 3.20.

*Таблиця 3.20*

### **Суб'єкти інноваційних регіональних структур**

Моделі державного протекціонізму	Вид організації
Азіатська: селекція технологій для отримання високого комерційного результату на ринку	Стратегічні альянси азіатського типу (кейрецу та сюдани), центри передачі технологій, науково-технічні центри, інноваційно-промислові комплекси, бізнес-інкубатори, бізнес-центри, фінансово-промислові групи, тимчасові науково-технічні колективи



**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

*Закінчення табл. 3.20*

Моделі державного протекціонізму	Вид організації
Американська: збільшення конкурентоспроможності завдяки створенню додаткових можливостей впровадження інновацій у висококласні, унікальні товари та послуги	Технопарк, технополіс, консультаційні та аналітичні фірми, венчурні фірми, стратегічні альянси (консорціуми, спільні підприємства), кластери, фінансово-промислові групи, тимчасові науково-технічні колективи
Європейська: головними факторами є освіта і здоров'я населення, можливості розкриття творчого потенціалу людини, здатність генерувати ідеї	

*Джерело: узагальнено автором за [84; 85].*

Нині модель державного управління інноваційним розвитком в Україні базується на поєднанні розподілу ресурсів зі стратегією «запозичення» іноземних інновацій в її варіанті «державного протекціонізму» [84; 85]. Діюча система економічної політики України не містить ефективних інструментів інноваційної мотивації суб'єктів господарювання.

Розробити національну модель інноваційного розвитку можливо, але лише спираючись на досвід розвинених країн.

У нинішніх умовах жодна країна світу не може залишатися осторонь процесів, що відбуваються на міжнародному ринку технологій. Питаннями дослідження та кількісного вимірювання міжнародних трансферів інноваційних технологій займалися багато відомих вітчизняних науковців, серед яких визначних результатів досягли Л.І Федулова, В. Денисюк, В.М. Нижник, О. В. Васильєв, М. Гончаренко, В. Федоренко, В.В. Левий, та ін. [2; 74; 86].

Згідно із Законом України «Про державне регулювання діяльності в сфері трансферу технологій» високі технології – це «технології, які розроблені на основі новітніх наукових знань, за своїм технічним рівнем перевищують кращі

вітчизняні та іноземні аналоги і спроможні забезпечити передові позиції на світовому ринку наукомісткої продукції» [86, с. 34–46].

Різні обставини, що підвищують інноваційний потенціал підприємства, зумовлюють залучення таких підсистем його забезпечення:

– стратегічного (прийняття інноваційних рішень та їх реалізація, у тому числі аналіз ринкового та внутрішнього середовищ):

– трансферу технологій (залучення систем держорганів у сфері управління та розвитку трансферу технологій в Україні і створення Центру трансферу технологій на підприємстві);

– нормативно-правового, інформаційного, організаційного, фінансово-інвестиційного, методичного [74, с. 53–56].

Згідно із підсистемами забезпечення застосовують такі методи управління: економічні, адміністративні, технологічні, соціально-психологічні.

Виділяють два типи технологій, які є предметами міжнародного трансферу: 1) нематеріалізована технологія (наприклад, конструктивні рішення, технологічні методи; 2) матеріалізована технологія (технологія втілена в машинах, устаткуванні та ін.). В сучасних умовах для міжнародного технологічного обміну характерні такі тенденції: інтенсивний та випереджальний розвиток ринку наукоємних технологій; динамізація та загальне загострення конкуренції; розвиненість інноваційної інфраструктури; зростання технологічної залежності країн, що розвиваються; домінуючу роль в інноваційному процесі стала відігравати не стільки генерація ідеї, скільки швидка її комерціалізація; розвиток міжнародної кооперації в інноваційній сфері; розвиток міждержавного співробітництва в рамках інтеграційних угруповань; у структурі здійснюваних інновацій зростає частка управлінських, які полягають у нестандартних рішеннях у менеджменті.

Серед проблем, що перешкоджають розвитку міжнародного трансферу технологій в Україні, можна виділити такі: 1) недостатнє державне фінансування НДДКР і майже повна відсутність активної інноваційної політики; 2) мала частка науково-технічної продукції у товарній структурі українського експорту (частка України на ринку високотехнологічної продукції становить приблизно 0,05–0,1 %) [59]; 3) неефективне використання коштів на інновації (часто має місце спрямування інноваційних коштів на проекти, які не мають інноваційного характеру); 4) вплив з України кваліфікованих наукових та технічних кадрів, занепад багатьох наукових шкіл, стрімка деградація матеріально-технічної бази наукових та науково-технологічних досліджень, переважне впровадження в Україні запозичених застарілих технологій; 5) відсутність попиту на науково-технічні розробки з боку держави та приватного сектору; 6) венчурне фінансування в Україні не отримало належного розвитку. Вищенаведене демонструє тенденцію щодо подальшого відставання України у технологічному розвитку від розвинених країн світу, що свідчить про неефективне використання власного інноваційного потенціалу [74].

Усе це потребує створення сучасної інноваційної інфраструктури для підтримки вітчизняних винахідників, новаторів, вчених у процесі їх взаємодії з бізнес-структурами, а також процесів трансферу технологій і комерціалізації результатів наукових розробок.

Спрямованість суб'єктів господарювання на інтенсивне впровадження інновацій суттєво допомагає їм створювати конкурентні переваги, сприяє економічному прогресу. У свою чергу, саме інвестиції забезпечують функціонування інновацій. Інновація реалізується за допомогою інвестиційно-інноваційного проекту, який зводить воєдино усі необхідні процеси, їх фінансове і ресурсне забезпечення та оцінює їх ефективність. Теорія і практика економічного обґрунтування інноваційних проектів розвивається і потребує подальших досліджень.

Різні аспекти інноваційної діяльності висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Відомими дослідниками зарубіжжя, які досліджували цю проблематику, є: Р. Акофф, П. Друкер, Д. Кларк, У. Ларсон, Н. Огастін та ін. Питаннями визначення ефективності інвестицій займалися такі вітчизняні вчені, як: Г. Александер, І. Бланк, Т. Майорова, Н. Машина, А. Пересада, В. Романов, Г. Чернова та ін. Питання фінансового забезпечення інноваційних проєктів розглянуто вченими (Л. Антонюк, Г. Балаєнт, В. Геєць, В. Савчук), але недостатньо. Невизначеність і ризик інвестування в інноваційні проєкти потребують подальшого дослідження та методичних розробок у цій сфері.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (ст. 1, 12) «Інноваційний проєкт – це комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції».

За аналізом останніх публікацій стосовно головних положень змісту поняття «інноваційний проєкт» простежується його диференціація (табл. 3.21).

*Таблиця 3.21*

### **Трактування поняття «інноваційний проєкт»**

Автори	Визначення
Г. Красневич (2010)	Комплекс взаємопов'язаних заходів, вжиття яких відбувається у перебігу інноваційного процесу і які повинні досягти поставленої мети, що полягає у забезпеченні впровадження інновації, створенні та реалізації інноваційної продукції у практичну діяльність підприємства з максимальним корисним синергетичним ефектом протягом заданого часу за визначених правових, інституційних та ресурсних обмежень
М.І. Крупка (2014)	Захід спрямований на досягнення конкретних результатів у вигляді очікуваних ефектів
Б.Г. Санів (2014)	Складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новацій, що їх здійснюють наукові та проєктні заклади у певний проміжок часу

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення  
економічної безпеки підприємства**

*Закінчення табл. 3.21*

Автори	Визначення
М.В. Молодоженя (2016)	Сукупність обґрунтованих, взаємопов'язаних, цілеспрямованих рішень і дій щодо залучення та використання обмеженої кількості трудових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних і фінансових ресурсів у межах інноваційної діяльності підприємства, які забезпечують досягнення нових цілей розвитку, спрямованих на якісну зміну підприємства як системи загалом, на отримання корисного ефекту і забезпечення його конкурентоспроможності
І. Балаянт (2017)	Система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являє собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, які відповідним чином організовані, оформлені комплектом проектної документації, забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання, вираженого у кількісних показниках, і зумовлюють інновації

*Джерело: складено автором за [88–90].*

На нашу думку, інноваційний проєкт – це захід або комплекс заходів, згрупований у вигляді програми або стратегії, яка передбачає використання або нової методології виконання діяльності, або впровадження нової організаційної форми, або виробництво нової продукції чи послуг.

Поняття «інноваційний проєкт» розглядається одночасно у трьох проєкціях (підходах): форма цільового управління інноваційною діяльністю (цільовий підхід), процес здійснення інновацій (процесний підхід) і комплект документів (регламентний). Варто наголосити, що при інжинірингу процесів важливо розробляти повну і несуперечливу документацію, що супроводжує бізнес-процес. Як правило, це процесний регламент, що містить докладний опис бізнес-процесу [6].

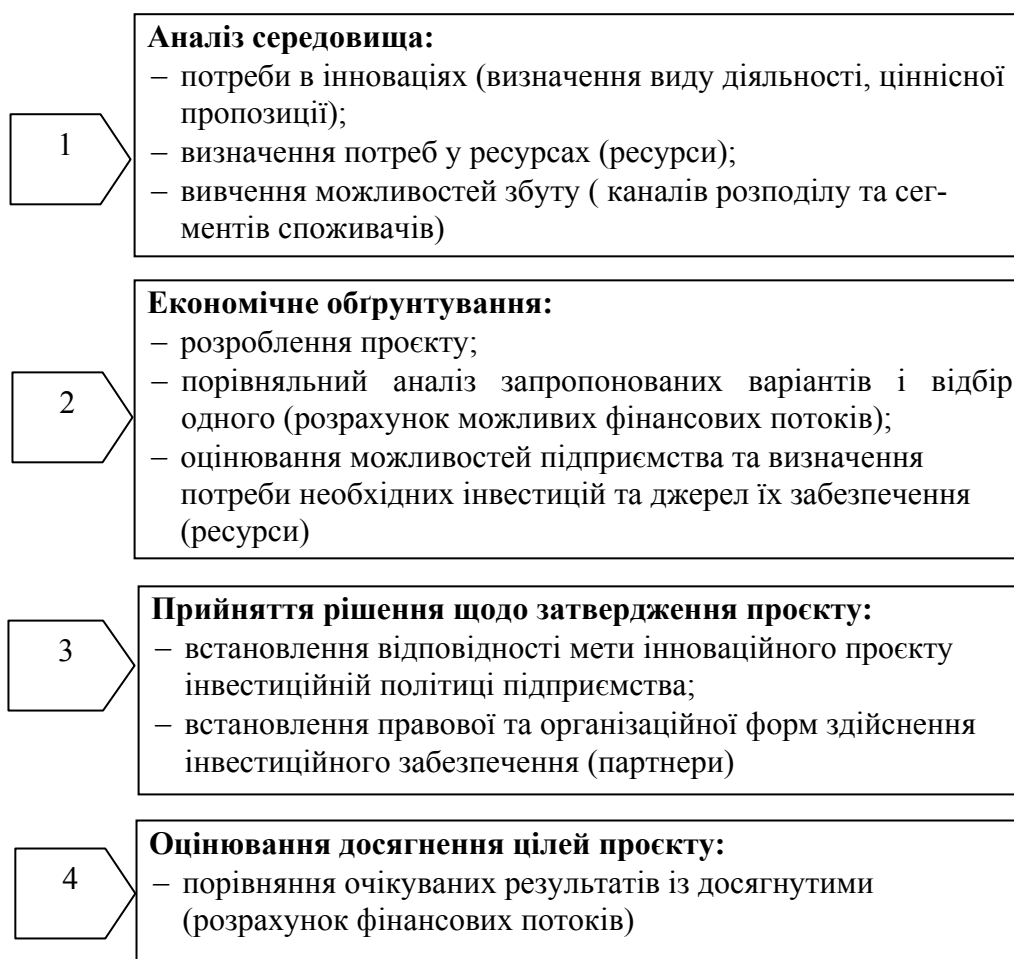
Упровадження інноваційного проєкту, як і будь-якого проєкту, передбачає використання базової «канви» бізнес-моделі. Зауважимо, що це визначення таких ключових факторів: партнерів, виду діяльності, ресурсів, ціннісної пропо-

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

---

зиції, взаємодії з клієнтами, каналів розподілу та сегментів споживачів. Фінансову «оболонку» при цьому становлять два різноспрямовані фінансові потоки – витрати та доходи.

Механізм інвестиційного забезпечення інноваційних проєктів досить подібний до схеми формування стратегії на підприємстві. Водночас є і відмінності. На нашу думку, система інвестиційного забезпечення інноваційних проєктів формується, підпорядковуючись принципам стратегічного планування. На рис. 3.5 сформовано систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових факторів бізнес-моделі.



*Рис. 3.5. Система інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту*

*Джерело: розроблено автором [96].*

Головною «умовою» для інвестування в інноваційний проєкт є правильно сформована стратегія розвитку та побудована на її основі бізнес-модель. Саме бізнес-модель дозволить не тільки підтвердити «життєздатність» інноваційного проєкту, але і вмотивувати інших учасників (інвесторів, постачальників, споживачів) до реалізації проєкту.

Відповідно до побудованої бізнес-моделі легко застосовувати збалансовану систему показників. У свою чергу, саме ця система показників надає оцінку діяльності підприємства з метою не тільки оцінити досягнутий рівень розвитку, але й можливості його покращення.

Як відомо, інвестиційні ресурси можуть формуватися з двох різних джерел: власні (самофінансування), запозичені та залучені.

До власних належить частина чистого результату від реалізації, амортизаційні відрахування, мобілізована частина оборотних активів. В умовах політичної, фінансової та економічної криз дане джерело фінансування використовують лише великі підприємства з відносно постійною динамікою прибутковості.

До запозичених та залучених джерел інвестиційного забезпечення підприємства належать:

- інвестиційні кредити банків;
- цільове фінансування;
- цільовий державний кредит;
- гранти;
- кредитні лінії міжнародних фінансових інститутів.

Інвестиційні ресурси в кредит мають більш тривалий термін надання коштів і високий ступінь ризику. Нині через кризу економіки України банківські установи віддають перевагу кредитуванню поточної діяльності підприємства, а не інноваційно-інвестиційної.

Державне інвестування дуже незначне. оскільки його практика відбувається за рахунок коштів Державного

бюджету. Кошти міністерств та відомств в Україні не застосовуються через довготривалу кризу у фінансовій та промисловій сферах.

Однією з форм інвестицій є венчурне інвестування. Існує понад 650 венчурних фондів, проте сфера їх використання зосереджена у будівництві та фінансовому секторі. Венчурні фонди порівняно з іншими інститутами спільного інвестування є найбільш ризикованими для інвесторів, але це компенсується широкими інвестиційними можливостями, зокрема більшими прибутками та перевагами.

У 2018 р. дослідження ринку венчурних і прямих інвестицій UVCA проводила спільно з компанією «Делойт» в Україні, яка здійснювала аналіз інвестицій, залучених українськими стартапами у 2017 р., та брала активну участь у розробленні опитування для інвесторів і фондів. Результати дослідження свідчать про те, що 2017 рік став рекордним в історії українського венчурного бізнесу – стартапами було залучено 258,6 млн дол. США, що втричі більше, ніж у 2016 році. Це підтверджує той факт, що українські стартапи створюють висококонкурентну продукцію, яка здатна задовольнити потреби споживачів у всьому світі [95].

Гранти та міжнародна технічна допомога як інструмент інвестування здійснюються міжнародними організаціями. Найбільшими партнерами для України є Сполучені Штати Америки та Європейський Союз. Також суттєву допомогу надають Канада, Швеція, Швейцарія, Японія, Туреччина, Данія. Міжнародна технічна допомога втілюється через різні форми: консультації експертів, стипендії, фінансування витрат на навчання та підвищення кваліфікації, гранти на дослідження, права інтелектуальної власності і технології й ін.

Використання грантів має свої особливості та риси:

- грантові кошти надаються на конкурсній основі;
- ці кошти класифікуються як «цільове фінансування» у бухобліку і надаються безповоротно;



### ***Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства***

---

– грантоотримувач зобов’язаний надавати фінансові звіти щодо використання коштів;

– обладнання, придбане за кошти гранту, не може бути продане чи надане в аренду до завершення проєкту [96].

Останнім часом стрімко розвивається ще одна форма інвестиційного фінансування – краудфандинг. Зазвичай краудфандинг застосовується у неприбуткових організаціях або соціальних підприємствах. Фактично краудфандинг – це залучення коштів на реалізацію проєкту від багатьох фізичних осіб. Однією з найвідоміших світових краудфандингових платформ є Kickstarter, що заснована у 2009 р. і спрямована на реалізацію суто інноваційних проєктів. Дана платформа отримує 5 % усіх залучених коштів. На цій платформі Україна представлена мало, оскільки головною перешкодою є проблема з виведенням коштів. Особливістю цієї платформи є дві вимоги до реципієнтів: наявність рахунку на Amazon Payments, наявність у команді представника однієї з країн, де офіційно діє дана платформа [88; 96; 97].

Ще існує міжнародна краудфандингова платформа Indiegogo, з якою співпрацюють українці. Проєкти, які підтримуються цією платформою, зосереджені на поліпшенні побуту та навколишнього середовища. Останнім часом в Україні з’явилося кілька власних таких майданчиків. Найвідомішими є biggggiidea.com та «Спільнокошт». Український краудфандинг має переважно соціально-культурну спрямованість.

Існуючі недоліки у нормативно-правовому забезпеченні венчурного інвестування стримують його розвиток. Інвестиційне забезпечення інноваційних проєктів може здійснюватися у формах: самофінансування, кредитування, державного, венчурного інвестування, грантів, міжнародної технічної допомоги. Дослідження цього питання дозволяє відмітити певні перепони організаційного, законодавчого, політичного характеру. Для будь-якого підприємства інноваційна діяльність стає пріоритетом його розвитку. При цьому виникає потреба у розробленні інноваційної стратегії. Нині існують базові інноваційні стратегії, які формуються залежно від положення підприємства на ринку та значущості інноваційного потенціалу (табл. 3.22) [34].

## Класифікація інноваційних стратегій

Назва стратегії	Характеристика	Можливі недоліки	Можливі загрози
Імітаційна	Запозичення технологій або придбання ліцензій на результати дослідження і розробок	Потреба у значних коштах	Бракує персоналу для впровадження інновацій
Ковзання	Підприємство має середній потенціал і виводить на ринок продукцію тільки після того, як сильніший конкурент її випробує	Характер цієї стратегії наслідує, відповідно підприємство отримує менший прибуток ніж лідер	Постійне «відставання» від лідера знижує рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства
Переваги	Передбачається тісний зв'язок підприємства зі світовими досягненнями науки та технології, до того ж продукція (послуги) має максимальний попит. Як правило, таке підприємство – лідер у своєму сегменті, і є першим при впровадженні нововведення на певному сегменті ринку	Концентрація значних коштів для інновацій	Можливе неефективне використання коштів, загрози з боку персоналу
Максимального випередження	Перехід до технологій, організаційного устрою, вищого за середній у галузі, передбачає власні дослідження	Більші часові та матеріальні витрати	Бракує коштів та часу для впровадження, загроза хибних менеджерських рішень
Відтворення	Застосовується для застарілих у сенсі нововведень продукції (послуг), які ще мають попит. Інновації спрямовуються на вдосконалення процесів виготовлення та збуту. Продукція реалізується на стабільному ринку і більша її частка перебуває у стадії зрілості	Потребує постійного моніторингу структури товарообороту, та відповідно швидкого реагування на зміни	Бракує коштів для усіх видів продукції (послуг), що потребують вдосконалення. Ризик зниження попиту
Якості	Характерна спрямованість на інноваційну діяльність, пов'язану зі зростанням якості товарів (послуг), на які є попит	Потребує постійного оновлення та вдосконалення системи вимог якості	Ризик зниження попиту внаслідок насичення ринку

Закінчення табл. 3.22

Назва стратегії	Характеристика	Можливі недоліки	Можливі загрози
«Зручного випадку» або «Ніші»	Полягає у незначному та маловитратному вдосконаленні товару (послуги). Фактично це швидке реагування підприємства на сигнали зовнішнього середовища. Це своєчасне виявлення ринкових можливостей, які з'являються за нових обставин, При цьому підприємство є майже єдиним на ринку, що випереджає конкурентів	Потребує висококваліфікованого персоналу, розроблення системи управління якістю	Можливе негативне сприйняття продукції цільовими групами споживачів
Опозиції (захисту)	Застосовується для протистояння конкурентам. Характерним є колаборація підприємств для підвищення конкурентоспроможності за допомогою випуску нової продукції (послуг) чи нових технологій. Як правило вносяться істотні поліпшення, що дозволяє використовувати новації в інших сферах або ринках. Головне тут – оптимізувати співвідношення витрати-випуск	Потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері. Підприємство зобов'язане приділяти багато уваги навчанню персоналу та рекламі і просуванню на ринок шляхом розгалуженого сервісу та технічного обслуговування	Бракує коштів на НДДКР. Зміна попиту споживачів внаслідок змін уподобань завдяки конкурентам. Зниження платоспроможності населення
Виробничої заміності	Використовується, якщо підприємство виготовляє не менше 50 % технологічно пов'язаної продукції	Продукція підприємства досить однотипна, відповідно попит не зростає	Загроза зниження попиту, загроза несприйняття новим ринком «відносно старої продукції»
Відкриття	Конкурентні переваги новації незаперечні	Ця стратегія потребує великих грошових витрат і передбачає більшу частку ризику	Несприйняття новації покупцями. Ризик неплатоспроможності населення. Ризик банкрутства
Відстоювання	Фактично це спроба зберегти свій сегмент ринку	Ця стратегія не може бути використана у довгостроковій перспективі. Підприємство, як правило, не має матеріальних та інтелектуальних засобів для відновлення продукції	Загроза зниження конкурентоспроможності внаслідок розвитку конкурентів; загрози нестачі коштів для подальшого розвитку

Джерело: узагальнено автором за [34, с. 135; 66].

Для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства на основі інноваційних інструментів необхідно спочатку розрахувати значення його інноваційного потенціалу, врахувати показані в табл. 3.22 характеристики, можливі недоліки та загрози.

Основою стратегічного управління є вибір *стратегії* підприємства, тобто плану дій, спрямованої на посилення позицій підприємства, задоволення споживачів та досягнення поставленої мети. Вибір конкретної стратегії означає, що із усіх можливих варіантів розвитку необхідно вибрати один, відповідно до якого і буде розвиватися підприємство. Напрями руху, етапи і дії, спрямовані на досягнення необхідних результатів, називають стратегічним планом підприємства.

Стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішної реалізації основних етапів розвитку.

Аналіз розвитку торгівлі визначає інноваційні пріоритети для України, а саме: активний розвиток електронної торгівлі; впровадження в практику роботи гнучкого електронного ціноутворення, електронних засобів супроводу і штрихового кодування товарів, засобів радіочастотної технології моніторингу рухів відвідувачів; використання інноваційних рішень, для переходу до персоналізованого обліку покупців завдяки упровадженню клубних, дисконтних і карток самообслуговування; комплексна автоматизація усіх бізнес-процесів сучасної роздрібної торгівлі; розроблення форматних та товарних новацій, які спрямовані на скорочення часу покупців і надання їм екологічних і раціональних для споживання товарів та послуг [67].

### **3.4. Вплив диджиталізації на економічну безпеку підприємств торгівлі**

Аналітичні дослідження публікують індекси економічної безпеки для різних країн світу. Так, автори Jacob S. Hacker, Gregory A. Huber, Austin Nichols, Philipp Rehm, Mark Schlesinger, Rob Valletta, Stuart Craig визначають у своєму дослідженні показник економічної незахищеності – Індекс економічної безпеки (ESI) для різних країн світу. ESI оцінює на індивідуальному рівні істотне зменшення наявних ресурсів домогосподарств з року в рік, враховуючи коливання у доходах та витратах [98].

На початку XXI ст. фокус досліджень за даною тематикою змістився в бік аналізу впливу процесів глобалізації на економічну безпеку країн, наприклад, у роботах Helen E. S. Nesadurai і Z. Wang [99; 100]. У доробку M. Kahler запропоновано компенсувати економічну незахищеність в умовах глобалізації через страхування та посилювати роботу національних та регіональних інституцій в умовах швидких змін, які спричиняють нові ризики [101].

З огляду на комплементарний характер взаємозв'язку між рівнями економічної безпеки на макро- мезо- та мікро-рівнях, багато науковців як запоруку досягнення економічної безпеки на вищих рівнях ієрархії розглядають її забезпечення на рівні підприємства. Економічну безпеку на мікрорівні також не можна відокремити від незворотного процесу глобалізації, який прискорив економічну, технологічну та соціальну інтеграцію, посилив взаємозалежності між державами та недержавними суб'єктами на глобальних ринках. Сучасні глобальні тренди насамперед пов'язані із упровадженням цифрових технологій, радикально змінюють сферу бізнесу, підвищуючи, з одного боку, їх ефективність, а з іншого, – формуючи нові виклики цифрової ери.

Сучасні підходи до визначення категорії «економічна безпека підприємства» досліджено у роботі [103], а також

розглянуто особливості формування важливих підсистем забезпечення економічної безпеки: методів оцінювання, інноваційної стратегії та напрямів збільшення ефективності операційної діяльності підприємств.

Питання реалізації інформаційно-комунікаційної політики високотехнологічних підприємств у середовищі цифровізації розглянуто в роботі російських вчених Т.О. Толстих, Н.Н. Кретьова, К.А. Логана, А.А. Попікова та В.П. Кузнецова. Автори конкретизують поняття, пов'язані зі змістом інформаційно-комунікаційної політики, напрямом її формування та управління. Проведено експрес-діагностику сучасного стану рівня адаптації інформаційно-комунікаційної політики російських підприємств в умовах цифровізації економіки [104].

У роботі [105] досліджено виклики безпеки виробничих компаній МСП та запропоновано рішення щодо управління кібербезпекою для МСП [8]. Авторами зосереджено увагу на цифровій безпеці виробничих компаній, тоді як наслідки цифрової трансформації впливають також на безпеку підприємств, які надають послуги. Вплив цифровізації на економічні показники діяльності в роботі не визначено, хоча автори розглядають цей процес як чинник впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Робота [106] полягала у дослідженні кластерів оцифрування, аналізі факторів та наслідків оцифрування у межах Європейського Союзу. Результати дослідження свідчать про суттєві відмінності між країнами-членами ЄС та кластерами [106]. На рівні ЄС було виявлено п'ять однорідних груп країн, що демонструють великі відмінності між країнами. Реалізація стратегії єдиного цифрового ринку щодо виробничого сектору вимагає збору більш детальної інформації. Однак автори роботи [106] не досліджували питання цифровізації торгівлі.

Емпіричне оцінювання впливу інновацій на підприємницьку діяльність в різних країнах Європи проведено в роботі [107]. Надано характеристику впливу цифрової трансформації

на підприємництво 29 європейських країн. В основу дослідження покладено метод часткових найменших квадратів (PLS). Доцільно було б застосовувати більше змінних, наприклад ВВП країн, для побудови структурних моделей.

Дехто з науковців у своєму дослідженні пропонує застосовувати нові інформаційні засоби для контролю за фінансово-економічною безпекою підприємства з використанням комплексного методичного підходу до створення автоматизованої системи підтримки та прийняття рішень. Так, у роботі українських вчених запропоновано математичну модель для виявлення загроз та прогнозування їх наслідків, визначення сфер, де потрібний посилений контроль та моніторинг рівня безпеки підприємства [107; 108].

Світова інтеграція пов'язана з розвитком міжнародної торгівлі та глобальним розподілом виробництва товарів та послуг. Трансформаційні зміни світових і національних ринків відбуваються під впливом формування та розвитку торговельних мереж, які з безпрецедентною швидкістю інтегруються у цифровий світ. З огляду на це, актуальним є дослідження впливу диджиталізації на діяльність підприємств торгівлі.

Підходи до регулювання транскордонних потоків даних у міжнародній торгівлі, важливі питання збереження конфіденційності/захисту персональних даних як ключового елемента забезпечення довіри споживачів висвітлено у роботах [110–113]. Акцентовано увагу на пошуку балансу між забезпеченням досягнення конфіденційності та безпекою споживачів при збереженні переваг від вільного потоку даних, враховуючи вигоди від збільшення та інклюзивності цифрової торгівлі.

Дж. Ференч проаналізував існуючі та нові торговельні бар'єри, запропонував використовувати Індекс обмежень (регуляторних бар'єрів), які впливають на торгівлю цифровими послугами (Digital STRI). Це новий інструмент, який каталогізує та кількісно визначає бар'єри, що впливають на торгівлю послугами з цифровою підтримкою в усіх країнах G20 [113; 114].

У роботі А. Наторіної обґрунтовано необхідність і важливість своєчасної оптимізації бізнесу в умовах цифрової трансформації, у тому числі у сфері ритейлу. Автор розглядає можливості пошукової оптимізації (SEO) з метою підвищення ефективності діяльності магазину завдяки збільшенню трафіку в Google, підвищення конверсії, показника клікабельності (CTR) та забезпечення максимально вигідних позицій у блоці Local Pack [115].

Аналіз найбільш ефективних практик адаптації ритейлу до нових кризових умов проведено І.Г. Ганечко і О.М. Трубей. Авторами запропоновані напрями змін бізнес-моделі ритейлерів через фокусування на моделі цифрового або омніканального бізнесу, розвитку функції доставки та зосередження уваги на взаємодії з ключовими партнерами [116].

Незважаючи на вагомий внесок наукових праць дослідників у розроблення методів забезпечення економічної захищеності держав, окремих територіальних одиниць та бізнесу в сучасних умовах переходу до цифрової економіки, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання впливу диджиталізації на рівень економічної безпеки підприємств торгівлі та розроблення актуальної моделі його виміру в сучасних умовах провадження торговельної діяльності.

Вивчення впливу чинників на розвиток торгівлі та економічну безпеку підприємств цієї галузі дозволило висунути гіпотезу: *цифрові трансформації впливають на рівень економічної безпеки торговельних підприємств, зокрема спричиняють зміни в обсягах торговельної діяльності в Україні.*

Стрімкий розвиток інформаційних технологій створив ринок інформаційних послуг. Диджиталізація давно вже існує в нашому житті. Це і роботи, що працюють на автомобільних заводах (наприклад, завод «Шкода»), і комп'ютери, сполучені з розкрійними лазерами на підприємствах легкої промисловості, і звичайні тонометри на батарейках, які є практично у кожній родині.



Суб'єкти, які є учасниками ринку інформаційних послуг, прагнуть до оптимізації бізнес-процесів, що зумовлює суттєве зростання результатів їх діяльності. Більшість світових корпорацій (60 %) розробляють власні стратегії диджиталізації, які насамперед спрямовані на технологічні зміни.

Інформаційна економіка зумовлює те, що продуктивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання залежать, головним чином, від їх здатності генерувати, обробляти й ефективно застосовувати інформацію, засновану на знаннях [117].

Водночас із терміном «інформаційна економіка» виник термін «інформаційне суспільство», для якого оброблення інформації з використанням інформаційних та комунікаційних технологій створює значну економічну та соціальну цінність. Інформаційне суспільство формується на засадах сталого розвитку і з використанням інформаційних та комунікаційних технологій.

Поняття «цифрова економіка», «економіка знань», «інформаційне суспільство» формують нову економічну систему, яка замінює індустріальну парадигму. Ця економічна модель надає можливість реалізації висококонкурентної продукції з високою доданою вартістю, створення робочих місць нової якості [118; 119].

Цифрова трансформація та високий рівень офлайн- та онлайн-конкуренції мають значний вплив на бізнес, що вимагає регулювання діяльності урядами країн, які приділяють значну увагу питанням формування та регулювання цифрової економіки. Так, для країн ЄС в умовах переходу до цифрової економіки регулюючим документом став Цифровий порядок денний, який був ініційований ще у 2010 році. Важливим його пунктом є створення Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market) [120; 121].

За даними Європейської Комісії, яка щороку публікує Індекс цифрової економіки та суспільства (The Digital Economy and Society Index (DESI)), у 2020 р. країнами-лідерами з «цифрової орієнтації бізнесу 4a» є Фінляндія, Нідерланди та Бельгія, що отримали понад 60 балів у загальному рейтингу. Болгарія, Угорщина, Польща, Румунія, Латвія та Словаччина відстають у впровадженні технологій електронного бізнесу, маючи менше 40 балів [123; 124].

У свою чергу, Ірландія, Чехія, Данія, Бельгія та Швеція входять до п'яти країн «електронної комерції 4b» з результатами понад 60 балів. Ірландія лідирує за всіма трьома показниками електронної комерції (тобто, МСП, що продають через Інтернет, оборот електронної комерції та продаж через Інтернет за кордон). Найгірші результати мають Болгарія, Греція, Люксембург та Румунія – нижче 25 балів [124].

У цифровій економіці виділяють такі напрями: бізнес для бізнесу (B2B), бізнес для уряду (B2G) та бізнес для споживачів (B2C).

Інтернет-продажі 11 % підприємств ЄС звітують про вебпродажі бізнесу та урядам. 13 % здійснюють вебпродажі споживачам – від 9 % підприємств у Латвії, Люксембурзі, Італії та Болгарії, до 28 % – в Ірландії [124].

В Україні питання диджиталізації регулюється на державному рівні. Створено Міністерство цифрової трансформації, до 2024 р. усі публічні послуги бізнесу та громадянам заплановано перевести в онлайн. Незважаючи на те, що держава стимулює впровадження інноваційних технологій, які спрощують створення та ведення бізнесу, розвиток цифрової економіки в Україні стикається з такими труднощами:

- нестача фахівців;
- відсутність орієнтації виробників програмного забезпечення і суб'єктів, що створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок;
- високий ступінь використання нелегального та піратського програмного забезпечення;

– повільне реагування держави на перетворення в економіці з використанням інформаційних технологій у правовому полі.

Що стосується торгівлі, то цифрова трансформація у цій сфері активно здійснюється саме нині, в умовах пандемії коронавірусу. До цих процесів долучені не лише великі підприємства торгівлі, але й дрібні торговці. Карантин та COVID-19 стали безпрецедентним каталізатором цифрових змін у сфері торгівлі, яка мала швидко адаптуватися до нової реальності. Основним трендом став активний розвиток e-commerce [125; 126].

Так, за даними групи компаній EVO, що оприлюднила підсумки розвитку ринку електронної комерції в Україні у 2020 р., загальна сума фізичних товарів і послуг, які придбали українці через мережу Інтернет у 2020 р., сягнула 107 млрд грн. Це на 41 % більше ніж у 2019 р. Зросла і кількість онлайн-оплат – щонайменше на 50 %. Тепер майже 9 % усіх купівель в Україні відбувається онлайн – на маркетплейсах, в онлайн-магазинах і соціальних мережах. До Китаю, де понад 30 % усіх купівель здійснюються онлайн, ще далеко, але приріст за рік значний. Для порівняння, у 2019 р. частка e-commerce у ритейлі в Україні оцінювалася у 7 %, а зріс ринок тоді на 17 % за рік [127].

Найбільшими за обсягом та найрозвиненішими секторами у 2020 р. були сектори одягу та електроніки. Обсяг продажу електроніки через мережу Інтернет в Україні зріс до \$291 млн у 2020 р., з 2016 р. він зростав у середньому на 26 % щороку. Частка електронної комерції у роздрібній торгівлі одягом у 2020 р. становила 6,8 %, а середній чек – \$24–31. Водночас обсяг ринку електронної комерції продуктами харчування у 2020 р. становив \$150 млн. Ліки та продукти харчування – порівняно нові категорії, що мають найпотужніший потенціал зростання.

Активно розбудовують екосистему електронної комерції маркетплейси, які по суті є торговельними майданчиками і заробляють на комісії з продажу від інших операторів ринку. Найбільшими маркетплейсами в Україні є: Rozetka; Prom; Allo; Bigl; Epicentr. У 2020 р. 63 % українських онлайн-покупців віддавали перевагу купівлі саме через маркетплейси, а решта – 37 % – купують у спеціалізованих онлайн-магазинах товарів для дому, косметики, одягу, іграшок для дітей [128].

Активному запровадженню диджитал-трансформацій в торгівлі сприяє розвиток соціальних мереж, де акумулюється споживчий попит та створюються унікальні умови для просування товарів та послуг як у сегменті B2C, так і в сегменті B2B.

Facebook та Instagram в Україні постійно розвиваються. З початку 2020 р. до початку 2021 р. українська аудиторія соціальних мереж збільшилася на сім мільйонів осіб. Про це повідомила компанія GlobalLogic із посиланням на результати власного дослідження, проведеного на базі відкритих даних. Так, на початку 2020 р. в Україні було 19 млн користувачів, а у 2021 р. – вже 26 млн. Водночас проникнення соціальних мереж теж зросло: нині в них зареєстровано 60 % населення країни, тоді як у січні 2020 р. було дещо більше ніж 40 % [129].

Основні напрями для розвитку диджиталізації підприємств торгівлі наведено на рис. 3.6.

Диджиталізація торгівлі – це не лише тренд, а новий вектор розвитку торгівлі як галузі, що проникає в усі бізнес-процеси сучасного підприємства торгівлі. Використання диджитал-інструментів не могло не позначитися на основних показниках результативності, ефективності та економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності. Без перебільшення

### **Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

можна стверджувати, що саме цифрова трансформація ритейлу під час епідемії коронавірусу стала основним фактором забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств торгівлі, допомогла цим суб'єктам бізнесу в опануванні нових інструментів, каналів та ринків продажу товарів.



*Рис. 3.6. Напрями розвитку диджитал-технологій в торгівлі*

*Джерело: розроблено автором [130].*

Основною метою даного дослідження є визначення ступеня впливу диджиталізації на економічну безпеку підприємств торгівлі. З огляду на це, є потреба в уточненні сутності поняття «економічна безпека підприємства» та характеристики її складових саме відносно суб'єктів торговельної діяльності.

Дефініція «економічна безпека підприємства» еволюціонувала від рівня поняття до рівня економічної категорії. Як поняття «економічна безпека підприємства» – це стан підприємства, коли воно є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стійко розвивається. У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток), ресурсну складову (потенціал), головний критерій оцінювання діяльності підприємства – його конкурентоспроможність.

Категорія стану зіставляється з категоріями якості і дії, що, у свою чергу, формують динамічний і статичний підходи до визначення суті економічної безпеки підприємства, при дослідженні якої виокремлюється термінологічний зв'язок статика–динаміка.

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства. Крім того, економічна безпека підприємства – це найефективніше використання ресурсів, які забезпечують його стабільне функціонування [102; 107; 130].

У системі економічної безпеки підприємств торгівлі доцільно виділити такі складові: безпека операційної діяльності, фінансової, інвестиційної, інноваційної, інтелектуально-кадрової діяльності [102].

Безпека операційної діяльності забезпечується передусім через нарощування обсягу реалізації товарів підприємством торгівлі. Цей показник, який по суті є показником товарообороту, є основним результативним показником торговельної діяльності і джерелом отримання доходу підприємства для покриття усіх витрат операційної діяльності та отримання прибутку, а отже, формує передумови для реалізації його стратегічних цілей. За даними Державної служби статистики України, у 2020 р.

### ***Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства***

---

25,9 % підприємств оптової та роздрібною торгівлі були збитковими [59]. Отриманий ними дохід від реалізації товарів не покрив витрат на організацію процесу їх продажу. Це свідчить про кризові процеси та загрозу економічній безпеці чверті підприємств галузі.

У свою чергу, безпека операційної діяльності містить у собі дві складові – ринкову безпеку (маркетингову) і техніко-технологічну. Так, на маркетингову складову безпеки підприємства роздрібною торгівлі впливає декілька головних факторів: рівень цін на ринку, зміна ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, формат підприємства торгівлі, адаптивність підприємства. Маркетингова складова відповідає за просування товарів на ринку і відображає рівень відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються у ринковому середовищі, тобто, наскільки науково-дослідницька робота, виробнича і збутова діяльність відповідають запитам ринку і конкретним потребам споживачів.

Упроваджуються нові технології продажів: FRID-технології, SAP-технології, електронні цінники, енергозберігаючі технології, штрих-технології. Також у межах операційної діяльності сприяє оптимізація пошукової системи (SEO), торговельні компанії використовують різні інтернет-інструменти типу Google my business, щоб клієнти швидко могли знайти один одного, нові технології продажів, логістичні й управлінські схеми, активно впроваджуються інформаційні системи.

Фінансова складова може бути визначена як стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях його фінансових показників. При аналізі діяльності підприємства торгівлі, особливо його фінансових показників, широко застосовують засоби диджиталізації.

Інвестиційна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів та ринкових можливостей для запобігання загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища, які виникають у процесі інвестиційної діяльності підприємства, що сприяє його стійкому розвитку.

Інноваційна складова – це процес забезпечення умов, за яких нівелюється і нейтралізується негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стійкість й ефективність інноваційного процесу, що є основою ефективності та конкурентоспроможності підприємства загалом.

Кадрова складова – це комплекс дій та взаємовідносин персоналу, за якого відбувається ефективно економічне функціонування підприємства, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, що пов'язані з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на показники роботи, його інтелектуальний потенціал і трудові відносини загалом.

Інтелектуальна складова системи економічної безпеки підприємства передбачає збереження і розвиток його інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання та на вдосконалення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

Стосовно інноваційної та інтелектуально-кадрової складових економічної безпеки підприємства, то для них використовуються вже розглянуті засоби диджиталізації.

Головне у складанні системи економічної безпеки – можливість правильно визначити загрози та способи зменшення їх впливу. В умовах цифрової економіки, окрім вже відомих загроз для підприємств торгівлі, з'явилися загрози і у зв'язку із диджиталізацією. Складність проблеми інформатизації сфери торгівлі в Україні визначається тією обставиною, що вона відбувається в умовах нестабільності дії економічних механізмів, обумовленої перманентними політичними внутрішніми викликами і зовнішніми геополітичними факторами. Мережева та інформаційна безпека вже стає ключовим фактором у розвитку інформаційного суспільства. Атаки на інформаційні системи можуть мати серйозні наслідки, як-то збої у роботі систем комунікацій, витік конфіденційної інформації тощо. Таким чином, виникла сфера кібербезпеки. Європейською комісією 7 лютого 2013 р. була ухвалена Стратегія кібербезпеки «Відкритий, надійний та



безпечний кіберпростір» (Cybersecurity Strategy of the European Union: An Open, Safe and Secure Cyberspace). Цей документ являє собою всеосяжне бачення ЄС стосовно того, як краще запобігати та ліквідувати кіберзагрози. Система економічної безпеки повинна забезпечувати власний захист від ризиків цифровізації.

Керуючись принципом системного підходу, варто виділити сукупність основних факторів, що впливають на основний результативний показник діяльності підприємства торгівлі, – товарооборот, отже, і на економічну безпеку такого підприємства. Ці фактори мають бути враховані при побудові статистичної моделі – абстрактної схеми відношень між величинами (чинниками/факторами), що характеризують властивості реального процесу, в нашому випадку – формування товарообороту підприємства торгівлі. Чільне місце серед таких факторів посідає диджиталізація.

На нашу думку, перелік таких факторів має містити показники, що мають найбільш потужний вплив на формування обсягу товарообороту підприємства торгівлі і досліджуються органами державної служби статистики України. Зокрема, це доходи населення України, що формують обсяг попиту на товарному ринку; товарні запаси в торгівлі як маса товарів, що перебувають у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача, та призначені для подальшого продажу, тобто являють собою сформовану в торгівлі товарну пропозицію; чисельність зайнятих працівників у торгівлі як основна складова ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, що приводить в дію інші види ресурсів та створює додану вартість; індекси цін виробників промислової продукції, що є показником зміни цін у часі у сфері промислового виробництва; показники розвитку диджиталізації економічних відносин в країні, до яких належать: обсяг реалізованої продукції (послуг) телекомунікації (електро-зв'язок), обсяг надання інформаційних послуг, обсяг оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

---

Протягом останніх років розширення інформаційного простору та телекомунікаційних технологій стало пріоритетним напрямом для більшості країн світу. З цим сектором пов'язують розвиток конкурентного диджитал-середовища, як зовнішнього, так і внутрішнього. Зміни процесів цифровізації економіки можна простежити за результатами діяльності підприємств, що працюють в сегментах телекомунікацій та надання інформаційних послуг.

Динаміку фінансових результатів діяльності українського бізнесу в сфері «Інформація та телекомунікації» відображено в табл. 3.23. Спостерігається поступове скорочення витрат діяльності, зростання обсягів реалізації, що свідчить про збільшення конкурентоспроможності підприємств даного виду діяльності.

*Таблиця 3.23*

**Показники діяльності підприємств сфери  
«Інформація та телекомунікації» в Україні**

Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка витрат, %	Частка прибутку, %
2012	59 912 893,60	79 354 861,50	75,50	24,50
2013	60 732 863,10	80 410 367,30	75,53	24,47
2014	61 973 633,80	84 103 557,80	73,69	26,31
2015	74 444 318,20	100 590 378,00	74,01	25,99
2016	86 466 927,20	117 407 180,00	73,65	26,35
2017	98 512 790,30	139 117 053,00	70,81	29,19
2018	120 797 891,00	165 282 458,00	73,09	26,91
2019	141 708 807,60	198 276 656,00	71,47	28,53

*Джерело: розраховано автором за [57].*

Відповідно, проаналізуємо результати діяльності підприємств торгівлі та ступінь впливу диджитал-складової на діяльність підприємств торгівлі. Розглянемо дані щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2019 рр. у табл. 3.24 і 3.25 та графіки розвитку цих величин на рис. 3.7 та 3.8.

### Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства



Рис. 3.7. Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств за видами діяльності

Джерело: розраховано автором за [57].

Як видно з рис. 3.7, обсяги реалізованої продукції за досліджуваний період зросли. Це можна пояснити наявністю інфляції та зростанням обсягів реалізації на підприємствах промисловості, оптової та роздрібною торгівлі (у тому числі ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів).

Динаміку обсягів реалізованої продукції на підприємствах, діяльність яких тісно пов'язана з використанням диджитал-інструментів, представлено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Динаміка зміни обсягів реалізації у сфері зв'язку, телекомунікаційних та інформаційних технологій

Джерело: розраховано автором за [59].

Таблиця 3.24

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств  
за видами економічної діяльності у 2010–2019 рр., млн грн**

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Усього</b>	3366228,25	3991239,44	4203169,57	4050214,97	4170659,91	5159067,14	6237535,21	7707935,22	9206049,55	9639730,60
Сільське, лісове та рибне господарство	99891,44	126961,25	162611,13	161130,34	213929,85	362309,99	403645,80	454380,10	525096,89	556325,87
Промисловість	1159231,45	1464792,12	1498929,68	1473091,47	1546614,90	1887535,36	2305695,87	2817768,91	3248378,63	3230045,24
Будівництво	96725,33	120419,48	155790,68	141125,70	150466,56	142871,94	169705,34	221404,89	302718,03	370760,61
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1406132,71	1587116,48	1623609,58	1612134,35	1629690,59	1953257,73	2385691,55	3061652,95	3764364,90	3958371,10
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	72158,13	100328,75	113367,92	109834,39	83623,38	97737,85	158057,36	201687,31	218365,71	242362,59
Інформація та телекомунікації	65925,60	74348,22	79354,86	80410,37	84103,56	100590,38	117407,18	139117,05	165282,46	198276,66
Телекомунікації (електрозв'язок)	38651,89	41366,75	44574,49	44088,68	44832,68	47650,79	50766,19	55103,02	59712,89	67982,61
Надання інформаційних послуг	3718,44	3968,63	5120,32	5604,75	5886,32	8185,99	9530,41	13155,05	18510,97	22412,53
Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали	1989,90	2895,03	3765,95	4344,51	4916,01	7047,16	8336,71	10825,22	15501,50	18763,74

*Джерело: сформовано автором за [59].*

## Вихідні дані для багатofакторної моделі

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Оптова та роздрібна торгівля, млрд грн	1 334	1 487	1 511	1 502	1 546	1 855	2 228	2 860	3 546	3 716
Доходи населення України, млрд грн	866	1067,2	1457,86	1548,73	1516,77	1772,02	2051,33	2652,08	3248,73	3744,06
Чисельність працівників торгівлі, осіб	1847874	1864623	2425209	2391404	2284458	2088202	2068256	2104012	2225348	2252559
Товарні запаси, млрд грн	140,56	148,38	150,02	159,06	166,83	171,95	58,34	326,01	369,57	385,69
Індекси цін виробників промислової продукції	1,019	1,013	0,992	1,003	1,005	1,023	0,989	0,997	1,142	0,926
Телекомунікації (електрозв'язок), млрд грн	39	41	45	44	45	48	51	55	60	68
Надання інформаційних послуг, млрд грн	4	4	5	6	6	8	10	13	19	22
Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали, млрд грн	2	3	4	4	5	7	8	11	16	19

Джерело: сформовано автором за [59].

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

Проаналізуємо вплив основних чинників на розвиток торгівлі, використовуючи моделювання формування обсягу реалізації торгівлі.

Дослідимо торговельну діяльність ( $Y$  – обсяг реалізації торгівлі) з метою виділення найголовніших факторів впливу на неї. До чинників впливу віднесемо:

$X_1$  – доходи населення України, млрд грн;

$X_2$  – чисельність зайнятих працівників у сфері торгівлі, осіб;

$X_3$  – товарні запаси, млрд грн;  $X_4$  – індекси цін виробників промислової продукції;

$X_5$  – обсяг реалізованої продукції (послуг) телекомунікації (електрозв'язок), млрд грн;

$X_6$  – обсяг надання інформаційних послуг, млрд грн;

$X_7$  – обсяг оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали, млрд грн.

Побудовано багатофакторну лінійну модель за допомогою функцій Excel (рис. 3.9).

C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	-293,839	111,2587	171,0783	3510,055	1,37026	-0,00084	0,2502	-7613,94	
	194,8005	79,68819	127,9285	1884,606	0,908922	0,00025	0,655646	6106,81	
	0,997668	92,23627	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	
	122,2297	2	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	
	7279109	17015,06	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	
t =	-1,50841	1,396176	1,337296	1,862488	1,507566	-3,34005	0,381609	-1,2468	

*Рис. 3.9. Результат розрахунків лінійної залежності обсягу реалізації сфери торгівлі України*

*Джерело: розраховано автором.*

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

Модель має вигляд:

$$\hat{Y} = 0,25X_1 - 0,001X_2 + 1,37X_3 + 3510,1X_4 + 171,08X_5 + 111,26X_6 - 293,84X_7 - 7613,94$$

Отриманий коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,997$  свідчить про те, що варіація рівня обсягу реалізації в торгівлі на 99,7 % визначається варіацією розглянутих чинників і лише 0,3 % змін  $Y$  припадає на невраховані чинники, тобто фактори впливу відібрані правильно.

Адекватність моделі перевіримо за t-критерієм оцінювання параметрів. Значення t-критичне знайдемо з таблиці t-статистики для  $\alpha=0,05$  рівні значущості та  $n-m=10-7=3$  степенів вільності, t критичне для двостороннього тесту дорівнює 2,353, що більше ніж обчислені значення (рис. 3.9). Отже, усі параметри моделі незначущі і потрібно підібрати з цими факторами іншу модель зв'язку.

Модель не приймаємо – припускаємо наявність нелінійного зв'язку іншої форми.

Використаємо розширену степеневу функцію вигляду

$$Y = a_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_7^\mu$$

Приведемо функцію до лінійного вигляду за допомогою логарифмування.

Логарифмуємо функцію  $Y = a_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_7^\mu$

$$\ln Y = \ln A + \alpha \cdot \ln X_1 + \beta \cdot \ln X_2 + \gamma \cdot \ln X_3 + \delta \cdot \ln X_4 + \theta \cdot \ln X_5 + \vartheta \cdot \ln X_6 + \mu \cdot \ln X_7$$

-0,43297	-0,15601	1,900608	1,059107	0,004292	-1,26419	1,074054	11,67715
0,173844	0,187195	0,613612	0,343238	0,029615	0,270339	0,383403	2,835018
0,998167	0,034986	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
155,5728	2	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
1,332955	0,002448	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д

*Рис. 3.10. Розрахунок параметрів функціональної залежності обсягу торговельної діяльності за степеневою моделлю*

*Джерело: розраховано автором.*

Результатом розрахунку буде:  $A' = 11,68$ ,  $\alpha = 1,07$ ;  
 $\beta = -1,26$ ;  $\gamma = 0,004$ ,  $\delta = 1,06$ ,  $\theta = 1,9$ ,  $\nu = -0,16$ ,  $\mu = -0,43$ .

Степенева модель:

$$Y_{\text{розр.}} = \exp(11,68) \cdot X_1^{1,07} \cdot X_2^{-1,26} \cdot X_3^{0,004} \cdot X_4^{1,06} \cdot X_5^{1,9} \cdot X_6^{-0,16} \cdot X_7^{-0,43}$$

$$Y_{\text{розр.}} = 117848,1 \cdot X_1^{1,07} \cdot X_2^{-1,26} \cdot X_3^{0,004} \cdot X_4^{1,06} \cdot X_5^{1,9} \cdot X_6^{-0,16} \cdot X_7^{-0,43}$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,998, що підтверджує зв'язок змінних. У степеневій моделі дисперсії залишків у статистичній інформації менше ніж у лінійній адитивній моделі, тому робимо висновок, що степенева форма залежності краще описує зв'язок між змінними.

Результати перевірки моделі щодо достовірності за  $F$ -критерієм підтверджують, що модель є достовірною ( $F_{\text{розр}} = 155,57 > F_{\text{табл}} = 4,76$  при рівні значущості  $\alpha = 0,05$ ).

Аналіз параметрів регресійної залежності доводить, що всі вищенаведені фактори впливають на обсяг реалізованої продукції оптової та роздрібною торгівлі.

Для перевірки значущості коефіцієнта кореляції  $R$  розраховуємо  $t$ -критерій Стьюдента:

$$t_{\alpha} = \frac{R\sqrt{(n-m)}}{\sqrt{1-R^2}} = \frac{\sqrt{0,998^2 \cdot (10-7)}}{\sqrt{1-0,998^2}} = 1,728$$

Із використанням статистичних таблиць при рівні значущості  $\alpha = 0,05$  степеней вільності 6 вибираємо  $t_{\text{табл}} = 1,895$ . Оскільки  $t < t_{\text{табл}}$ , то можна зробити висновок про незначущість коефіцієнта кореляції. Подібна ситуація зі статистичними параметрами виникає, зазвичай, коли є взаємозалежність факторних ознак. Перевіримо факторні ознаки щодо наявності явища мультиколінеарності. Для цього застосуємо метод Феррара-Глобера. Цей алгоритм містить три



види критеріїв, згідно з якими перевіряється мультиколінеарність.

Мультиколінеарність усього масиву даних перевіряється за допомогою критерію  $\chi^2$ . За розрахунками отримано  $\chi^2 = 158,362$ . Порівнюємо це значення з табличним за умов, що є 21 степінь вільності та рівень значущості  $\alpha = 0,95$ ,  $\chi^2_{\text{табл}} = 32,66$ .  $\chi^2 > \chi^2_{\text{табл}}$ , у масиві змінних існує мультиколінеарність.

Мультиколінеарність кожної пояснювальної змінної з рештою пояснювальних змінних перевірено за допомогою  $F$ -критеріїв. За розрахунками отримано:  $F_1 = 261,75$ ;  $F_2 = 307,87$ ;  $F_3 = 544,52$ ;  $F_4 = 252,96$ ;  $F_5 = 1667,05$ ;  $F_6 = 157,53$ ;  $F_7 = 7,87$ . Порівнюємо отримані значення з табличним при степенях вільності  $\gamma_1 = 6$  та  $\gamma_2 = 9$  та рівні значущості  $\alpha = 0,05$ ,  $F_{\text{табл}} = 4,10$ . У даному випадку кожна з пояснювальних змінних мультиколінеарна з іншими.

Для визначення мультиколінеарності пари пояснювальних змінних використовуються  $t$ -критерії. За розрахунками отримано  $t_{12} = 7,746$ ;  $t_{13} = -1,16$ ;  $t_{14} = 1,3$ ;  $t_{15} = 0,383$ ;  $t_{16} = -0,272$ ;  $t_{17} = 0,301$ ;  $t_{23} = 0,757$ ;  $t_{24} = -1,68$ ;  $t_{25} = -0,02$ ;  $t_{26} = 0,123$ ;  $t_{27} = -0,019$ ;  $t_{34} = 0,324$ ;  $t_{35} = -2,748$ ;  $t_{36} = -1,85$ ;  $t_{37} = 2,24$ ;  $t_{45} = 0,692$ ;  $t_{46} = -0,213$ ;  $t_{47} = 0,167$ ;  $t_{56} = 2,012$ ;  $t_{57} = -2,149$ ;  $t_{67} = 2,55$ . Обчислені  $t$ -критерії порівнюються з табличним значенням ( $t_{\text{табл}} = 1,638$ ) при степенях вільності  $\gamma = 3$  та рівні значущості  $\alpha = 0,1$ .

Оскільки  $t_{12}$ ,  $t_{37}$ ,  $t_{56}$ ,  $t_{67} > t_{\text{табл}}$ , то відповідні пари змінних мультиколінеарні між собою.

Щоб виправити модель, видаляємо з розгляду ознаки, які найчастіше потрапляли в пари залежності. Це  $X_6$  та  $X_7$ , тобто надання інформаційних послуг та оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність, вебпортали.

Будуємо функцію  $Y = \alpha_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_5^\mu$ . Результат розрахунків наведено на рис. 3.11.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

1,466729	0,724013	0,026667	-0,85399	0,307174	11,90272
0,716545	0,395188	0,040016	0,251576	0,271005	4,057724
0,992481	0,050101	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
105,6016	4	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
1,325363	0,01004	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д

*Рис. 3.11. Розрахунок параметрів функціональної залежності  
обсягу торговельної діяльності за степеневою моделлю  
від п'яти змінних*

*Джерело: розраховано автором.*

Результатом розрахунку буде:  $A' = 11,903$ ,  $\alpha = 0,307$ ;  
 $\beta = -0,854$ ;  $\gamma = 0,027$ ,  $\delta = 0,724$ ;  $\theta = 1,467$ .

Степенева модель:

$$Y_{\text{розр.}} = \exp(11,903) \cdot X_1^{0,307} \cdot X_2^{-0,854} \cdot X_3^{0,027} \cdot X_4^{0,724} \cdot X_5^{1,467}$$

$$Y_{\text{розр.}} = 147667,2 \cdot X_1^{0,307} \cdot X_2^{-0,854} \cdot X_3^{0,027} \cdot X_4^{0,724} \cdot X_5^{1,467}$$

Коефіцієнт детермінації дорівнює 0,993, що підтверджує зв'язок змінних. У степеневій моделі дисперсії залишків у статистичній інформації менше ніж у попередніх моделях, тому доходимо висновку, що степенева форма залежності та з меншою кількістю ознак краще описує зв'язок між змінними.

Перевірка моделі на достовірність за F-критерієм показала, що модель є достовірною ( $F_{\text{розр}} = 105,6 > F_{\text{табл}} = 4,76$  при рівні значущості  $\alpha = 0,05$ ).

Аналіз параметрів регресійної залежності показує, що всі вищенаведені фактори впливають на обсяг реалізованої продукції оптової та роздрібною торгівлі.

Для перевірки значущості коефіцієнта кореляції R розрахуємо  $t$ -критерій Стьюдента:

**Розділ 3. Інноваційність як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства**

$$t_{\alpha} = \frac{R\sqrt{(n-m)}}{\sqrt{1-R^2}} = \frac{\sqrt{0,993^2 \cdot (10-5)}}{\sqrt{1-0,993^2}} = 18,798$$

З використанням статистичних таблиць при рівні значущості  $\alpha=0,05$  степеней вільності 5 вибираємо  $t_{\text{табл}} = 2,015$ . Оскільки  $t > t_{\text{табл}}$ , то можна зробити висновок про значущість коефіцієнта кореляції.

Перевіримо модель на адекватність, аналізуючи напрямки та розмір відхилень результуючої ознаки за фактичними та розрахованими значеннями (табл. 3.26).

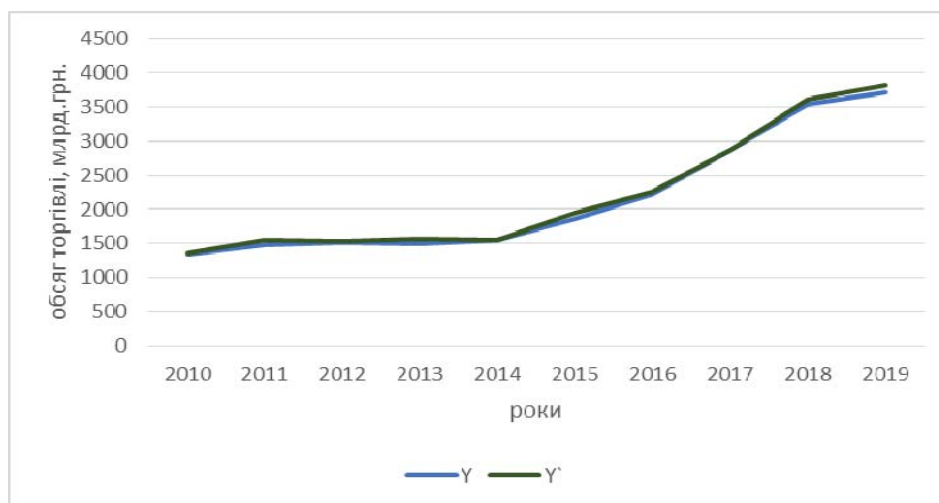
*Таблиця 3.26*

**Визначення правильності побудованої моделі через розрахунок знака та розміру відхилень значень залежної змінної, розрахованої за моделлю, і фактичних значень**

Y	Y'	e=Y'-Y
1334	1310,286	-23,7143
1487	1487,692	0,692081
1511	1477,278	-33,722
1502	1487,874	-14,1263
1546	1593,155	47,15471
1855	2010,782	155,7816
2228	2196,653	-31,3466
2860	2757,189	-102,811
3546	3518,262	-27,7375
3716	3758,895	42,89498

*Джерело: розраховано автором.*

Модель адекватна, що підтверджує графік заданого та розрахованого значення залежної змінної.



*Рис. 3.12. Динаміка зміни залежної ознаки фактично і за моделлю*

*Джерело: розраховано автором.*

Адекватність моделі перевіримо за  $t$ -критерієм оцінювання параметрів. Значення  $t$ -критичне знайдемо з таблиці  $t$ -статистик для  $\alpha=0,05$  рівні значущості та  $n - m = 10 - 5 = 5$  степеней вільності,  $t$  критичне для двостороннього тесту дорівнює 2,015, що менше ніж обчислені значення. Отже, усі параметри моделі значущі і вибрано правильну форму взаємозв'язку.

Побудована модель показала суттєвий вплив на товарообіг найбільш значущих факторів, до яких належать: доходи населення України, чисельність зайнятих працівників у торгівлі, товарні запаси в торгівлі, індекси цін виробників промислової продукції, обсяг реалізованої продукції (послуг) телекомунікації (електрозв'язок). Найбільш впливовою виявилася факторна ознака телекомунікаційних послуг. Отже, процеси диджиталізації створюють суттєві переваги у діяльності торговельних підприємств, підвищують їх конкурентоспроможність і зміцнюють економічну безпеку.

Цифровізація є невід'ємною частиною економіки в сучасному світі, що, з одного боку, надає багато переваг для розвитку, а з іншого, створює нові ризики, зокрема загрози кібербезпеки, нові можливості для провадження незаконної економічної діяльності та посягання на недоторканність при-

ватної власності. Нові технології можуть зробити суттєвий внесок у досягнення цілей сталого розвитку, проте соціально-економічний потенціал цифрових технологій може мати негативні наслідки. І тому розуміння моделей ефективного управління процесом розвитку цифрових технологій щодо методів уникнення небажаних наслідків є надзвичайно важливим завданням. Пошук нових рішень вимагає спільних зусиль держави, суспільства, бізнесу, спільноти науковців та технологічного сектору.

За результатами проведеного дослідження було підтверджено гіпотезу щодо наявності зв'язку між цифровізацією та оборотом підприємств торгівлі в Україні. Визначено, що існує статистично значущий взаємозв'язок між показниками обсягу інформаційних послуг та пов'язаних з ними послуг та обсягів торгівлі. Вірогідно, що існує достатньо велика частка підприємств торгівлі, які використовують цифрові технології. Зростання обсягів товарообороту є одним із найбільш вагомих чинників економічної безпеки підприємств торгівлі та позитивно впливає на їх ділову активність. Очевидно, що регресійний аналіз вказує також на зв'язок рівня цифровізації та розмірів підприємств, оскільки великий бізнес має більше можливостей для інвестування в цифрові технології, проте у даній роботі завдання дослідити цей зв'язок не ставилося, однак може бути об'єктом подальших наукових розробок з цієї проблематики.

### **Список використаних джерел до розділу 3**

1. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України. *Економіст*. 1999. № 10. С. 26–32.
2. Нижник В.М. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : [монографія] / [В. М. Нижник та ін.]; за наук. ред. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2014. 547 с.

3. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 250 с.
4. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. *Вісн. Запоріз. нац. ун-ту*. 2011. № 1(9). С. 12–15.
5. Головатюк В.М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України / за наук. ред. В.П. Соловійова. Київ. Фенікс. 2012. 364 с.
6. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы. Университетская книга. 2002. 250 с.
7. Дзюбіна А .В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових. *Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 72–78.
8. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. *Інституціональна модель інноваційної економіки: кол. монографія* / за ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: ІЕП НАНУ, 2019. 545 с.
9. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства: монографія / за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової. Київ: ДКС центр, 2014. 338 с.
10. Лохман Н.В. Інноваційний потенціал туристичних підприємств: парадигма сучасного розвитку: монографія. ВНЗ «Ун-т ім. Альфреда Нобеля». Кременчук: ФОП Щербатих О. В., 2019. 505 с.
11. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінювання та ефективність використання: монографія / С. І. Грицуленко Одеса: ВМВ, 2013. 260 с.
12. Матросов О.Д., Матросова В.О. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як основа стратегії розвитку підприємства: *сб науч. тр. «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва* № 62. 2010.
13. Матросова В. О., Гончар Ю. В., Романчук К. В. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 66 (1036). С. 86–96.

14. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ЕксОб. 2001. 560 с.
15. Педерсен И. А. Экономическая сущность и методы оценки инновационного потенциала предприятий. *Вісн. Чернігів. держ. технол. ун-ту*. 2013. № 2 (66). С. 35–44.
16. Родіонова І. В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*. Харків. 2013. № 4 (68). С. 96–99.
17. Фарат О. В., Русин-Гриник Р. Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. *Вісн. Львів. нац. політех. ун-ту*. 2012. С. 273–278.
18. Шилова О. Ю., Чермошенцев Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.
19. Шипулина Ю. С. Инновационный потенциал предприятия. *Потенциал инновационного развития предприятия*: монографія. Сумы: Деловые перспективы, 2005. 256 с.
20. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Донец. держ. ун-т упр. Донецьк: ВІК, 2012. 438 с.
21. Філіппова С. В. Волощук Л. О., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія; за заг. ред. С. В. Філіппової. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
22. Зубко Т.Л., Андрєєва В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. ДУТ, Київ. 2016. № 1, С. 74–81.
23. Кузьменко О.М. Потенціал інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 172 с.

24. Зубко Т. Л., Новікова Н. М. Конкурентоспроможність підприємства у системі його економічного потенціалу. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3 (113). С. 64–81.
25. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / С. А. Давимука та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.
26. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 3. С. 17–33.
27. Rondi E., De Massis A., Kotlar J. Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10 (4), 1–13. 2019. URL: [https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1069328/478958/Rondi%20et%20al.%20Family%20business%20innovation%20postures\\_Post-print.pdf](https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1069328/478958/Rondi%20et%20al.%20Family%20business%20innovation%20postures_Post-print.pdf)
28. Gil N., Miozzo M., Massini S. The innovation potential of new infrastructure development: An empirical study of Heathrow airport's T5 project. *Research Policy* 41 (2012) 452–466. URL: <https://personalpages.manchester.ac.uk/staff/nuno.gil/Journal%20articles/RESPOL%20Innovation%20Potential.pdf>
29. Isaksson R., Johansson P., Fischer K. Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development. *Journal of Business Ethics* (2010) 97:425–442 Springer 2010. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:979822/FULLTEXT01.pdf> DOI 10.1007/s10551-010-0516-z
30. Kahn K.B. Understanding innovation. 2013. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
31. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія / О.О. Орлов та ін. Хмельницький: ХНУ, 2017. 552 с.
32. Гончаров В.И., Иванова Е.В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления. *науч. тр. ДонНТУ*. 2004. Вып. 76. С. 112–119.



33. Маліцький Б.А. Прикладне наукознавство. Київ. Фенікс. 2007. 400 с.
34. Прохорова В.В., Прохорова Ю.В., Кучеренко О.О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія Харків: УкрДАЗТ, 2010. 282 с.
35. Слепец Ю.С., Костенко А.П. Инновационный потенциал как экономическая категория: *зб. наук. пр. НТУ «ХПИ»*. Вип. 24. Харків. 2001. С. 93–101.
36. Галушко Є.С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин: автореф. дис. на зобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Донецьк. 1999. 23 с.
37. Павлова В.А., Татарінов В. В., Жукова А. Г. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність: монографія. Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ: [б. в.], 2013. 199 с.
38. Шкарлет С. М., Ладонько Л. С. Системно-універсальна діяльність підприємств: технологія формування інноваційного потенціалу: монографія. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів; Херсон: Вишемирський В. С., 2015. 145 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_all/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=\\_1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERM S=0&S21STR=](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=_1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERM S=0&S21STR=) (дата звернення 20.05.2021)
39. Мельник С.І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах. Луганськ: Луган. нац. аграр. ун-т. 2010. 368 с.
40. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2010. 232 с.
41. Wesley M. Cohen (2010). Handbook of the Economics of Innovation. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK URL: [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01004-X](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01004-X)
42. Abramovsky, Laura; Kremp, Elisabeth; López, Alberto; Simpson, Helen (2005). Understanding co-operative R&D

- activity: Evidence from four European countries, IFS Working Papers, No. 05/23, Institute for Fiscal Studies (IFS), London, URL: <http://dx.doi.org/10.1920/wp.ifs.2005.0523>
43. Bednar, Steven, Gicheva, Dora & Albert N. (2019). Innovative activity and gender dynamics URL: *Small Business Economics* <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-019-00282-2>
44. Zdun, Magdalena Maria. (2021) Entrepreneurship, innovation, economic development and a socializing institution – as a chain of related categories. *Rozprawy Społeczne/Social Dissertations* 15(1):125–144 DOI: <https://doi.org/10.29316/rs/135383>
45. Stadler, M. (2020). Innovation, Industrial Dynamics and Economic Growth. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/112714/1/830251065.pdf>
46. Karagianni, V., Papagrighoriou A. (2017). Entrepreneurship and Innovation: Current Aspects. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Entrepreneurship-and-Innovation%3A-Current-Aspects-Karagianni-Papagrighoriou/abb745a5d8a38925cd689dc440faf458897d0279>
47. Rondi, E., De Massis, A., Kottar, J. (2017). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
48. Pece, A.M., Olivera, E. (2015). Innovation and Economic Growth: An Empirical Analysis for CEE Countries *Procedia Economics and Finance*. Volume 26, 2015, Pages 461-467. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00874-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00874-6) Get rights and content
49. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія / О. О. Охріменко та ін.; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 260 с.
50. Повод Т.М., Остапенко А.С. Фінансові аспекти інноваційного розвитку України в контексті євроінтеграції: проблеми та перспективи *Вісн. соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1 (52). С. 135–139. URL: <http://nbuv>.

- gov.ua/ UJRN/Vsed 2014\_1\_23 (дата звернення 20.07.2018)
51. Довба І., Дюгованець О. (2020) Світовий досвід інноваційного розвитку в умовах економіки знань: зб. наук. пр. Вип. 1(24), С. 150–161. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\)150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24)150-161) (дата звернення 22.05.2021)
  52. Анісімов І.Є. Дослідження досвіду функціонування кластерів країн ЄС як важливої складової інноваційної діяльності в умовах глобальної економічної кризи . *Економічні студії*. 2016, № 1 (09). С. 7–10. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2015/4\(08\)\\_2015.pdf](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2015/4(08)_2015.pdf) (дата звернення 22.05.2021)
  53. Сіденко В.Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 2. С. 7–29. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/other/EP\\_18\\_2\\_07\\_uk.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/other/EP_18_2_07_uk.pdf)
  54. Євроінтеграційні пріоритети національного бізнесу: монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко, Н. Г. Калюжна, Л. П. Кудирко [та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 672 с.
  55. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення 22.05.2021)
  56. European Innovation Scoreboard 2020. Methodology Report. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/41862>
  57. Сайт Державної служби статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_ukr\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm)
  58. Україна у цифрах 2019р. стат. зб. / Держ. служба статистики України. Київ: 2020.
  59. Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
  60. Oliinyk, O., Adamenko V., Oliinyk L. (2015). The Comparative Analysis of Financial System of Czech Republic, Poland and Ukraine. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 6 (225), Vol. 63, 2067–2076.

61. The Global Competitiveness. URL: [http://www3.weforum.org/docs/.WEF The Global Competitiveness Report 2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/.WEF%20The%20Global%20Competitiveness%20Report%202019.pdf) (дата звернення 28.03.2021)
62. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analotyka/>
63. Рижков М.М., Макаренко Є.А., Піскорська Г.А. Інноваційний потенціал України в міжнародних відносинах. Київ. Центр вільної преси. 2014. 283 с.
64. Сайт Київського академічного університету URL: <https://kau.org.ua/centers/innovation/133-yevropa-20-doslidzhen-nia-kau-spilnykh-innovatsiinykh-proektiv-v-obrobnii-promyslovosti> (дата звернення 28.03.2021).
65. Сайт Програми «Горизонт 2020» <https://h2020.ukma.edu.ua/napryamki-nkp/inklyuzivni-innovatsijni-i-rozumni-suspilstva/> (дата звернення 28.03.2021)
66. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.
67. Пугачевська К.Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. *Наук. вісн. Міжнар. гуманітар. ун-ту. Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. Вип. 12. С. 58–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim2015\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim2015_12_14) (дата звернення 28.04.2021)
68. Романенко О. О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. 372 с.
69. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. Киев: Вильямс, 2009. 423 с.
70. Вороновська М. М. Формування системи стимулів і мотивів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка.* 2011. № 2. С. 89–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2011\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_2_12)
71. Мочерний С.В. Економічна теорія. Київ: Академія, 2009. 640 с.
72. Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів. URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>

73. Управління інноваційною складовою економічної безпеки: у 4 т. Т. 1: Теорія та методологія управління інноваційною складовою економічної безпеки / О. В. Прокопенко та ін.; за заг. ред. О. В. Прокопенко, В. Ю. Школи, В. О. Щербаченко. Суми: Триторія, 2017. 463 с.
74. Федулова Л.І. Стан та проблеми України в контексті розвитку ринків високотехнологічних товарів та послуг. *Наука та інновації*. 2009. Т.5. № 3. С. 40–48.
75. Сайт Creatio Marketplace. URL: [www.creatiomarketplace](http://www.creatiomarketplace.com)
76. Група компаній FOZZY GROUP. URL: <http://www.fozzy.ua/ua>
77. Офіційний сайт Асоціації «Дистриб'ютори України». URL: <http://www.adu.com.ua>
78. Офіційний сайт компанії «АВК». URL: <http://www.avk.ua>
79. Офіційний сайт компанії «Айс-Запоріжжя». URL: <http://www.ice-cream.com.ua>
80. Офіційний сайт компанії «Рошен». URL: <http://www.roshen.com.ua>
81. Офіційний сайт компанії «Санта-Бремор Україна». URL: <https://www.santabremor.com/>
82. Офіційний сайт компанії «Ahmad Tea». URL: <http://www.ahmadtea.ua>
83. Група компаній FOZZY GROUP. URL: <http://www.fozzy.ua/ua>
84. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса. 2012. 462 с.
85. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк. ДонНТУ. 2006.
86. Левий В.В., Дугієнко Н.О. Проблеми та перспективи участі України в міжнародному трансфері інноваційних технологій. *Молодий вчений*. № 1(16). 2015. С. 115–118.
87. Сайт Державної служби статистики. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
88. Єлісеєва Л.В. Краудфандинг в Україні: проблеми та перспективи в контексті зарубіжного досвіду. *Наук. вісн.*

- Міжнар. гуманітарного ун-ту.* 2017. № 1 (23). С. 8–11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.vestnik-econom.tgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/4.pdf>
89. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційними проектами на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Вип. 23. 2018. С. 252–255.
90. Молодоженя М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України.* 2016. № 4 (653). С. 92–103.
91. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник за 2017 р. / за ред. О.О. Кармазіна. Київ. 2018. 178 с.
92. Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики: монографія / І. А. Ігнат'єва та ін.; за заг. ред. І. А. Ігнат'євої; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ: КНУТД, 2014. 431 с.
93. Салига К.С. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя: КПУ, 2010. 404 с.
94. Сайт Державної служби статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_ukr\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_ukr_zb.htm)
95. Сайт Національної асоціації венчурного капіталу. URL: <http://www.nvca.org>.
96. Зубко Т.Л., Ковшова І.О., Касьянова А.О. Особливості інвестування інноваційних проектів: зб. *матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права».* Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. С. 232–242.
97. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції [Текст]: монографія / О. О. Охріменко та ін.; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 260 с.

98. Hacker Jacob S., Huber Gregory A., Nichols A., Rehm P., Schlesinger M., Valletta R., and Craig S. (2013). The Economic Security Index: A New Measure for Research and Policy Analysis. *The review of income and wealth*, 60 URL: <https://doi.org/10.1111/roiw.12053>.
99. Nesadurai, H. E. S. (2006). Conceptualising Economic Security in an Era of Globalisation: What does the East Asian Experience Reveal. *Globalisation and Economic Security in East Asia: Governance and Institutions*, London and New York, Routledge. P. 3–22.
100. Wang Z. (2006). Conceptualizing economic security and governance: China confronts globalization. *The Pacific Review*. P. 523–545. URL: <https://doi.org/10.1080/0951274042000326050>
101. Kahler, M. (2006). Economic security in an era of globalization: definition and provision. *The Pacific Review*, pp. 485–502. URL: <https://doi.org/10.1080/0951274042000326032>
102. Determinants of business economic security: monograph / H. Sytnyk and others. Agenda Publishing House, London, United Kingdom, 2019. 132 p.
103. Tolstykh, T. O., Kretova, N.N., Logun, K.A., Popikov, and A.A., Kuznetsov V.P. (2020) Directions and Resource Support of Information and Communication Policy of Hi-Tech Enterprises in the Conditions of Digitalization of the Economy. Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. P. 1275–1285.
104. Heikkilä, Marjo, Anita Rättyä, Sakari Pieskä, and Joni Jämsä (2016). Security challenges in small- and medium-sized manufacturing enterprises. International Symposium on Small-scale Intelligent Manufacturing Systems (SIMS). DOI: 10.1109/SIMS.2016.7802895
105. Castelo-Branco I, Frederico Cruz-Jesus F., Oliveira T. Assessing Industry 4.0 readiness in manufacturing: Evidence for the European Union. *Computers in Industry*. 2019. Volume 107, May 2019. P. 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.01.007>

106. Galindo-Martín Miguel-Ángel, Castaño-Martínez María-Soledad , and Méndez-Picazo María-Teresa. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, 101. P. 522–527.
107. Bogma, O., Vialets, O., Dukhnovska L., Klymash N., and Silakova H. (2020). Automated control system as a tool for ensuring financial and economic security of the enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 6. P. 142–147.
108. Василішин С. І. Теоретико-методологічні засади встановлення сутності, проявів та складових економічної безпеки підприємств як економічної категорії. *Економіка та держава*. 2019. 9. С. 35–39. DOI: 10.32702/ 2306-6806.2019.9.35.
109. Casalini, F. and J. Lopez-Gonzalez. (2019a). Trade and cross-border data flows. *OECD Trade Policy Papers*, 220. OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/b2023a47-en>.
110. Casalini, F., J. Lopez-Gonzalez and E. Moïsé (2019b). Approaches to market openness in the digital age. *OECD Trade Policy Papers*, 219. OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/818a7498-en>.
111. Lopez-Gonzalez, J. and J. Ferencz (2018) «Digital trade and market openness», *OECD Trade Policy Papers*, No. 217, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/1bd89c9a-en>.
112. Lopez-Gonzalez, J. and M. Jouanjean (2017). «Digital trade: Developing a framework for analysis», *OECD Trade Policy Papers*, No. 205, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/524c8c83-en>.



113. Ferencz, J. (2019). Barriers to trade in digitally enabled services in the G20. *OECD Trade Policy Papers*. OECD Publishing, Paris.
114. Ferencz, J. (2019a). The OECD Digital Services Trade Restrictiveness Index. *OECD Trade Policy Paper*, 221, OECD Publishing, Paris. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/16ed2d78-en>.
115. Natorina, A. (2020). Business optimization in the digital age: insights and recommendations. *Economic Annals-XXI*, pp. 83–91. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=895314>
116. Ганечко І.Г., Трубей О.М. Бізнес моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *Вісник КНТЕУ*. № 5 (133), 2020. С. 77–87.
117. Малик І.П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні. *Вісн. Східноєвроп. ун-ту економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 25–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem\\_2013\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2013_1_5). (дата звернення 12.01.2021)
118. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу; пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ: Вид. група КМ–БУКС, 2020. 320 с.
119. Mazaraki, A., Drozdova, Yu., and Bay, S. (2020). Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*. P. 80–86.
120. OECD (2017). Measuring digital trade: Towards a conceptual framework, OECD, Paris. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=STD/CSSP/WPTGS\(2017\)3&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=STD/CSSP/WPTGS(2017)3&docLanguage=En)

121. OECD (2019), «Trade in the Digital Era», OECD Going Digital Policy Note, OECD, Paris. URL: <https://www.oecd.org/going-digital/trade-in-the-digitalera.pdf>
122. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
123. OECD (2019a), Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>
124. OECD (2019b), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>
125. Hanechko, I., Afanasyev, K., Trubei, O., and Zubko, T. (2021). Information technologies in project financing // Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House St. Grigorii Bogoslov. P. 332–347. DOI: 10.5281/zenodo.5024676.
126. Стояненко І.В., Лубенець А.О. Вплив діджиталізації на діяльність та економічну безпеку підприємств торгівлі. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 516–519.
127. Ain.ua (2020). <https://ain.ua/2020/12/25/pidsumky-2020-evo>
128. Ustimovich, Julia (2021). Marketplace development, exports and trends: how the Ukrainian e-commerce market has changed in 2020. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-e-komerciyi-u-2020-roci-doslidzhennya-soul-partners-baker-tilly-ta-aequo>. (13.07.2021)
129. Deutsche Welle (13.07.2021). URL: <https://www.dw.com/uk/zarik-karantynu-kilkist-ukraintsiv-u-sotsmerezhakh-zroslo-na-simmilioniiv/a-56899697>
130. Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration / T. Zubko and other (2021) Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (111)). P. 63–73. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>

## Розділ 4

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

### 4.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність та проблеми

Науковці по-різному трактують поняття конкурентоспроможності упродовж останніх тридцяти років. Так, формування дефініції «конкурентоспроможність підприємства» пропонують вчені не тільки вітчизняної, але і світової економічної науки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Генезис визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (КП)

Рік	Автори	Характеристика
1997	М. Портер [1]	Автор визначає це поняття як здатність успішно діяти на конкретному ринку (місці збуту) в певний період часу, випускаючи та реалізуючи конкурентоспроможну продукцію та послуги
2000	Інститут менеджменту і розвитку (IMD) World Competitiveness Yearbook 2000, IMD. <a href="http://www.imd.ch/wcy/ranking">www.imd.ch/wcy/ranking</a> [2]	Автори трактують явище конкурентоспроможності як реальну і можливу, потенційну можливість фірми за наявних умов проектувати, виготовляти, реалізовувати товари, які за характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Продовження табл. 4.1*

Рік	Автори	Характеристика
2004	Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко [3]	Автори пояснюють поняття конкурентоспроможності підприємства як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за певними параметрами (технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління і виробництва)
2006	В.А. Павлова (2006) [4]	Автор пояснює конкурентоспроможність як економічну категорію, що має здатність суб'єкта комерційної діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах, спроможність виготовляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживачів при відносно невисокому рівні витрат на виробництво
2006	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [5]	КП є можливістю підприємства ефективно розпоряджатися ресурсами в умовах конкурентного ринку
2009	Ю.О. Гончарук [6]	Автор під КП розуміє динамічну і швидку спроможність підприємства адаптуватися до усіх змін зовнішнього середовища
2009	А.І. Акмаєв, Н.В. Коваленко [7]	Під конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти економічну категорію, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дозволяє реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

*Продовження табл. 4.1*

Рік	Автори	Характеристика
2010	Н.М. Куприна [8]	Автор визначає конкурентоспроможність діяльності підприємства як систему оцінних характеристик його діяльності, яка допомагає йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш вигідних, порівняно з конкурентами умовах, що сприяє ефективному управлінню, просуванню продукції та збуту її на ринку
2012	Я.Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р.Л. Лупак, І.Я. Качмарик [9]	Автори визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства як механізм ефективного використання конкурентних переваг, при якому реалізуються його стратегічні цілі діяльності та забезпечуються потреби споживачів
2013	С.В. Беляєва, Т.Л. Зубко [10]	«Конкуренентоспроможність підприємства – це його вміння конкурувати на ринку, враховуючи потреби споживачів та інтереси його власників»
2015	Л.М. Савчук [11, с. 5]	«Конкуренентоспроможність підприємства – виробника споживчих товарів – це його спроможність зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища, функціонування через співвідношення ціна / якість продукції як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодження між пропозицією і попитом»
2016	Т.Л. Мостенська, В.Я. Омельченко [12, с. 25]	«Конкуренентоспроможність підприємства – це здатність підприємства в умовах конкурентоформуєного середовища розробляти, виробляти і поставляти продукцію, що задовольняє вимоги внутрішнього та / або світового ринку за якістю, безпекою

*Закінчення табл. 4.1*

Рік	Автори	Характеристика
		і вартістю, а також забезпечувати формування конкурентних переваг, необхідних для функціонування в існуючому середовищі»
2019	Т.В. Харчук [13, с. 80]	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи та/ або розширюючи своє становище на ринку за рахунок збереження та розвитку існуючих або постійного пошуку джерел формування нових конкурентних переваг та раціонального їх використання в умовах обмеженості ресурсів та можливостей адаптації до змін протягом тривалого часу»

*Джерело: сформовано автором за [1–13].*

У дослідженнях багатьох науковців [14–19] поняття конкурентоспроможності саме підприємства тлумачиться таким чином: «конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентностей щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражені у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність» [20; 21].

Науковець Т.В. Харчук виділяє кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства [13, с. 77–80]:

- здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію;
- перевага над конкурентами;
- спроможність формувати, утримувати і використовувати конкурентні переваги підприємства;

- здатність підприємства конкурувати й успішно функціонувати та розвиватися на певному ринку;
- конкурентоспроможність підприємства як відображення ефективності його діяльності.

Усі ці підходи доповнюють одне одного, а деякі є взаємозамінними.

Конкурентоспроможність підприємства має кілька особливостей: порівняльний характер, динамічність, багатоаспектність, релевантність, об'єктивність та латентність [10; 11; 12]. До цього переліку слід додати ще синергетичність, процесність та адаптивність.

Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральне поняття, яке відображає і стан потенціалу, і здатність правильно ним управляти, досягати відчутних ефектів, спроможність виявляти та використовувати конкурентні переваги (фактично можливості конкурувати).

Поняття конкурентоспроможності саме підприємства довгий час еволюціонувало і трансформувалося в економічну категорією. Так, С.Б. Алексєєв визначає її таким чином: «... Це економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі» [25]. Таке визначення дещо обмежене, оскільки може стосуватися лише виробничих підприємств.

Як поняття ***«конкурентоспроможність підприємства торгівлі»*** – це спроможність формувати та використовувати конкурентні переваги підприємства, ефективно реалізуючи свій потенціал. У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток), ресурсну складову (потенціал), головний критерій оцінювання діяльності підприємства – рівень його конкурентоспроможності та економічної стійкості. Отже, з наведеної вище дефініції видно, що конкурентоспроможність підприємства є компонентом його економічної безпеки.

Як економічна категорія *конкурентоспроможність підприємства торгівлі* – це стан здатності використання потенціалу, формування та ефективного застосування конкурентних переваг для розвитку та досягнення цілей підприємства.

Що стосується управління конкурентоспроможністю, то слід водночас використовувати багато понять. Це і конкуренція, і конкурентні переваги, і рівень економічної безпеки як показник цієї конкурентоспроможності.

Від розуміння сутності поняття «конкуренція» значною мірою залежать науково-методичні підходи до розв'язання більшості проблем конкурентоспроможності – оцінювання її рівня, вибір та обґрунтування заходів щодо підтримки її на необхідному рівні та підвищення тощо.

У літературних джерелах стосовно цієї проблематики існує кілька підходів до розуміння сутності та визначення цього поняття.

Перший – визначає конкуренцію як змагання на ринку і ґрунтується на розумінні конкуренції як суперництва за досягнення кращих результатів.

Другий – розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє урівноважити попит та пропозицію, до того ж конкуренція забезпечує функціонування механізму ціноутворення [26].

Третій – трактує конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на мікроекономічній теорії (теорії морфології ринку), за якою «конкуренція» розуміється як властивість ринку, відповідно до якої вона не є суперництвом, а скоріше ступенем залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють різні типи ринків, для кожного з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів [24; 26].

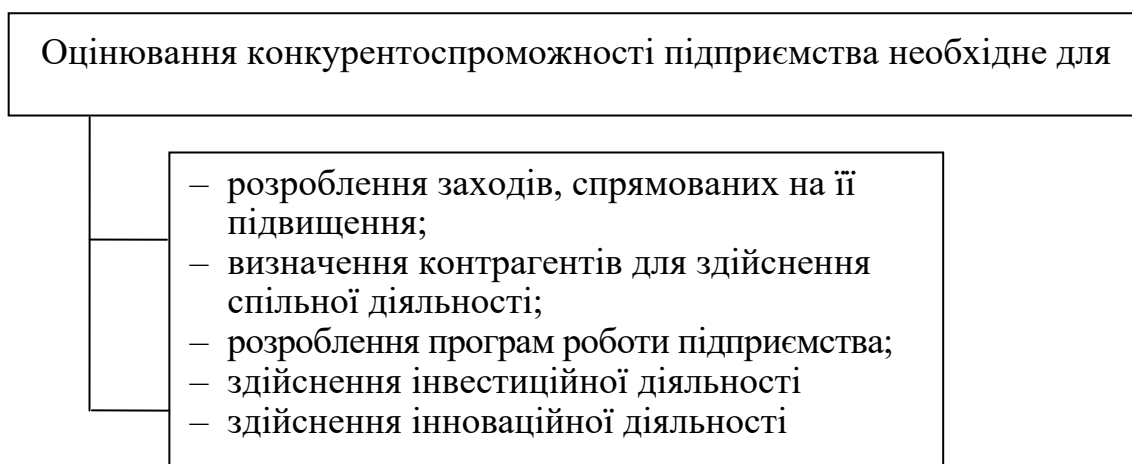
Якщо мати на увазі сутнісні сторони конкуренції стосовно ринку, то більш змістовним є визначення конкуренції, що наведено у Законі України «Про захист економічної конкуренції»:



«Конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [27].

Важливим показником конкурентоспроможності економічного об'єкта будь-якого рівня є наявність у нього конкурентних переваг, тобто якостей, які відсутні чи менш виражені у суперника. Саме конкурентні (порівняльні) переваги, які є ключовим поняттям теорії конкуренції, визначають ринкову позицію суб'єкта конкуренції [28].

Конкуренентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно інших підприємств тієї ж галузі як всередині країни, так і за її межами (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Необхідність оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [29]*

Стосовно формування конкурентних переваг можна виокремити кілька підходів: ресурсний, операційний, програмно-стратегічний, якісний, адаптивно-інноваційний, ціннісно-компетентнісний. Перші дві групи переваг пов'язані між

собою, тому доцільно їх об'єднати в одну групу, назвавши «ресурсно-витратний підхід».

Кожен із цих підходів має свої характеристики, переваги та недоліки, які наведено в табл. 4.2.

*Таблиця 4.2*

**Підходи до формування конкурентних переваг підприємства**

Назва підходу	Характеристика	Недоліки
Ресурсно-витратний	Основою появи ресурсних конкурентних переваг є складові потенціалу підприємства	Недоліком є неврахування організаційно-управлінських якостей системи менеджменту
Програмно-стратегічний	До процесних переваг належать: ресурс знань, технологічний ресурс, інвестиційні ресурси	Складність використання цього методу полягає у невизначеності оцінки майбутніх витрат на підтримку зазначених конкурентних переваг
Якісний	За цим підходом конкурентними перевагами є покращені якісні характеристики продукції, товарів, послуг	Недоліком є обмеженість цього підходу, оскільки не враховуються переваги, що дає потенціал підприємства
Адаптивно-інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів потребують змін товарів (послуг) у спрямуванні оригінальності чи неповторності. Конкурентними перевагами при цьому є гнучкість, адаптивність, інновації	Недоліком є неврахування всіх складових потенціалу підприємства

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

Закінчення табл. 4.2

Назва підходу	Характеристика	Недоліки
Ціннісно-компетентнісний	Основою конкурентних переваг при цьому методі є висока компетентність підприємства у будь-якій сфері діяльності. Джерелами конкурентних переваг є: ексклюзивна цінність товару (послуг), способу створення, продажу, цінність торгової марки	Складність в оцінюванні компетентності

*Джерело: сформовано автором за [12;30; 31].*

Конкурентні переваги містять у собі ключові фактори успіху. Провідні науковці [32–35] класифікують ключові фактори успіху за такими ознаками: сферою застосування, походженням, можливостями реалізації (табл. 4.3). Цю класифікацію, на нашу думку, слід доповнити ще двома ознаками: за стадією життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілості, спаду), функціональними складовими (економічні, техніко-технологічні, маркетингові та ін.) (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Класифікація ключових факторів успіху підприємства**

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	Загальні	Можливі для підприємств різних галузей	Якість та ціна товару (послуги)
	Специфічні	Характерні лише для окремих галузей	Імідж, особливості товару (послуги)

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Продовження табл. 4.3*

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За джерелами походження	Ринкові	Пов'язані зі сприйняттям продукції та підприємства споживачами	Ціна, імідж, торгова марка, методи просування
	Ресурсні	Засновані на оригінальній комбінації ресурсів	Кадровий потенціал, техніко-технологічний потенціал та ін.
За можливостями реалізації	Інструментальні	Їх реалізація залежить від управлінських дій на підприємстві	Розвиненість системи закупівлі та збуту
	Неінструментальні	Формуються незалежно від дій на підприємстві	
За стадією життєвого циклу	Впровадження	Їх реалізація залежить від маркетингових та управлінських дій на підприємстві	Розроблення цікавих новинок для привернення уваги споживачів, активні рекламні засоби
	Зростання	Засновані на можливості відтворення та розширення	Підтримка іміджу підприємства, пошук альтернативних джерел постачання та збуту
	Зрілості	Підвищується надійність прогнозів, підприємство має суттєву економічну стійкість	Можливості впровадження стратегії диференціації та розширення
	Спаду	Переваги цього етапу – усталений імідж підприємства, накопичений ресурсний потенціал	Можливості вивести підприємство на новий етап «зрілості» шляхом реорганізації

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

*Закінчення табл. 4.3*

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За функціональними складовими підприємства	Економічні	Пов'язані зі зниженням питомих витрат	Систематичне вдосконалення техніки, технології, організацій виробництва і самого продукту, підвищення кваліфікації персоналу
	Маркетингові	Пов'язані зі всебічним дослідженням ринку та самого об'єкта господарювання	Моніторинг маркетингової діяльності, проведення рекламної політики, репозиціонування конкурентної переваги, систематичні дослідження ринку
	Екологічні	Їх реалізація залежить від наявності екологічних вимог та стандартів	Дотримання екологічних стандартів, вивчення і розроблення нових способів утилізації відходів
	Соціально-психологічні	Пов'язані із системою мотивації працівників та спонукальних заходів для споживачів	Премії для персоналу, знижки для покупців
	Територіально-географічні	Засновані на особливостях взаємин з постачальниками, споживачами та конкурентами	Встановлення бар'єрів для конкурентів
	Управлінські	Засновані на менеджерській діяльності стосовно контролю роботи на підприємстві, розвитку кадрового потенціалу	Удосконалення логістичної діяльності, кадрового потенціалу

*Джерело: сформовано автором за [12; 32].*

Джерелами конкурентних переваг організації є: кваліфікована робота, сприятливі умови виробництва, створення нових продуктів або інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, якість, унікальність та оптимальний діапазон, задоволення потреб споживачів, регулювання цін, високий ступінь соціальної відповідальності.

Серед основних характеристик конкурентної переваги виділяють: відносність, прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин, залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих чинників [20; 32].

Конкурентна перевага становить основу випуску підприємства товарів або надання послуг. Це стійка і приваблива для споживачів цінність, якою, на їхню думку, володіє продукт. Вона з'являється як результат комбінації декількох факторів (виняткових ресурсів, здібностей і характеристик) і протягом тривалого часу не може бути повтореною конкурентами.

Особливістю створення конкурентних переваг в умовах сьогодення є те, що основою конкурентоспроможності є постійні розширення і вдосконалення джерел конкурентних переваг підприємства. Прийнято виділяти три види конкурентних переваг, які можуть бути представлені у вигляді табл. 4.4.

*Таблиця 4.4*

### **Характеристика конкурентних переваг**

Конкурентні переваги	Зміст	Особливість
З низьким рівнем стійкості	Дешева сировина та робоча сила, зниження оподаткування, географічні та кліматичні умови	Доступність конкурентам
Із середнім рівнем стійкості	Унікальний продукт, налагодження каналів дистрибуції, створення і підтримка репутації	Інтенсивні і тривалі вкладення коштів, маркетингові дослідження, навчання кадрів

Закінчення табл. 4.4

Конкурентні переваги	Зміст	Особливість
З високим рівнем стійкості	Інноваційні рішення	Необхідність великих капіталовкладень та контролю за якістю реалізації інноваційних рішень, навчання кадрів, подальші маркетингові дослідження

Джерело: сформовано автором за [36; 37].

Сила і «тривалість життя» конкурентної переваги підприємства визначаються такими критеріями:

– *Цінність для споживача.* Конкурентні переваги пояснюють цільовій аудиторії важливість продукту, роблять його привабливим для неї, відмітним від продуктів конкурентів.

– *Новизна.* При розробленні продукту використовуються інноваційні рішення, причому конкуренти не в змозі запропонувати продукт з аналогічними характеристиками;

– *Унікальність.* Використовуються якісні технології, авторські права та ноу-хау підприємства, розвивається корпоративна культура, підвищується рівень кваліфікації працівників. Завдяки конкурентним перевагам компанія отримує безумовні вигоди: розширення клієнтської бази, географії продажу та, як наслідок, підвищення прибутковості бізнесу;

– *Захищеність.* Має бути забезпечений юридичний захист конкурентної переваги, щоб її запозичення і повторення було ускладнене або неможливе;

– *Протилежність.* Тестом на конкурентну перевагу є наявність його протилежності, інакше вона більше не буде перевагою.

Алгоритм розроблення конкурентних переваг передбачає чітке визначення цільової аудиторії продукту і ключових конкурентів компанії. На підставі проведених дій виконуються кроки, наведені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Алгоритм розроблення конкурентних переваг**

Кроки	Зміст кроку	Характеристика дій
1 крок	Складання переліку вигоди	Визначаються вигоди, які споживач отримує при купівлі / використанні товару або послуги
2 крок	Ранжування вигоди	Характеристики продукту оцінюються за 3-бальною шкалою, де 1 бал – вигода, яка абсолютно нецікава цільовій аудиторії, а 3 бали – вигода, яка є визначальною при ухваленні рішення про купівлю
3 крок	Порівняння з конкурентами	Продукт порівнюється з продуктами конкурентів за списком вигоди (чи присутні вони в інших гравців на ринку чи ні)
4 крок	Визначення абсолютних конкурентних переваг	Виявляються властивості продукту, які конкуренти не можуть повторити або запозичувати (склад або форма, патент, функціональність та ін.)
5 крок	Створення «помилкових» конкурентних переваг	Розробляється альтернативна пропозиція. Наприклад, створюється нова товарна категорія або виникає інтерес аудиторії до незвичайної властивості звичайного товару. Серед інших можливостей: створення власного показника ефективності продукту, впровадження нової наукової формули або заява про властивості продукту, які є і в продуктів конкурентів, але які ще не було оприлюднено
6 крок	Складання плану з підтримки конкурентних переваг	Розроблення плану, який забезпечить розвиток конкурентних переваг у перспективі і збереження його актуальності. Необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і змін споживчих переваг

Джерело: сформовано автором за [37–39].



Умовно-процесний характер внутрішнього механізму керування представлений системою способів, засобів, прийомів впливу на умови мікросередовища підприємств (рівень, якість і структуру їх ресурсного забезпечення). Результативність досягнення запланованих цілей виробничої діяльності підприємств оцінюється у процесі аналізу економічних показників, визначення факторів і важелів керуючого впливу.

Співвідношення умовно-процесних і результативно-процесних інструментів управління дає змогу виділити підходи та складовий механізм внутрішньогосподарського менеджменту (маркетингову, логістичну, ресурсну, інформаційну та інші складові) і на даній основі розробити моделі оперативно-тактичного функціонування і стратегічного розвитку підприємства.

Існує дуже багато різних методик оцінювання конкурентоспроможності: цінова, нецінова, за фактором часу та ін. Особливу увагу під час оцінювання конкурентоспроможності необхідно звернути на технічні параметри, а саме: показники потужності, надійність та тип.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства реалізується шляхом реального аналізу сильних і слабких сторін. Вона стає останньою ланкою при здійсненні маркетингових досліджень, які мають визначити потенційні можливості підприємства. На думку Л.О. Зайцевої, таке оцінювання повинно містити нижченаведені показники:

1) потреба у капіталовкладеннях – фактичних та на перспективу, а також за окремими видами продукції і конкретними ринками;

2) асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість (продуктова диференціація);

3) сукупність ринків або їх сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація);

4) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;

5) перелік заходів та засобів, якими підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку;

б) створення заохочувального уявлення про підприємство у споживачів, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, добропорядне та чесне виконання зобов'язань за угодами стосовно терміну постачання товарів і послуг [30].

При виборі методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства потрібно враховувати можливість – за короткий час та з найменшими витратами отримати повну і достовірну інформацію, яка дозволить з мінімальною погрішністю об'єктивно, кількісно і якісно оцінити формування та управління конкурентними перевагами підприємства і їх потенціалом.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен охоплювати реалізацію чотирьох етапів:

1-й етап. Реалізація функцій управління діяльністю: планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності, мотивація працівників, контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності.

2-й етап. Формування методів менеджменту: розроблення планів виробництва конкурентоспроможної продукції, розроблення планів прискореного науково-технічного розвитку, розроблення технологічної документації та методів стимулювання персоналу.

3-й етап. Формалізація методів менеджменту: ухвалення наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції, формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності.

4-й етап. Розроблення та ухвалення управлінських рішень: визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності, оцінювання ефективності управлінських рішень, формування напрямів діяльності апарату управління [39–47].

Конкуренція як примусово-стимулювальна сила є формою збільшення цільового прибутку торговельним підприємством,

яке використовує новітні технології, сучасні способи організації стратегічного управління. Конкуренція є внутрішньою рушійною силою ринкового середовища, що стимулює і підтримує його життєздатність. У торгівлі характер конкуренції полягає у тому, що кожне підприємство веде постійну боротьбу за покупців і задоволення їхніх різноманітних потреб, маніпулюючи ціною, якістю товарів і послуг, та за збереження або зростання своєї ринкової частки.

Основними методами здійснення конкурентної боротьби між торговельними підприємствами є цінова та нецінова форми конкуренції. Цінова форма конкуренції поділяється на відкриту та приховану. При цьому приховану цінову конкуренцію можна віднести і до нецінової форми ведення конкурентної боротьби, оскільки до її складу входять методи без зміни цін на відповідні товари чи послуги. Конкуренентоспроможність підприємства у загальній класифікації об'єктів управління відносять до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які потребують розроблення спеціального механізму управління.

Найголовнішим у процесі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства є правильне виділення ключових чинників, які поділяють за рівнем впливу на макро-, мікро- та індивідуальному рівні.

До чинників макрорівня належать політичні зміни міжнародного впливу, зміни природньо-кліматичного характеру та ін.

Стосовно мікрорівня, тобто рівня підприємства, вплив здійснюють такі чинники: техніко-технологічні, соціальні, екологічні, економічні (фінансові, інвестиційні, операційні, інноваційні), політичні (законодавчо-нормативні).

Виділяють чинники негативного впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [12], які, на нашу думку, слід доповнити ще двома суттєвими фактами (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Чинники негативного впливу середовища на розвиток конкурентоспроможності вітчизняних підприємств**

Назва	Характеристика
Недостатні обсяги і низька «інноваційна якість інвестицій»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фактично не використовуються такі інструменти держуправління, як: здешевлення довгострокових кредитів з частковою компенсацією відсоткової ставки комерційних банків за рахунок бюджетних коштів, механізм державного приватного партнерства;</li> <li>– недостатність кредитів для довгострокового кредитування;</li> <li>– нестача венчурного інвестування;</li> <li>– суттєві недоліки у нормативно-правовому забезпеченні венчурного інвестування</li> </ul>
Недостатня розвиненість складових конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька якість інфраструктури;</li> <li>– непрозора структура корпоративної і державної власності;</li> <li>– низький рівень інституційного захисту прав власності;</li> <li>– низька ефективність фінансових систем</li> </ul>
Неефективна система формування, регулювання та розвитку конкурентоформуєчого середовища з боку держави	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Держава хоч і запропонувала дешеві кредити для малого та середнього бізнесу «5–7–9», але не в достатньому обсязі;</li> <li>– антимонопольний комітет не забезпечений достатніми повноваженнями і важелями впливу на порушників законів України</li> </ul>
Високі адміністративні бар'єри здійснення господарської діяльності, неефективний захист прав власності та її непрозора структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Досить високі трансакційні витрати вітчизняних підприємств;</li> <li>– занепокоєння потенційних інвесторів низьким ступенем захисту їх інтересів. Про це свідчить індикатор з рейтингу Doing Business «Захист інвесторів» у 2019 р. і місце у 2020 р.;</li> <li>– нинішній економічний клімат все ще переобтяжений «системою дозволів»;</li> <li>– надмірний перелік видів продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації продукції;</li> <li>– застарілість українських стандартів;</li> <li>– відсутність технічних регламентів, суперечливість вимог державних стандартів, санітарних норм та правил</li> </ul>

**Розділ 4. Конкуреноспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

*Закінчення табл. 4.6*

Назва	Характеристика
Високий рівень тіньового бізнесу	– Конкуреноспроможними є лише ті підприємства, що експортують сировину; – великий розмір зовнішнього боргу
Недостатня імплементація принципів справедливої конкуренції у межах Угоди Асоціації з ЄС	У статті 106 Договору про функціонування Європейського Союзу окрему увагу присвячено діяльності державних підприємств, підприємств-монополістів та підприємств, наділених особливими або виключними правами, які повинні дотримуватися загальних принципів справедливої конкуренції. При цьому монополістичні утворення не заборонені в ЄС, але їх існування має бути виправданим у сенсі важливого європейського інтересу. Відповідно нагляд та регулювання здійснює Європейська Комісія
Недостатня імплементація правил ЄС щодо державної допомоги	Відповідно до ч. 5 ст. 486 Угоди дата початку її тимчасового застосування 1 січня 2016 р. Ключовим елементом упровадження правил ЄС є вивчення та застосування системи горизонтальних, секторальних та особливих правил. Заходи підтримки суб'єктів господарювання повинні створювати для їх одержувачів переваги, стосуватися лише окремих підприємств або виробництва певних товарів, надаватися державою або за рахунок її ресурсів, спотворювати конкуренцію та впливати на торгівлю між державами-членами
Недостатня законодавча база стосовно порушень і злочинів економічного характеру	Комітет з питань законодавчого забезпечення правоохоронної діяльності Верховної Ради України розробив проект Закону України «Про Національне бюро фінансової безпеки України» (реєстраційний № 8157 від 19 березня 2018 року). В обґрунтуванні його прийняття зазначено, що чинна система органів протидії фінансовій безпеці держави є надмірно розгалуженою, унаслідок чого її робота є неефективною. Але і цей закон потребує доопрацювання

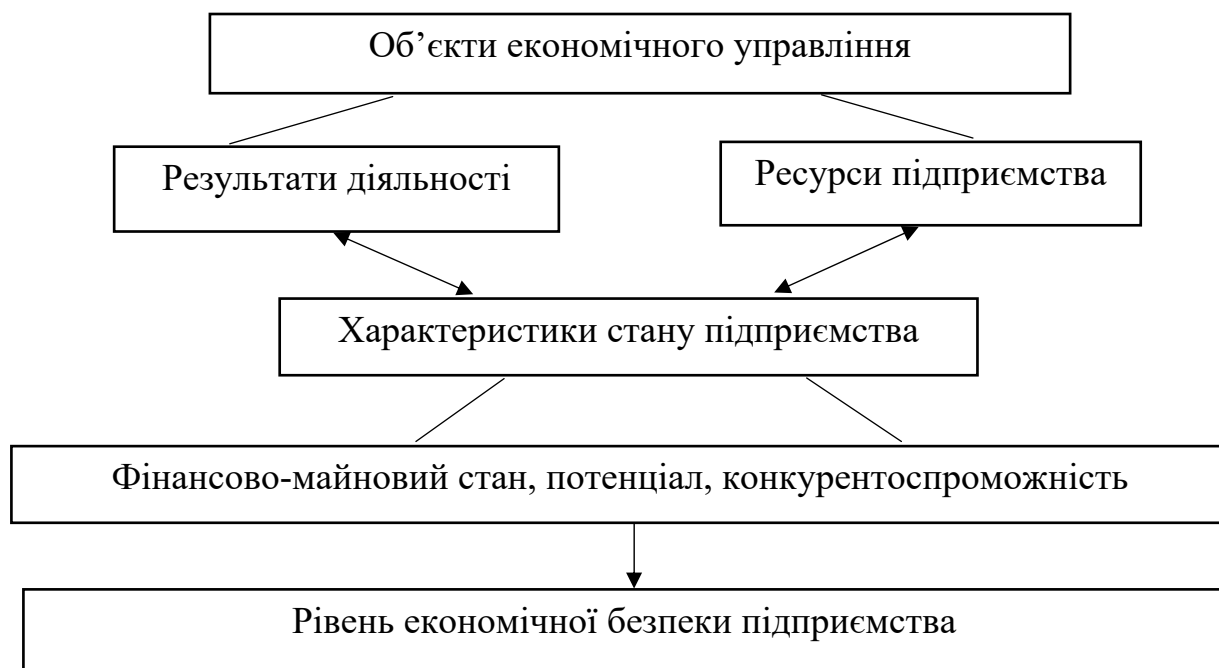
*Джерело: складено автором за [12; 43].*

Процеси євроінтеграції та глобалізації надають українським підприємствам не тільки можливості але і спричинили негативні тенденції економічного характеру, зокрема посилення конкуренції з іноземними підприємствами, недостатню захищеність національних підприємств, підсилення обмеженості ресурсного доступу. Відповідно перед вітчизняними підприємствами постають питання визначення та управління їх потенціалом, конкурентними перевагами, статусом, конкурентоспроможністю підприємства і як результат – управління його економічною безпекою. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень щодо систематизації чинників, що впливають на потенціал, конкурентоспроможність та економічну безпеку підприємства, для розвитку механізмів та основних концептуальних положень щодо їх формування в системі управління підприємствами.

У сучасній науковій літературі наведено різноманітні інтегровані оцінні характеристики економічного стану підприємства. Серед них найбільше використовують такі, як потенціал, конкурентоспроможність, фінансово-майновий стан, економічна рівновага, стабільність діяльності (економічна та фінансова стійкість), фінансова рівновага, економічна безпека підприємства. Ці характеристики формують ієрархічну систему. Слід зауважити, що найбільш комплексні характеристики можуть бути і як однакові, і як факторні одна до одної. На рис. 4.2 відображено узгодженість між визначеними об'єктами управління і місце конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства серед них.

Економічна безпека та конкурентоспроможність підприємства є органічно пов'язаними категоріями. Якщо підприємство не забезпечило належний рівень його економічної безпеки, то і використати свої конкурентні переваги повною мірою теж не зможе, оскільки частина доходів буде витрачатися на вирішення проблемних питань. Відповідно зменшується рівень конкурентоспроможності. І навпаки, недостатнє використання конкурентних переваг, потенціалу призводить до зниження і конкурентоспроможності, і рівня економічної безпеки підприємства.

***Розділ 4. Конкурентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство***



*Рис. 4.2. Взаємозв'язок об'єктів економічного управління  
Джерело: розроблено автором за [44; 45].*

Існує досить велика кількість методів оцінювання конкурентоспроможності, але незважаючи на це, єдиного підходу немає. Виділимо основні групи методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

- за величиною комплексного показника конкурентоспроможності товарів на підставі середніх відносних величин;
- за величиною комплексного або інтегрального показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показників ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на підставі формування матриць;
- за допомогою теорії нечітких множин.

Забезпечення конкурентоспроможності є цільовою функцією стратегії підприємства, спираючись на яку, приймаються рішення і здійснюються заходи, суттєві для характеру діяльності у ринковій економіці загалом (щодо структури і обсягів операційної діяльності, інвестиційної, фінансової та розвитку ресурсного та інноваційного потенціалу тощо).

Підприємство приймає рішення щодо побудови конкурентної стратегії, враховуючи вплив п'яти основних чинників:

- загрози появи нових конкурентів;
- загрози появи товарів чи послуг-замінників;
- здатності постачальників товарів торгуватися;
- здатності покупців торгуватися;
- суперництва вже існуючих конкурентів між собою.

Саме ці основні чинники мають визначальний вплив на ціни, які формуються підприємствами, припустимі витрати, які вони можуть нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для підтримання конкурентоспроможності, отже – на прибутковість галузі [39–41].

Конкурентоспроможність підприємства свідчить про надійність інвестиції в дане підприємство, а отже, за інших рівних умов, знижує вимоги інвестора щодо норми прибутку. Цей чинник впливає, таким чином, на вибір економічних суб'єктів між споживанням та заощадженням (інвестуванням) на користь останнього [40; 46].

Конкурентоспроможність підприємств формується у конкурентній боротьбі внаслідок вибору ними адекватної стратегії діяльності. Відсутність стратегії чи помилки у її виборі призводять до неефективного витрачання обмежених виробничих ресурсів, втрати часу як найбільш цінного фактору ринкового успіху. Однак, варто зазначити, що стратегія економічної трансформації в Україні не сприяла виробленню більшістю підприємств власних конкурентних стратегій, що часто призводило до їх програшу у конкурентній боротьбі із зарубіжними підприємствами, які вже пройшли етап власного становлення. З огляду на викладене вище, логічним видається висновок про те, що тривала трансформаційна криза в Україні пов'язана насамперед як із несформованістю в державі конкурентної сукупності підприємств, так і зі звуженням та збідненням структури внутрішнього ринку. Це спричинило деформацію основних складових процесу конкуренції, а відтак обумовило його неадекватну роль у регулюванні ринкових



відносин. Реагування вітчизняних підприємств на ускладнення конкурентних умов полягало переважно не у розробленні та реалізації конкурентних стратегій, а в згортанні діяльності, підвищенні цін на основі монопольного становища, здобутті рентних переваг через податкові та інші пільги чи близькості до розподілу бюджетних ресурсів [47–57].

Стратегія кожного підприємства істотним чином визначається умовами виробництва у конкретній галузі, її структурою і позицією, яку воно займає у цій галузі.

#### **4.2. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва**

Несформованість національних економічних інтересів, кризи фінансового і соціального характеру, зростаюча епідемія коронавірусу погіршують потенціал України. У свідомості лідерів політичних кіл, партій, великого капіталу переважають особисті і кланові інтереси. Правляча еліта ігнорує національний інтерес суспільства. З огляду на це, національні економічні інтереси України у глобальному соціально-економічному просторі полягають у [58]:

- збереженні державного суверенітету і територіальної цілісності держави;
- набутті повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору;
- забезпеченні високих темпів зростання і європейських стандартів якості життя громадян;
- подоланні всіх форм людської бідності;
- досягненні економічної самодостатності у глобальному світі у концепції сталого розвитку;
- здобутті високого конкурентного статусу держави на окремих сегментах глобального ринку.

Відповідно, вирізняються декілька механізмів реалізації національних інтересів України у міжнародній сфері (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Напрями механізму реалізації національних  
інтересів України**

Напрямок	Характеристика та можливі заходи
Інноваційно-технологічний	Закупівля за кордоном ліцензій та прогресивних технологій. Створення державних центрів передачі технологій. Поглиблення міжнародного партнерства з державами ЄС. Стимулювання включення вітчизняних середніх та малих підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в європейські технологічні платформи. Залучення фінансування з ЄС за проєктами технічної допомоги Україні. Укладення з країнами ЄС міждержавних угод про заснування транскордонних парків
Соціальний	Державне регулювання рівнів доходів різних соціальних категорій населення. Надання системі освіти і науки пріоритетного статусу в державі. Створення системи безперервної професійної підготовки кадрів за допомогою встановлення професійних кваліфікацій і стандартів та їх узгодження з освітніми стандартами професійно-технічних закладів та закладів вищої освіти. Реорганізація освітньої системи у напрямі зближення освіти та бізнесу, з метою узгодження їх інтересів. Приєднання нашої держави до багато- і двосторонніх міжнародних угод у сфері трудової міграції з метою регулювання міграційних процесів. Реформування національної системи охорони здоров'я. Стимулювання розвитку ринку нерухомості
Галузевий	Модернізація вітчизняного аграрного сектору. Залучення постачальників енергоносіїв з Ірану, ОАЕ, країн Близького і Середнього Сходу. Досягнення енергетичної незалежності України у контексті реалізації євроінтеграції
Фінансово-валютний	Розроблення і реалізація вигідної політики щодо залучення інвестиційного та кредитного капіталу. Стимулювання розвитку банківського сектору за допомогою механізмів фінансового посередництва, закладення нових принципів реалізації грошово-кредитної політики. Трансформація вітчизняного фондового ринку в напрямі переорієнтації прав власності, розроблення нормативно-правової бази щодо регулювання сек'юритизації фінансових активів, упровадження міжнародних стандартів

Джерело: згруповано автором за [58, с. 155–168].

Вітчизняна економіка є достатньо інтернаціоналізованою, понад половина її ВВП реалізується у світовому господарському просторі. За загальним індексом глобалізації Україна за результатами 2019–2020 рр. посідає 45 місце, отримавши 36,3 бала. За результатами щорічного дослідження «Оподаткування 2020» (Paying Taxes 2020), яке проводиться Світовим банком та PwC, Україна посіла 65 місце серед 190 країн, її показники знизилися таким чином на 11 пунктів. Втрата позицій Україною зумовлена насамперед активними діями інших держав, спрямованими на автоматизацію процесів та скорочення часу адміністрування податків, а також збільшенням фіскального навантаження на бізнес у нашій країні [59].

Питання економічної безпеки підприємництва є однією з найактуальніших тем дискусій сьогодення. Серед багатьох авторів, які досліджують проблематику економічної безпеки підприємництва на макrorівні, слід виділити таких як: І.Г. Бабець, О.В. Баженова, О.В. Барановський, З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Л.О. Матвійчук, С.П. Міщенко, І.П. Мойсеєнко, О.Ф. Новікова, Л.О. Омелянович, В.С. Рубцов, С.М. Яременко [60–70].

З-поміж проблем забезпечення економічної безпеки підприємництва можна назвати відсутність загальноприйнятої методики її комплексного оцінювання і впливу на неї саме міжнародної складової.

У міжнародному співробітництві чільне місце посідають торговельні зв'язки з країнами-членами Європейського Союзу. Відносини з ЄС набувають для України особливого значення при визначенні власних перспектив і резервів для підвищення рівня міжнародних торговельних контактів та конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовому ринку. Дослідження проблем інтеграції, розкриття структури інтеграційних процесів, перспектив розвитку вітчизняної економіки в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків є предметом дослідження вітчизняних фахівців, серед яких слід виокремити наукові праці О.В. Баженової, К.Д. Любарцевої, О.М. Мороз, Л.М. Побоченко, С.В. Щербини, О.І. Чорної

та ін. [61; 62; 70–74]. Для визначення рівня економічної безпеки підприємництва важливим чинником є вплив на нього факторів міжнародного співробітництва.

«Економічна безпека підприємництва є одним із необхідних принципів підтримки стійкості економічного і соціального становища, підвищення обороноздатності, виключення можливостей виникнення соціальних, трудових, міжнаціональних та інших конфліктів, які загрожують безпеці держави» [68].

Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки є важливою компонентою національної безпеки країни. Захищеність економічних інтересів підприємств забезпечує їх стале функціонування та розвиток, сприяє економічному зростанню, формуванню конкурентного середовища та передумов інвестиційної активності.

За дослідженнями вчених [60–70] при оцінюванні рівня економічної безпеки підприємництва на макrorівні застосовують такі методи дослідження:

- моніторинг соціально-економічних показників, що передбачає аналіз показників ділової активності населення, ставлення до підприємницької діяльності, розвитку підприємства;
- метод експертного оцінювання, який передбачає з'ясування якісних характеристик рівня економічної безпеки, коефіцієнтів вагомості показників, формування рейтингу країн за рівнем економічної безпеки бізнесу;
- метод аналізу й оброблення сценаріїв;
- метод оптимізації;
- теоретико-ігровий метод;
- багатовимірний статистичний аналіз;
- метод використання теорії штучних нейронних мереж.

На нашу думку, останні п'ять зазначених методів можна виділити в окрему групу. Вони застосовуються із використанням теорії ймовірності, тобто є стохастичними.

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємництва набуває актуальності в умовах критичного зростання рівня ризику ведення бізнесу. Однак світова практика має

**Розділ 4. Конкуреноспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

позитивний досвід у цій сфері, який потрібний і для розвитку системи безпеки вітчизняних підприємств, і безпеки національної економіки загалом.

Найбільш деталізованою є система оцінювання рівня економічної безпеки підприємництва, яка розроблена відомим представником Львівської школи науковців професором Т.Г. Васильцевим. У табл. 4.8 наведено частину системи індикаторів економічної безпеки підприємництва, які залежать від міжнародної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємництва України.

Таблиця 4.8

**Частина системи індикаторів економічної безпеки підприємництва та їх порогові значення**

Індикатор, одиниця виміру	Тип індикатора	Порогове значення	
		Нижня межа	Верхня межа
<b>Зовнішньоекономічний складник</b>			
Коефіцієнт покриття імпорту експортом (відношення між обсягами експорту та імпорту), разів	Стимулятор	1	3
Коефіцієнт відношення темпів зростання експорту до темпів зростання імпорту, %	Стимулятор	100	150
Тривалість експортних операцій, днів	Дестимулятор	28	10
Відношення обсягу експорту до ВВП, %	Стимулятор	10	60
Відношення обсягу імпорту до ВВП, %	Дестимулятор	60	10
<b>Інвестиційний складник</b>			
Індекс захищеності інтересів інвесторів	Стимулятор	1	4,5
Рівень зносу основних засобів, %	Дестимулятор	70	10
Відношення обсягу інвестицій до вартості основних фондів, %	Стимулятор	1	16
Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій до ВВП, %	Стимулятор	1	15
<b>Науково-технологічний складник</b>			
Витрати на інноваційний розвиток до ВВП, частка нових видів продукції (послуг), %	Стимулятор	1	50

*Закінчення табл. 4.8*

Індикатор, одиниця виміру	Тип індикатора	Порогове значення	
		Нижня межа	Верхня межа
Частка підприємств, які впроваджують інновації, %	Стимулятор	30	100
Коефіцієнт винахідницької активності (кількість отриманих охоронних документів на 1 млн осіб)	Стимулятор	200	800
Темпи збільшення кількості інноваційно активних підприємств, %	Стимулятор	100	150
Кількість випадків незаконного використання права власності	Дестимулятор	5	0

*Джерело: згруповано автором за [66, с. 93–94].*

Розглядаючи цю систему, можна виділити такі фактори впливу на стан підприємництва в Україні:

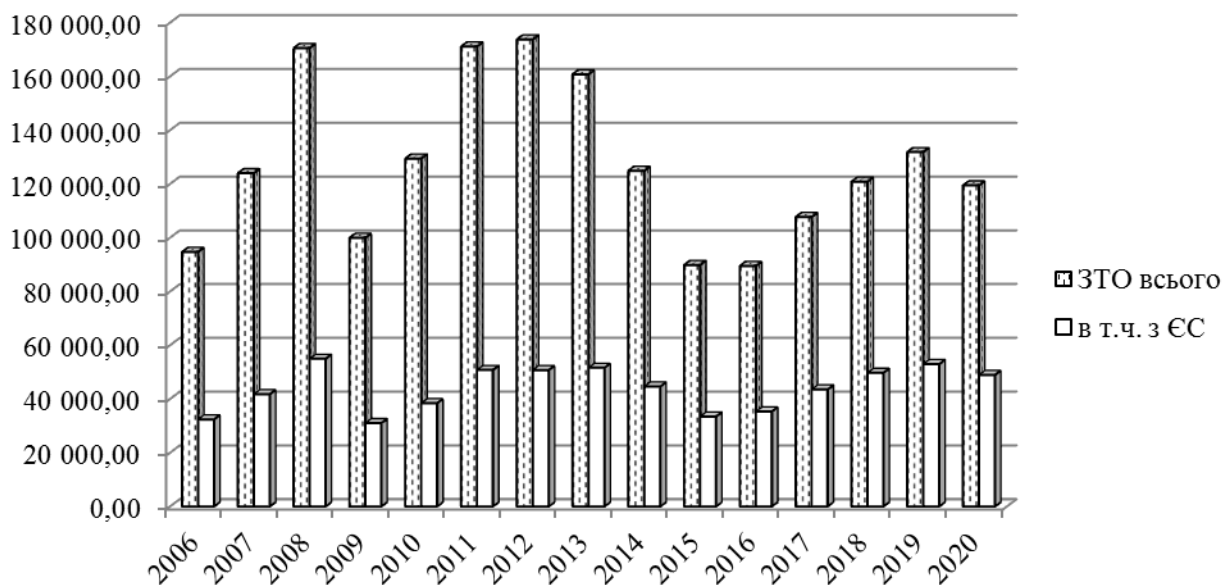
- зміни обсягів експорту та імпорту;
- обсяги інвестицій в Україну;
- стан інноваційності країни;
- стан сектору малого та середнього підприємництва.

Розглянемо ці чинники більш детально.

Соціально-економічні зміни в Україні зумовлюють необхідність розроблення ефективної стратегії розвитку держави, що вимагає цілісного аналізу усіх сфер економіки, насамперед зовнішньої торгівлі. Країни ЄС є основними торговельними та економічними партнерами України. Глобалізація сприяє активному залученню нашої країни до європейських інтеграційних процесів. Як невід’ємна частина Європи Україна об’єктивно орієнтується на наявну в провідних європейських країнах модель соціально-економічних відносин та забезпечення належного добробуту своїх громадян [75].

Дані стосовно зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2006–2020 рр., наведені на рис. 4.3–4.5.

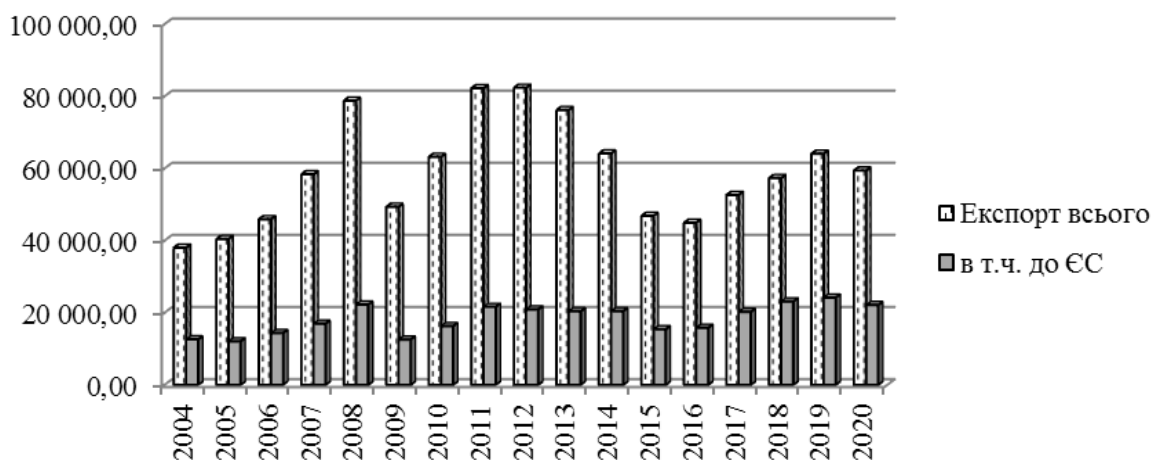
**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**



*Рис. 4.3. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом, у 2006–2020 роки, млн дол. США [77; 81]*

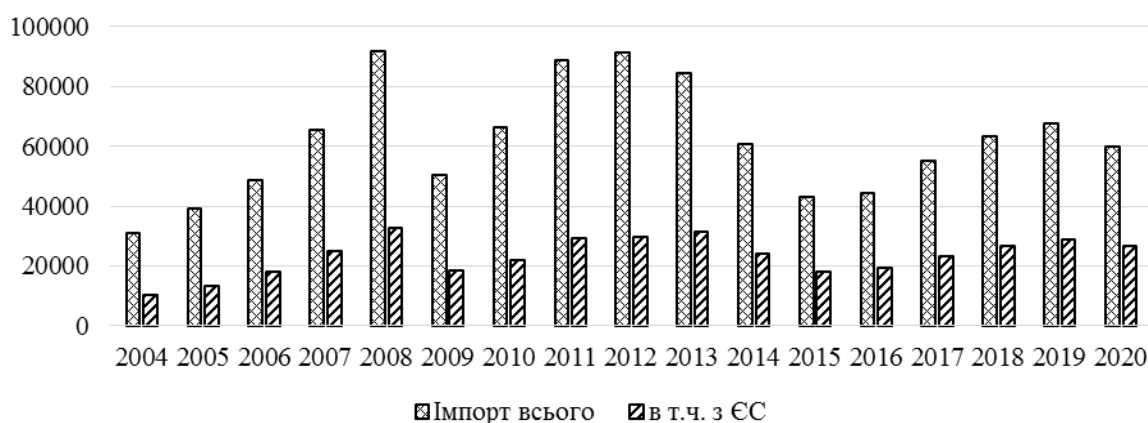
Як видно з рис. 4.3, ситуація після 2009 р. поліпшилася, що зумовлено певною стабілізацією фінансової кризи 2008–2009 років. Війна на Сході країни негативно позначилася на зовнішній торгівлі України. У 2014 р. Євросоюз став головним торговельним партнером України. У 2018 р. обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС становив 49670,2 млн дол. США або 41,13 % від загального обсягу торгівлі України. Експорт товарів та послуг до країн ЄС за вищенаведений період становить 23100,1 млн дол. США або 40,3 % від загального обсягу експорту товарів та послуг України. У свою чергу, обсяг імпорту з країн ЄС становив 26570,1 млн дол. США або 41,8 % від загального обсягу імпорту в Україну. (рис. 4.4). У двосторонній торгівлі між Україною та Євросоюзом залишалось негативне сальдо, яке зросло порівняно з 2017 р. на 298 млн дол. США та становить 3470 млн дол. США. У 2019 р. зросли усі показники зовнішньої торгівлі: загальний обсяг зовнішньої торгівлі становив 232789,7 млн дол. США. У 2020 р. цей показник становив 119413,6 млн дол. США [76].

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 4.4. Динаміка експорту України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2020 роки, млн дол. США [77]*

У 2015–2020 рр. Європейський Союз продовжував розширювати та зміцнювати торговельно-економічні відносини з Україною, що простежується на рис. 4.4 і 4.5.



*Рис. 4.5. Динаміка імпорту України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2020 роки, млн дол. США [77]*

За даними Держстату України, протягом 2018 р. Європейський Союз залишався ключовим торговельним партнером України з часткою торгівлі товарами та послугами 41,13 % від загального обсягу торгівлі України.



Протягом цього періоду загальний обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС становив 49670,2 млн дол. США. У 2018 р. обсяги українського експорту до країн ЄС (28 країн) становили 23 100,1 млн дол. США, що на 14,3 % перевищило показник попереднього року. Імпорт з країн ЄС (28 країн) у 2018 р. становив 26570,1 млн дол. США, що на 12,7 % перевищило показник за відповідний період попереднього року. У двосторонній торгівлі зберігалось негативне сальдо у розмірі 3470 млн дол. США [76].

За 2019 р. загальний обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС становив 52903,1 млн дол. США, з яких 45762,9 млн дол. США (86,5 %) припадало на торгівлю товарами, а 7140,2 млн дол. США (13,5 %) – на торгівлю послугами [5].

Протягом 2020 р. зростання обсягів двосторонньої торгівлі між Україною та ЄС дещо уповільнилося. Порівняно з 2019 р. загальний обсяг товарами та послугами між Україною та ЄС становив 91,4 %, експорт товарів та послуг до країн ЄС – 22085,2 млн дол. США, імпорт – 26786,7 млн дол. США. У двосторонній торгівлі зберігалось негативне сальдо у розмірі 4701,5 млн дол. США [73; 76].

Основними торговельними партнерами України в рамках ЄС у 2020 р. були Німеччина (7411,4 млн дол. США), Польща (7413,6 млн дол. США), Італія (4057,6 млн дол. США), Франція (2060,1 млн дол. США), Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (1401,1 млн дол. США), Угорщина (2663,3 млн дол. США), Нідерланди (2553 млн дол. США), Іспанія (1985,3 млн дол. США), Чехія (1788 млн дол. США), Румунія (1763,4 млн дол. США), Австрія (1139,7 млн дол. США), Словаччина (1590,2 млн дол. США) та Бельгія (1087,3 млн дол. США) [77; 78; 79].

Значну частку в загальних обсягах українського експорту до країн ЄС становила сировина: чорні метали та вироби з них – 25,7 %, зернові культури – 12,5 %, руди, шлак і зола – 10,2 %, палива мінеральні, нафта і продукти перегонки – 5,4 %, насіння і плоди олійних рослин – 4,8 %, жири та олії

тваринного та рослинного походження – 4 %, залишки і відходи харчової промисловості та деревина і вироби з деревини – відповідно по 3,5 %.

Основними групами товарів, які імпортувалися з ЄС протягом 2020 р., були: механічні та електричні машини (3624 млн дол. США, транспортні засоби (1520,6 млн дол. США), мінеральні продукти (2603,6 млн дол. США), полімери та пластмаси (1365,9 млн дол. США), готові харчові продукти (971,3 млн дол. США) [73; 81].

Обсяг торгівлі послугами між Україною та ЄС у 2020 р. становив 43,21 % від загального обсягу торгівлі послугами України (7388,1 млн дол. США). Найбільші обсяги експорту послуг припадали на транспортні послуги (54,4 % від загального обсягу експорту послуг), телекомунікаційні та комп'ютерні послуги (16,6 %), послуги з переробки матеріальних ресурсів (11,1 %), а також ділові послуги (7,9 %).

Водночас у загальному обсязі імпорту послуг найбільша частка припадала на державні та урядові послуги (23,8 % від загального обсягу імпорту послуг), транспортні (21,1 %), ділові (14,8 %), послуги, пов'язані з подорожами (10,8 %), та фінансові послуги (10,6 %)

Обсяг торгівлі послугами між Україною та ЄС протягом 2019 р. зріс на 11,7 % та становив 8197,9 млн дол. США. Упродовж звітної періоду обсяг експорту українських послуг у країни-члени ЄС становив 4469 млн дол. США (зростання на 12,3 %). Водночас обсяг імпорту послуг з ЄС становив 3728,9 млн дол. США (зростання на 11,1 %). Позитивне сальдо становило 740,1 млн дол. США.

Обсяг торгівлі послугами між Україною та ЄС протягом 2020 р. зменшився на 10,85 % та становив 7388,1 млн дол. США. Протягом звітної періоду обсяг експорту українських послуг у країни-члени ЄС становив 4461,1 млн дол. США (зменшення на 0,2 %), а обсяг імпорту послуг з ЄС – 2927 млн дол. США (зменшення на 21,5 %). Позитивне сальдо становило 1534,1 млн дол. США [77].

В Угоді про асоціацію із Європейським Союзом висвітлено окремі аспекти щодо захисту вітчизняних товаровиробників. Також спостерігається поступове зменшення мит на імпорт та експорт між Україною та ЄС. Загалом Україна та ЄС скасовують імпорتنі мита майже на 97 % та 96,3 % тарифних ліній відповідно. Щодо експортних мит, то вони поступово скасовуватимуться, а нові, в свою чергу, запроваджуватися не будуть [79; 80].

По окремих товарах, зокрема насінню соняшнику, окремих видах брухту кольорових та чорних металів, запроваджується спеціальний захисний механізм, який передбачає стягнення додаткового збору. Загальний термін дії захисного механізму становить 15 років [74].

Торговельно-економічне співробітництво між Україною та ЄС покращує становище національної економіки, сприяє припливу іноземної валюти в країну, розширенню міжнародних економічних зв'язків.

Інновації є найбільш ефективним каталізатором пожвавлення економіки, вони всебічно сприяють економічній реструктуризації і зростанню продуктивності, а значить є одним із головних джерел економічного розвитку.

Важливий індикатор інноваційності країни – це інвестиції. Приплив капіталу відображає стан бізнес-середовища у державі, наявність людських ресурсів і кваліфікованої робочої сили, стан внутрішнього ринку. За даними ООН, у 2015 р. обсяг прямих іноземних інвестицій по всьому світу зріс порівняно з 2014 р. на 36 %, до \$1,7 трлн. При цьому країни, що розвиваються, отримали \$ 741 млрд, що на 5 % більше, ніж у 2014 р. [76]. Саме прямі іноземні інвестиції є найбільш затребуваною формою капіталовкладень, оскільки це дозволяє реалізовувати великі проєкти; крім того в країну надходять нові технології, нові практики корпоративного управління тощо. Динаміку прямих іноземних інвестицій наведено на рис. 4.6.

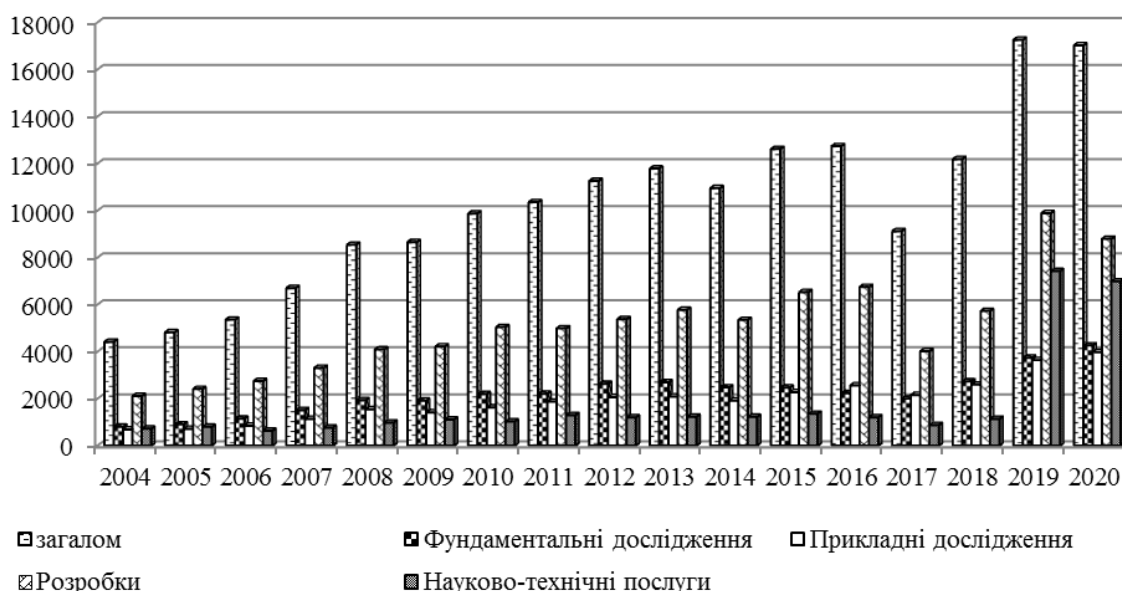
**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 4.6. Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за 2004–2021 роки, млн дол. США*

*Джерело: згруповано автором за [73; 76].*

Багато науковців вважають, що однією з умов забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки є стан наукового потенціалу підприємств, який безпосередньо пов'язаний з розвитком наукових кадрів та науково-технічних робіт за головними напрямками. У гістограмі (рис. 4.7) наведено дані щодо виконання наукових та науково-технічних робіт за головними напрямками.



*Рис. 4.7. Динаміка обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт за 2004–2020 роки*

*Джерело: узагальнено автором за даними [76].*

Наступним фактором впливу на рівень економічної безпеки підприємництва є стан сектору малого та середнього підприємництва (МСП). Нині для України набуває особливої актуальності розв'язання проблем підприємництва, насамперед малих та середніх підприємств, та формування стратегії розвитку МСП у контексті нинішньої інтеграції України до ЄС.

Важливість зміцнення економічної безпеки набуває особливої гостроти для МСП через такі причини [61]:

- недостатньо керованого державою процесу формування цього сектору у період трансформації економіки і суспільства;
- недостатній рівень забезпеченості матеріальними і фінансовими ресурсами;
- значної частки збиткових або фінансово нестійких підприємств;
- недосконалого конкурентного середовища;
- проявів монополізму, клієнтських відносин і корупції у відносинах «бізнес–влада»;
- надмірно високого рівня криміналізації і тінізації господарювання.

Більшість показників розвитку МСП в Україні протягом останніх років покращуються, що певною мірою свідчить про підвищення рівня безпеки підприємництва у нашій країні. За стандартами ЄС, частка малих та середніх підприємств (із чисельністю працюючих до 250 осіб) має становити понад 99 % загальної кількості підприємств країни. Це є однією з умов, які мають виконати країни-кандидати на вступ до ЄС. В Україні ж у 2016 р. за показником частки малого та середнього бізнесу в загальній кількості підприємств їх частка сягнула 99,9 % (4,4 % – середні підприємства, 95,5 % – малі підприємства), а це означає, що Україна вже перебуває на загальносвітовому рівні [76; 78; 81].

На початку 2018 р. в Україні налічувалося 1973 тис. суб'єктів малого і середнього підприємництва (проти 1932 тис. у попередньому році), з яких 1,63 млн фізичних осіб-підприємців і 343 тис. юридичних осіб-підприємців. Найбільша кількість

малих і середніх підприємств традиційно зосереджена в м. Києві – 25%, Дніпровській – 11,2%, Харківській – 6,7%, Львівській – 5,5%, Київській – 5,5%, Одеській – 5,2% областях [76; 78; 81].

За видами економічної діяльності у структурі малих і середніх підприємств найбільша їх частка (27 %) займалася оптовою та роздрібною торгівлею і ремонтом автотранспортних засобів, 14 % – сільським, лісовим або рибним господарством, 12 % – промисловим виробництвом, 9,5 % – операціями з нерухомим майном, 9 % – будівництвом, 8,5 % – професійною та науково-технічною діяльністю, 4,5 % – транспортом, складським господарством, 4,5 % – адміністративним обслуговуванням, 4 % – інформацією та телекомунікаціями [52]. При цьому найвищий рівень економічної безпеки підприємництва спостерігається у торгівлі та будівництві. Найнижчий рівень економічної безпеки виявлено у таких галузях, як операції з нерухомістю та сільське господарство [63].

Узагальнюючи, можна зазначити, що за кількісними оцінками розвиток цього сектору економіки практично відповідає європейським показникам.

Водночас за якісними показниками вітчизняне підприємництво значно відстає від європейського стандарту. І не лише за показником якості самої продукції, але й за його внеском у розвиток економіки, рівнем продуктивності праці, наявністю економічно доцільних створюваних робочих місць і соціальних гарантій тощо. У країнах ЄС малі і середні підприємства створюють 50–70 % внутрішнього валового продукту, тоді як в Україні такий показник майже в чотири рази нижчий [79]. Незначними є обсяги виробництва та реалізації продукції, зменшується частка досліджуваного сектору економіки в обсягах реалізованої продукції (наданих послуг) та частка діючих підприємств, зростає частка збиткових, погіршуються показники ефективності фінансово-господарської діяльності та використання ресурсного потенціалу, низьким є рівень заробітної плати, особливо на малих підприємствах приватної форми власності, значна частина підприємств функціонує

у тіньовому та напівофіційному секторах ринку, невисоким є рівень інвестиційної активності [75].

Таким чином, в умовах сьогодення досить гостро постала проблема державного регулювання діяльності малого і середнього підприємництва. Європейський ринок вимагає більш високого рівня кількісного та якісного розвитку підприємств, тому важливим є розв'язання проблем щодо державних механізмів впливу на МСП і їх здатність забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах євроінтеграції.

До основних проблем, які нині перешкоджають зміцненню економічної безпеки малого та середнього підприємництва в Україні та її регіонах і на розв'язання яких має бути спрямована послідовна й активна державна економічна політика у цій сфері, належать [66, с. 205]:

- наявність прямих та опосередкованих злочинних, кримінальних посягань, рейдерства;
- дискримінаційні дії як безпосередні, так і через адміністративні органи державної влади щодо підприємців з боку політико-фінансових, інсайдерських груп;
- слабкість правової та недосконалість судової систем;
- системність корупції в органах влади і відсутність державних інститутів захисту права власності;
- низький рівень конкурентоспроможності підприємств і невисокі показники економічної ефективності їх функціонування, зокрема у галузях реального сектору.

За наведеним аналізом зроблено висновок про недосконалість економіко-правового бізнес-середовища в Україні, яке не гарантує належного захисту економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. Це є також перешкодою на шляху формування і зміцнення засад демократичного устрою, розвитку середнього класу, підвищення рівня та якості життя в Україні, її регіонах і, як наслідок, – підриває базові засади національної економічної безпеки.

Європейський Союз є важливим фактором для нарощування економічного співробітництва у сфері торгівлі, адже до його складу входять найбільш економічно розвинені країни

світу, які мають змогу імпортувати товари та послуги українського виробництва за світовими цінами. Пріоритетними напрямками співробітництва має бути науково-технічний розвиток, підвищення якості та конкурентоспроможності готової продукції, що матиме більшу додану вартість ніж сировина, і відповідно сприятиме швидшому економічному зростанню країни та зміцненню її позицій на міжнародній арені.

На сьогодні існує лише одна методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємництва, яку необхідно розширити, і проведений аналіз факторів впливу на стан підприємництва в Україні це доводить. Систему оцінювання економічної безпеки підприємництва бажано доповнити ще трьома індикаторами, які є стимуляторами: 1) частка іноземних інвестицій в сумі загальних інвестицій підприємництва; 2) тривалість операцій імпорту; 3) частка іноземних інвестицій в сумі вкладень на розвиток науково-дослідних розробок. Граничні параметри ще потребують подальшого дослідження і будуть висвітлені у наступних публікаціях разом з їх обґрунтуванням.

#### **4.3. Вплив євроінтеграції на стан торгівлі України: міжнародний контекст**

Теперешнім завданням України є збереження макроекономічної стабільності, що ускладнюється воєнним конфліктом з РФ та втратою п'ятої частини економічного потенціалу країни. Відновити економічне зростання не дозволили втрата цілісності митного і економічного просторів, мобілізація ресурсів на воєнні потреби. В умовах несприятливої зовнішньої кон'юнктури та значного погіршення соціально-економічного становища ринок України зазнав стагнації. Дії Росії, зокрема одностороннє призупинення з боку РФ дії Угоди про вільну торгівлю, спричинили зменшення двосторонніх зовнішньоторговельних операцій України. Суттєвою



підтримкою для України стало запровадження з 1 січня 2016 р. зони вільної торгівлі з ЄС, передбачене економічною частиною Угоди про асоціацію з ЄС.

Процес євроінтеграції для України є важливим та водночас і неоднозначним. З одного боку, посилилася роль ЄС як зовнішньоторговельного партнера, з іншого, – наявні різні торговельні обмеження і мала диверсифікованість національного експорту на ринках країн Євросоюзу та спостерігається наповнення експорту ресурсами з малою доданою вартістю. З огляду на викладене вище, потрібні дослідження переваг та ризиків процесу євроінтеграції. Актуальні питання теорії євроінтеграції досліджують фахівці різних країн Європи, такі як: А. Вінер, Т. А. Берцель, Т. Ріссе [82], К. Боронська-Гринєвецька [83], П. Маасен і Дж.П. Олсен [84], С. Ніссен [85]. У дослідженнях групи авторів Берлінського університету щодо основних підходів до євроінтеграції також висвітлено поточні кризи економіки, міграції та безпеки, оцінено сильні та слабкі сторони різних підходів та розглянуто нові проблеми [82]. Досить слушною є думка П. Маасена і Дж.П. Олсена щодо реформ та викликів від європеїзації, які постали перед університетами та науковими центрами [84]. К. Боронська-Гринєвецька досліджувала динаміку трансформації режиму роботи парламентів у децентралізованих системах ЄС, і зазначила, що двома найважливішими змінними обсягу та ефективності регіональної парламентської діяльності є фактори на мезорівні взаємозв'язку між виконавчою та законодавчою владою на субнаціональному рівні та становищем регіональних керівників у системах внутрішнього управління [83]. С. Ніссен вивчає традиційний механізм перевірки парламентських питань для використання у контексті ЄС. Його дослідження демонструють, що європеїзація прогресує повільно [85].

Наукові праці з вивчення процесу євроінтеграції України представлені вітчизняними дослідниками, серед яких: І.Є. Анісімов [86], Т.О. Власюк [87], Я.Б. Базилюк [88], С.В. Давиденко [88], А.А. Мазаракі [89; 90], Л.П. Кудирко [90],

О.В. Плотнікова [91], І.Ю. Матюшенко [92], С.В. Беренда [92], І.В. Мордас [93], Т.М. Мужанова [93], В. Р. Сіденко [94], К.Ю. Сіренко [95]. Авторами цих робіт опрацьовано проблематику інтеграції національної економіки у світове господарство, визначено можливості торгівлі України на зовнішньому ринку. Залишаються недостатньо вивченими питання зовнішньоторговельних відносин України з ЄС, що зумовлені двосторонньою Угодою про асоціацію. Під час аналізу особливостей процесу євроінтеграції виникли дискусійні питання стосовно загроз та викликів, які постають перед торгівлею України. Постійні зміни та поява нових аспектів на шляху сучасного євроінтеграційного процесу потребує аналізу ситуації та подальших досліджень.

Євроінтеграція є головним і незмінним зовнішньополітичним пріоритетом України, основою стратегії економічного та соціального розвитку на наступні десятиріччя. Після підписання Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС (14 червня 1994 р.) [96] та затвердження Стратегії інтеграції України до ЄС (11 червня 1998 р.) розпочався багатоетапний шлях приєднання України до європейського економічного простору. Суттєвим для подальшого розроблення стратегії сталого розвитку є підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (21 березня 2014 р. – політична частина, 27 червня 2014 р. – економічна частина). Угода визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах економічної інтеграції та є орієнтиром системних економічних реформ в Україні.

З набуттям чинності Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, розпочалося поступове створення зони вільної торгівлі з країнами ЄС за час, що не перевищує десяти років з дати набуття чинності угоди. За перехідний період Україна має стати повноцінним учасником конкурентного ринку європейської спільноти, відкривши доступ на власний ринок для товарів та послуг з країн ЄС, отримавши аналогічний доступ для товарів та послуг українського походження.

***Розділ 4. Конкуреноспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство***

Сучасний масштаб національної економіки України, виражений в обсягах ВВП, критично обмежує вагомість і міжнародну конкурентоспроможність країни. За підсумками 2020 р. Україною створено ВВП на суму 155,4 млрд дол. США, що становить 0,05 % світового ВВП. Незначна позитивна динаміка цього показника чітко простежується у наведеній нижче таблиці, що згрупована за даними Укрстату за останні роки. В останньому рядку табл. 4.9 розраховано рівень ВВП з урахуванням впливу інфляції.

*Таблиця 4.9*

**Динаміка ВВП за 2016–2020 рр.**

	2016	2017	2018	2019	2020
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	2385,4	2983,9	3560,6	3974,6	4194,1
Індекс фізичного обсягу, %	102,4	102,5	103,4	104,1	103,8
Індекс-дефлятор, %	117,1	122,1	115,4	108,1	109,8
Індекс споживчих цін, %	113,9	114,4	110,9	107,9	106,8
Індекс цін виробників промислової продукції, %	120,5	126,4	117,4	104,1	106,1
ВВП реальний, млрд грн	2037,1	2443,82	3085,4	3676,8	3827,2

*Джерело: згруповано автором за [76].*

За даними табл. 4.9 видно, що водночас з відносним зростанням ВВП (у 2017 р. зріс на 20 %, 2018 р – на 26 %, 2019 р. – на 19 %, 2020 р. – на 5,53 %) суттєво зростала інфляція. Так, у 2017 р. цей показник становив 22,1 %, 2018 р. – 15,4 %, 2019 р. – 8,1 %, 2020 р. – 9,8 %. Відповідно зростали споживчі ціни і ціни виробників промислової продукції. Оцінюючи наочне зображення динаміки індексів цих показників, доходимо висновку, що незначне зростання фізичного обсягу ВВП фактично нівелюється зростанням цін та збільшенням інфляції (рис. 4.8).

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ



Рис. 4.8. Гістограма динаміки темпів зростання обраних показників

Джерело: розраховано автором за [76].

Для розгляду і зіставності доцільно використовувати показник ВВП, розрахований за паритетом купівельної спроможності. «Валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) на душу населення – макроекономічний показник, що відображає ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг (з урахуванням паритету купівельної спроможності), вироблених в країні за певний рік, у середньому однією особою (на душу населення). ВВП (за ПКС) на душу населення є характеристикою, що визначає рівень економічного розвитку країни. Усі показники для порівнянності виражаються в єдиній валюті – доларі США. Перерахунок з національних валют, як це прийнято при міжнародних економічних порівняннях, виконується не за ринковими обмінними курсами валют, а за паритетом купівельної спроможності» [77].

За зазначеним критерієм українська економіка у п'ять разів менша від економік країн ЄС. Останні двадцять років, які продемонстрували збільшення обсягів світового ВВП

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

майже в два рази (з 51,39 трлн дол. США у 2000 р. до 101,12 трлн дол. США у 2020 р.), для української економіки характеризуються втратою можливостей присутності на світовому ринку, конкуренція на якому посилюється і здійснюється на новому технологічному рівні. Розмір національної економіки України, що відображається обсягами ВВП, суттєво обмежує вагомість і міжнародну конкурентоспроможність країни. За підсумками 2020 р. Україною створено ВВП на суму 134,28 млрд дол. США, що становить 0,13 % світового ВВП (табл. 4.10).

*Таблиця 4.10*

**Динаміка ВВП країн світу**

Рік	ВВП України, млн грн	ВВП Єврозони	ВВП світу, млрд дол. США	Курс дол. США	ВВП України, млрд дол. США	Частка ВВП України у загальному ВВП світу
2000	176128	8838,154	51385,727	5,44	32,37647	0,063007
2001	211175	9025,322	52528,073	5,28	39,99527	0,076141
2002	234138	9111,983	53912,394	5,33	43,92833	0,081481
2003	277355	9172,505	55802,469	5,33	52,03659	0,093251
2004	357544	9360,49	58422,744	5,33	67,08143	0,114821
2005	457325	9525,487	61085,182	5,05	90,55941	0,148251
2006	565018	9842,873	64178,031	5,05	111,8848	0,174335
2007	751106	10139,979	67516,192	5,05	148,7339	0,220294
2008	990819	10171,103	69327,76	7,5	132,1092	0,190557
2009	947042	9717,648	68828,342	8	118,3803	0,171993
2010	1079346	9913,957	72449,207	8	134,9183	0,186225
2011	1299991	10076,724	75503,177	8	162,4989	0,215221
2012	1404669	9991,495	77892,049	8	175,5836	0,225419
2013	1465198	9970,87	80451,697	8	183,1498	0,227652
2014	1586915	10105,273	832821,328	16	99,18219	0,011909
2015	1988544	10302,448	86183,648	24	82,856	0,096139
2016	2385367	10484,436	88888,892	27	88,34693	0,09939
2017	2983882	10753,547	92229,431	27,5	108,5048	0,117647
2018	3560596	10993,524	95842,881	28,8	123,6318	0,128994
2019	3978400	11220,977	99635,187	28	142,0857	0,142606
2020	3827211	11365,73	103123,1	28,5	134,2881	0,130221

*Джерело: згруповано автором за даними [76].*

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

З табл. 4.10 видно хвилеподібну зміну частки ВВП України у загальному ВВП світу, пік припадає на 2007, 2011–2013 роки. Погіршення стану у 2008 р. спричинено світовою кризою банківської системи, зокрема підвищенням курсу долара, євро в декілька разів. Суттєве зменшення частки ВВП України у загальній сумі у 2014 р. (в 23 рази!) спричинено початком бойових дій на Сході нашої країни. За даними структури ВВП України за кінцевим використанням, видно динаміку співвідношення експорту та імпорту України (табл. 4.11).

*Таблиця 4.11*

**Зовнішньоторговельний баланс України  
за 2005–2019 роки, млн грн**

Номінальний ВВП за рік	Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт – імпорт)		
	% ВВП		% ВВП		% ВВП		
<b>2005</b>	441452	227252	51,5	-223555	-50,6	3697	0,8
<b>2006</b>	544153	253707	46,6	-269200	-49,5	-15493	-2,8
<b>2007</b>	720731	323205	44,8	-364373	-50,6	-41168	-5,7
<b>2008</b>	948056	444859	46,9	-520588	-54,9	-75729	-8,0
<b>2009</b>	913345	423564	46,4	-438860	-48,0	-15296	-1,7
<b>2010</b>	1082569	549365	50,7	-580944	-53,7	-31579	-2,9
<b>2011</b>	1316600	707953	53,8	-779028	-59,2	-71075	-5,4
<b>2012</b>	1408889	717347	50,9	-835394	-59,3	-118047	-8,4
<b>2013</b>	1454931	681899	46,9	-805662	-55,4	-123763	-8,5
<b>2014</b>	1566728	770121	49,2	-834133	-53,2	-64012	-4,1
<b>2015</b>	1979458	1044541	52,8	-1084016	-54,8	-39475	-2,0
<b>2016</b>	2383182	1174625	49,3	-1323127	-55,5	-148502	-6,2
<b>2017</b>	2982920	1430230	47,9	-1618749	-54,3	-188519	-6,3
<b>2018</b>	3558706	1608890	45,2	-1914893	-53,8	-306003	-8,6
<b>2019</b>	3974564	1636416	41,2	-1947599	-49,0	-311183	-7,8

*Джерело: згруповано автором за [76].*

Аналізуючи числові дані з табл. 4.11, відмітимо, що водночас зі зростанням обсягів експортно-імпортних операцій імпорт в Україну у 2008–2019 рр. постійно випереджав

***Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство***

експорт, а різниця між ними сягає часом 8 % ВВП. Рівень відкритості України зафіксований у багатьох рейтингах. За щорічним індексом економічної свободи Україна посіла 134 місце серед 180 країн світу, які досліджуються, та має індекс на рівні 54,9 (табл. 4.12).

*Таблиця 4.12*

**Динаміка рейтингу економічної свободи України  
у 2010–2020 рр.**

Роки	Індекс свободи	Ранг України серед досліджуваних країн
2010	46,4	162 (174)
2011	45,8	164 (174)
2012	46,1	163 (176)
2013	46,3	161 (180)
2014	49,3	155 (182)
2015	46,9	162 (182)
2016	46,8	162 (180)
2017	48,1	166 (180)
2018	51,9	150 (180)
2019	52,3	147 (180)
2020	54,9	134 (180)

*Джерело: сформовано автором за [97].*

Індекс економічної свободи – показник, який щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу, починаючи з 1995 року.

В основі розрахунку Індeksu – дванадцять факторів, які є базисом економічної свободи країн світу, згрупованих у чотири категорії: верховенство права (права власності, ефективність судочинства та цілісність уряду); рівень втручання уряду (податковий тягар, державні витрати та фіскальне здоров'я); ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці та монетарна свобода); відкритість ринку (свобода торгівлі, свобода інвестування та фінансова свобода). На сьогодні Індекс економічної свободи розраховується для

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ

186 країн світу, при цьому повністю оцінено і зараховано до рейтингу лише 180 з них [97]. За цим індексом складено шкалу оцінки економічної свободи: 80–100 – вільний; 70–79,9 – переважно вільний; 60–69,9 – помірно невільний, 50–59,9 – поглиблено невільний, 0 – 49,9 – пригнічення свободи.

Аналізуючи динаміку зміни індексу економічної свободи, робимо висновок, що ситуація почала покращуватися з 2017 р., показники України перевищують середнє значення (рис. 4.9 і 4.10).



Рис. 4.9. Динаміка індексу економічної свободи України  
Джерело: сформовано автором за [77; 87].

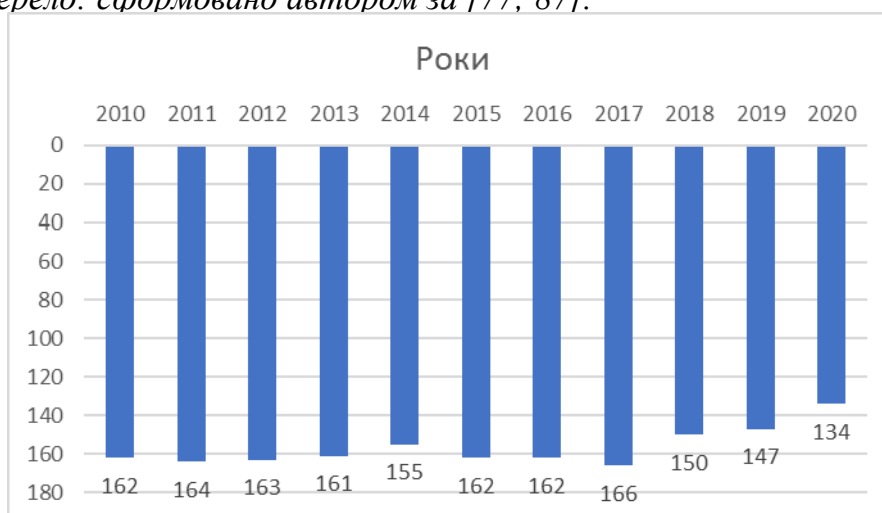


Рис. 4.10. Місце України в рейтингу свободи торгівлі та монетарної свободи

Джерело: сформовано автором [77].



За підсумками 2020 р. Україна піднялася на 13 позицій у рейтингу економічної свободи та посіла 134 місце серед 180 країн. Однак входить до категорії країн «переважно невільні» та посідає останнє 45 місце у європейському регіоні. Сусіди України в рейтингу – Бенін (133 місце) та Пакистан (135 місце). У табл. 4.13 наведено ранг та індекс економічної свободи найбільших партнерів-країн за експортом та імпортом.

*Таблиця 4.13*

**Дані щодо місця в рейтингу та індексу економічної свободи найактивніших країн-партнерів у торгівлі з Україною**

Ранг	Країна	Індекс економічної свободи	Ранг	Країна	Індекс економічної свободи
12	США	76,8	98	Росія	58,9
24	Німеччина	73,5	100	Китай	58,4
46	Польща	67,8	129	Індія	55,2
68	Туреччина	64,6	144	Єгипет	52,5
80	Італія	62,2	147	Україна	52,3

*Джерело: сформовано автором [77].*

З цього переліку видно, що двоє належать до групи країн «переважно вільний», троє – «помірно невільний» та інші – «поглиблено невільний». Майже половина торговельних партнерів України належать до групи «поглиблено невільний», що ускладнює торгівлю з ними.

Торгівля України з країнами ЄС є частиною загального товарообігу з іншими державами світу, тому варто розглянути та проаналізувати стан зовнішньої торгівлі України з вагомими країнами-партнерами. Розглянемо динаміку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС та Російської Федерації за 2010–2019 рр. (табл. 4.14, 4.15, та рис 4.11, 4.12).

*Таблиця 4.14*

**Експорт товарів України до ЄС та Російської Федерації  
у 2010–2019 рр.**

Роки	ЄС	РФ	Інші країни	Усього
2010	13,05	13,43	24,95	51,43
2011	17,97	19,82	30,6	68,39
2012	17,08	17,63	34,1	68,81
2013	16,76	15,07	31,49	63,32
2014	17	9,78	27,12	53,9
2015	13,02	4,83	20,28	38,13
2016	13,5	3,59	19,27	36,36
2017	17,53	3,94	21,79	43,26
2018	20,16	3,65	23,52	47,33
2019	20,75	3,24	26,06	50,05

*Джерело: складено автором [77].*

*Таблиця 4.15*

**Імпорт товарів в Україну з ЄС та Російської Федерації  
у 2010–2019 рр.**

Роки	ЄС	РФ	Інші країни	Усього
2010	19,1	22,2	19,44	60,74
2011	25,75	29,13	27,73	82,61
2012	26,16	27,42	31,08	84,66
2013	27,05	23,24	26,7	76,99
2014	21,07	17,7	15,66	54,43
2015	15,33	7,49	14,7	37,52
2016	17,4	5,15	16,7	39,25
2017	20,8	7,2	21,61	49,61
2018	23,22	8,09	25,88	57,19
2019	25,01	6,99	28,8	60,8

*Джерело: розраховано автором [77].*

**Розділ 4. Конкурентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

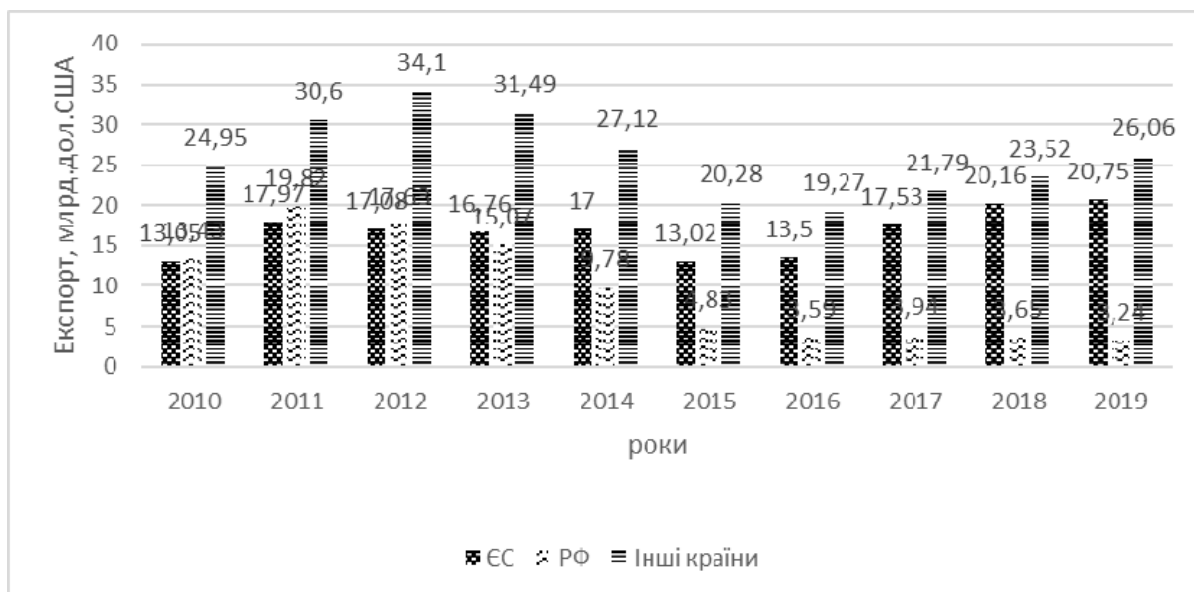


Рис. 4.11. Експорт товарів України до ЄС та РФ у 2010–2019 рр.  
Джерело: складено автором на основі офіційних даних Укрстату [76].

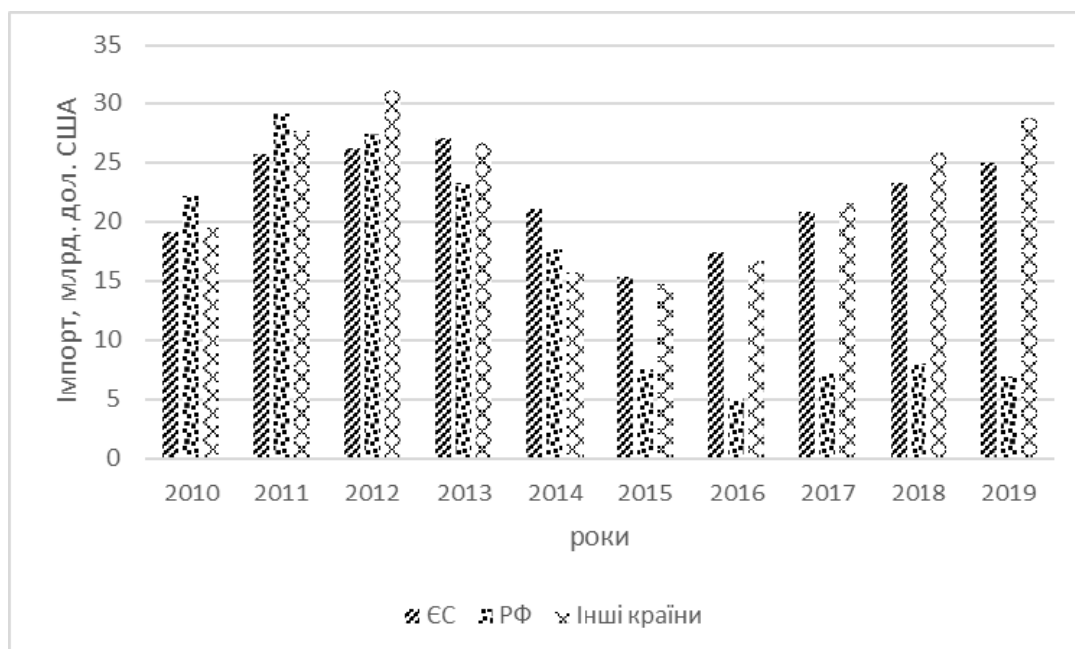


Рис. 4.12. Імпорт товарів в Україну з ЄС та РФ у 2010–2019 рр.  
Джерело: складено автором на основі офіційних даних Укрстату [76].

Скорочення обсягів вітчизняної економіки відповідно супроводжувалося зменшенням її експортного потенціалу. За підсумками 2019 р. частка товарного експорту України у світовому експорті зменшилася до 0,19 %, тобто вдвічі ніж за показниками 2010 року. Зменшення обсягів експорту позначилося і на можливості споживання імпортованих товарів.

Аналізуючи стан зовнішньоторговельних відносин України за 2010–2019 рр., можна зробити висновок, що товарна торгівля України з країнами-членами ЄС зберігає свій потенціал при суттєвому скороченні обсягів торгівлі України з Російською Федерацією.

Частка вітчизняного імпорту у світовому товарообігу скоротилася до 0,2 % у 2019 р., що вдвічі менше рівня 2010 р. Агресивна експансія товарного імпорту призвела до суттєвої деформації вітчизняного товарного ринку, спричинивши занепад основних виробництв та критичне накопичення дефіциту торговельного балансу (табл. 4.16): -2, % до ВВП у 2010 р., -7,8 % до ВВП у 2019 році. Зменшення ВВП, відповідне знецінення ключових економічних активів обмежує створення доданої вартості на підприємствах України та суттєво знижує рівень їх економічної безпеки.

Розглянемо динаміку експорту та імпорту товарів з основними країнами-партнерами зовнішньої торгівлі України (табл. 4.16 і 4.17).

В умовах зменшення співробітництва України з Російською Федерацією спостерігається збільшення товарної торгівлі України з країнами-членами ЄС. Росія постійно витісняла Україну зі свого внутрішнього ринку. Починаючи з 2012 р., порівняно з 2010 р. експорт до Росії скоротився в десять разів. Події 2014 року стимулювали зменшення імпорту з Росії, але в меншій пропорції – лише втричі. Динаміка імпорту товарів демонструє згортання активності з 2014 р., при цьому найбільше зниження обсягів імпорту було в 2015 році (рис. 4.12). З іншого боку, з 2016 р. спостерігається поступове збільшення співпраці з ЄС як в експорті товарів (рис. 4.11), так і в імпорті (рис. 4.12).

## Динаміка експорту товарів України до основних країн-партнерів, млн дол. США

Роки	Індія	Єгипет	Німеччина	Італія	Туреччина	Росія	Польща	Китай	Усього у світі
2010	1426,12	1327,99	1499,47	2412,35	3026,67	13431,88	1787,23	1316,55	51430,52
2011	2265,30	1335,65	1763,83	3039,54	3686,11	19819,62	2794,09	2180,03	68394,20
2012	2290,93	2898,30	1645,03	2480,02	3685,11	17631,75	2576,20	1777,18	68809,81
2013	1974,67	2720,56	1603,75	2357,65	3805,54	15077,26	2547,82	2726,68	63320,70
2014	1815,85	2862,07	1590,59	2468,27	3561,37	9798,23	2644,66	2674,13	53901,69
2015	1444,09	2079,78	1328,68	1979,84	2771,76	4827,72	1977,33	2399,08	38127,15
2016	1903,07	2266,49	1423,74	1929,58	2049,06	3592,92	2200,01	1832,52	36361,71
2017	2205,66	1831,31	1754,19	2469,48	2519,13	3936,46	2724,59	2039,33	43264,74
2018	2175,94	1556,94	2208,36	2628,76	2352,36	3652,60	3257,25	2200,15	47334,99
2019	2024,05	2254,08	2383,00	2418,88	2619,02	3242,82	3295,85	3593,09	50054,61
2020	1972,10	1618,20	2071,81	19289,23	2436,30	2706,00	3273,10	7112,72	49212,93

Джерело: згруповано автором за [76].

## Динаміка імпорту товарів до України з основних країн-партнерів, млн дол. США

Роки	Білорусь	Італія	Німеччина	Польща	Росія	Туреччина	Китай	США	Усього у світі
2010	2567,59	1390,27	4603,08	278,81	22198,01	1298,28	4700,39	1766,76	60739,97
2011	4211,75	2005,75	6865,71	318,39	29132,20	1481,24	6268,33	3591,23	82608,24
2012	5068,58	2234,55	6807,14	3567,10	27418,30	1951,86	7899,64	2905,21	84658,06
2013	3605,24	2086,65	6772,83	4074,25	23244,04	1852,90	7903,23	2759,18	76986,77
2014	3970,79	1508,97	5361,52	3070,82	12699,99	1299,54	5410,95	1928,92	54428,72
2015	2449,15	976,33	3975,63	2324,05	7492,72	851,74	3770,99	1480,70	37516,44
2016	2777,79	1358,23	4318,45	2693,33	5149,31	1098,55	4687,70	1687,89	39249,80
2017	3205,31	1625,01	5445,03	3453,82	7204,01	1262,53	5648,67	2524,64	49607,17
2018	3786,93	2033,02	5983,35	3641,92	8090,39	1714,30	7608,36	2962,37	57187,58
2019	3751,92	2074,75	5986,87	4109,08	6985,01	2355,45	9204,81	3284,44	60800,17
2020	2874,44	2127,52	5338,00	4088,80	4542,40	2415,00	8305,70	2955,20	54091,30

Джерело: згруповано автором за [76].

Загальне зниження економічної активності України у 2015 р. було зумовлено скороченням обсягів взаємної торгівлі з РФ. Відповідно на сьогодні для України є потреба в розвитку торгівлі з ЄС та іншими країнами світу.

Розширення доступу українських виробів на ринок ЄС створює певні перспективи для вітчизняних виробників товарів. Враховуючи значний рівень політичної підтримки в країнах ЄС, що зумовлена агресією з боку РФ, вітчизняні виробники мають можливості заміщення вільних ніш на ринках ЄС. Така підтримка виявляється у скасуванні деяких обмежень на ринках ЄС.

Сучасна світова глобалізація торговельних процесів актуалізує перед Україною низку завдань, пов'язаних із пошуком нових джерел конкурентоспроможності та створенням нових економічних партнерств, у взаємодії з якими наша держава могла б прискорити модернізацію національної економіки. Гібридна війна РФ проти України актуалізувала в експертному середовищі проблематику економічних аспектів такої війни, а також комплексних економічних заходів стримування та інструментів протидії агресії.

Актуальність цієї проблематики посилюється потребою переосмислення концепції забезпечення економічної безпеки України в умовах військової агресії, розв'язаної РФ. Внутрішні та зовнішні умови економічного розвитку держави визначають можливості та пріоритети забезпечення її економічної безпеки. Погіршення соціально-економічної динаміки України спричинене гібридною війною з РФ, пандемією коронавірусу, несприятлива зовнішня кон'юнктура призвели до зменшення обсягів зовнішньої торгівлі України.

Торгівля України з країнами ЄС характеризується нерівномірним розподілом обсягів товарів (табл. 4.18).

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

Таблиця 4.18

**Зовнішня торгівля України товарами з країнами ЄС (28)  
у 2020 році**

	Експорт, млн дол. США	%	Імпорт, млн дол. США	%	Сальдо, млн дол. США
<b>Усього по країнах ЄС</b>	<b>18612,1</b>	100,00	<b>23456,9</b>	100,00	-4844,8
у тому числі					0
Австрія	580	3,12	575,8	2,45	4,2
Бельгія	561	3,01	526,2	2,24	34,8
Болгарія	511,5	2,75	290,2	1,24	221,3
Велика Британія*	666,9	3,58	817,3	3,48	-150,4
Греція	178,8	0,96	316,9	1,35	-138,1
Данія	216,9	1,17	220,9	0,94	-4
Естонія	109,8	0,59	177	0,75	-67,2
Ірландія	94,4	0,51	209	0,89	-114,6
Іспанія	1250,2	6,72	735,1	3,13	515,1
Італія	1928,9	10,36	2127,5	9,07	-198,6
Кіпр	31,8	0,17	19	0,08	12,8
Латвія	229,4	1,23	158,9	0,68	70,5
Литва	431,5	2,32	813,3	3,47	-381,8
Люксембург	17,4	0,09	17,1	0,07	0,3
Мальта	8,9	0,05	11,7	0,05	-2,8
Нідерланди	1808,4	9,72	740,6	3,16	1067,8
Німеччина	2071,8	11,13	5337,9	22,76	-3266,1
Польща	3273,1	17,59	4088,8	17,43	-815,7
Португалія	233,9	1,26	68,2	0,29	165,7
Румунія	1081	5,81	683,8	2,92	397,2
Словаччина	446,8	2,40	875,5	3,73	-428,7
Словенія	40,3	0,22	253,4	1,08	-213,1
Угорщина	1263,8	6,79	1214,4	5,18	49,4
Фінляндія	54,5	0,29	249,1	1,06	-194,6
Франція	592,5	3,18	1475,4	6,29	-882,9
Хорватія	29,6	0,16	52,8	0,23	-23,2
Чехія	826,3	4,44	972,7	4,15	-146,4
Швеція	72,5	0,39	428,1	1,83	-355,6

\* Велика Британія вийшла з ЄС у 2020 р., відображається як інша країна.

Джерело: розраховано автором на основі офіційних даних Укрстату.



За даними табл. 4.18 можна зробити висновок, що майже 70 % зовнішньоторговельного обороту з ЄС припадає лише на сім країн: Німеччину, Польщу, Італію, Угорщину, Нідерланди, Францію та Іспанію.

Україні потрібно співпрацювати не тільки з країнами ЄС, але і знаходити інші країни для співпраці (країни Азії та Африки), також є істотний нереалізований потенціал розвитку двосторонніх відносин з країнами ЄС.

З метою контролю за виконанням Угоди про Асоціацію було створено Євроінтеграційний портал (eu-ua.org), де наведено аналітичні дані та висновки стосовно процесу євроінтеграції. Цікавим і обґрунтованим є Пульс Угоди, де публікуються матеріали про зміни за головними напрямками Угоди. Питанням торгівлі присвячено Четвертий розділ Угоди, що так і називається: «Розділ IV. Торгівля і питання пов'язані з торгівлею». Аналізуючи виконання цього розділу, виділено такі напрями:

- технічні бар'єри у торгівлі;
- санітарні та фітосанітарні заходи;
- митні питання та сприяння торгівлі;
- підприємництво, послуги та електронна торгівля;
- поточні платежі та рух капіталу;
- державні закупівлі;
- захист прав інтелектуальної власності;
- конкуренція та державна допомога;
- питання, пов'язані з торгівлею енергоносіями;
- торгівля та сталий розвиток.

Товарна структура торгівлі України з ЄС має усталену структуру та потребує збільшення частки товарів з більшою доданою вартістю. Однак з України здебільшого вивозиться сировина та вироби з малою доданою вартістю. З країн ЄС ввозиться продукція з більшою доданою вартістю та вищим рівнем інноваційності (табл. 4.19, 4.20).

*Таблиця 4.19*

**Експорт товарів в країни ЄС у 2018–2020 роки, тис. дол.  
США за групами товарів, що мають понад 10 % експорту**

Роки	2018		2019		2020	
	обсяг	%	обсяг	%	обсяг	%
<b>Усього</b>	<b>20157012,7</b>	<b>100</b>	<b>20750741,6</b>	<b>100</b>	<b>18612100,5</b>	<b>100</b>
у тому числі						
II. Продукти рослинного походження (крім олії)	3694908,5	18,3	4480008,9	21,6	3375536,2	18,1
V. Мінеральні продукти	2704062,3	13,4	2697072,7	13,0	2069580,4	11,1
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	4437539,5	22,0	3796558,2	18,3	3103075,6	16,7
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	2859429,9	14,2	2825029,7	13,6	2746914,0	14,8

*Джерело: складено автором за [76].*

*Таблиця 4.20*

**Імпорт товарів з країн ЄС у 2018–2020 роки, тис. дол.  
США за групами товарів, що мають понад 10 % імпорту**

Роки	2018		2019		2020	
	Обсяг	%	Обсяг	%	Обсяг	%
<b>Усього</b>	<b>23216495,4</b>	<b>100,0</b>	<b>25012187,7</b>	<b>100,0</b>	<b>23456914,9</b>	<b>100,0</b>
у тому числі						
V. Мінеральні продукти	3272873,9	14,1	2798002,6	11,2	1681089,8	7,2

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

*Закінчення табл. 4.20*

Роки	2018		2019		2020	
	Обсяг	%	Обсяг	%	Обсяг	%
Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД						
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4017674,4	17,3	4384653,0	17,5	4499869,1	19,2
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне устаткування	5134791,8	22,1	5435556,7	21,7	5090940,5	21,7
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	2320035,7	10,0	2320035,7	10,0	2848591,6	12,1

*Джерело: складено автором за [76].*

Підписання Угоди про асоціацію з ЄС дало можливість Україні експортувати значний обсяг продукції до ЄС як на безмитній основі, так і за значно меншими митами, ніж існували раніше. Спостерігається збільшення експорту продуктів рослинного походження (18,1%), мінеральних продуктів (11,1%), машин, обладнання та механізмів, електротехнічного обладнання (14,8%).

Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну у вигляді акціонерного капіталу на 1 січня 2021 р. становив 35,8 млрд дол. США, що на 2,9 млрд дол. (на 8,8%) більше ніж у 2019 р. (рис. 4.13). За 2018–2020 роки спостерігалось суттєве зниження обсягів прямих іноземних інвестицій, починаючи з 2015 року (скорочення становило 28,57%). Найменша сума була у 2017 р., що пояснюється ескалацією війни на Сході нашої країни, прогресуючою фінансовою кризою у світі, слабкою боротьбою з корупцією та суттєвою девальвацією гривні.



*Рис. 4.13. Прямі іноземні інвестиції в економіку України*

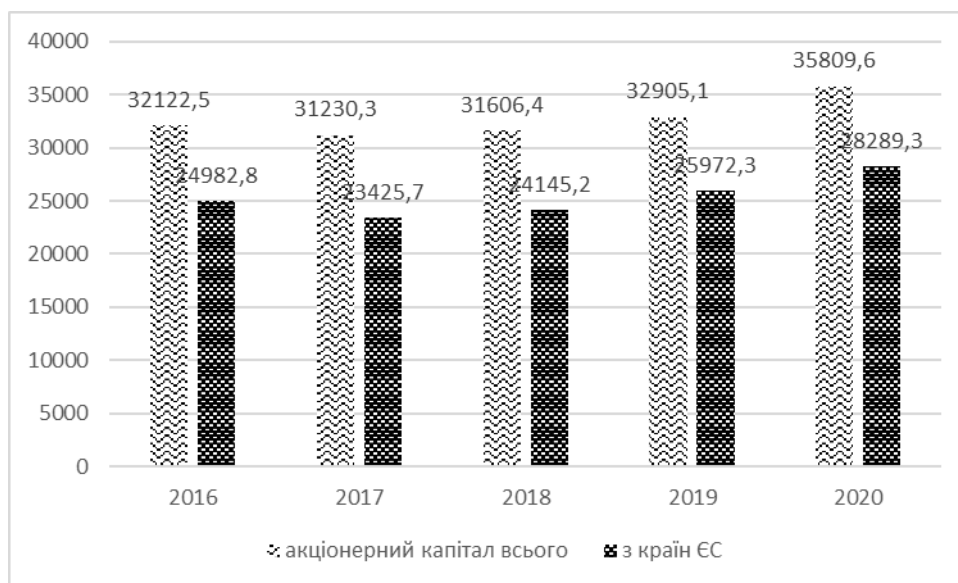
*Джерело: складено автором за [76].*

Розглянемо динаміку прямих інвестицій в економіку України з країн ЄС та інших країн (рис. 4.13, 4.14). Як видно з рис. 4.14, найбільша частина інвестицій в економіку України надходить саме з країн Європейського Союзу, серед яких суттєво вкладають кошти в економіку України такі країни: Австрія (1249,4 млн дол. США), Люксембург (555,8 млн дол. США), Нідерланди (8301,4 млн дол. США), Німеччина (1843,1 млн дол. США), Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (2060,6 млн дол. США), Франція (845,5 млн дол. США), Кіпр (10368,9 млн дол. США).

Аналізуючи статистичні дані з Укрстату [76], відмітимо, що, крім країн ЄС, прямі інвестиції в економіку України здійснюють такі країни: Швейцарія (1714,5 млн дол. США), Беліз (448,2 млн дол. США), Британські Віргінські Острови (1062,1 млн дол. США), США (637,8 млн дол. США). Відповідно, саме з цими країнами варто співпрацювати активніше.

За даними ООН, Україна входить до переліку дев'яти держав, де тривалість життя нижча від показників 1970-х років. За кількістю звернень до Європейського суду з прав людини Україна посідає 5 місце. Незважаючи на весь свій природний, аграрний та промисловий потенціал, Україна залишається однією з найбідніших країн Європи, реальний ВВП на душу населення з урахуванням паритету купівельної спроможності дещо більший 2 тис. дол. США.

**Розділ 4. Конкуренентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**



*Рис. 4.14. Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) усього та з країн ЄС за 2016–2020 роки*

*Джерело: складено автором за [76].*

Розглянемо динаміку змін джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень та розробок (табл. 4.21).

*Таблиця 4.21*

**Джерела фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень та розробок, млн грн**

Джерела	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Усього	11003,6	11530,7	13379,3	16773,7	17254,6
Кошти бюджету	3992,2	3910,8	4896,4	6223,1	6724,7
З них державного бюджету	3915,4	3700,9	4740,1	5703,1	6603,9
Власні кошти	2783,3	1146,0	1340,9	1610,3	1725,1
Кошти організацій державного сектору	281,6	361,6	718,7	1140,6	798,6

*Закінчення табл. 4.21*

Джерела	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Кошти організацій підприємницького сектору	1713,4	3369,5	3007,8	3941,8	4035,7
Кошти організацій сектору вищої освіти	3,7	7,4	8,9	16,8	3,7
Кошти приватних некомерційних організацій	0,1	2,8	2,8	16,8	14,7
Кошти іноземних джерел	2077,6	2550,3	3262,8	3639,9	3856,2
Кошти інших джерел	150,0	182,3	141,1	184,5	95,9

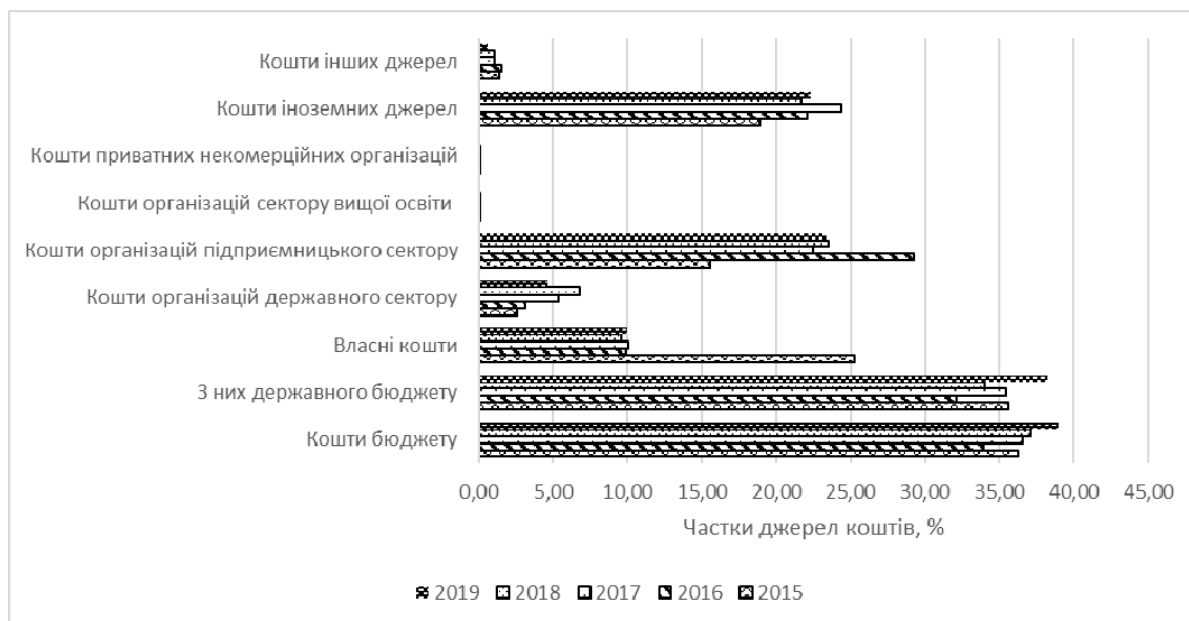
*Джерело: складено автором за даними [76].*

Найбільша частка фінансування наукових розробок припадає на кошти бюджету, найменша – на кошти організацій сектору вищої освіти та приватних некомерційних організацій. Як видно з гістограми (рис. 4.15), кошти іноземних джерел перевищують 20 % і продовжують зростати, що є також наслідком процесів глобалізації та європеїзації.

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [96] Україна законодавчо закріпила процес лібералізації торгівлі товарами, послугами, руху капіталів та певною мірою робочої сили. Аналізуючи співпрацю України з ЄС за 2015–2020 рр., можна навести такі аргументи на користь розвитку співпраці з ЄС:

– Безвізовий режим для українських громадян, які мають біометричні паспорти, набув чинності з 11 червня 2017 р. Упродовж трьох років понад півтора мільйона українців здійснили безвізові поїздки до країн ЄС.

#### ***Розділ 4. Конкуентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство***



*Рис. 4.15. Динаміка вагових часток коштів за 2015–2019 роки*  
*Джерело: побудовано автором за [76].*

– Запроваджуються реформи середньої освіти «Нова українська школа». Започатковано роботу з розширення присутності іноземних закладів освіти в нашій країні. Україна є одним із найбільших бенефіціарів програми Erasmus+ у регіоні Східного партнерства.

– ЄС підтримує програму з розвитку громадянського суспільства з бюджетом у розмірі 20 млн євро для програми реформ.

– Програма реформування державного управління (104 млн євро) спрямована на реорганізацію урядових структур для забезпечення відповідності стандартам ЄС.

– Антикорупційна програма з бюджетом у 15 млн євро передбачає підтримку новостворених антикорупційних установ, посилення парламентського контролю, а також зміцнення незалежних медіа для сприяння боротьбі з корупцією.

– Програма розвитку приватного сектору (110 млн євро) через надання технічної допомоги для поліпшення законодавчої бази для МСП, підтримка створення центрів із бізнес-консультування в регіонах, які полегшують доступ до фінансування.

– Участь України в рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020» є частиною науково-дослідницької євроінтеграції, бюджет якої становить 80 млрд євро на семирічний фінансовий період 2014–2020 рр. [98].

– Євросоюз продовжує підтримувати модернізацію газотранспортної системи України, забезпечуючи реконструкцію частини східно-західних транзитних трубопроводів, співпрацюючи з Європейським інвестиційним банком, ЄБРР та Світовим банком.

– Євросоюз є найбільшим донором створення нового безпечного конфайнменту над зруйнованим четвертим енергоблоком Чорнобильської атомної електростанції, який було споруджено у листопаді 2016 р.

– ЄС надав підтримку в реалізації програми транспортного розвитку, що є основою для посилення руху робочої сили та збільшення обігу товарів між Україною та ЄС та сприятиме зростанню торгівлі та економіки [94; 99].

– Процес інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС, який включає в себе створення Дорожньої карти, регулювання питання електронних комунікацій та радіочастотного ресурсу (з урахуванням питання електронних комунікацій та радіочастотного ресурсу з використанням актуального права ЄС), залучення технічної допомоги ЄС для розбудови цифрової інфраструктури по всій країні.

– Програма інтеграції енергетичного ринку України до енергетичного ринку ЄС (Євросоюз допоміг уряду України у створенні незалежного регулятивного органу з питань енергетики, а також розробленні нового законодавства в галузі газу та електроенергії для підвищення ефективності енергетичного сектору.



– Програма інтегрованого управління кордонами, зокрема імплементація Стратегії інтегрованого управління кордонами, що дозволить спростити рух осіб, товарів та запровадити практику спільного контролю та принципу «єдина зупинка».

– Сприяння транскордонній торгівлі.

– Лібералізація торгівлі між Україною та ЄС через низку програм: забезпечення відповідності положень Митного кодексу України положенням регламентів ЄС, запровадження в Україні інституту авторизованого економічного оператора, зняття технічних бар'єрів у торгівлі.

– Децентралізація євроінтеграції через залучення в регіони України транспортної та прикордонної інфраструктури, іноземних інвестицій та допомоги ЄС, підтримка малого та середнього бізнесу в регіонах. Загальнонаціональна програма щодо децентралізації (90 млн євро) означає надання консультацій та підтримки поліпшення прозорості дій та підзвітності регіональних органів державної влади, а також посилення місцевих адміністративних центрів.

– Формування та реалізація нового пакета пропозицій із секторальної інтеграції через перегляд преференційних умов торгівлі та обсягу ЗВТ загалом відповідно до актуальної динаміки товарообігу між Україною та ЄС, наближення до режиму внутрішнього ринку ЄС у сфері фінансових послуг, поштових та кур'єрських послуг.

Проте цей процес спричиняє для України певні ризики та загрози, які класифіковано на рис. 4.16.

Детальніше їх можна окреслити таким чином [87; 88; 91–95; 99]:

– політичний тиск на Україну з боку ЄС через зміни законодавства та реформи (реформа виборчого законодавства, розв'язання проблем вибіркового правосуддя, продовження реформ у межах порядку денного асоціації, боротьба з корупцією);

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**



*Рис. 4.16. Групи ризиків та загроз, що виникають під час євроінтеграції*

*Джерело: сформовано автором.*

– відсутній механізм невідкладних політичних консультацій (положення про гарантії безпеки не підкріплене механізмом забезпечення, ЄС не бажає використовувати механізм консультацій при виникненні загроз);

– необхідність залучення українського приватного капіталу, яке можливе тільки для комерційно спроможних проєктів у пріоритетних сферах (зобов’язання у межах ЗВТ + ЄС і України у сфері поточних платежів і руху капіталу вимагають величезних інвестицій, які не можуть бути покриті з фондів ЄС);

#### **Розділ 4. Конкурентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство**

- необхідність залучення значних фінансових ресурсів для забезпечення адаптації та імплементації нових законодавчих актів;
- досить жорстка позиція ЄС до запровадження вільного руху робочої сили з України;
- посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку України (збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні свідчить про зниження конкурентоспроможності вітчизняного виробництва і недостатній розвиток внутрішнього ринку);
- втрати для окремих галузей промисловості України через низький рівень їх конкурентоспроможності (окремі вітчизняні виробники не готові до жорсткої міжнародної конкуренції, зростання іноземних інвестицій має негативний аспект – власниками основних засобів виробництва можуть стати іноземці);
- зростання рівня безробіття;
- витіснення національного виробника з внутрішнього ринку;
- необхідність переоснащення та зміни технологій виробництва;
- ресурсне спрямування імпорту, випередження темпів зростання імпорту товарів та послуг над експортом, що спричиняє від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі;
- зростання залежності від зовнішньої торгівлі з провідними країнами-партнерами, що свідчить про високий ступінь відкритості національної економіки та надмірну залежність від зовнішньоекономічної кон'юнктури;
- квотування видів товарів;
- складність переходу на європейський рівень цін;
- можливе переміщення до України шкідливих виробництв;
- можливі соціальні ризики очікуваних змін, що можуть призвести до загострення суперечностей (соціальні наслідки реформування державної допомоги, наявність застарілого обладнання та відсталих технологій).

Для торгівлі слід виділити такі загрози та ризики:

– необхідність прийняття зобов'язань для приведення у відповідність до європейської практики політики у сферах конкуренції, корпоративного управління, регулювання внутрішнього ринку, екологічної безпеки, що є основою для створення ЗВТ+ між Україною та ЄС; все це вимагає значних коштів;

– інституційні інновації за європейським шаблоном можуть залишитися лише на папері або як звіт перед емісарами з ЄС, що спричинено наявністю в Україні величезного неконтрольованого тіньового сектору;

– зміни Україною імпортного мита призвели до необхідності переобладнання митниць і перепідготовки кадрів, що потребує додаткових витрат з держбюджету, та недоотримання частини імпортного мита на продукцію, що ввозиться з ЄС;

– значна асиметрія тарифного захисту в бік ЄС, що суттєво ускладнює економічний розвиток України особливо в секторі сільського господарства та продовольства;

– недостатність часу на імплементацію актів законодавства ЄС (термін від двох до семи років, що недостатньо для такого обсягу робіт);

– нестача коштів для зростаючих витрат на гармонізацію законодавства з нормами ЄС;

– відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, спроможних у стислі терміни виконати завдання імплементації актів законодавства ЄС у межах ЗВТ+;

– необхідність перегляду Україною системи правил походження товарів, що потребує додаткових витрат із держбюджету та стеження за наявністю всіх документів, що підтверджують походження товарів;

– наявність суттєвої асиметрії у лібералізації ринку послуг (ЄС не надає жодних гарантій доступу на європейський ринок послуг, вимагає від України фінансових гарантій транзиту енергоносіїв, не бажає лібералізувати сферу послуг із наземних перевезень);

#### ***Розділ 4. Конкурентоспроможність і економічна безпека підприємств торгівлі в умовах інтеграції економіки України у світове господарство***

---

– суттєва асиметрія умов торгівлі сільськогосподарськими товарами між Україною і ЄС виявляється як значне перевищення розмірів виробництва і торгівлі країн ЄС над продукцією України, ЄС зберігає значну кількість винятків з режиму вільної торгівлі, асиметричність у рівнях захисту сільського господарства, дискримінаційну систему тарифних квот, високий рівень нетарифного захисту ЄС (санітарні і фітосанітарні заходи, антидемпінгові і компенсаційні заходи), вимоги ЄС щодо взяття на себе жорстких зобов'язань захисту географічних найменувань, суттєву несиметричність експортних режимів (спеціальні захисні заходи з боку ЄС від зростання обсягів імпорту та зниження цін);

– лібералізація імпорту легкових автомобілів з ЄС зашкодить торговельному балансу України та підриває перспективи розвитку власної автомобільної промисловості України;

– несприятливий інвестиційний клімат для металургійної галузі, що ускладнюється недостатньо розвиненим ринком фінансових послуг і слабким захистом довкілля;

– вже існуючі проблеми української машинобудівної продукції (невідповідність стандартам ЄС, несприятливий інвестиційний клімат, нерозвиненість внутрішнього ринку);

– слабка можливість українських енергетичних компаній експортувати електроенергію внаслідок розбіжності стандартів і правил функціонування енергетичних ринків ЄС та України.

Для нейтралізації ризиків та загроз, що виникають внаслідок євроінтеграційних процесів, Україна повинна забезпечувати власну економічну безпеку:

– оптимізувати структури експорту та імпорту. В експорті збільшити обсяг продукції з високою часткою доданої вартості та збільшити імпорт технологій, диверсифікувати канали постачання енергоносіїв;

– визначити та отримати максимальну вигоду від участі у вже існуючих об'єднаннях (СОТ та ін.);

– регулювати розвиток зовнішньої торгівлі за умов дотримання національних економічних інтересів та забезпечення економічної безпеки держави;

– підвищувати економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності шляхом усунення асиметрії, що склалася в угоді між Україною та країнами-засновниками (асиметрій імпорتنих мит, нетарифних заходів, експортної політики, програм підтримки виробництва та експорту, у сфері послуг);

– розвиток експортного потенціалу через розширення виробництва високотехнологічних товарів та проведення політики імпортозаміщення;

– досягнення стабілізації курсу національної валюти щодо вільноконвертованих валют шляхом посилення страхування депозитів, запровадження більшої кількості типів облігацій внутрішнього боргу, впровадження системи моніторингу стану банківської системи щодо вчасного виявлення і виведення неплатоспроможних банків з ринку;

– забезпечення безперебійної роботи транспортних магістралей, що з'єднують Україну із зовнішніми ринками (залізничний і автомобільний транспорт, магістральні газо- і нафтопроводи, міжрегіональні лінії електропередач).

Подолання зазначених загроз та небезпек безпосередньо залежить від упровадження заявлених реформ. Також поширення та диверсифікація ринків збуту вітчизняної продукції, поява альтернативних джерел постачання, доступ до залучення фінансових ресурсів і покращення інституціональної структури економіки дадуть змогу зміцнити економічну безпеку як на рівні країни, так і на рівні підприємств. Лише створення власної системи економічної безпеки надасть змогу країні уникнути можливих руйнівних наслідків швидкого входження України в зону вільного товарообігу.

#### **Список використаних джерел до розділу 4**

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат. 2020. 416 с.
2. World Competitiveness Center. URL: [www.imd.ch/wcy/ranking](http://www.imd.ch/wcy/ranking) (дата звернення 10.07.2021)

3. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: ДонУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 141 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: монографія. Донецьк: Вид.-во ДУЕП. 2006. 276 с.
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
6. Гончарук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. № 2. 2009. С. 12–21.
7. Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2009. № 7. С. 7–10.
8. Куприна Н.М. Конкурентоспособность деятельности предприятия: виды и уровень. *Формування ринкової економіки*. 2010. С. 564–571. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/1709/Kuprina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. Качмарик Я.Д. та ін. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Піраміда, 2012. 208 с.
10. Беляєва С.В., Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект). *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 77–81.
11. Богуш Л.Г. та ін. Бізнес-моделі розвитку національної економіки та підприємницьких структур: сучасні реалії та перспективи; голов. ред.: Савчук Л.М., Бандоріна Л.М. Дніпро: Журфонд, 2018. 407 с.
12. Мостенська Т.Л. та ін. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації; за ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка. Одеса: ВМВ. Т.3. 2016. 572 с.
13. Харчук Т.В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління. Вінниця: Твори, 2020. 321 с.
14. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133–137.

15. Bei J. Theory and methodology of measuring enterprise competitiveness. *China Industrial Economy/2003*. URL: [https://en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTotat-GGYY200303000.htm](https://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTotat-GGYY200303000.htm)
16. Скорина Т.М. та ін. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: Зень О.М. 2019. 169 с.
17. Купріна Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Гельветика. 2019. 304 с.
18. Шершньова З.Є. «Коренева система» стратегічного управління: характеристика основних складових та підходів до її використання. Київ: зб. *пр. КНЕУ*. 2015. С. 148–152 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610232.pdf>
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2006. 450 с.
20. Козак Ю.Г., Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Київ: ЦНЛ, 2006. 456 с.
21. Павлова В.А. та ін. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Донецьк: Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011. 352 с.
22. Балабанова Л.В., Панчук А.С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 180 с.
23. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* Тернопіль: Видавничо-поліграф. центр Терноп. Нац. екон. ун-ту «Економічна думка». 2013. Т. 14. № 3. С. 12–17. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/160/105>
24. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2(9). С. 190–198.
25. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. № 191. Т.2. С. 614–619.



26. Зубко Т.Л., Сапега Я.В, Зубко Л.В. Аналіз конкуренції на ринку мобільного зв'язку України *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ. 2015 № 3 (13). С. 107–114.
27. Про захист економічної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
28. Дударь А.П., Федисин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. Симферополь: Таврида. 2005. 182 с.
29. Зубко Т.Л., Калюжний В.Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (13), 2015. С. 127–130.
30. Зайцева Л.О. Конкуренентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 217 с.
31. Шаповалова І.В. Конкуренентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
32. Иванов Ю.Б. та ін. Конкуренентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков: ХГЭУ, Торнадо. 2013. С. 97–121.
33. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 97–101.
34. Гудзь О.Є. Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на інноваційній платформі. 2016. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/n\\_1673\\_30365402.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/n_1673_30365402.pdf)
35. Иванов Ю.Б. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Інжек. 319 с.
36. Чорна М.В., Смольнякова Н.С., Волосов А.В. Оцінка конкурентних переваг підприємств ритейлу на стадіях їх життєвого циклу. *Журнал європейської економіки*. 2020. Т. 19, № 4. С. 725–742.
37. Зубко Т.Л., Беляєва С.В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (Практичний аспект). *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 78–89.

38. Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Дудяк О.Р. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. *Вісн. Львів. нац. ун-ту*. 2016. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf>
39. Мазаракі А.А., Босовська М.В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств. *Бізнес-інформ*. 2013. № 7. С. 299–308.
40. Иванов Ю.Б. та ін. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков: ХГЭУ – Торнадо, 2013. С. 97–121.
41. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія; за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
42. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Екон. вісн. НТУУ «КПІ»*. 2013. URL: <http://economu.kpi.ua/uk/node/370>
43. Лісова Н.В. Запобігання злочинам у сфері економічної діяльності. *Наук. вісн. Нац. акад. внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). С. 134–145. URL: <https://ojs.naiu.kiev.ua/index.php/scientbul/article/download/859/867/>
44. Немченко В.В., Іванченкова Л.В., Ткачук Г.О. Фінансово-економічна безпека та її значення в підготовці фахівців. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2012\\_3/files/st14.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2012_3/files/st14.pdf)
45. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія; за ред. М.І. Копитко. Київ: КРОК. 2017. 508 с.
46. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В.С. 2018. 516 с.
47. Кубряк Ю.В. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності. *Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ*. 2019. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29660/1/Kubriak\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29660/1/Kubriak_bakalavr.pdf)
48. Кириченко Л.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства на продовольчому ринку. *Вісн. ЖДТУ. Житомир*. 2012. № 1 (59). С. 80–86.

49. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
50. Зубко Т.Л., Новікова Н.М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 5/1. 2017. С. 12–17.
51. Коваленко О.Ю. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-інформ*. № 2. 2013. С. 142–149.
52. Кондратюк О.І., Зубко Т.Л. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 8/2. 2017. С. 21–25.
53. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків: ХНУ. 2016. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/download/8252/7761/>
54. Геселева Н.В., Пономаренко Д.Г. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 15. 2018. С. 57–63. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/12.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/12.pdf)
55. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 9 (2). С. 71–74. [Електронний ресурс]. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/9-2-2016/17.pdf>
56. Шатілова О.В., Когут В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності продовольчо-зернового підприємства на основі системного підходу. *Ефективність та результативність розвитку підприємств*. 2017. № 41. С. 151–163.
57. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
58. Білорус О.Г. та ін. Інтеграція України в глобальний соціально-економічний простір; НАН України [та ін.]. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана: ОНЕУ. 2019. 287 с.
59. PWC – про позицію України в рейтингу «PAYING TAXES 2020» (26.11.2019). Сайт Finbalance (Фінанси та економіка).

- URL: <https://finbalance.com.ua/news/pwc---pro-pozitsiyu-ukrani-v-reytinhu-paying-taxes-2020>
60. Бабець І.Г. Концептуальні засади стратегії економічної безпеки інтеррегіонального співробітництва України з країнами ЄС. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 3–13.
  61. Баженова О.В., Чорнодід І.С. Аналіз наслідків впливу світової фінансово-економічної кризи на стан економічної безпеки України. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* Київ. 2011. № 2 (117). С. 49–53.
  62. Баженова О.В. Моделювання впливу шоків умов торгівлі на економічне зростання в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 3–8.
  63. Барановський О. Специфіка фінансової безпеки в банківській сфері. *Вісн. Нац. банку України*. 2014. № 9. С. 17–23.
  64. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
  65. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія; [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: ЛКА. 2012. 386 с.
  66. Васильців Т.Г., Соколова О.Ю. Напрями зміцнення економічної безпеки підприємництва в Україні. *Наук. вісн. НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр.* Львів: РВВ НЛТУ України. 2007. Вип. 17.3. С. 202–206.
  67. Варналій З.С., Панасюк О.В. Дерегулювання економіки як чинник зміцнення економічної безпеки України. *Вісн. Акад. праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. № 1–2. С. 32–37.
  68. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: [кол. монографія у 2 т.]. Дніпропетровськ: ФОП Дробязко С.І., 2014. Т. 2. 349 с.
  69. Матвійчук Л.О. Методи визначення рівня фінансової безпеки підприємництва. *Економічні науки*. 2010. № 4 (54). С. 330–332.

70. Чорна О.О., Старікова К.І., Зеленська К.С. Економічна безпека України в умовах розширення міжнародного співробітництва в аерокосмічній сфері. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 3. С. 10–12.
71. Мороз О.М. Теоретичні основи концептуального розвитку регіональної економіки малого та середнього бізнесу: монографія; за ред. І.С. Ткаченка. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2007. 300 с.
72. Побоченко Л.М., Любарцева К.Д. Аналіз торговельно-економічної співпраці України з країнами Європейського Союзу. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/5899/6649>
73. Покришка Д.С., Тищук Т.А. Динаміка зовнішньої торгівлі в Україні в умовах трансформаційних внутрішніх і зовнішніх чинників зростання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 5–6 (82–83). С. 50–59.
74. Щербина С.В. Розвиток зовнішньоторговельних перспектив агропромислового комплексу України в контексті євроінтеграції. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SSVUKE.pdf>
75. Проблеми малого та середнього бізнесу в Україні та шляхи їх подолання. URL: [http://pidruchniki.com/12631113/ekonomika/problemi\\_malogobiznesu\\_ukrayini\\_shlyahi\\_podolannya](http://pidruchniki.com/12631113/ekonomika/problemi_malogobiznesu_ukrayini_shlyahi_podolannya)
76. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
77. Зубко Т.Л. Євроінтеграція: переваги та загрози для зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. КНТЕУ, 2021. № 6 (119). С. 69–86. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(119\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(119)06) URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/06\(119\)/8.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/06(119)/8.pdf)
78. Sytnyk H.V. and other. Determinants of business economic security: monograph. Agenda Publishing House, London, United Kingdom, 2019. 132 p.
79. Сподівання на зростання частки малого і середнього бізнесу України до 25 % ВВП [Електронний ресурс]. URL: <http://news.bigmir.net/business/717583-Kabmin-spodiva>

- etsya-na-zrostannya-chastki-malogo-i-serednogo-biznesy-do-25-VVP---
80. Угода про Асоціацію між ЄС та Україною «Короткий посібник з Угоди про Асоціацію» [Електронний ресурс]. URL: [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/association\\_agreement/guide.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/association_agreement/guide.pdf) –2017
  81. Кондратюк О.І., Зубко Т.Л. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 8/2. С. 21–25.
  82. Wiener A., Borzel T.A., Risse T. *European Integration Theory (3<sup>rd</sup> end) Book*. Berlin. 2019. Oxford University Press. DOI 10.1093/help/9780198737315.001.0001
  83. Boronska-Hryniewiecka K. *Subnational parliaments in EU policy control: explaining the variations across Europe*. 2013. Political Science.
  84. Maassen P., Olsen J.P. *University Dynamics and European Integration* Springer, Dordrecht. 2007. 248 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1>
  85. Nissen S. Methodological foundations and weaknesses of the largest European survey (article). *The Eurobarometer and the process of European integration. Quality & Quantity*. Volume 48, pages 713–727 (2014).
  86. Анісімов І.Є. Дослідження досвіду функціонування кластерів країн ЄС як важливої складової інноваційної діяльності в умовах глобальної економічної кризи. *Економічні студії*. 2016. № 1 (09). С.7–10.
  87. Власюк Т.О. Особливості зовнішньоторговельних відносин України з ЄС: ризики та потенційні стимули. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 86–90.
  88. Базилюк Я.Б. та ін. *Економічна безпека України в умовах гібридної агресії: аналіт. доп.; Нац. ін-т стратег. досліджень* Київ: НІСД, 2017. 82 с.
  89. Мазаракі А.А. та ін. *Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія; за заг. ред. А.А. Мазаракі*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 718 с.

90. Мазаракі А.А. та ін. Євроінтеграційні пріоритети національного бізнесу: монографія; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 672 с.
91. Криза Євро або втрачена парадигма : матеріали круглого столу, м. Київ, 13 груд. 2011 р. // НАН України, Ін-т світової економіки і міжнар. відносин, Відділ міжнар. валютно-фін. відносин; редкол.: О.В. Плотніков (відп. ред.) та ін. Київ: LAT&K, 2012. 61 с.
92. Matyushenko I. and other (2021). Assessment of Technological Competitiveness of Ukraine in Terms of Association with the EU. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 30 (7). Pp. 148–176.
93. Мордас І.В., Мужанова Т.М. Забезпечення економічної безпеки України в контексті глобалізаційних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 44–49.
94. Сіденко В. (кер. проєкту) та ін. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна–ЄС. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.
95. Сіренко К.Ю. Євроінтеграційна політика України: позитивні та негативні аспекти. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. Вип. 22, Част. 3. 2018. С. 65–68.
96. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення 03.03.2021)
97. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3202198-ukraina-pidnalasa-u-rejtingu-ekonomicnih-svobod.html> (дата звернення 12.09.2021)
98. Євроінтеграційний портал. URL: <http://eu-ua.org/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення 20.10.2020)
99. Європейська та євроатлантична інтеграція. Transition book. 2019 / Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції «Пульс Угоди». 2019. 94 с.

## ВИСНОВКИ

1. За узагальненням поглядів вітчизняних та зарубіжних учених стосовно теоретичних основ формування економічної безпеки підприємств визначено, що економічна безпека підприємства – це стан підприємства, згідно з яким воно є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стабільно розвивається. Досліджено підходи до визначення сутності, природи та особливостей економічної безпеки підприємства. Зважаючи на широкий спектр трактувань і різноманітність підходів, встановлено, що саме використання двох взаємодоповнювальних підходів (стратегічного, комплексного) дає змогу надати ґрунтовне визначення поняття економічної безпеки підприємства.

Аргументовано, що в умовах швидких змін економічного середовища захист від ризиків і загроз, ефективне використання потенціалу та забезпечення сталого розвитку, зростаюча конкурентоспроможність підприємства сприятимуть підвищенню рівня його економічної безпеки. Цей процес передбачає врахування чотирьох базових компонентів: узгодження інтересів стейкхолдерів, протистояння загрозам, ресурсне забезпечення, стимулювання розвитку підприємства. За цих умов на основі врахування особливостей, переваг і недоліків існуючих підходів до визначення сутності та рівня економічної безпеки запропоновано використовувати поєднання декількох підходів – ситуаційно-адаптивного та ресурсно-функціонального, що сприятиме обґрунтуванню програми заходів стосовно досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг.

2. За результатами аналізу і систематизації підходів та визначень поняття економічної безпеки підприємства надано його основні сутнісні характеристики: стан ефективного використання ресурсів, здатність нейтралізації загроз, спроможність до розвитку, адаптивність, можливість досягати цілей; зорієнтованість на конкурентоспроможність (прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства), підтримання потенціалу (орієнтація на збільшення необхідних компонентів потенціалу підприємства). З огляду



на вищевикладене, сформульовано таке визначення: економічна безпека підприємства – це стан підприємства, за якого воно є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стабільно розвивається. У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток), ресурсну складову (потенціал), головний критерій оцінювання діяльності підприємства – його конкурентоспроможність.

3. Запропоновано при визначенні інтересів підприємства долучити класифікаційні ознаки «за досяжністю», «за інноваційністю».

4. Удосконалено класифікацію видів загроз завдяки введенню таких ознак: ступінь впливу, масштаб впливу, пригнічення функцій ринку та державного регулювання, зміни системи споживання, девіантні процеси у системі бізнесу, пригнічення факторних конкурентних переваг.

5. Вдосконалено структурну схему невизначеності у процесі діяльності підприємства шляхом введення додаткових блоків впливу (виклики, загрози, ризики, форми прояву небезпеки).

6. Обґрунтовано схему стратегічного управління виробничоторговельним підприємством і розроблено методику оперативного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням складових антикризового управління. Розроблено схему етапів прийняття стратегічних рішень.

7. Розроблено систему економічної безпеки підприємства торгівлі.

8. Визначено категоріальний зміст: *економічна безпека підприємства – це система взаємопов'язаних функцій та складових, які формують реальні економічні відносини всередині підприємства (між його функціональними компонентами) та між підприємством і його зовнішнім середовищем; практично визначає захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов і формує можливості розвитку.*

9. На основі дослідження методологічних засад оцінювання загроз економічної безпеки підприємств торгівлі визначено головні фактори впливу на неї. До зовнішніх факторів впливу належать макроекономічні, ринкові та інші, уточнено їх наповнення. До групи внутрішніх факторів входять: операційні, фінансові, інвестиційні, кадрові та інноваційні. У запропонованому поділі факторів враховано характер їх виникнення, що дозволяє систематизувати методологію управління економічною безпекою торговельних підприємств.

10. Обґрунтовано, що суттєва роль у процесі формування добробуту суспільства України належить розвитку торговельних підприємств. На основі вивчення зовнішніх факторів впливу на економічну безпеку вітчизняних підприємств з'ясовано, що сучасні умови їх існування характеризуються динамічним розвитком конкуренції. Це обумовлено явищами глобалізації та євроінтеграції.

11. Аналіз умов діяльності підприємств України через різноманітні рейтинги дозволив дійти висновку, що Україна суттєво покращила свої позиції в рейтингу Doing Business. Відмічено, що наявність позитивних тенденцій супроводжується проблемами макроекономічного характеру, серед яких є законотворчі проблеми, низька ефективність інструментів державного регулювання, залежність від кон'юнктури товарів на світових ринках, недоліки Угоди про Асоціацію з ЄС, вплив на умови торгівлі політичних домовленостей керівництва країни.

12. За аналізом рівня тіньової економіки зроблено висновок про її повільну тенденцію до зниження упродовж 2005–2020 рр., що зумовлено п'ятьма головними чинниками тінізації національної економіки. Визначено позитивну динаміку зростання рейтингу економічної свободи України за останні п'ять років. Дослідження індексу сприйняття корупції за 2005–2020 рр. продемонструвало незначне покращення стану України в цьому рейтингу. Наведено основні чинники корупції.

13. На основі аналізу рентабельності операційної діяльності виявлено такий вид загроз, як недостатня ефективність діяльності, яка обумовлена низкою причин.

14. Під кадровою безпекою потрібно розуміти стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз та небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів і інструментів управління та сприяє як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства загалом.

15. Значущим у цьому дослідженні є визначення кадрової безпеки через поєднання цільового та функціонального підходів, а також формулювання цілей та функцій кадрової безпеки для суб'єкта господарювання. Сформовано та обґрунтовано перелік показників для експрес-аналізу кадрової безпеки підприємства, зазначені їх порогові значення, що становить новизну дослідження. Відбір індикаторів для розширеного аналізу ще потребує подальшого дослідження та обґрунтування.

16. При аналізі фінансової безпеки підприємств торгівлі удосконалено систему показників оцінювання.

17. На підставі аналізу наукових праць за напрямом дослідження можна підтвердити правильність нашого визначення ризику та його складових для виробничо-торговельних підприємств. Сукупність ризиків залежно від характеру факторів, що їх спричиняють, може бути поділена на зовнішні та внутрішні (джерелами цих груп ризиків є події, які відбуваються у зовнішньому або внутрішньому середовищі торговельного підприємства). При дослідженнях особливостей діяльності виробничо-торговельних підприємств України в умовах посилення євроінтеграційних процесів визначено головні ризики, які є загрозами економічній безпеці підприємства. Проаналізовано та визначено, що саме при поєднанні різних методів аналізу ризиків можна визначити рівень впливу ризику того чи іншого виду.

18. За принципом поділу бізнес-процесів за складовими удосконаленої збалансованої системи показників наведено фактори ризику (загрози). Це дозволило систематизувати ризики функціонування торговельних підприємств за функціональними підсистемами їх економічної безпеки: фінансова складова,

клієнтська, внутрішніх процесів, кадрова, зовнішнього середовища та інноваційного розвитку.

19. З огляду на обрані функціональні складові економічної безпеки, запропоновано систему індикаторів оцінювання рівня операційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної та інтелектуально-кадрової підсистем. Врахування зміни їх значень дозволяє визначити інтегральний показник рівня економічної безпеки торговельного підприємства.

20. На основі застосування методу декомпозиції та ієрархічності розроблено алгоритм інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки виробничо-торговельних та торговельних підприємств, який є універсальним для будь-якого підприємства у сфері торгівлі. Практичне застосування даного підходу здійснено для ТОВ «Сільпо-Фуд», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», в результаті цього встановлено рівень їх економічної безпеки за 2018–2020 рр., що дозволяє розробити відповідні комплекси заходів для покращення показників діяльності та підтримання її стабільності.

21. Удосконалено класифікацію інновацій шляхом зміни видів за двома ознаками: за предметом і сферою застосування, за типом інновацій.

22. Обґрунтовано категоріальне визначення інноваційного потенціалу – *це система можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують новації, що мають фінансову цінність.*

23. Запропоновано методикку експрес-оцінювання інноваційного потенціалу і апробовано її на підприємстві торгівлі.

24. Розроблено методикку оцінювання інноваційного потенціалу з графічним відображенням у вигляді шестикутника та апробовано на підприємствах торгівлі.

25. Розроблено узагальнений показник оцінювання безпеки інноваційного середовища країни, що базується на стимулюванні інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції.

26. Досліджено стан інноваційного розвитку країн та обґрунтовано запропоновану методику розрахунку відносного інноваційного індексу.

27. Визначено рівень економічного розвитку країни за паритетом купівельної спроможності (ПКС).

28. За аналізом рейтингів Глобального індексу інновацій, Глобального індексу конкурентоспроможності, відносного інноваційного індексу спостерігається тренд поступового покращення умов розвитку інноваційної діяльності підприємств. Так, значення відносного інноваційного індексу у 2020 р. підвищилося на 0,16 порівняно з 2013 роком. Під час інтерпретації результатів необхідно зважати на кількість країн у зазначених вище рейтингах. У разі зміни кількості країн бажано застосовувати коригуючий коефіцієнт.

29. За аналізом кількісних показників джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств і працівників, які займаються науковою діяльністю, встановлено, що в Україні бракує ресурсів для стабільного економічного розвитку. Витрати на інновації скоротилися на 47,97 % упродовж 2016–2019 років. Однак спостерігається збільшення частки інвестицій від держбюджету (з 0,77 % у 2016 р. до 3,91 % у 2019 р.), інвесторів-нерезидентів (з 0,1 % до 0,3 %), інших джерел (з 4,27 % у 2016 р. до 8,07 % у 2019 р.). Зазначені тенденції демонструють наявність потреби у прямих іноземних інвестиціях та реалізації програм стимулювання економічного розвитку країн в умовах євроінтеграції.

30. Виокремлено особливості торгівлі товарами з країнами Європейського Союзу. За допомогою економіко-статистичного аналізу експортно-імпортних операцій і структурного аналізу товарообігу країн-партнерів виявлено тенденцію до постійного дефіциту торговельного балансу країни (сальдо у 2018 р. становило -3059,5 млн дол., 2019 р. -4261,5 млн дол., 2020 р. відповідно -4844,8 млн дол.). Такий стан дозволив сформулювати рекомендацію щодо необхідності коригування курсу з ЄС для зменшення дефіциту торговельного балансу країни та у перспективі виходу на рівень профіциту.

31. Розроблено методику оцінювання стану безпеки інноваційного середовища країни в умовах євроінтеграції. За допомогою якісного аналізу результатів співпраці з ЄС визначено потребу в оцінюванні безпеки інноваційного середовища країни. Показник є агрегатним і враховує основні чинники впливу на стан інновацій в країні. Цей метод є універсальним, базується на даних країни з урахуванням загальних та специфічних чинників інноваційного середовища. Тенденція до повільного збільшення значення загального показника безпеки інноваційного середовища (з 0,219 у 2013 р. до 0,359 у 2020 р.) є підтвердженням покращення інноваційного потенціалу України.

32. Визначено особливості інноваційної діяльності сфери торгівлі України, суб'єктів інноваційних регіональних структур.

33. Запропоновано визначення поняття «інноваційний проєкт» – це захід або комплекс заходів, згрупований у вигляді програми чи стратегії, яка передбачає використання нової методології виконання діяльності або впровадження нової організаційної форми чи виробництво нової продукції (послуг).

34. Сформовано систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових факторів бізнес-моделі.

35. Визначено напрями розвитку диджитал-технологій в торгівлі.

36. Побудовано модель залежності товарообігу від найбільш значущих факторів, до яких належать: доходи населення України, чисельність зайнятих працівників у торгівлі, товарні запаси в торгівлі, індекси цін виробників промислової продукції, обсяг реалізованої продукції (послуг) телекомунікації (електро-зв'язок). Найбільш впливовою виявилася факторна ознака телекомунікаційних послуг.

37. Обґрунтовано поняття та економічну категорію конкурентоспроможності підприємства. Як поняття *«конкурентоспроможність підприємства торгівлі»* – це спроможність формувати та використовувати конкурентні переваги підприємства, ефективно використовуючи свій потенціал.

У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток), ресурсну складову (потенціал). Головною критерією оцінювання діяльності підприємства – рівень його конкурентоспроможності та економічної стійкості. З означення зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства є компонентом його економічної безпеки.

38. Як економічна категорія *конкурентоспроможність підприємства торгівлі – це стан здатності використання потенціалу, формування та ефективного застосування конкурентних переваг для розвитку та досягнення цілей підприємства.*

39. Удосконалено класифікацію ключових факторів успіху підприємства шляхом доповнення двома ознаками: за стадією життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілості, спаду), за функціональними складовими (економічні, техніко-технологічні, маркетингові та ін.)

40. Сформовано перелік чинників негативного впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств та розглянуто їх характеристики.

41. Побудовано схему взаємозв'язку об'єктів економічного управління.

42. Визначено різні механізми реалізації національних інтересів України у міжнародній сфері та розглянуто їх головні характеристики.

43. Визначено основні проблеми, які перешкоджають зміцненню економічної безпеки малого та середнього підприємства в Україні і на розв'язання яких має бути спрямована послідовна й активна державна економічна політика.

44. Зроблено висновок про недосконалість економіко-правового бізнес-середовища в Україні, яке не гарантує належного захисту економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. Це є також об'єктивною перешкодою на шляху розвитку середнього класу, підвищення рівня та якості життя в Україні і, як наслідок, – послаблює базові засади національної економічної безпеки.

45. Доведено, що Європейський Союз є важливим фактором для нарощування економічного співробітництва у сфері торгівлі, адже до його складу входять найбільш економічно розвинені країни світу, які мають змогу імпортувати товари та послуги українського виробництва за світовими цінами. Пріоритетними напрямками співробітництва має бути науково-технічний розвиток, підвищення якості та конкурентоспроможності готової продукції, що має більшу додану вартість, ніж сировина, і відповідно сприятиме швидшому економічному зростанню країни.

46. Нині існує лише одна методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємництва, яку необхідно розширити, і проведений аналіз факторів впливу на стан підприємництва в Україні доводить, що до системи оцінювання економічної безпеки підприємництва бажано долучити ще три індикатори: частку іноземних інвестицій в сумі загальних інвестицій підприємництва; тривалість операцій імпорту; частку іноземних інвестицій в сумі вкладень на розвиток науково-дослідних розробок.

47. Обґрунтовано класифікацію груп ризиків та загроз для торговельних підприємств, які виникають при євроінтеграції, та надано їх характеристику. Запропоновано заходи для забезпечення власної економічної безпеки України в контексті європейських інтеграційних процесів.



## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Основні підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства

№ п/п	Автор	Визначення
<i>Стан суб'єкта господарювання, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек і загроз</i>		
1	Ареф'єва О.В., Кузьменко Т.Б. [31]	Економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дає змогу підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
2	Бендіков М.А. [73, с. 8]	Економічна безпека – це захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) і непрямих (пасивних) загроз
3	Шваб Л.І. [74, с. 538]	Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність
4	Ковальов Д.В., Сухорукова Т.В. [75, с. 49]	Економічна безпека – захищеність суб'єкта господарювання від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не відображаються негативно на його діяльності
5	Папехін Р.С. [33, с. 15]	Економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
6	Фоміна М.В. [76, с. 11]	Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз, забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства у поточному та перспективному періодах
7	Шевельов А.Є., Шевельова Є.В. [77, с. 68]	Економічна безпека підприємства – це такий його стан, за якого при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів підприємство домагається попередження, ослаблення чи захисту від існуючих небезпек і загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та підприємницького ризику
8	Ілляшенко С.М. [34]	Категорія «економічна безпека підприємства» трактується як стан ефективності, отриманий за результатами використання ресурсів та ринкових можливостей підприємством задля здійснення захисту від негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку
9	Мочерний С.В. [35, с. 95] Швиданенко Г.В. [63]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства, компанії від мафіозно-тіньових структур, нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також як здатність протистояти цим загрозам і реалізовувати внутрішні цілі

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Продовження табл. А.1*

№ п/п	Автор	Визначення
<i>Захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою заходів спеціального, фінансово-економічного і соціального характеру</i>		
10	Єпіфанов А.О. та ін. [36]	Під економічною безпекою слід розуміти здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
11	Лмберт Д. [38, с.84]	Економічна безпека підприємств визначається як один із елементів захисту національної безпеки
12	Мішин О.Ю., Мішина С.В. [78]	Економічна безпека підприємства – стан захищеності бізнес-процесів та їх ресурсного забезпечення, що сприяє уникненню або попередженню внутрішніх і зовнішніх загроз і дозволяє забезпечити стабільне функціонування та розширене відтворення з мінімальними втратами для підприємства
13	Мальцева Р.Ю. [39, с. 158]	Зміст економічної безпеки включає систему заходів, які в сукупності забезпечують конкурентоспроможність й економічну стабільність підприємства, сприяють підвищенню рівня добробуту працівників
<i>Стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, які забезпечують стабільність функціонування та прогресивний розвиток підприємства</i>		
14	Белоусова І.А. [79, с. 17]	Економічна безпека підприємства передбачає стійкий, тобто збалансований безупинний і сталий розвиток, що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні й у майбутньому
15	Камлик М.І. [18, с. 38]	Економічна безпека суб'єкта підприємницької діяльності є таким станом його розвитку, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних чинників і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
16	Іванілов О.С. [80, с. 655]	Економічна безпека – стан соціально-технічної системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту
17	Капустін Н.П. [65, с. 45]	Економічна безпека підприємства – сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
18	Раздіна С.В. [81, с. 63]	Економічна безпека підприємства – комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості суб'єктів підприємництва за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
<i>Забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці</i>		
19	Дикий А.П. [40, с.7; 37]	Під економічною безпекою підприємства розуміють стан збереження його майна та інформації відповідно до обраної стратегії та принципу безперервності діяльності
20	Соколов Я.В., Кантаєва О.В. [37]	Економічна безпека підприємства – забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секторів підприємства
21	Васильчак С.В., Ганич І.М. [41, с. 327]	Ключове положення в системі економічної безпеки займає захист комерційної таємниці

*Джерело: згруповано та доповнено автором за [18; 31; 33–41; 65; 66; 73–75; 77–81].*

**Класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці  
та їх види**

Ознаки класифікації	Види загроз
Джерело виникнення	Зовнішні; внутрішні
Сфера виникнення загроз	Правові; ринкові; політичні; екологічні; соціальні; науково-технічні; технологічні; демографічні
Ступінь імовірності	Невірогідні; маловірогідні; вірогідні
За функціональними складовими	Фінансові; виробничі; інвестиційно-інноваційні; кадрово-інтелектуальні; інформаційні; маркетингові; силові
Можливість виявлення та прогнозованість	Явні та приховані; прогнозовані; непрогнозовані
Тривалість впливу	Довготермінові; середньотермінові; короткострокові
Систематичність прояву	Систематичні; несистематичні
Обсяг втрат	Несуттєві; істотні; значні; катастрофічні
Людська діяльність	Об'єктивні; суб'єктивні
Ступінь керованості	Керовані; некеровані
Сфера діяльності підприємства	Фінансові; виробничі; кадрові; інформаційні; техніко-технологічні
Ієрархічність	Стратегічні, поточні, оперативні
Форми прояву	Кількісні; якісні

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Продовження табл. Б.1*

Ознаки класифікації	Види загроз
Масштаб виникнення	Точкові; локальні; загальні
Напруженість	Нормальна; підвищена; надлишкова
Природа виникнення	Природна (об'єктивна), що спричинена стихійним природним явищем, незалежним від людини; штучна (суб'єктивна), що спричинена діяльністю людини, ненавмисною або навмисною
За напрямками структурних дисбалансів в економіці щодо об'єкта [86]	Інвестиційно-інноваційної активності; доданої вартості; структури капіталу; секторальної структури бізнесу; ділової активності
За пригніченням функцій ринку та державного регулювання <i>[удосконалено автором за 86]</i>	Порушення безперервності та взаємозв'язків процесів суспільного відтворення; перекручення інформації для споживача про продукцію вітчизняного виробництва; неадекватне ціновстановлення на споживчі товари (послуги); неналежне стимулювання внутрішнього виробництва продукції підвищеного суспільного попиту; зменшення державного контролю за процесами у сферах виробництва, розподілу і споживання; зниження дієздатності організаційно-управлінської системи регулювання внутрішнього ринку і місцевого виробництва; зменшення кількості мотиваційних програм розвитку економіки
За змінами системи споживання <i>[удосконалено автором за 86]</i>	Зниження частки продажу і споживання товарів інвестиційного характеру; послаблення інституційних можливостей системи прав споживача; зменшення можливостей і рівня впливу системи організацій з розвитку споживчо-купівельних переваг населення
За девіантними процесами у системі бізнесу <i>[удосконалено автором за 86]</i>	Посилення рівня монополізації та концентрації на споживчому ринку; зростання передумов до збільшення тіньової (прихованої) економічної діяльності; деформація конкурентного середовища шляхом лобювання поставок імпорту, експортно-імпортних операцій; погіршення кон'юнктурних характеристик у більшості сегментах внутрішнього ринку (зайнятості, оплати праці, доходів і витрат); збільшення обсягів імпорту сумнівного та низького рівня якості

## Додатки

### Закінчення табл. Б.1

Ознаки класифікації	Види загроз
За чинниками «пригнічення факторних конкурентних переваг» [удосконалено автором за 86]	Послаблення мотивації та можливостей до розроблення та впровадження інновацій; зменшення ефективності створення територіально-галузевих замкнутих виробничих циклів; зменшення мотивації переходу зі сфери торговельного посередництва до виробничого бізнесу; погіршення умов діяльності підприємств малого та середнього бізнесу; нівелювання переваг виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції
Ступінь впливу (запропоновано автором)	Виправні; невиправні; з можливістю уникнення; фатальні

Джерело: згруповано та доповнено автором за [2; 26–28; 83–90].

*Додаток В*

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та експертного опитування фахівців ТОВ «Сільпо Фуд».

Для підприємств ритейлу було змінено наповнення функціональних складових згідно з доступною інформацією.

Першою в переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за показниками: коефіцієнт забезпеченості закупівель –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. В.1.

*Таблиця В.1*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки  
підприємства**

Роки	Кзаб.зак., %		Квик.зам., %		Ст.від.зам.,%	
2018	91,61	В	93	В	96	ДВ
2019	96,26	ДВ	92	В	97	ДВ
2020	106,14	ДВ	94	В	98	ДВ

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті загальні терми значень:  $[0-0,2]$  – ДН;  $[0,2-0,35]$  – Н;  $[0,35-0,65]$  – С;  $[0,65-0,8]$  – В;  $[0,8-1,0]$  – ДВ.

$$\text{У 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,834$$

$$\text{У 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,834$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2018 році і дуже високий у 2019 та 2020 роках (ДВ).

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  можна скористатися такими показниками: коефіцієнт ритмічності товарообороту за рік (Критм) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності основних фондів ( $K_{пр}$ ) –  $X_{22}$ , фондовіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . Показник фондовіддачі порівнюється з аналогічним показником підприємства-лідера.

Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. В.2.

*Таблиця В.2*

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	К		К <sub>пр</sub>		ФВ	
2018	0,9946	ДВ	0,9841	ДВ	3061,86	С
2019	0,9996	ДВ	0,9824	ДВ	2419,23	С
2020	1,0614	ДВ	0,9808	ДВ	2272,83	С

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74$$

$$\text{У 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74$$

$$\text{У 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74$$

Рівень функціонування інформаційної підсистеми високий – «В».

Третьою у переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є фінансова складова. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Ми поділяємо думку В.І. Халіної й індикаторами фінансової безпеки

обираємо такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покp}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність діяльності ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні дані та оцінні показники за функціями належності наведено в табл. В.3.

*Таблиця В.3*

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}$		$k_{фін}$		$k_{покp}$		$k_{одз}$		$k_{окз}$		$k_p$	
2018	0,051	Н	18,47	ДВ	0,748	С	0,012	ДН	0,04	ДН	-4,604	ДН
2019	0,058	Н	16,29	ДВ	0,654	С	0,001	ДН	0	ДН	0,01	ДН
2020	0,071	Н	13,02	ДВ	0,567	Н	0	ДН	0	ДН	0,013	ДН

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,152$$

$$\text{У 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,152$$

$$\text{У 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,138$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми дуже низький – «ДН».

Наступна функціональна складова – інвестиційна безпека –  $X_4$  – може бути оцінена основі коефіцієнту оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. В.4.



Таблиця В.4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. об. акт.		Рент. прод.		Фін. лев.	
2018	8,83	В	-0,83	Н	0,938	ДВ
2019	4,81	В	4,38	С	0	Н
2020	4,02	В	-173,12	ДН	0	Н

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,564$$

$$\text{У 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,464$$

$$\text{У 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,275} = 0,375$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінюватимемо за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балова оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, доставка додому) –  $X_{55}$ . Вихідні дані наведено в табл. В.5.

Таблиця В.5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чінн.		К <sub>покр.кап.інв.</sub>		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.	
2018	0,051	Н	0	ДН	3	С	4	С	2	Н
2019	0,058	Н	0	ДН	4	С	6	С	3	С
2020	0,071	Н	0	ДН	6	С	7	В	3	С

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473$$

$$\text{У 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473$$

$$\text{У 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній «С».

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  може бути розрахована за показниками: коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{\text{пост}}$ ) –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ , відсоток виконання запланованих заходів ( $\%_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балава оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані та оцінні показники в табл. В.6.

*Таблиця В.6*

**Кількісні та оцінні показники функціонування  
інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}$		ППвідн., част.		$\%_{\text{зах}}$		$K_{\text{осв.}}$		$K_{\text{квал.}}$	
2018	0,86	В	0,86	В	0,86	С	4	С	0,14	Н
2019	0,88	В	0,88	В	0,92	С	5	С	0,18	Н
2020	0,90	В	0,88	В	0,94	В	5	С	0,2	С

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті загальні терми значень:  $[0,0,2]$ -ДН;  $[0,2-0,35]$ -Н;  $[0,35-0,65]$ -С;  $[0,65-0,8]$ -В;  $[0,8-1,0]$  - ДВ.

Отримуємо:

$$\text{У 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,518$$

$$\text{У 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,518$$

$$\text{У 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,625$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній (С).

Комплексний показник рівня економічної безпеки розрахуємо як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

У 2018 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,152 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,285 + 0,28 \cdot 0,518 = 0,43878 \approx 0,44$$

У 2019 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,152 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,322 + 0,28 \cdot 0,518 = 0,43772 \approx 0,44$$

У 2020 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,138 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,346 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,45657 \approx 0,46$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Сільпо Фуд» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

Цій організації слід звернути увагу на ті складові безпеки, що показали низький та дуже низький рівень, це фінансова та інноваційна складові. Розглядаючи, що саме вплинуло на такий стан речей, доходимо висновку, що підприємству слід більше застосовувати засоби фінансового менеджменту, зокрема активніше використовувати дебіторську та кредиторську заборгованості, та звернути увагу на підвищення ефективності діяльності. Оскільки це підприємство ритейлу, то слід ретельніше підбирати постачальників і покращити систему збуту.

*Додаток Г*

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ПрАТ «Оболонь».

Першою у переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  може бути здійснено за такими показниками: коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами –  $X_{11}$ , виконання постачальниками сировини замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Г.1.

*Таблиця Г.1*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Кзаб.мат., %		Квик.зам., %		Ст.від.зам., %	
2018	88	В	94	В	96	ДВ
2019	90	В	93	В	97	ДВ
2020	93	ДВ	91	В	96	ДВ

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності.

$$\text{У 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2018–2019 рр., дуже високий – у 2020 році.

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  скористалися такими показниками: коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{вп}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності ( $K_{зн}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ .

Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники за функціями належності наведено в табл. Г.2.

*Таблиця Г.2*

**Кількісні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир.пот.		К <sub>пр</sub>		ФВ	
2018	0,85	В	0,65	С	2,32	ДВ
2019	0,91	В	0,70	С	1,59	В
2020	0,95	ДВ	0,83	В	1,18	С

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,688$$

$$\text{У 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,641$$

$$\text{У 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{\text{авт}}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{\text{фін}}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{\text{покр}}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{\text{одз}}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{\text{окз}}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність активів ( $k_{\text{р}}$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Г.3.

*Таблиця Г.3*

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{\text{авт}}$		$k_{\text{фін}}$		$k_{\text{покр}}$		$k_{\text{одз}}$		$k_{\text{окз}}$		$k_{\text{р}}$	
2018	0,79	ДВ	0,494	С	0,805	С	14,73	ДВ	1,65	С	-4,78	Н
2019	0,76	ДВ	0,467	С	0,404	Н	16,73	ДВ	1,69	С	5,6	С
2020	0,7	ДВ	0,463	С	0,655	Н	14,83	ДВ	1,82	С	1,42	Н

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,5505$$

$$\text{У 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,5505$$

У 2020 р.

$$X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,4983$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній – «С».

Інвестиційна безпека –  $X_4$  оцінена на основі коефіцієнта оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Г.4.

*Таблиця Г.4*

### Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства

Роки	Коб.об.акт.		Рент.прод.		Фін.лев.	
	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка	Значення	Оцінка
2018	2,647	Н	-2,2	Н	1,824	ДВ
2019	4,354	С	4,3	С	1,421	ДВ
2020	4,57	С	2,08	С	1,384	ДВ

Досліджуване підприємство дуже залежить від позикових коштів. Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,275 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,4083$$

$$\text{У 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,6082$$

$$\text{У 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,6082$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінюватимемо за такими показниками (оскільки немає доступу до інформації щодо капітальних інвестицій у вільному доступі): балова оцінка оновлення асортименту та технологій (максимум 10 балів) (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{51}$ , балова оцінка оновлення технологій (максимум 10 балів) –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балова оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, онлайн-оплата) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Г.5.

*Таблиця Г.5*

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт.		Коновл. техн.		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.	
2018	8	В	4	С	6	С	6	С	9	ДВ
2019	7	В	3	С	8	В	7	В	10	ДВ
2020	7	В	4	С	9	ДВ	8	ДВ	10	ДВ

Обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,606$$

$$\text{У 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703$$

$$\text{У 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція до покращення.

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  може бути розрахована за показниками: коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{\text{пост}}$ ) –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ , відсоток виконання запланованих заходів ( $\%_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум

10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані наведено в табл. Г.6.

*Таблиця Г.6*

**Кількісні та оцінні показники функціонування  
інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}$		ППвідн., част.		%зах		$K_{\text{осв.}}$		$K_{\text{квал}}$	
2018	0,90	В	0,92	ДВ	0,9	В	4	С	0,08	С
2019	0,92	ДВ	0,96	ДВ	0,92	В	5	С	0,10	С
2020	0,92	ДВ	0,96	ДВ	0,96	В	5	С	0,20	В

Отримуємо:

$$\text{У 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,653$$

$$\text{У 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,681$$

$$\text{У 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,733$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – високий (В).

Комплексний показник рівня економічної безпеки розраховано як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

У 2018 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,408 + 0,12 \cdot 0,606 + 0,28 \cdot 0,653 = 0,61222 \approx 0,612$$

У 2019 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,641 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,681 = 0,649147 \approx 0,649$$

У 2020 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,498 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,734 = 0,658811 \approx 0,659$$

Досліджуване підприємство ПрАТ «Оболонь» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.



*Додаток Д*

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ТОВ «Рошен».

Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  здійснено за такими показниками: коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.1.

*Таблиця Д.1*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Кзаб.мат., %		Квик.зам., %		Ст.від.зам.,%	
2018	84	В	93	В	96	ДВ
2019	86	В	94	В	97	ДВ
2020	87	В	95	В	97	ДВ

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності.

$$\text{У 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у всіх періодах.

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  скористалися такими показниками: коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{\text{вп}}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності ( $K_{\text{зн}}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ .

Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні та оцінні показники наведено в табл. Д.2.

Таблиця Д. 2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної  
складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир.пот.		K <sub>пр</sub>		ФВ	
2018	0,94	ДВ	0,648	С	0,521	С
2019	0,95	ДВ	0,674	С	0,815	С
2020	0,95	ДВ	0,842	В	0,521	С

Отже, оцінюючи за функціями належності, маємо таблицю вхідних даних:

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,608$$

$$\text{У 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,608$$

$$\text{У 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покp}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність активів ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні та оцінні дані наведено в табл. Д.3.

Таблиця Д.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки  
підприємства**

Роки	K <sub>авт.</sub>		k <sub>фін</sub>		k <sub>покp</sub>		k <sub>одз</sub>		k <sub>окз</sub>		k <sub>p</sub>	
2018	0,554	В	1,5	ДВ	0,2242	Н	4,7	В	4,21	В	1,12	Н
2019	0,634	В	2,095	ДВ	0,273	Н	5,0	В	4,92	В	0,6	Н
2020	0,63	В	1,706	ДВ	0,3038	С	3,1	В	3,27	С	0,18	Н

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

У 2018 р.

$$X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,544$$

У 2019 р.

$$X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,544$$

У 2020 р.

$$X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,511$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній – «С».

Інвестиційна безпека –  $X_4$  оцінена на основі коефіцієнта оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.74.

*Таблиця Д.4*

### Кількісні показники інвестиційної безпеки підприємства

Роки	Коб.об.акт.		Рент. прод.		Фін. лев.	
2018	4,111	В	0,03	С	0,67	С
2019	4,265	В	0,02	Н	0,476	С
2020	2,81	В	0,01	Н	0,585	С

Досліджуване підприємство дуже залежить від позикових коштів. Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

У 2018 р.  $X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,566$

У 2019 р.  $X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5} = 0,464$

У 2020 р.  $X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5} = 0,464$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Інноваційну підсистему оцінено за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

(Чінн) –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балова оцінка впровадження соціальних інновацій (соціальні проекти) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.5.

*Таблиця Д.5*

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чінн.		$K_{\text{покр. кап. інв.}}$		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.	
2018	0,01	В	0	ДН	4	С	7	В	8	ДВ
2019	0,02	В	0	ДН	4	С	8	В	8	ДВ
2020	0,02	В	0	ДН	4	С	8	В	7	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473$$

$$\text{У 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473$$

$$\text{У 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній – «С».

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  може бути розрахована за показниками: коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{\text{пост}}$ ) –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ , відсоток виконання запланованих заходів ( $\%_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення високо-

кваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані в табл. Д.6.

*Таблиця Д.6*

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{дост}}$		ПП відн., част.		% зах		Косв.		$K_{\text{квал}}$	
	0,96	ДВ	0,95	ДВ	0,86	В	7	В	0,24	В
2018	0,96	ДВ	0,95	ДВ	0,86	В	7	В	0,24	В
2019	0,98	ДВ	0,95	ДВ	0,92	ДВ	8	В	0,28	В
2020	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В

Отримуємо:

$$\text{У 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791$$

$$\text{У 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825$$

$$\text{У 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ).

Комплексний показник рівня економічної безпеки розраховано як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

У 2018 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,608 + 0,3 \cdot 0,544 + 0,11 \cdot 0,566 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,642301 \approx 0,64$$

У 2019 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,608 + 0,3 \cdot 0,544 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,640835 \approx 0,64$$

У 2020 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,511 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,639053 \approx 0,64$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Рошен» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

*Додаток Е*

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та експертного опитування фахівців ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Для підприємств ритейлу було змінено наповнення функціональних складових згідно з доступною інформацією.

Першою у переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  може бути здійснено за такими показниками: коефіцієнт забезпеченості закупівель –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані наведено в табл. Е.1.

*Таблиця Е.1*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки  
підприємства**

Роки	Кзаб. зак., %		Квик. зам., %		Ст. від. зам., %	
2018	91,6	В	93	В	97	ДВ
2019	92,3	В	92	В	98	ДВ
2020	99,18	ДВ	94	В	98	ДВ

$$\text{У 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$

$$\text{У 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,834$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2018 році та дуже високий у 2019–2020 роках (ДВ).

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  можна скористатися такими показниками: коефіцієнт співвідношення оборотних активів до необоротних (Кспів.) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності основних фондів (К<sub>пр</sub>) –

$X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{33}$ . Показник фондвіддачі порівнюється з аналогічним показником підприємства-лідера.

Для кожного показника визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Е.2.

Таблиця Е.2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{спів}$		$K_{пр}$		ФВ	
2018	3,70	ДВ	0,98	ДВ	7142,86	С
2019	3,08	ДВ	0,98	ДВ	13428,57	В
2020	0,78	ДВ	0,98	ДВ	50000	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74$$

$$\text{У 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,837$$

$$\text{У 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9$$

Рівень функціонування інформаційної підсистеми дуже високий – «ДВ».

Для оцінювання фінансової підсистеми обрано такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покр}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність діяльності ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Е. 3.

Таблиця Е.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}$		$k_{фін}$		$k_{покр}$		$k_{одз}$		$k_{окз}$		$k_p$	
2018	0,05	Н	19,44	ДВ	0,49	С	19,06	С	2,09	С	0,017	Н
2019	-0,1	ДН	5,42	ДВ	0,4	Н	31,4	В	4,79	С	-0,073	ДН
2020	-0,17	ДН	4,55	ДВ	0,29	Н	28,46	В	3,77	С	-0,067	ДН

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,452$$

$$\text{У 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,1 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,1} = 0,311$$

$$\text{У 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,1 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,1} = 0,311$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми низький – «Н».

Інвестиційну безпеку  $X_4$  оцінено на основі коефіцієнта оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані наведено в табл. Е.4.

*Таблиця Е.4*

### **Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. об. акт.		Рент. прод.		Фін. лев.	
2018	3,081	В	0,0125	Н	0,938	В
2019	4,026	В	-0,0547	ДН	-0,945	С
2020	4,116	В	-0,048	ДН	-2,182	С

Досліджуване підприємство дуже залежить від позикових коштів. Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,725} = 0,525$$

$$\text{У 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5} = 0,331$$

$$\text{У 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5} = 0,331$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми низький – «Н».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками: частка працівників, залучених до



інноваційної діяльності (фактично це менеджери вищої ланки) –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балова оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, доставка додому) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Е.5.

Таблиця Е.5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чінн.		К <sub>покр.кап.інв.</sub>		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.	
2018	0,011	Н	11,4	В	3	С	4	С	2	Н
2019	0,018	Н	11,92	В	3	С	4	С	4	С
2020	0,011	Н	3,84	В	4	С	5	В	5	С

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,424$$

$$\text{У 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,478$$

$$\text{У 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,515$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній – «С», і є тенденція покращення.

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  розрахована за показниками: коефіцієнт постійності кадрів (К<sub>пост</sub>) –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ , відсоток виконання запланованих заходів (%<sub>зах</sub>) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), (К<sub>осв.</sub>) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

кількості працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Е.6.

*Таблиця Е.6*

**Кількісні та оцінні показники функціонування  
інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}$		ПП відн., част.		$\%_{\text{зах}}$		Косв.		$K_{\text{квал}}$	
2018	0,86	В	0,87	В	0,96	В	4	С	0,08	Н
2019	0,88	В	0,84	В	0,92	В	4	С	0,12	Н
2020	0,90	В	0,82	В	0,94	В	3	С	0,20	С

Отримано:

$$\text{У 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,555$$

$$\text{У 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,555$$

$$\text{У 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,625$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній (С).

Комплексний показник рівня економічної безпеки розраховано як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

У 2018 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,452 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,424 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,55153 \approx 0,55$$

У 2019 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,331 + 0,12 \cdot 0,478 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,50407 \approx 0,50$$

У 2020 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,331 + 0,12 \cdot 0,515 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,53991 \approx 0,54$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

*Додаток Ж*

Розрахунки зроблено за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ПрАТ «Дарниця».

Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  здійснено за такими показниками: коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані та їх оцінювання наведено в табл. Ж.1.

*Таблиця Ж.1*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Кзаб.мат., %		Квик.зам., %		Ст.від.зам., %	
2018	96	ДВ	96	ДВ	94	ДВ
2019	97	ДВ	96	ДВ	95	ДВ
2020	98	ДВ	97	ДВ	96	ДВ

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності.

$$\text{У 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9$$

$$\text{У 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9$$

$$\text{У 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – дуже високий у всіх періодах.

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  скористалися такими показниками: коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{вп}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності ( $K_{зн}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ .

Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані наведено в табл. Ж.2.

*Таблиця Ж.2*

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир. пот.		$K_{пр}$		ФВ	
2018	0,90	В	0,454	С	5,263	ДВ
2019	0,92	В	0,45	С	5,386	ДВ
2020	0,92	В	0,425	С	5,48	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688$$

$$\text{У 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688$$

$$\text{У 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії ( $k_{авт}$ ) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{фін}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{покp}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{одз}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{окз}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність активів ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Ж.3.

*Таблиця Ж.3*

### Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства

Роки	$K_{авт.}$		$k_{фін}$		$k_{покp}$		$k_{одз}$		$k_{окз}$		$k_p$	
2018	0,716	ДВ	2,33	ДВ	7,77	ДВ	3,0	В	5,537	В	11,14	ДВ
2019	0,510	В	1,00	В	8,29	ДВ	2,4	В	8,166	В	17,66	ДВ
2020	0,598	ДВ	1,49	ДВ	8,25	ДВ	2,2	В	5,624	В	18,92	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838$$

У 2019 р.

$$X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,808$$

$$\text{У 2020р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми дуже високий – «ДВ».

Інвестиційна безпека –  $X_4$  оцінена на основі коефіцієнта оборотності оборотних активів –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Вихідні дані та їх оцінку наведено в табл. Ж.4.

*Таблиця Ж.4*

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. об. акт.		Рент. прод.%		Фін. лев.	
2018	1,442	В	14,67	В	0,429	В
2019	1,476	В	18,41	ДВ	1,457	ДВ
2020	1,351	В	22,56	ДВ	0,673	В

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить:

$$\text{У 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725$$

$$\text{У 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,837$$

$$\text{У 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,779$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками (оскільки немає доступу до інформації щодо капітальних інвестицій у вільному доступі): балова оцінка оновлення асортименту та технологій (максимум 10 балів) (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{51}$ , балова оцінка оновлення технологій (максимум 10 балів) –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балова оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, онлайн-оплата) –  $X_{55}$ . Вихідні дані наведено в табл. Ж.5.

*Таблиця Ж.5*

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт.		Коновл. техн.		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.	
2018	7	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ
2019	6	В	3	Н	7	С	7	В	8	ДВ
2020	7	В	3	Н	8	В	8	ДВ	8	ДВ

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{У 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652$$

$$\text{У 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,58$$

$$\text{У 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,651$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній – «С», і є тенденція покращення.

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  розрахована за такими показниками: коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{\text{пост}}$ ) –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ , відсоток виконання запланованих заходів ( $\%_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані наведено в табл. Ж.6.

*Таблиця Ж.6*

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}$		ППвідн., част.		$\%_{\text{зах}}$		$K_{\text{осв.}}$		$K_{\text{квал.}}$	
2018	0,92	В	0,92	ДВ	0,9	В	6	С	0,38	В
2019	0,94	ДВ	0,96	ДВ	0,92	В	7	В	0,40	В
2020	0,92	В	0,96	ДВ	0,96	В	7	В	0,40	В

Отримано:

$$\text{У 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,703$$

$$\text{У 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791$$

$$\text{У 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,757$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – високий (В).

Комплексний показник рівня економічної безпеки розраховано як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

У 2018 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,703 = 0,765222 \approx 0,765$$

У 2019 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,808 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,58 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,784147 \approx 0,784$$

У 2020 р.

$$Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,651 + 0,28 \cdot 0,757 = 0,785911 \approx 0,786$$

Досліджуване підприємство ПрАТ «Дарниця» має високий рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

**Розрахунки інтегрального показника оцінювання  
інноваційного потенціалу підприємств та шестикутник  
інноваційного потенціалу для досліджуваних підприємств**

Встановлення ваг груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. И.1.

*Таблиця И.1*

**Співвідношення ваг груп показників оцінювання  
інноваційного потенціалу підприємства**

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>1</sub>	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	14,00
П <sub>2</sub>	0,33	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	7,33
П <sub>3</sub>	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	8,50
П <sub>4</sub>	0,50	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	9,50
П <sub>5</sub>	0,33	0,50	0,33	0,33	1,00	1,00	3,50
П <sub>6</sub>	0,33	0,50	0,33	0,33	1,00	1,00	3,50
Сума	3,00	7,00	5,67	5,66	12,00	13,00	46,33

*Джерело: Розрахунки зроблені автором за даними фінансової звітності та експертного опитування ПрАТ «Оболонь»*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ПрАТ «Оболонь» це 46,33). У результаті отримуємо значення відповідних коефіцієнтів по групах показників:  $K_{П1} = 0,305$ ;  $K_{П2} = 0,158$ ;  $K_{П3} = 0,183$ ;  $K_{П4} = 0,205$ ;  $K_{П5} = 0,075$ ;  $K_{П6} = 0,076$ .

Інтегральний показник оцінювання інноваційного потенціалу підприємства  $K_{ni}$ , що характеризує його конкуренто-



спроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{nj} \cdot П_n}$$

$$K = \sqrt[6]{0,305 \cdot 14,0 \cdot 0,158 \cdot 7,33 \cdot 0,183 \cdot 8,5 \cdot 0,205 \cdot 9,5 \cdot 0,075 \cdot 3,5} = 1,0067.$$

Інноваційний потенціал ПрАТ «Оболонь» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Відобразимо ці розрахунки наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використаємо розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми переваг за показниками як одиничні параметри.

Побудуємо шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. И.2), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

*Таблиця И.2*

### Осі багатокутника інноваційного потенціалу підприємства

$\alpha_i$	Розрахунок	$\sin \alpha_i$
Фінанси	$360 \cdot 0,305 = 108,79$	0,921116
Клієнти	$360 \cdot 0,158 = 56,98$	0,420366
Внутрішні процеси	$360 \cdot 0,183 = 66,05$	-0,0744
Персонал	$360 \cdot 0,205 = 73,82$	-0,99996
Зовнішнє середовище	$360 \cdot 0,075 = 27,17$	0,89303
Інноваційний розвиток	$360 \cdot 0,076 = 27,2$	0,881076

Площа багатокутника розраховується за формулою

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i$$

$$S = 0,05$$



*Рис. И.1. Шестикутник інноваційного потенціалу  
ПрАТ «Оболонь»*

*Джерело: складено за даними оцінювання ПрАТ «Оболонь»*

З рис. И.1 видно, що підприємству для покращення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток внутрішніх процесів, покращення системи моніторингу зовнішнього середовища і збільшити витрати на інноваційний розвиток.

Встановлення ваг груп показників оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ТОВ «Рошен» наведено у табл. И.3.

Таблиця И.3.

**Співвідношення переваг груп показників оцінювання інноваційного потенціалу підприємства**

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>1</sub>	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	11,00
П <sub>2</sub>	0,33	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	9,33
П <sub>3</sub>	1,00	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	6,33
П <sub>4</sub>	0,50	1,00	0,50	1,00	2,00	1,00	6,00
П <sub>5</sub>	0,50	0,33	0,50	0,33	1,00	1,00	3,66
П <sub>6</sub>	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,50
Сума	3,83	6,67	7,00	7,33	10,00	7,00	41,83

Джерело: Розрахунки зроблені автором за даними фінансової звітності та експертного опитування ТОВ «Рошен»

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ТОВ «Рошен» це 41,83). У результаті отримуємо значення відповідних коефіцієнтів по групах показників:  $K_{П1} = 0,263$ ;  $K_{П2} = 0,223$ ;  $K_{П3} = 0,151$ ;  $K_{П4} = 0,143$ ;  $K_{П5} = 0,088$ ;  $K_{П6} = 0,131$ .

Інтегральний показник оцінювання інноваційного потенціалу підприємства  $K_{ni}$ , що характеризує його конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пn} \cdot П_n}$$

$$K = \sqrt[6]{0,263 \cdot 11,0 \cdot 0,223 \cdot 9,33 \cdot 0,151 \cdot 6,33 \cdot 0,143 \cdot 6,0 \cdot 0,088 \cdot 3,6}$$

$$= 1,02407.$$

Інноваційний потенціал ТОВ «Рошен» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Відобразимо ці розрахунки наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використаємо розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми переваг за показниками як одиничні параметри.

Побудуємо шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. И.4), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

*Таблиця И.4*

**Осі багатокутника інноваційного потенціалу  
підприємства**

$\alpha_i$	Розрахунок	$\sin \alpha_i$
Фінанси	$360 \cdot 0,263 = 94,67$	0,408781
Клієнти	$360 \cdot 0,223 = 80,325$	-0,97708
Внутрішні процеси	$360 \cdot 0,151 = 54,506$	-0,89087
Персонал	$360 \cdot 0,143 = 51,638$	0,980324
Зовнішнє середовище	$360 \cdot 0,088 = 31,528$	0,111453
Інноваційний розвиток	$360 \cdot 0,131 = 47,335$	-0,20901

Площа багатокутника розраховується за формулою

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i$$

$$S = 0,05$$

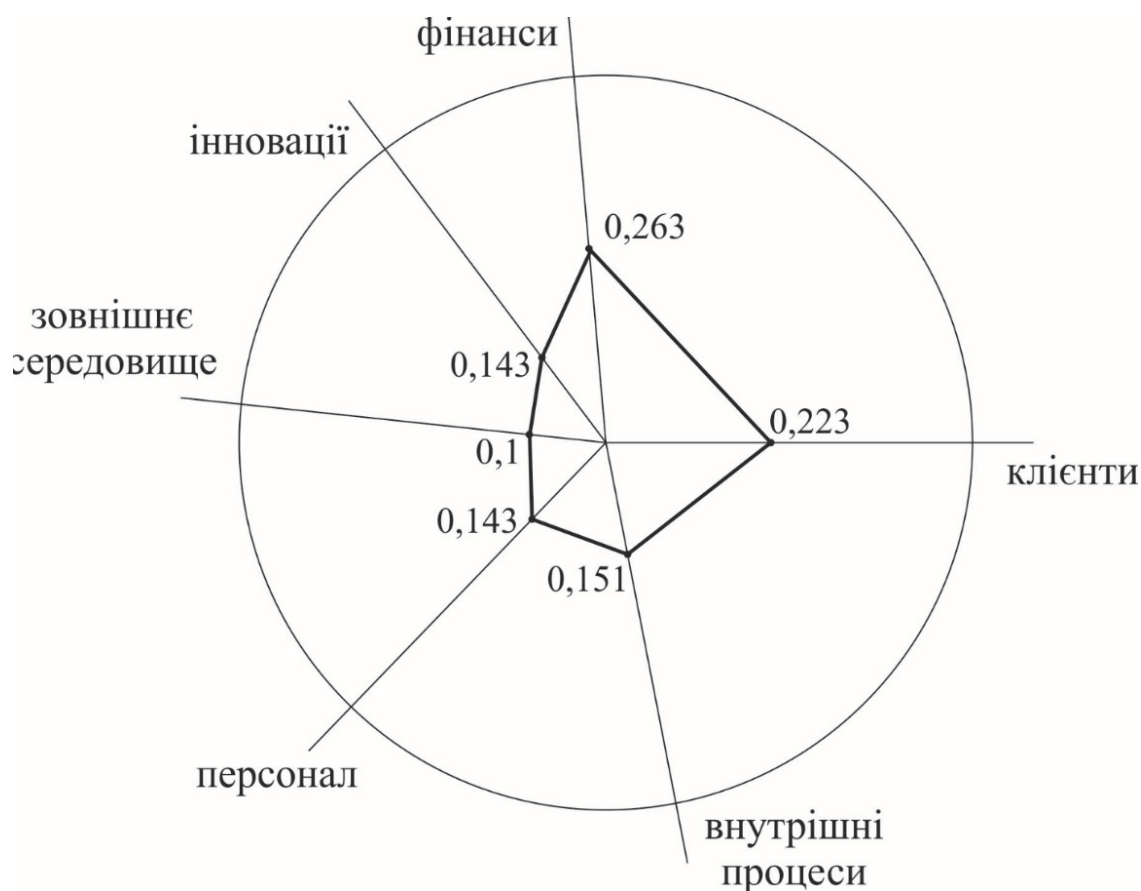


Рис. И.2. Шестикутник інноваційного потенціалу ТОВ «Рошен»

Джерело: складено за даними оцінювання ТОВ «Рошен»

З рис. И.2. видно, що підприємству для поліпшення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток внутрішніх процесів, покращення системи моніторингу зовнішнього середовища і збільшити витрати на інноваційний розвиток.

Встановлення ваг груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено у табл. И.5.

*Таблиця И.5*

**Співвідношення ваг груп показників оцінювання  
інноваційного потенціалу підприємства**

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>1</sub>	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	12,00
П <sub>2</sub>	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	6,33
П <sub>3</sub>	0,33	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	4,83
П <sub>4</sub>	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	9,00
П <sub>5</sub>	0,50	1,00	0,33	0,33	1,00	1,00	4,16
П <sub>6</sub>	0,50	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	5,00
Сума	3,67	7,50	8,33	4,83	9,00	8,00	41,33

*Джерело: Розрахунки зроблено автором за даними фінансової звітності та експертного опитування ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» це 41,33). У результаті отримуємо значення відповідних коефіцієнтів по групах показників:  $K_{П1} = 0,29$ ;  $K_{П2} = 0,153$ ;  $K_{П3} = 0,117$ ;  $K_{П4} = 0,218$ ;  $K_{П5} = 0,101$ ;  $K_{П6} = 0,121$ .

Інтегральний показник оцінювання інноваційного потенціалу підприємства  $K_{ni}$ , що характеризує його конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пj} \cdot П_j}$$

$$K = \sqrt[6]{0,29 \cdot 12,0 \cdot 0,153 \cdot 6,33 \cdot 0,117 \cdot 4,83 \cdot 0,218 \cdot 9,0 \cdot 0,101 \cdot 4,16 \cdot 0,12 \cdot 5,0} = 0,9915 \sim 1$$

Інноваційний потенціал ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Ці розрахунки відображено наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використаємо розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми ваг за показниками як одиничні параметри.

Побудуємо шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. И.4), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

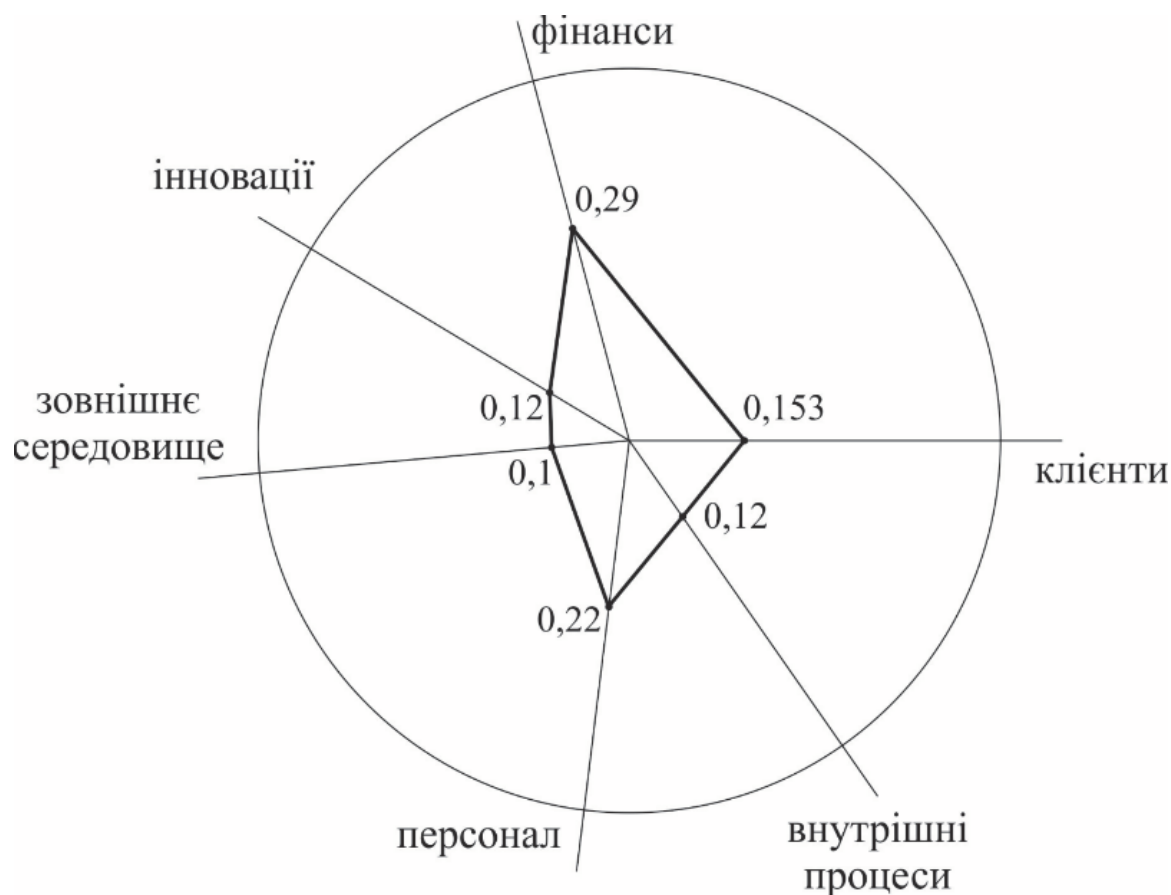
*Таблиця И.6*

**Осі багатокутника інноваційного потенціалу підприємства**

$\alpha_i$	Розрахунок	$\sin \alpha_i$
Фінанси	$360 \cdot 0,29 = 94,67$	-0,7526
Клієнти	$360 \cdot 0,153 = 80,325$	-0,9824
Внутрішні процеси	$360 \cdot 0,117 = 54,506$	-0,95193
Персонал	$360 \cdot 0,218 = 51,638$	0,145875
Зовнішнє середовище	$360 \cdot 0,101 = 31,528$	-0,99078
Інноваційний розвиток	$360 \cdot 0,121 = 47,335$	-0,41723

Площа багатокутника розраховується за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i \quad S = 0,05$$



*Рис. И.3. Шестикутник інноваційного  
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»*

*Джерело: складено за даними оцінювання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»*

З рис. И.3 видно, що підприємству для поліпшення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток внутрішніх процесів, покращення системи моніторингу зовнішнього середовища і збільшити витрати на інноваційний розвиток.

Встановлення ваг груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ПрАТ «Дарниця» наведено у табл. И.7.



Таблиця И.7

**Співвідношення ваг груп показників оцінювання інноваційного потенціалу підприємства**

Групи показників	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	П <sub>5</sub>	П <sub>6</sub>	Сума
П <sub>1</sub>	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	9,00
П <sub>2</sub>	0,33	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	8,33
П <sub>3</sub>	0,50	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	8,50
П <sub>4</sub>	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	5,00
П <sub>5</sub>	1,00	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	4,66
П <sub>6</sub>	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	5,50
Сума	4,83	6,83	6,00	7,33	9,00	7,00	41,00

*Джерело: Розрахунки зроблено автором за даними фінансової звітності та експертного опитування ПрАТ «Дарниця»*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ПрАТ «Дарниця» це 41,00). У результаті отримуємо значення відповідних коефіцієнтів по групах показників:  $K_{П1} = 0,22$ ;  $K_{П2} = 0,203$ ;  $K_{П3} = 0,207$ ;  $K_{П4} = 0,122$ ;  $K_{П5} = 0,114$ ;  $K_{П6} = 0,134$ .

Інтегральний показник оцінювання інноваційного потенціалу підприємства  $K_{ni}$ , що характеризує його конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пj} \cdot П_j}$$

$$K = \sqrt[6]{0,22 \cdot 9,0 \cdot 0,203 \cdot 8,33 \cdot 0,207 \cdot 8,5 \cdot 0,122 \cdot 5,0 \cdot 0,114 \cdot 4,66 \cdot 0,134 \cdot 5,50}$$

$$= 1,058569 \sim 1$$

Інноваційний потенціал ПрАТ «Дарниця» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Відобразимо ці розрахунки наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використаємо розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми ваг за показниками як одиничні параметри.

Побудуємо шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. И.8), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

*Таблиця И.8*

**Осі багатокутника інноваційного потенціалу підприємства**

$\alpha_i$	Розрахунок	$\sin \alpha_i$
Фінанси	$360 \cdot 0,22 = 94,67$	-0,7526
Клієнти	$360 \cdot 0,203 = 80,325$	-0,9824
Внутрішні процеси	$360 \cdot 0,207 = 54,506$	-0,95193
Персонал	$360 \cdot 0,122 = 51,638$	0,145875
Зовнішнє середовище	$360 \cdot 0,114 = 31,528$	-0,99078
Інноваційний розвиток	$360 \cdot 0,134 = 47,335$	-0,41723

Площа багатокутника розраховується за формулою

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i$$

$$S = 0,05$$

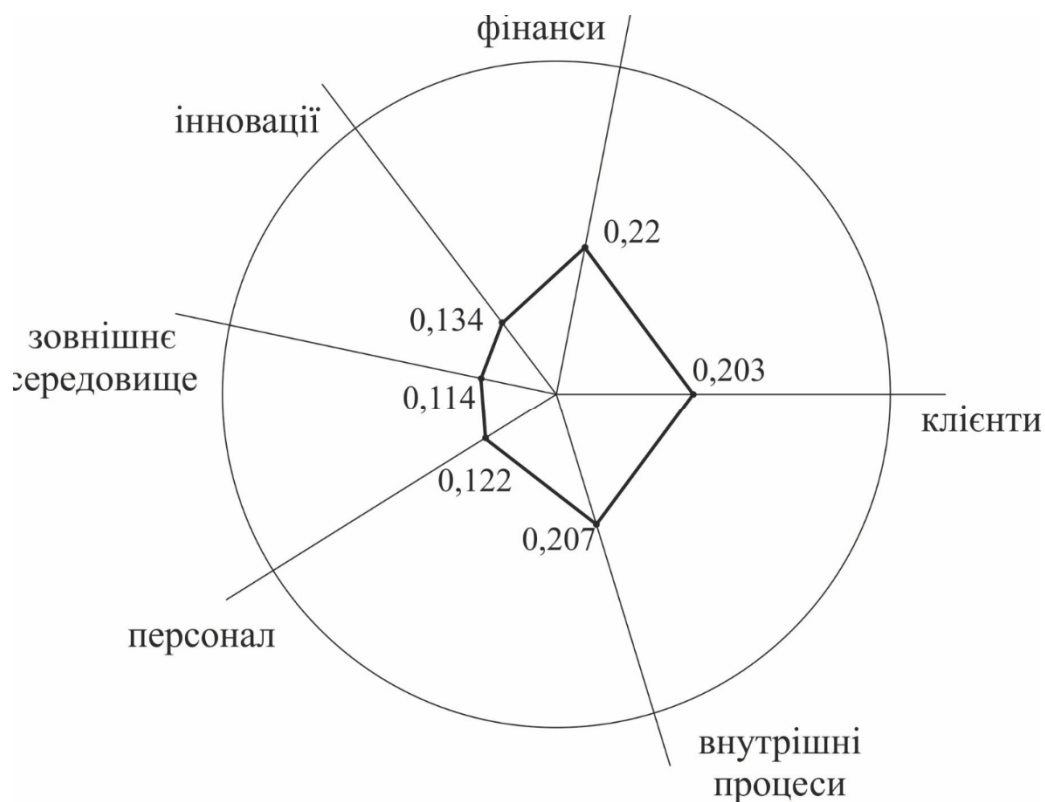


Рис. И.4. Шестикутник інноваційного ПрАТ «Дарниця»

Джерело: складено за даними оцінювання ПрАТ «Дарниця»

З рис. И.4. видно, що підприємству для поліпшення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток внутрішніх процесів, покращення системи моніторингу зовнішнього середовища і збільшити витрати на інноваційний розвиток.

*Наукове видання*

ЗУБКО Тетяна Леонідівна

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:  
ВИКЛИКИ ХХІ СТОРІЧЧЯ**

*Монографія*

Редактор Т. І. Головеркіна  
Комп'ютерне верстання І. І. Віннік, Л. І. Власова, К. М. Похилюк  
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 21,70. Тираж 300 пр. Зам. 572.

---

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.