

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЗУБКО ТЕТЯНА ЛЕОНІДІВНА**

**УДК 330.3:005.934]:339.17:339.92**


**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальності: 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини та 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 Т.Л. Зубко

Науковий консультант **Мазаракі Анатолій Антонович**, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

**Київ – 2023**

## АНОТАЦІЯ

Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини та спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності): Державний торговельно-економічний університет. – Київ, 2023.

У дисертації досліджено теоретико-методологічні засади, закономірності економічної безпеки підприємств. За результатами аналізу і систематизації підходів та визначень поняття економічної безпеки підприємства надано основні сутнісні характеристики цього поняття: стан ефективного використання ресурсів; здатність нейтралізації загроз; спроможність до розвитку; адаптивність; здатність досягати цілі; орієнтація на конкурентоспроможність (тобто прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства); підтримання потенціалу (тобто орієнтація на збільшення всіх компонентів потенціалу підприємства). З огляду на це, сформульовано таке визначення: економічна безпека підприємства – це стан підприємства, при якому воно спроможне захищати свої інтереси та діяльність, є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стабільно розвивається.

Запропоновано категоріальне визначення: економічна безпека підприємства (ЕБП) – це сукупність економічних відносин стосовно захищеності підприємства від негативних впливів та спроможності формувати можливості розвитку. Запропоновано концептуальний підхід щодо аналізу та оцінювання рівня ЕБП, де наявні його змістовний опис з виділенням методології дослідження, моделей, принципами побудови концепції та архітектонічних елементів системи ЕБП.

Аргументовано, що в умовах швидких змін економічного середовища захист від ризиків і загроз, ефективне використання потенціалу та забезпечення сталого розвитку, зростаюча конкурентоспроможність

підприємства сприятиме 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.

В роботі запропоновано при визначенні інтересів підприємства долучити класифікаційні ознаки «за досяжністю», «за інноваційністю». Проведений аналіз різновидів загроз дозволив удосконалити їх класифікацію завдяки введенню ознак: ступінь впливу, масштаб впливу, пригнічення функцій ринку та державного регулювання, зміни системи споживання, девіантні процеси у системі бізнесу, пригнічення факторних конкурентних переваг.

Аналіз наукових праць за напрямом дослідження підтвердив правильність наведеного визначення категорії ризику та його складових для підприємств торгівлі. Запропоновано конотацію ризику як економічної категорії: ризик відображає властивість суспільних економічних відносин, що пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, що може призвести до негативних наслідків. Класифікація ризиків має здійснюватися за допомогою розширення переліку за ознаками: ступенем поширеності, частотою виникнення збитку, розміром збитку.

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 підприємств торгівлі 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.

За принципом поділу бізнес-процесів за складовими удосконаленої збалансованої системи показників, наведені 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.

В роботі сформовано концепцію формування і управління системи сфери підприємств торгівлі на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного) відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та ґрунтується на засадах системного підходу з врахуванням ресурсного складу самих підприємств. Відповідно концепції розроблено систему економічної безпеки підприємства торгівлі, що сприяє побудові системи превентивних заходів і запобігання можливих збитків.

На основі дослідження методологічних засад оцінки загроз економічної безпеки підприємств торгівлі визначено головні фактори впливу на неї. До зовнішніх факторів впливу належать макроекономічні, ринкові та інші, уточнено їх наповнення. Групи внутрішніх факторів включають: операційні, фінансові, інвестиційні, кадрові та інноваційні. При запропонованому поділі факторів враховано характер їх виникнення, що дозволяє систематизувати подальшу методологію пізнання щодо управління економічною безпекою торговельних підприємств.

Розглянуто головні національні інтереси України у міжнародній сфері та їх головні характеристики. Як наслідок, зазначено основні проблеми, які перешкоджають зміцненню економічної безпеки малого та середнього підприємництва в Україні і на розв'язання яких має бути спрямована послідовна й активна державна економічна політика. Недосконалість економіко-правового бізнес-середовища в Україні не гарантує належного захисту економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Це також об'єктивна перешкода на шляху формування та зміцнення засад демократичного устрою, розвитку середнього класу, підвищення рівня й

якості життя в країні та регіонах і, як наслідок – підриває базові засади національної економічної безпеки.

Запропоновано методологічний підхід в якому імплементовано методику оцінювання економічної стійкості країн. Перевагами цієї методики є швидкість оцінювання та використання індикаторів міжнародної торгівлі та розвитку держави. 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.

У роботі обґрунтовано класифікацію груп ризиків та загроз для підприємств торгівлі, які виникають при євроінтеграції, та надано їх характеристику. Запропоновано заходи для забезпечення власної економічної безпеки України в контексті європейських інтеграційних процесів.

Суттєва роль в процесі формування добробуту суспільства України на інноваційних засадах належить розвитку торгівельних підприємств як головних суб'єктів товарообігу між учасниками ринку. 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.

Аналіз умов діяльності підприємств України через різноманітні рейтинги, дозволив дійти висновку, що Україна суттєво покращила свої позиції в рейтингу Doing Business. Покращення демонструють динаміка рейтингів індексу сталого розвитку (Sustainable Development) та індексу економічної свободи (Index of Economic Freedom) При цьому наявність позитивних тенденцій супроводжуються 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.

Аналіз динаміки рівня тіньової економіки показав її повільну тенденцію до зниження за період 2005 – 2020 рр., що зумовлено п'ятьма головними чинниками тінізації національної економіки. Визначено позитивну динаміку росту рейтингу економічної свободи України за останні п'ять років. Дослідження індексу сприйняття корупції за 2005–2020рр. продемонструвало незначне покращення стану України в цьому рейтингу. Зазначено основні чинники корупції. Аналіз рентабельності операційної діяльності виявив такий вид загроз як недостатня ефективність діяльності, яка, в свою чергу, обумовлена низкою факторів.

При аналізі фінансової безпеки підприємств торгівлі удосконалено систему показників її оцінки. На основі аналізу платоспроможності та фінансової стійкості в системі фінансової безпеки підприємства обґрунтовано систему показників аналізу стабільності діяльності підприємств торгівлі. За допомогою експертного опитування (методу глибинного інтерв'ю) встановлено значущість кожного показника і, це дозволило визначити рейтингову шкалу оцінки стабільності діяльності підприємства торгівлі.

Визначено, що аналіз кадрової безпеки слід виконувати за допомогою 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 і складає новизну дослідження. Відбір індикаторів для розширеного аналізу ще потребує подальшого дослідження та обґрунтування. Під кадровою безпекою слід розуміти стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів і інструментів управління, і сприяє, як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства в цілому.

Враховуючи функціональний поділ на складові економічної безпеки запропоновано систему індикаторів оцінки рівня операційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної та інтелектуально-кадрової підсистем, врахування зміни їх значень дозволяє визначити інтегральний показник рівня економічної безпеки торгівельного підприємства.

На основі застосування методу декомпозиції та ієрархічності розроблено алгоритм інтегральної оцінки рівня економічної безпеки виробничо-торгових та торговельних підприємств, який є універсальним для будь-якого підприємства у сфері торгівлі. Практичне застосування даного підходу здійснено для двадцяти семи підприємств сфери торгівлі (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «РУШ», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та ін.), в результаті чого встановлено рівень їх економічної безпеки за період 2017–2021рр., що дозволяє розробити відповідні комплекси заходів для покращення показників діяльності та підтримання стійкості діяльності.

Удосконалено класифікацію інновацій шляхом зміни видів за двома ознаками: за предметом і сферою застосування, за типом інновацій. Аргументовано категоріальне визначення інноваційного потенціалу – це система можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують новації, що мають фінансову цінність. З метою поглиблення методології вивчення інноваційності як основної детермінанти розвитку підприємств торгівлі розроблено методіку оцінювання інноваційного потенціалу з графічним відображенням у вигляді шестикутника та апробовано на підприємствах торгівлі.

Визначено особливості інноваційної діяльності сфери торгівлі України, суб'єктів інноваційних регіональних структур. 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). Сформовано систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових

факторів бізнес-моделі. Окреслено напрями розвитку диджитал-технологій в торгівлі.

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. При цьому досліджено стан інноваційного розвитку країн та обґрунтовано запропоновану методику розрахунку відносного інноваційного індексу.

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 (електрозв'язок). Найбільш впливовою виявилася факторна ознака телекомунікаційних послуг.

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.

Визначено пріоритетні напрями дій для зовнішньої торгівлі України: прискорення реформ, збільшення запитів на фінансово-технічну підтримку ЄС, стратегічне партнерство з державами позаєвропейського простору. Як наслідок, означено потребу у стратегічному партнерстві з країнами позаєвропейського простору. Визначено можливості реалізації експортного



потенціалу України на ринках ЄС, Азії та Африки шляхом розрахунку відносних компаративних переваг за товарними групами.

Складений перелік загроз та ризиків для підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції допоміг сформувати рекомендації для їх нейтралізації. Сформована модель стратегії управління СЕБП торгівлі містить в собі систему моніторингу ризиків та загроз. Моніторинг загроз ЕБП передбачає виконання кількох етапів, визначено суб`єкти процесу та інформаційні джерела, які залучені у процес виділення факторів ризику і загроз. Це дає можливість формувати необхідні варіанти управлінських рішень. Розраховано песимістичний та оптимістичний прогнози рівня економічної безпеки для ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Сахара», ТОВ «Екоклуб», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця», та ін, що дозволяє визначити першочергові заходи для покращення показників діяльності та підтримання її стійкості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні матеріали та теоретичні положення роботи доведені до рівня конкретних пропозицій і можуть бути використані при стратегічному плануванні економічного розвитку підприємств торгівлі. Результати наукового дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Українського національного комітету Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine), Асоціації Ритейлерів України, Громадської Організації «ІНСТИТУТ НЕЗАЛЕЖНИХ ЕКСПЕРТІВ», Національного інституту стратегічних досліджень, в роботі ТОВ «ХОРСТЕХ», ТОВ «Таланлегпром», ТОВ «Сахара», ТОВ «ЕКОКЛУБ», при викладанні дисциплін в Державному торговельно-економічному університеті.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, загрози, ризик, міжнародне співробітництво, ПВЗВТ+, Європейський Союз, інноваційний розвиток, потенціал, євроінтеграція, глобалізація, торгівля, стратегії, система, стратегічне партнерство, міжнародна економічна безпека.

## **RESUME**

Zubko T.L. Trade enterprises economic security under the conditions of European integration - Manuscript.

Thesis for obtaining the scientific degree of Doctor of Economic Sciences in the fields of 08.00.02 - world economy and international economic relations and 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of their economic activity) - State University of Trade and Economics of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations, regularities of economic security of enterprises. According to the results of the analysis and systematization of approaches and definitions of the concept of economic security of an enterprise, there are given the main essential characteristics of this concept: state of effective use of resources; ability to neutralize threats; ability to develop; adaptability; ability to achieve the goal; orientation on competitiveness (i.e. the desire to ensure the highest possible level of competitiveness of an enterprise); maintaining potential (i.e. focusing on increasing all components of the company's potential). In view of this, the following definition was introduced: the economic security of an enterprise is the state of an enterprise in which it is able to protect its interests and activities, is competitive, effectively uses its potential and develops stably.

A categorical definition is proposed: economic security of an enterprise is a set of economic relations regarding the enterprise's protection from negative influences and ability to form development opportunities. A conceptual approach to the analysis and assessment of the EES (enterprise economic security) level is proposed, where there is a meaningful description of it with the selection of research methodology, models, principles of concept construction and architectural elements of the EES system.

It is argued that in conditions of rapid changes in the economic environment, protection from risks and threats, effective use of potential and ensuring sustainable development, the growing competitiveness of enterprise will contribute to increasing

the level of its economic security. This process involves taking into account four basic components: coordination of stakeholders' interests, resistance to threats, resource provision, stimulation of enterprise development. Under these conditions, based on taking into account the features, advantages and disadvantages of existing approaches to determining the essence and level of economic security, it is proposed to use a combination of several approaches - situational-adaptive and resource-functional, which will contribute to the explanation of the program of measures to achieve sustainable development and competitive advantages.

In the scientific work it is proposed to include the classification features "by reach", "by innovativeness" while determining the interests of the enterprise. The conducted analysis of types of threats made it possible to improve their classification due to the introduction of signs: degree of influence, scale of influence, suppression of market functions and state regulation, changes in the consumption system, deviant processes in the business system, suppression of factor competitive advantages.

The analysis of scientific works by research direction confirmed the correctness of the given definition of the risk category and its components for trade enterprises. There is proposed the connotation of risk as an economic category: risk reflects a property of social economic relations that is associated with decision-making in conditions of uncertainty, which can lead to negative consequences. Classification of risks should be made by expanding the list according to the following characteristics: degree of prevalence, frequency of occurrence of damage, scope of damage.

The set of risks, depending on the nature of the factors that cause them, can be divided into external and internal ones (the sources of these groups of risks are events that occur in the external or internal environment of a trading enterprise). When researching the specifics of activity of trade enterprises in Ukraine under conditions of strengthening the European integration processes, there were determined the main risks which could jeopardize EES. It has been analyzed and determined that the level of risk exposure of one or another type can be determined by combining several methods of risk analysis.

Risk factors (threats) are listed based on the principle of dividing business processes into components of an improved balanced system of indicators. This made it possible to systematize the risks of the functioning of trading enterprises according to the functional subsystems of their economic security: financial component, client component, internal processes, personnel, external environment and innovative development.

In the scientific work the concept of formation and management of the system of trade enterprises is based on a combination of several approaches (resource and functional, process and situational as well as systemic). It corresponds to the basic rules of process and situational management and is based on the principles of the system approach, taking into account the resource structure of the enterprises themselves. According to the concept, a system of economic security of a trade enterprise has been developed, which contributes to the construction of a system of preventive measures and prevention of possible losses.

On the basis of the study of the methodological foundations of the assessment of threats to the economic security of trade enterprises, the main factors affecting it have been determined. The external factors of influence include macroeconomic factors, market factors and others, their content has been clarified. Groups of internal factors include: operational, financial, investment, personnel and innovation. With the proposed structure of factors, the nature of their occurrence is taken into account, which allows to systematize the further methodology of knowledge regarding management of economic security of trading enterprises.

There are also considered main national interests of Ukraine in the international sphere. As a result, there are indicated the main problems that prevent the strengthening of economic security of small and medium-sized enterprises in Ukraine and the solution of which should be directed by a consistent and active state economic policy. Imperfection of the economic and legal business environment in Ukraine does not guarantee adequate protection of economic interests of business entities in Ukraine. It is also an objective obstacle to the formation and strengthening of the foundations of a democratic system, development of the middle class,

improvement of the level and quality of life in the country and regions and, as a result, undermines the basic principles of national economic security.

In thesis, the methodological approach is proposed in which the method of assessing economic stability of countries is implemented. The advantages of this methodology are the speed of assessment and the use of indicators of international trade and state development. It has been proven that the European Union is an important factor for increasing economic cooperation in the field of trade, because it includes the most economically developed countries in the world which are able to import goods and services of Ukrainian production at world prices. The priority areas of cooperation should be scientific and technical development, improving the quality and competitiveness of finished products, which have a higher value added than raw materials and, accordingly, would contribute to faster economic growth of the country.

The work explains the classification of groups of risks and threats to trade enterprises that arise during European integration, and provides their characteristics. Measures are proposed to ensure Ukraine's own economic security in the context of European integration processes.

A significant role in the process of forming the well-being of the society of Ukraine on an innovative basis belongs to development of trading enterprises as the main subjects of trade among market participants. Based on the study of external factors influencing the economic security of national enterprises, it was found that the modern conditions of their existence are characterized by the dynamic development of competition. This is due to the phenomena of globalization and European integration.

Analysis of the operating conditions of Ukrainian enterprises through various ratings allowed us to come to the conclusion that Ukraine has significantly improved its position in the Doing Business rating. Improvements are demonstrated by the dynamics of the ratings of the index of sustainable development (Sustainable Development) and the index of economic freedom (Index of Economic Freedom). At the same time, the presence of positive trends is accompanied by problems of a

macroeconomic nature, among which there are legislative problems, low effectiveness of state regulatory instruments, dependence on the market conditions of world markets of goods, shortcomings of the Association Agreement with the EU.

The analysis of the dynamics of the level of the shadow economy showed its slow downward trend for the period 2005-2020, which is caused by five main factors of the shadowing of the national economy. The positive growth dynamics of Ukraine's economic freedom rating over the past five years have been determined. Study of the corruption perception index for 2005–2020 showed a slight improvement in the state of Ukraine in this rating. The main factors of corruption are indicated. Analysis of the profitability of operational activity revealed such a type of threat as insufficient efficiency of activity which, in turn, is caused by a number of factors.

When analyzing financial security of trade enterprises, the system of indicators for its assessment has been improved. On the basis of the analysis of solvency and financial stability in the system of financial security of an enterprise, the system of indicators for the analysis of stability of activity of trade enterprises is explained. With the help of an expert survey (an in-depth interview method), the significance of each indicator was established, and this made it possible to determine a rating scale for assessing the stability of the trade enterprise.

It was determined that the analysis of personnel security should be performed using a combination of target and functional approaches, as well as the formulation of the goals and functions of personnel security for an economic entity. A list of indicators for express analysis of the company's personnel security has been formed and explained, their threshold values have been indicated, which is the novelty of the study. The selection of indicators for extended analysis still needs further research and justification. Personnel security should be understood as the state of protection of the social and labor sphere of a business entity against internal and external threats and dangers, which is achieved through the correct selection and application of appropriate means, methods and management tools, and contributes to both the effective use of personnel and successful development of the enterprise as a whole.

Taking into account the functional division into components of economic security, a system of indicators for assessing the level of operational, financial, investment, innovation and intellectual and personnel subsystems is proposed. Consideration of changes in their values enables to determine the integral indicator of the level of economic security of a trading enterprise.

Based on the application of the method of decomposition and hierarchy, an algorithm was developed for the integral assessment of the level of economic security of production and trade enterprises, which is universal for any enterprise in the trade sphere. The practical application of this approach was made for twenty-seven enterprises in the field of trade (Silpo-Food LLC, Obolon PJSC, Roshen LLC, Auchan Ukraine Hypermarket LLC, etc.), as a result of which the level of their economic security was established for the period 2017–2021, which enables to develop appropriate sets of measures to improve activity indicators and maintain the sustainability of activity.

Various mechanisms for the realization of Ukraine's national interests in the international sphere are defined and their main characteristics are considered. As a result, there are indicated the main problems that prevent the strengthening of the economic security of small and medium-sized enterprises in Ukraine, the solution of which should be aimed at a consistent and active state economic policy. The imperfection of the economic and legal business environment in Ukraine does not guarantee adequate protection of the economic interests of business entities in Ukraine. It is also an objective obstacle to the formation and strengthening of the foundations of a democratic system, development of the middle class, raising the level and quality of life in the country and regions and, as a result, undermines the basic principles of national economic security.

There is also offered a methodological approach in which the method of express assessment of the economic stability of countries is implemented. The advantages of this methodology are the speed of assessment and the use of indicators of international trade and state development. It has been proven that the European Union is an important factor for increasing economic cooperation in the trade sphere

because it includes the most economically developed countries in the world, which are able to import goods and services of Ukrainian production at world prices. The priority areas of cooperation should be scientific and technical development, improving the quality and competitiveness of finished products, which have a higher added value than raw materials, and will, accordingly, contribute to faster economic growth of the country.

The paper shows and explains the classification of groups of risks and threats to trade enterprises that arise during European integration, and provides their characteristics. Measures are proposed to ensure Ukraine's own economic security in the context of European integration processes.

The work improved the classification of innovations by changing the types according to two features: first, by subject and scope, second, by type of innovation. The categorical definition of innovative potential is argued - it is a system of opportunities and tangible and intangible resources which, due to synergy, produce innovations that have financial value. In order to deepen the methodology of innovativeness as the main determinant of development of trade enterprises, a methodology for evaluating innovation potential with a graphic display in the form of a hexagon was developed and tested on trade enterprises.

The peculiarities of innovative activity of the trade sphere in Ukraine and subjects of innovative regional structures are determined. The offered definition of the concept of "innovation project" is an event or a set of events, grouped in the form of a program or strategy, which involves the use of a new methodology for performing activities or the introduction of a new organizational form or the production of new products (services). There is formed the system of investment support of the innovative project, taking into account the key factors of the business model. The ways of development of digital technologies in trade are outlined.

A methodology for assessing the state of security of the innovative environment of the country in the conditions of European integration has been developed. With the help of a qualitative analysis of the results of cooperation with the EU, the need to assess security of the country's innovation environment was



determined. The indicator is aggregate and takes into account the main factors influencing the state of innovation in the country. This method is universal, based on country data, taking into account general and specific factors of the innovation environment. At the same time, the state of innovative development of countries was investigated and the proposed methodology for calculating the relative innovation index was explained in details.

A model of the dependence of the turnover on the most significant factors was built, which include: the income of the population of Ukraine, the number of employed workers in trade, commodity stocks in trade, price indices of manufacturers of industrial products, the volume of sold products (services) of telecommunications (electronics). The factor characteristic of telecommunication services turned out to be the most influential.

The peculiarities of commodity trade with the countries of the European Union are highlighted. With the help of an economic and statistical analysis of export and import operations and a structural analysis of the trade turnover of the partner countries, a trend towards a permanent deficit in the country's trade balance was revealed (the balance in 2018 was -3059.5 million dollars, in 2019 it was -4261.5 million dollars, in 2020, respectively, 4,844.8 million dollars). This situation made it possible to form a recommendation on the need to adjust the exchange rate with the EU in order to reduce the deficit in the country's trade balance and to reach the surplus level perspective.

The priority areas of action for Ukraine's foreign trade have been determined: acceleration of reforms, increase in requests for the EU financial and technical support, strategic partnership with non-European countries. As a result, the need for strategic partnership with non-European countries was identified. The possibilities of realizing the export potential of Ukraine on the markets of the EU, Asia and Afrika were determined by calculating the relative comparative advantages based on product groups.

The compiled list of threats and risks for trade enterprises in the conditions of European integration helped to form recommendations for their neutralization.

Monitoring of threats for EES involves implementation of several stages, process subjects and information sources involved in the process of identifying risk factors. This makes possible to form necessary options for management decisions. Pessimistic and optimistic forecasts of the level of economic security were calculated for Silpo-Food LLC, Auchan Ukraine Hypermarket LLC, Sakhara LLC, Ecoclub LLC, Obolon LLC, Roshen LLC, Darnytsia LLC, etc., which allows determining priority measures to improve activity indicators and maintain its sustainability.

The practical significance of the obtained results is that the main materials and theoretical basics of the work have been brought to the level of specific proposals and can be used in the strategic planning of economic development of trade enterprises. The results of scientific research found practical application in the activities of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine), the Association of Retailers of Ukraine, the Public Organization "INSTITUTE OF INDEPENDENT EXPERTS", the National Institute of Strategic Studies, in the work of LLC "HORSTECH", LLC "Talanlegprom", LLC " Sakhara", LLC "ECOCLUB", while teaching disciplines at the State University of Trade and Economics.

**Key words:** economic security of the enterprise, threats, risk, international cooperation, FTA+, European Union, innovative development, potential, European integration, globalization, trade, strategies, system, strategic partnership, international economic security.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати  
дисертації:**

***Монографії, підручники, навчальні посібники***

1. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2021. 420 с. (24,7 друк. арк.).

2. Determinants of business economic security: Monograph / H.V. Sytnyk, H.V. Blakyta and other. Agenda Publishing House, London, United

Kingdom, 2019. 132 p. (Zubko T.L. Methods for assessing the economic security level of the enterprise, підрозділ 1.2, с. 15–25) (особистий внесок автора: досліджено методи розрахунку рівня економічної безпеки підприємства та обґрунтовано застосування методу нечіткої логіки, 0,6 друк. арк.).

3. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Г. В. Блакита, Г. В. Ситник, Т. Л. Зубко та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 304 с. (13 друк. арк., авт. внесок 8,5 друк. арк.).

4. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: практикум. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 64 с. (3,72 друк. арк.).

### ***У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях***

#### ***України, які включені до міжнародних наукометричних баз***

5. Blakyta H.V., Zubko T. L., Zhuk O.S., Kasianova A.O., Guliaieva N. M. and Vavdiichyk I. M. (2022) Anti-Crisis Management In The System Of Economic Security Of International Business. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.8, August 2022. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.33> (особистий внесок автора: розроблено методологію оцінювання економічної безпеки підприємства торгівлі, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, та апробовано на ПрАТ «Оболонь», обґрунтовано послідовність прийняття стратегічних рішень у системі антикризового управління – 1,0 друк. арк.).

6. Mazaraki A., Zubko T. Stability of production and trading companies considering their economic security. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. 20 (1). P. 445 – 458. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.36) (особистий внесок автора: обґрунтовано і сформовано методику розрахунку стабільності діяльності виробничо-торговельного підприємства як основи визначення рівня його економічної безпеки – 0,8 друк. арк.).

7. Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V., Vavdiichyk, I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (111)),

63–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950> (особистий внесок автора: обґрунтовано і сформовано методики розрахунків відносного показника інноваційності країни і загального показника безпеки інноваційного середовища – 1,2 друк. арк.).

8. Zubko T., Ganekho I., Trubei O., Afanasyev K. Determining the impact of digitalization on the economic security of trade. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6/13 (114) 2021, 60–71. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248230> (особистий внесок автора: визначено вплив процесів диджиталізації на результативність діяльності та економічну безпеку торгівлі – 1,2 друк. арк.).

9. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko, T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17(4), С. 93–103. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08) URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-333/the-impact-of-the-national-tourism-system-on-the-economic-growth-in-ukraine> (особистий внесок автора: побудовано економетричну модель факторного аналізу і визначено вплив національної туристичної системи на рівень ВВП; підтверджено гіпотезу про розвиток НТС, що зумовлює економічне зростання та безпеку України – 0,5 друк. арк.).

10. 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. (особистий внесок автора: запропоновано категоріальне визначення ризику та вдосконалено систематизацію ризиків діяльності підприємств торгівлі – 1,0 друк. арк.).

11. Ganekho I., Trubei O., Afanasyev K., Zubko T. 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», 2021. – 401 p. P. 332–347. <https://zenodo.org/record/5024676> DOI: 10.5281/zenodo.5024676 (особистий внесок автора: визначено методи фінансової підтримки проєктів, які підвищують рівень економічної безпеки, проведено порівняльний аналіз програмного забезпечення – 0,8 друк. арк.).

12. Зубко Т.Л., Івасенко Ю.-У.Б., Цуркан О. О. Методи оцінки кадрової безпеки підприємства. *Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference Social and Economic Aspects of Education in Modern Society*. Vol.1, March 22, 2019, Warsaw, Poland. PP. 5–11 (особистий внесок автора: проаналізовано сутність та особливості побудови системи оцінних показників рівня кадрово-інтелектуальної безпеки підприємства, сформовано послідовність етапів управління кадровою безпекою –1,0 друк. арк.).

***Статті у наукових фахових періодичних виданнях України,  
які включено до міжнародних наукометричних баз***

13. Zubko T. Development of the methodology for evaluating the economic security of the entrepreneurship in the international trade system. *Technology audit and production reserves*. 4/4 (66), 2022. 6–9. DOI: 10.15587/2706-5448.2022.263535 (0,7 друк.арк.)

14. Зубко Т.Л. Оцінювання місця України в системі міжнародного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76.30–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-4> (0,7 друк.арк.).

15. Зубко Т. Наслідки імплементації ПВЗВТ з ЄС для торгівлі в умовах міжнародного бізнесу. *Економічні горизонти*. 2022. 2(20). 52–61. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.262319](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.262319) (0,5 друк. арк.).

16. Зубко Т.Л. Моніторинг економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах співпраці з міжнародним бізнесом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. 9/2. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(2).3) (0,8 друк. арк.) .

17. Зубко Т.Л. Зовнішні фактори економічної безпеки підприємств торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. ДТЕУ, 2022. 3. С. 19–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)02) (1,0 друк. арк.).

18. Зубко, Т. Виклики імплементації ПВЗВТ з ЄС. *Економічні горизонти*, 1(19), 2022. 46–55. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259404](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259404) (0,8 друк. арк.).

19. Зубко Т.Л. Методи оцінювання економічної безпеки країни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2 (125), 2022. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-3> (0,8 друк. арк.).

20. Zubko T. Economic security of the production and trade enterprise. *Вісник КНТЕУ*. Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2022. № 1 (145). С.79–91 DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2022\(141\)05](http://doi.org/10.31617/1.2022(141)05) (0,7 друк. арк.).

21. Зубко Т.Л. Інструменти інноваційного розвитку торговельного підприємства. *Економічні науки. Серія: «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 54–67. зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. Серія «Регіональна економіка». Вип. 18 (71). Редкол.: відп. ред. Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 278 с. (0,8 друк. арк.).

22. Зубко Т.Л. Євроінтеграція: переваги та загрози для зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 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) (0,7 друк.арк.).

23. Зубко Т.Л. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник КНТЕУ*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. № 1 (135). С. 85–92. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(135\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)06) (0,4 друк. арк.).

24. Zubko T., Kovshova I., Dubovyk N. Administration of Telecommunication Company Staff Potential in Ukraine. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2277–3878, Volume-4, Issue 10, June 2020. P. 135–140. (*Web Of Science*) DOI: <https://doi.org/10.35940/ijmh.J0993.0641020> (особистий внесок автора: визначено зв'язок між рівнем впровадження заходів маркетингового

управління оператором або провайдером телекомунікацій та підходами до управління потенціалом персоналу) (0,3 друк. арк.).

25. Zubko, T., Kovshova, I., Sydorenko, O. (2020). Prospective trends in neuromarketing tools of the food industry in view of digitalization. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29 (8 Special Issue), P. 2574–2579. (особистий внесок автора: розраховано вплив диджиталізації на визначення переваг покупців ) (0,3 друк. арк.).

26. Зубко Т.Л., Дідківський А., Терещенко А. Фінансові інструменти інвестування. *Економіка, фінанси, право*. №1. 2020. С.20–26. (0,3 друк.арк.).

27. Зубко Т.Л., Стояненко І.В, Терещенко А.М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, право*. № 6, 2019. С. 20–26. (особистий внесок автора: систематизовано трактування фінансового потенціалу підприємства, виділено ключові показники оцінки ефективності його використання – 0,5 друк. арк.).

28. Kovshova I., Sydorenko O. and Zubko T. (2019). Prospective trends in neuromarketing tools of the food industry in view of Ukrainian society digitalization. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Volume-8. Issue 3С. P. 58–63. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10101183C19.pdf> (особистий внесок автора: розроблено мотиваційну модель застосування нейромаркетингових стимулів для впливу харчових компаній на суспільство) (0,3 друк. арк.).

29. Зубко Т.Л., Ковшова І. О., Касьянова А.О. Особливості інвестування інноваційних проєктів: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права» 2019. С. 232–242. (особистий внесок автора: визначено поняття «інноваційний проєкт», окреслено основні проблеми формування джерел фінансування інноваційних проєктів – 0,8 друк. арк.).

30. 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) (0,4 друк. арк.).

31. Зубко Т.Л. Конкурентні переваги підприємств у зовнішній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 64. С. 49– 65. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(107\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(107)05) (0,6 друк. арк.).

32. Зубко Т.Л., Гриджук І.А., Гордійчук К.В. Використання основних інструментів маркетингу в системі розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. Одеса. 2019. Вип. 39, Ч.1. С. 68–71. (особистий внесок автора: проаналізовано сутність та особливості побудови маркетингових стратегій в системі стратегічного менеджменту – 0,4 друк. арк.).

33. Зубко Т.Л. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 3 (98). С. 47–59. (0,7 друк. арк.).

34. Зубко Т.Л., Лаптева В.В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ*. Київ. нац. торг.-екон ун-т, 2018. № 4 (120). С. 57–68. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(120\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(120)06) (особистий внесок автора: розроблено систему показників оцінювання рівня кадрової безпеки підприємства торгівлі та підходи до управління потенціалом персоналу – 0,5 друк. арк.).

35. Зубко Т.Л., Гриджук І.А. Особливості оцінки фінансово-майнового стану підприємництва комунального господарства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 16. С. 50–57. (особистий внесок автора: розроблено систему показників оцінювання фінансово-майнового стану підприємництва комунального господарства – 0,5 друк. арк.).

36. Зубко Т.Л., Кондратюк О.І. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. № 8/2, 2017, С. 21–25. (особистий внесок автора: визначено важливість та вплив інноваційної складової зростання та розвитку підприємства – 0,4 друк. арк.).

37. Зубко Т.Л., Новікова Н. М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка, фінанси, право*. № 5/1, 2017. С. 12–



17 (особистий внесок автора: проаналізовано існуючі підходи, оцінюючи стратегічні рішення, визначено сферу застосування кожного – 0,3 друк. арк.).

38. Новікова Н.М., Зубко Т.Л. Конкурентоспроможність підприємства у системі його економічного потенціалу. *Вісник КНТЕУ*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. № 3 (113). С. 64–81. (особистий внесок автора: проаналізовано та систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності, визначено напрями їх застосування – 0,3 друк. арк.).

### ***Статті у наукових фахових виданнях України***

39. Зубко Т.Л., Адамовська М.С. Туризм в епоху digital-комунікацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Т. 4. № 1. 2021, С. 30–39. (особистий внесок автора: побудовано модель залежності доходів туризму України від обсягу послуг диджиталізації – 0,4 друк. арк.)

40. 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/issue/view/42>

41. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. ДУТ, Київ. 2016. № 2(16). С. 69–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2016_2_12) (0,4 друк. арк.).

42. Зубко Т.Л., Андрєєва В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. ДУТ, Київ. 2016. №1. С. 74–81 (особистий внесок автора: проаналізовано сутність та особливості побудови системи оцінних показників рівня інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства – 0,4 друк. арк.). URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/issue/view/36>

### ***Публікації за матеріалами наукових конференцій***

43. Зубко Т.Л. Інвестування інноваційних проєктів в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні* [Електронне

видання]: тези XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19–20 трав. 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 161 с. Укр. та англ. мовами. С. 60–63 (0,1 друк. арк.).

44. Зубко Т.Л. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічна безпека держави в контексті національних інтересів» (м. Харків, 23 квітня 2021 року). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021.174 с. С. 71–74 (0,2 друк. арк.).

45. Колесникова О. О., Зубко Т.Л. Екологізація економіки України як основа її сталого розвитку: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти» 28 травня 2020 р. Чернігів. (особистий внесок автора: визначено чинники екологізації в системі розвитку України – 0,1 друк. арк.).

46. Зубко Т.Л. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства: зб. матеріалів Четвертої Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Управління розвитком соціально-економічних систем», м. Харків, 8 жовтня 2020 року. С.73–75. (0,1 друк. арк.).

47. Зубко Т.Л. Проблеми формування міжнародного трансферу технологій: зб. матеріалів XIII Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 12 листопада 2020 р. С. 75–77 (0,1 друк. арк.).

48. Зубко Т.Л. Економічна безпека і диджиталізація підприємств: зб. матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва», м. Харків, 27 листопада 2020 року. С. 156–158. (0,2 друк. арк.).

49. Зубко Т.Л., Головіна М.В. Методи та інструменти управління бізнес-процесами на підприємстві: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». 7 грудня 2020 року. С. 300–302. (особистий внесок: визначено переваги та недоліки інструментів бізнес-планування в системі безпеки підприємства – 0,1 друк. арк.).

50. Роденко О.А., Зубко Т.Л. Вплив інвестиційної активності на безпеку активів: *матеріали участі у IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів»*. 21 січня 2019, м. Кривий Ріг (особистий внесок автора: визначено модель зв'язку інвестицій та активів підприємства – 0,1 друк. арк.).

51. Гальчун Ю.М., Зубко Т. Л. Методи оцінки інвестування в транзитивних економіках. *Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 1 грудня 2018 р.): у 6 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2018. – Ч. 1. – 63 с. С. 10–12. URL: <http://www.economics.in.ua/2018/12/1.html> (особистий внесок автора: визначено особливості функціонування транзитивних економік – 0,1 друк. арк.).

52. Зубко Т.Л. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* 24 жовтня 2019 р. Тернопіль: Крок, 2019. 280 с. С. 188–190 (0,1 друк. арк.).

53. Зубко Т.Л. Особливості оцінки кадрової безпеки підприємства. *X Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні»*. 22 травня 2019 р. Київ. нац. торг.-екон. ун-т (0,1 друк. арк.).

54. Зубко Т.Л. Особливості формування інноваційного потенціалу економічних систем: *матеріали участі у X Міжнар. бізнес-форумі «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні»*. м. Київ, 22 березня 2019 року. С. 65–67 (0,1 друк. арк.).

55. Зубко Т.Л., Касьянова А.О. Методи аналізу та оцінки фінансової безпеки підприємства: *тези доповіді на IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах»* 20–21 вересня 2018 р., м. Одеса. (особистий внесок автора: визначено особливості методів оцінювання фінансової безпеки – 0,1 друк. арк.).

56. Зубко Т.Л., Матусова О.М. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнар. бізнес-форуму* (Київ,

22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 200 с. Укр., рос. та англ. мовами. С. 115–117. (особистий внесок автора: визначено особливості визначення системи ризиків підприємства – 0,1 друк. арк.).

57. Зубко Т.Л. Омельчук А.С. Антикризове управління як інструмент визначення наявності кризи на підприємстві. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2018. 587 с. С. 525–528. (особистий внесок автора: визначено сутність та головні інструменти антикризового управління в системі оцінювання стану підприємства – 0,2 друк. арк.).

58. Зубко Т.Л., Роденко О.С. Застосування нейронних мереж у плануванні економічних розрахунків. *Інвестиційно-інноваційна політика: пріоритетні галузі та потенційні джерела*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 19 травня 2018 року) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2018. 116 с. С. 27–29. (особистий внесок автора: визначено сутність та головні інструменти нейронних мереж в системі оцінювання стану підприємства – 0,1 друк. арк.).

59. Зубко Т.Л., Матусова О.М. Методи оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні»*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017 (особистий внесок автора: визначено сутність та головні методи оцінювання фінансової безпеки підприємства – 0,1 друк. арк.).

60. Зубко Т.Л., Шкваровська Я.В. Економічна безпека малих та середніх підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. «Економічні перспективи підприємництва в Україні», (26–27 жовтня 2017 р., м. Ірпінь): у 2 ч. Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. 543 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», Т. 101). С. 91–94 (особистий внесок автора: визначено фактори впливу євроінтеграції на безпеку МСП – 0,15 друк. арк.)

61. Зубко Т.Л. Сутність інноваційного потенціалу підприємства: матеріали X Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні». м. Київ, 21 березня 2017 року (0,1 друк. арк.).

62. Андрєєва В.Г., Зубко Т.Л. Критичний аналіз підходів до визначення фінансово-економічної стійкості як найважливішого елемента економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку*: зб. тез наук. робіт II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ–Будапешт–Відень, 30 березня 2016 року. С. 26–29. (особистий внесок автора: визначено сутність та головні шляхи підвищення фінансово-економічної стійкості підприємства – 0,1 друк. арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>17</b>
1.1. Генезис концептів захисту діяльності підприємства	17
1.2. Типологія загроз та ризиків діяльності підприємств торгівлі	38
1.3. Архітектоніка економічної безпеки підприємств торгівлі	62
Висновки до розділу 1	84
<b>РОЗДІЛ 2. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ</b>	<b>86</b>
2.1. Моделювання рівня економічної безпеки в умовах євроінтеграції	
2.2. Систематизація переваг та викликів євроінтеграції для торгівлі України	115
2.3. Основні тенденції розвитку інституційного забезпечення імплементації ПВЗВТ з ЄС	141
Висновки до розділу 2	158
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ</b>	<b>162</b>
3.1. Концептуальні підходи до оцінювання загроз діяльності торговельного підприємства та факторів впливу на неї	162
3.2. Система безпечної діяльності підприємства: методи оцінювання	183
3.3. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства	228
Висновки до розділу 3	249

<b>РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ</b>	<b>253</b>
<b>ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ</b>	
<b>ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	
4.1. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі	253
4.2. Інноваційна активність підприємств в умовах євроінтеграції	272
4.3. Інноваційні інструменти відновлювального розвитку підприємств торгівлі України	293
Висновки до розділу 4	311
<b>РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ</b>	<b>315</b>
<b>ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ</b>	
5.1. Базисні стратегії міжнародного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності підприємств торгівлі України	315
5.2. Диджиталізація як домінуючий інструмент управління економічною безпекою торгівлі	335
5.3. Система моніторингу ризиків і загроз підприємства в умовах євроінтеграції	356
Висновки до розділу 5	380
ВИСНОВКИ	383
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	390
ДОДАТКИ	460

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт;  
ВНП – валовий національний продукт;  
ПКС – паритет купівельної спроможності;  
МВФ – міжнародний валютний фонд;  
МСП – малі та середні підприємства;  
СОТ – світова організація торгівлі;  
НБУ – національний банк України;  
ЕБ – економічна безпека;  
ЕБП – економічна безпека підприємства;  
КМУ – Кабінет Міністрів України;  
ВРУ – Верховна Рада України;  
ДССУ – державна служба статистики України;  
ПП – прямі іноземні інвестиції;  
ВМЗ – вільна митна зона;  
ЄС – Європейський Союз;  
ЄК – європейська комісія;  
МБРР – міжнародний банк реконструкції та розвитку;  
НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;  
ЗВТ – зона вільної торгівлі;  
ПВЗВТ+ – поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі;  
УА – угода про асоціацію;  
СФЗ – санітарні та фітосанітарні заходи;  
ЄСВС – Європейська спільнота з вугілля і сталі;  
ОБСЕ – Організація з безпеки та співробітництва в Європі;  
ОЄЕС – Організація європейського економічного співробітництва;  
ЄЕС – Європейська економічна спільнота;  
Євроатом – Європейська спільнота з атомної енергії;  
ЦРТ – цілі розвитку тисячоліття.



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Торгівля як галузь національної економіки найшвидше реагує на будь-які зміни у світовому та вітчизняному господарстві та, за даними Державної служби статистики України, забезпечує 20 % ВВП. У сфері товарного обігу станом на 20.05.2022 функціонувало 43 % усіх суб'єктів господарювання в Україні, які генерували 21,8 % загальної доданої вартості, та налічувалося 26,1 % зайнятих працівників. У 2020 році, кожен четвертий суб'єкт діяльності виявився збитковим і більша частина з них оголосила про банкрутство. Економічний успіх країни ідентифікується через потенціал внутрішньої і зовнішньої торгівлі, що є сполучною ланкою між виробниками-постачальниками продукції, споживачами, іншими підприємствами, які надають різноманітні послуги для організації торговельного процесу, і детермінується чинниками зовнішнього економічного середовища. Нинішній період функціонування вітчизняної економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів у світовому господарстві, пошуком інструментів та механізмів сприяння раціональному формуванню потенціалу підприємств торгівлі та їх економічної безпеки, створенням актуалізованих концептуальних і прикладних моделей управління цими процесами за стратегічними картами цілей та критеріями ефективності. В той же час з'явилась необхідність перегляду та удосконалення інтеграційних процесів внутрішнього та міжнародного спрямування. Тривалий період вторгнення РФ та РБ показали, які саме країни стануть нашими партнерами надалі. Для України європейська інтеграція – нагальна необхідність і ключовий пріоритет зовнішньої політики, що закріплено у векторі національного соціально-економічного розвитку. Подальший євроінтеграційний процес передбачає виникнення як переваг, так і викликів, що пов'язані з проведенням реформ.

У нинішніх умовах повномасштабного вторгнення РФ, воєнного стану та продовження пандемії Covid-19 торгівля в Україні позбавлена можливості динамічного розвитку. Виникли нові ризики та загрози для суб'єктів бізнесу:

звуження товарного ринку, вимушені тимчасові обмеження продажу алкоголю у безрезні-квітні і часові інтервали продажу; ускладнення логістики (зазнала значних пошкоджень інфраструктура і потребують відновлення товарних потоків із Сумської, Одеської, Миколаївської, Херсонської, Харківської, Запорізької областей); зменшилася кількість суб'єктів торговельної діяльності через релокацію або взагалі втрату свого бізнесу; суттєво відчув деструктивний вплив воєнних дій ринок палива та паливно-мастильних матеріалів, постійні кібератаки істотно гальмують розвиток технологій управління в усіх сферах економіки України; сформувалися конкретна загроза продовольчій безпеці України і втрати від недотримання договірної дисципліни у міжнародній торгівлі. Підприємства змушені протидіяти різноманітним зовнішнім і внутрішнім загрозам, зосереджуючись на пошуку результативних механізмів захисту цільової ефективності діяльності та економічної безпеки, що й обумовлює актуальність цієї дисертаційної роботи.

Стійке функціонування підприємств торгівлі потребує створення системи економічної безпеки, зокрема опцій моніторингу і відповідних інструментів захисту від потенційних та наявних ризиків і загроз. Наукові аспекти економічної безпеки різних рівнів (світової, міжнародної, національної, регіональної, підприємницької та у межах підприємств різних розмірів) досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Алькема, О. Ареф'єва, І. Бланк, Г. Блакита, О. Богма, І. Височин, Н. Гуляєва, С. Давиденко, В. Дергачова, В. Дикань, Я. Жаліло, О. Кантаєва, М. Копитко, Л. Кошембар, Т. Логутова, В. Лук'янова, О. Ляшенко, А. Мазаракі, Т. Меліхова, Т. Мостенська, О. Нусінова, В. Приходько, Г. Ситник, В. Сідак, О. Швиданенко, С. Шкарлет, А. Ходжаян, В. Бузан, О. Вайвер, Дж. Вайлд, М. Кабрік, Н. Голафшані, Ц. Неу, Р. Караллі, В. Вільсон, А. Тавілех, Дж. Хілтон, С. МакІнтош, Дж. Банді, М. Пфайрер, С. Шорт, Дж. Дворський, З. Петракова, Дж. Полач, Дж. Фроста, Л. Гашбокорт, Ю. Хуанг, Х. Шін, А. Хадзіахметович, Я. Халєб'ік, А. Боїн, Р. Харт, С. Кайпер, А. Кайирбаєва, А. Турсинбаєва та ін.

Теоретико-методологічні основи дослідження глобалізаційних та євроінтеграційних процесів висвітлено, зокрема, такими науковцями, як: І. Анісімов, І. Бабець, О. Баженова, А. Бохан, З. Варналій, Т. Васильців, Т. Власюк, В. Дергачової, Г. Дугінець, В. Залізнюк, Н. Калюжна, М. Корж, Л. Кудирко, А. Мазаракі, Н. Мазаракі, Т. Мельник, К. Ладиченко, В. Онищенко, О. Плотніков, Г. П'ятницька, В. Сіденко, І. Федун, О. Шнирков, В. Юхименко, О. Швиданенко, А. Борзел, А. Вайнер, Т. Ріссе, К. Бороньська-Гриновецька, П. Маасен, Дж. Олсен, С. Ніссен, Г. Касаліні, Дж. Лопез-Гонсалес, Дж. Ференч, М. Джоуньєн, М. Кахлер, З. Ванг, Х. Несадурай, Я. Хакер, Г. Губер, А. Ніколс, П. Рем, М. Шлезінгер, І. Кастелло-Бранко, К.-Дж. Фредеріко, Т. Олів'єра.

Вагомими є результати, отримані дослідниками, однак і досі невирішеними залишаються проблеми щодо теоретичних та практичних засад створення економічної безпеки саме підприємств торгівлі в умовах динамічних змін у процесах євроінтеграції та масштабного загострення кризи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету, результати досліджень наведено у темах: «Геопросторова диверсифікація зовнішньої торгівлі України» (I кв. 2020 р. – IV кв. 2023 р.; державний реєстраційний номер 0120U104719), а саме: визначено теоретико-методологічні засади формування та розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції, обґрунтовано зміст поняття «економічна безпека підприємства», систематизовано загрози та ризики, що виникають у діяльності підприємств торгівлі, запропоновано методологічний підхід до розробки та обґрунтування системи економічної безпеки виробничо-торговельного підприємства (довідка № 678/24 від 19.04.2022); «Управління інноваційним розвитком підприємства торгівлі» (I кв. 2020 р. – IV кв. 2022 р.; державний реєстраційний номер 0120U100265), де розкрито методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та взаємозв'язок економічного потенціалу і рівня конкурентоспроможності підприємства (довідка № 876/24 від 17.05.2022); «Розвиток ритейлу в умовах глобальних

викликів» (I кв. 2021 р. – IV кв. 2023 р.; державний реєстраційний номер 0121U110152), де обґрунтовано суть та методи управління інноваційним потенціалом підприємств, визначено значення інновацій у діяльності підприємств торгівлі та їх вплив на формування конкурентних переваг, розроблено систему показників оцінки оптимальності стратегічних рішень підприємства, визначено особливості зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграційних процесів (довідка № 879/24 від 17.05.2022); «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (термін виконання теми: I кв. 2021 р. – IV кв. 2023 р.; державний реєстраційний номер НДР – 0122U001559), де здійснено оцінювання впливу національної туристичної системи на рівень ВВП, підтверджено гіпотезу про розвиток НТС, що зумовлює економічне зростання та безпеку України, досліджено вплив диджиталізації на прибутковість туризму України, побудовано економетричну модель факторного аналізу залежності доходів туризму.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є розроблення та обґрунтування методологічних засад і концептуальних положень щодо економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції, формування і включення практичних рекомендацій з моніторингу загроз в стратегічні моделі діяльності підприємств.

Відповідно до поставленої мети сформульовано теоретичні та прикладні завдання, які обумовили логічну структуру та послідовність їх виконання:

- розвинути теоретико-методологічні засади забезпечення економічної безпеки підприємств (ЕБП) торгівлі;
- виявити основні тенденції розвитку міжнародного співробітництва та критерії економічної безпеки підприємництва в умовах євроінтеграції та розкрити засади економіко-математичного моделювання рівня економічної безпеки;
- поглибити систематизацію переваг та викликів євроінтеграції у світовому господарстві для торгівлі України;

- визначити наслідки імплементації поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) з ЄС для українських торговельних підприємств і їх вплив на рівень ЕБП;
- розвинути концептуальні підходи до формалізації змісту і технологій оцінювання ризиків та загроз діяльності підприємства торгівлі та факторів впливу в системі функцій управління;
- обґрунтувати контури безпечної діяльності підприємства за критеріями оптимізації результату, визначити інструментарій методичного забезпечення процесу оцінювання та розробити рекомендації інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства торгівлі;
- окреслити та поглибити методологічні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі;
- розкрити зміст інноваційної активності підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції та визначити інструменти інноваційного розвитку суб'єктів торгівлі України за вектором відновлення економічного зростання;
- розробити напрями вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності у сфері торгівлі за базовими стратегіями міжнародного партнерства;
- дослідити гіпотезу впливу впровадження управлінських технологій цифровізації на стан економічної безпеки підприємств торгівлі України;
- розробити системну структуру моніторингу ризиків і загроз підприємств торгівлі з використанням уточненої прогностичної оцінки ефективності цільового рівня економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах євроінтеграції.

**Об'єкт дослідження** – процеси, закономірності та тенденції формування і розвитку системи економічної безпеки підприємств торгівлі України в умовах євроінтеграційних процесів.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні засади і практичні аспекти формування економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції.

**Методи дослідження.** У процесі виконання поставлених завдань у роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: логіко-історичний (для ідентифікації концептів захисту діяльності підприємств, визначення ролі євроінтеграційних процесів у формуванні міжнародної економічної безпеки, при формуванні категоріальних визначень понять економічної безпеки та інноваційного потенціалу підприємств – пп. 1.1, 1.2, 2.1, 4.1); системно-функціональний (для дослідження архітекtonіки економічної безпеки, аналізу загроз та ризиків діяльності підприємств торгівлі та формування системи їх економічної безпеки – пп. 1.3, 3.3, 5.3); методи системного аналізу, теоретичного узагальнення та синтетичних оцінок (для визначення методологічних засад формування, оцінювання та розвитку інноваційності підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції, ролі імплементації ПВЗВТ з ЄС, стратегічного управління системою ЕБП – пп. 1.3, 3.2, 4.1, 5.2); факторних порівнянь (для відбору показників оцінювання стабільності діяльності підприємств, формування показників для розрахунку рівня інноваційного потенціалу підприємств торгівлі, вибору показників оцінювання для визначення рівня ЕБП – пп. 3.2, 3.3, 4.1, 5.2, 5.3); емпіричного аналізу (для характеристики динаміки сучасної інноваційної активності підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції, визначення переваг, викликів і можливих наслідків імплементації ПВЗВТ+ для українських підприємств торгівлі – пп. 2.2, 2.3, 4.2, 4.3); експертних оцінок (для характеристики методології оцінювання стабільності діяльності підприємства як основи його фінансової і економічної безпеки, оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємств торгівлі, визначення якісних показників при оцінюванні рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств – пп. 3.2, 3.3, 4.1, 5.2, 5.3); економіко-математичного моделювання (для виявлення факторів впливу на товарооборот країни, де підтверджено гіпотезу про наявність зв'язку між цифровізацією і товарооборотом підприємств торгівлі в Україні, змодельовано нейронечітку модель аналізу рівня ЕБП торгівлі – пп. 3.1, 3.3, 5.3). Дослідження базується на

поєднанні теорії та практики, прогнозуванні економічного розвитку оцінюваних об'єктів.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані статистичної служби Європейського Союзу, матеріали Світового банку, Світової організації торгівлі, Організації економічного співробітництва та розвитку, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, Міністерства закордонних справ України, статистичних служб України, Польщі, Італії, Німеччини, Грузії, Молдови, дані підприємств торгівлі, що провадять зовнішньоекономічну діяльність, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад та наданні практичних рекомендацій, які допомагають розв'язати проблему формування та підвищення ЕБП торгівлі в умовах євроінтеграції. Основними положеннями, розробленими автором особисто, що виносяться на захист, є такі:

***вперше:***

– ідентифіковано функціональні складові системи економічної безпеки підприємства торгівлі, які включають операційну, фінансову, інвестиційну, інноваційну, інтелектуально-кадрову складові, що дозволило сформулювати відповідний інструментарій забезпечення захищеності як окремих функціональних сфер, так і усього підприємства;

– запропоновано методологічний підхід до оцінювання рівня економічної стійкості країни в умовах євроінтеграції, що ґрунтується на доведеній взаємозалежності показників міжнародної торгівлі та соціально-економічного розвитку держави і має цільову зосередженість на домінантних факторах зовнішньої торгівлі як основи економічної безпеки держави та забезпечує високу оперативність аналітичних процедур;

– обґрунтовано концептуальні засади формування показників стабільності торговельно-економічних процесів як головного індикатора економічної безпеки підприємства, методологічний підхід до оцінювання

стабільності роботи підприємства торгівлі в системі його економічної безпеки в умовах процесу євроінтеграції. Системність підходу забезпечує ефективність розроблення управлінських рішень для підприємств торгівлі України в умовах євроінтеграції;

***удосконалено:***

- систематизацію підходів до визначення поняття економічної безпеки підприємства шляхом розширення оцінки впливу зовнішньоторговельного фактору, що доповнює методологічну базу безпекології і дає можливість комплексно проводити оцінювання складових ЕБП торгівлі у стратегічному вимірі;

- систему класифікаційних ознак за напрямками імплементації ПВЗВТ+ на основі аналізу їх сутності, переваг та викликів у процесі реалізації, що забезпечує виявлення ключових ризиків проведення макроекономічних реформ та виділяє секторальні принади та загрози, що пришвидчує проникнення їх результатів у господарський сектор країни;

- категоріально-понятійний апарат економічної безпекології, ЕБП як економічної категорії шляхом врахування сутності категорії як системи економічних відносин, що покращує рівень безпеки в економічних системах;

- методичний підхід до інтегрального оцінювання безпеки інноваційності економічного простору шляхом врахування значення запропонованого показника відносного інноваційного індексу, індексу глобальної конкурентоспроможності, глобального індексу інновацій, індексу інвестиційної привабливості. На відміну від існуючих, цей методичний підхід є універсальним, що допоможе резидентам і нерезидентам України обґрунтувати рішення щодо потенційних інвестицій в інноваційні проекти;

- організаційно-інформаційне забезпечення моніторингу стану економічної безпеки підприємства торгівлі з виділенням структури процесу, уніфікації джерел інформації, що забезпечує створення превентивних заходів захисту діяльності;

***набули подальшого розвитку:***



– систематизація методів оцінки рівня ЕБП, з використанням поєднання ресурсно-функціонального методу та методу нечітких множин, що дає змогу отримати точні результати оцінювання та одночасно виявляти «вузькі місця» у діяльності підприємства.

– класифікація ризиків підприємств торгівлі за ознаками часового фактору, ступенем поширеності, ймовірності і розміром збитків, яка дозволяє формувати інструментарій для діагностики ризиків, загроз підприємств торгівлі та можливих засобів протидії; класифікація груп ризиків та загроз для підприємств торгівлі, які виникають при євроінтеграції; надано їх змістовну характеристику, що дало можливість запропонувати заходи для забезпечення сталих позицій економічної безпеки України в контексті європейських інтеграційних процесів;

– понятійно-методологічний апарат дослідження інтелектуально-кадрової безпеки підприємств торгівлі, які функціонують в умовах стрімкого процесу євроінтеграції, систематизовано перелік загроз та складових кадрової безпеки підприємства, які розширено в контексті функцій управління персоналом, структурно-логічну схему процесу формування комплексу показників оцінки її стану та сформовано спектр індикаторів для ідентифікації та детального аналізу рівня кадрової безпеки підприємства торгівлі, що дозволяє визначати «вузькі місця», знаходити додаткові організаційні можливості для забезпечення прогресивного розвитку підприємства торгівлі та зміцнює його конкурентні переваги. Визначено показники експрес-аналізу рівня кадрової безпеки підприємства, що забезпечує аналітичну підтримку, сприяє швидкому й обґрунтованому прийняттю управлінських рішень з інтелектуально-кадрової безпеки підприємства торгівлі;

– систематизація переваг та викликів євроінтеграції для економіки України дала змогу упорядкувати аргументи щодо можливості і необхідності змін умов міжнародної співпраці, зокрема доповнено існуючі класифікації ризиків та загроз, які виділено в такі групи: політичного характеру, фінансового характеру, використання робочої сили, товарні, конкурентоспроможності, технологічні, екологічні, соціальні. Це дає можливість розробити структуровані рекомендації щодо підвищення ефективності співпраці з ЄС;

– визначення інноваційності засобів розвитку сфери торгівлі як одного з головних чинників збільшення рівня економічної безпеки, в межах якого: запропоновано конотацію інноваційного потенціалу яка, на відміну від існуючих, спирається на його ціннісну складову і є основою його змісту; розширено класифікацію інновацій підприємства за предметом та сферою застосування і типом інновацій; визначено напрями розвитку диджитал-технологій у торгівлі як засобів інноваційної підтримки процесу досягнення конкурентних переваг;

– характеристика чинників впливу на торгівлю в різних вимірах оцінювання стану і розвитку; доведено наявність нових (диджиталізація) та зникнення інших (вплив окремих асортиментних позицій, фондоозброєння і т. ін.); побудовано модельну інтерпретацію залежності товарообороту від найбільш значущих факторів у контексті їх впливу на рівень економічної безпеки;

– методичний базис стратегічного планування міжнародного партнерства торгівлі: визначення економічної доцільності партнерства з державами Азії та Африки. Компаративний аналіз переваг та напрямів дій дали можливість обґрунтувати і конкретизувати перелік товарних груп експорту України для реалізації на ринках Євразії і Африки за критеріями збільшення дохідності експорту і внеску в потенціал економічної безпеки країни та підприємств торгівлі зокрема.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що теоретичні і методологічні положення доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах євроінтеграційних процесів. Результати наукового дослідження, що мають прикладний характер, набули практичного застосування у роботі Українського національного комітету Міжнародної торгової палати (ІСС Ukraine) (довідка № 173 /22 від 15.06.2022), в освітньому процесі під час викладання дисциплін у Державному торговельно-економічному університеті (довідка №1485/22 від 29.08.2022), у роботі ТОВ «ХОРСТЕХ» (довідка № 06/29-3 від 29.06.2022), Громадської організації «Інститут незалежних експертів» (довідка № 14 від 30.06.2022), ТОВ «Сахара» (довідка № 206 від 15.07.2022), ТОВ «ЕКОКЛУБ» (довідка № 1 від 01.08.2022), ТОВ «Таланлегпром» (довідка № 220 від 31.08.2022), Асоціації Ритейлерів

України (довідка № 112 від 04.10.2022), Національного інституту стратегічних досліджень (довідка № 293/762 від 14.10.2022).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, що отримані в дисертаційній роботі та виносяться на захист, здобуті автором особисто і відображені у наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати досліджень, викладені у дисертації, доповідалися й отримали схвалення на 27 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах, круглих столах і бізнес-форумах: II International Scientific-Practical Conference «Global Challenges of National Economies Development» (м. Київ, КНТЕУ, 19–20 жовтня 2021 р.), 13<sup>th</sup> International Scientific Conference of the College of Management and Quality Sciences of the Cracow University of Economics. KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY (м. Краків, Польща, 2–23 вересня 2021 р.), 4-th Finance Seminar «Unlocking Financial Growth After Lockdown: Issues and Challenges Post Pandemic Covid-19» (м. Гваліор, Індія, 22 травня 2021 р.), «Економічна безпека держави в контексті національних інтересів» (м. Харків, 2021 р.), «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2020 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 27 листопада 2020 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, КНТЕУ, 12 листопада 2020 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 8 жовтня 2020 р.), «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти» (м. Чернігів, 2020 р.), «Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі» (м. Тернопіль, 2019 р.), «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку України та світу» (м. Харків, 2019 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2019 р.), XI International Scientific and Practical Conference «Social and Economic Aspects of Education in Modern Society» (м. Варшава, Польща, 22 березня 2019 р.), «Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права» (м. Київ, 10–11 жовтня 2019 р.), «Проблеми та

перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2019 р.), «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості», (м. Київ, 2019 р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права» (м. Полтава, 2019 р.), «Перспективи ефективних управлінських рішень в бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2018 р.), «Інвестиційно-інноваційна політика: пріоритетні галузі та потенційні джерела» (м. Львів, 2018 р.), «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 2018 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2018 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2017 р.), «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (м. Київ, 23–24 листопада 2017 р.), «Економічні перспективи підприємництва в Україні» (м. Ірпінь, 26–27 жовтня 2017 р.), «Національна економіка України в умовах європейської інтеграції» (м. Дніпро, 2017 р.), «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Луцьк, 2017 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, КНТЕУ, 2017 р.), «Економіка та управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку» (Київ–Будапешт–Відень, 2016 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 62 наукові праці, зокрема: одноосібна монографія, 2 підрозділи у колективних українських та закордонних монографіях, 38 наукових статей, які надруковано у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав, які включено до міжнародних наукометричних баз (35 статей – у виданнях, які внесено до реєстру міжнародних наукометричних баз, із них 6 статей – «Scopus» і «Web of Sciens»), 3 статті – в інших виданнях; 20 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 54 друк. арк., з них автору належить 47,85 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (705 найменувань на 69 сторінках) та 15 додатків (на 139 сторінках) і містить 168 таблиць та 50 рисунків. Обсяг основного тексту дисертації становить 360 сторінок.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Генезис концептів захисту діяльності підприємства

В умовах швидких змін в економіці світу формування і підтримання достатнього рівня економічної безпеки підприємств відповідає запитам релевантних заходів управління даним процесом, що потребує знань методологічних засад та навичок. Поглиблення методологічних засад відносно нової науки безпекології є актуальним як бази пізнання сутності економічних категорій. Теоретичне визнання сутності розвитку підприємств торгівлі через термінологічну основу безпекології, не означає єдності у розумінні категоріального апарату, визначення явищ і процесів, що забезпечують його зміни і динаміку. У багатьох випадках теоретичне зображення сутності економічної безпеки підприємства як системи є досить розширеним, його використовують як синонім інших понять, таких як «стійкість», «стан захисту», «рівень безпеки потенціалу підприємства», тощо. Тому ідентифікація понятійно-категоріального апарату, впорядкування методологічних засад та розробка нових концептуальних підходів на рівні систем причинно-наслідкових зв'язків у сукупності забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі пов'язані з найбільш важливими процесами національної економіки і системи світового господарства. Поглиблення методологічних засад має містити визначення ролі теоретичних знань та інформації в економічній системі підприємств торгівлі, їх зв'язку з іншими факторами розвитку, що може бути представлено наступним чином (рис. 1.1).

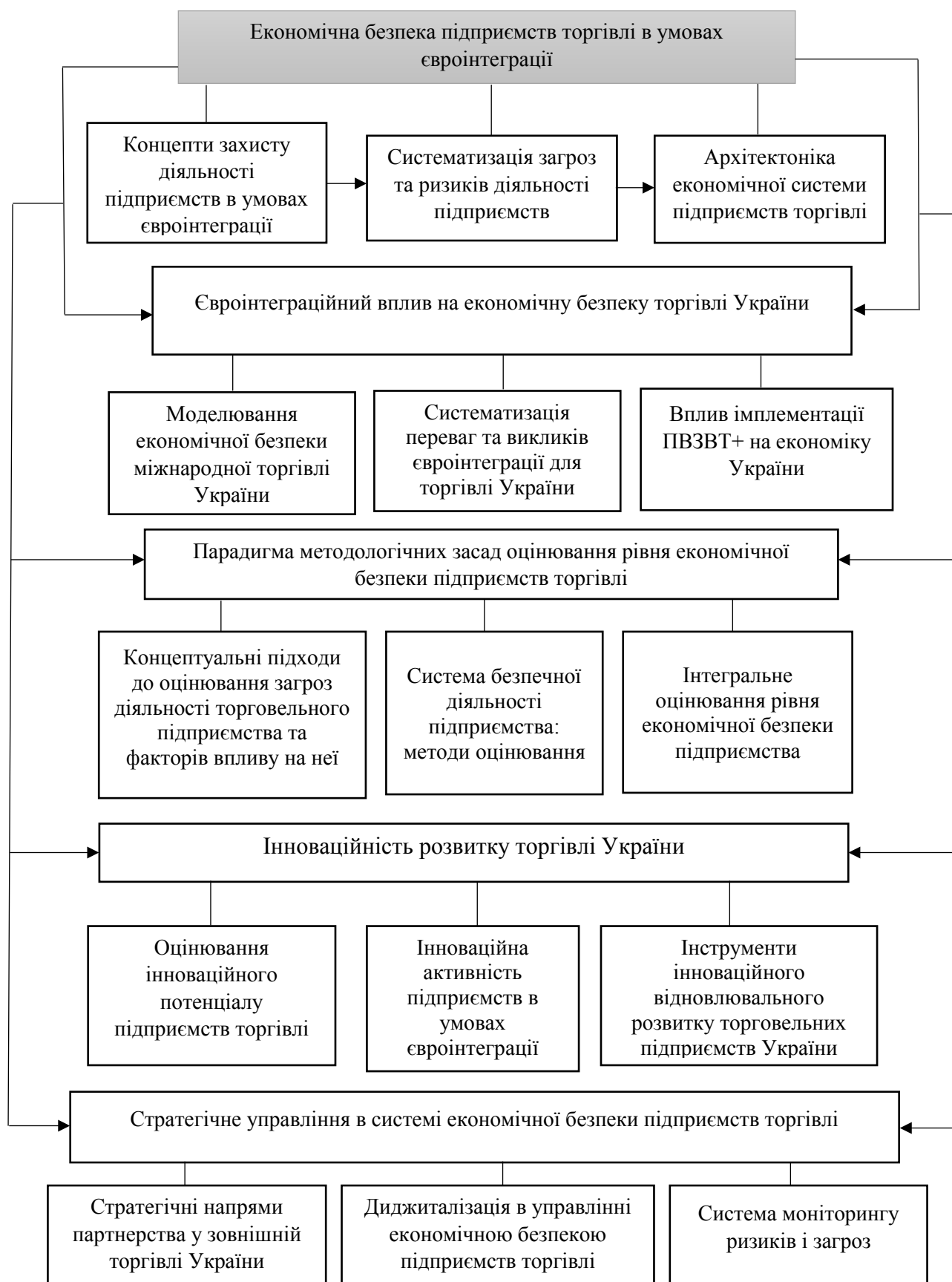


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема дисертаційного дослідження

Джерело: розроблено автором

Зміна пріоритетів економічного розвитку господарських систем різного рівня (держави, підприємств) в напрямку посилення ролі диджиталізації і збільшення реформ згідно європейському шляху імплементації України у світове господарство змінює зовнішнє середовище впливу на підприємництво України. Як визначають дослідники теорій розвитку і трансформацій [1–9], вплив процесів, що відбуваються на макро- і мезорівні, зміни політичного і економічного характеру зокрема, формує умови діяльності внутрішньої торгівлі, виділяє чільні детермінанти і маркери характеристичних процесів розвитку країни, її торгівлі (зовнішньої та внутрішньої).

Звичайно, першорядною метою торговельної, зовнішньоекономічної політики ЄС є досягнення найкращих умов для європейських виробників та споживачів. Разом з тим, стратегія ЄС містить засади допомоги для потенціалів бідних націй. Інструментами трансформуючого впливу євроінтеграції є договори, угоди і закони, які поєднують держави спільними стандартами.

Для визначення змісту категорії «економічна безпека» слід розглянути праці провідних науковців, які створювали основу тлумачення суті цього поняття, проаналізувати історію її виникнення, уточнити зміст понять, зрозуміти місце категорії, що досліджується, у понятійному апараті теорії економічної безпеки (ЕБ). Історично склалося, що для людини поняття «безпека» тлумачиться двояко: людина почувається безпечно, якщо відчуває захист у певний період часу і безпеку, якщо є впевненість у майбутньому. Термін «безпека» трапляється навіть у Біблії як стан захисту від загрози. Перші згадки про доцільність сприяння безпеці в економічному сенсі наведено у праці Платона «Політея», де філософ розглядав стан «ідеальної держави», що перебуває в безпеці. Ще одним історичним свідченням застосування цього терміна є словник Робера від 1190 р. У ньому безпека тлумачиться як «спокійний стан духу людини, захищеність від будь-якої небезпеки» [10].

Термін «безпека» у слов'янському суспільстві виник у середині XV ст. внаслідок загарбницьких походів Золотої Орди. У XVII ст. це поняття вже

відносять до державних, зокрема у серпні 1881 р. в росії ухвалено «Положення про заходи щодо охорони державного порядку і громадського спокою», де надано дефініцію громадської безпеки.

У XVII–XVIII ст. поняття «безпека» стосувалося переважно питань природного права (Гоббс Т., Локк Дж., Гельвецій К., Гольбах П. та ін.), було безпосередньо пов'язане з існуванням держави, тому трактувалося 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» [10; 11].

Англійський філософ Сміт А. у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» розглядав питання економічно-суспільного розвитку та можливостей збільшення добробуту населення країни. Він вважав, що «праця всіх у суспільстві є «первісним фондом», який надає надалі всі необхідні продукти для життя всіх у суспільстві» [12].

Із загостренням у XX ст. кризових явищ посилилася увага до питань економічної безпеки держави. Зокрема, у процесі пошуку рішень стосовно виходу з кризи 1929–1933 рр. президентом США Рузвельтом Ф. вперше використано поняття «економічна безпека», а у 1934 р. з метою нормалізації і стабілізації економічної та соціальної ситуації в державі створено Федеральний комітет з економічної безпеки. У 1947 р. президент США Трумен Г. підписав «Акт про національну безпеку», в якому принципом міжнародної політики визначено саме Концепцію національної безпеки. Президент США Клінтон Б. створив національний економічний комітет для розроблення та впровадження заходів з підтримки національної економічної безпеки. На той час поняття економічної безпеки стосувалося виключно національного рівня, а не рівня підприємств. Еволюція поглядів на визначення поняття безпеки та перетворення її на економічну безпеку суб'єктів різних рівнів простежується у формулюваннях американських та англійських науковців (табл.1.1).



Таблиця 1.1

**Генезис визначення поняття безпеки американськими  
та англійськими науковцями**

<b>Автор, рік</b>	<b>Суть визначення</b>
Волтер Ліпмен (1943)	Нація перебуває у безпеці, якщо вона в змозі дотримуватися своїх інтересів за будь-якої ситуації (і навіть війни) [13]
Арнольд Вольфер (1962)	В об'єктивному значенні безпека – це відсутність загроз головним цінностям, у суб'єктивному – відсутність страху їх втрати [13]
Міжнародна енциклопедія соціальних наук (1968)	Безпека – це здатність нації захистити свої внутрішні цінності від зовнішніх загроз [13]
Амос Джордан, Вільям Тейлор (1981)	Національна безпека має більш широке значення ніж захист від можливого фізичного ушкодження; а також передбачає захист інтересів економічного та політичного характеру, втрата яких може зашкодити ключовим цінностям і життєздатності країни
Річард Улман (1983)	«Загроза національній безпеці – це діяльність або послідовність подій, які загрожують якості життя жителів країни або урядам держави, або приватним неурядовим структурам (особам, групам осіб, корпораціям) у межах держави» [15–17]
Чарльз Маєр (1990)	Національна безпека визначається як спроможність контролювати умови (зовнішні і внутрішні), які, за міркуванням громадськості, потрібні для їх власного самовизначення або автономії, процвітання та благополуччя [17]
Карл Річард Неу (1994)	Економічна безпека – це спроможність захищати та стимулювати економіки США перед подіями чи діями, які можуть загрожувати або блокувати ці інтереси [19, с. 11]
Девід Ей Белдвін (1997)	Поняття «безпека» набуло форми на кшталт поверховості будови. Більшість таких зусиль, однак, здебільшого стосується політичних програм держав, ніж самої концепції безпеки. Фактично, це набір пропозицій щодо пріоритетності соціально-політичних питань (наприклад: права людини, економіка, навколишнє середовище, наркотрафік, епідемії, злочинність або соціальна несправедливість) та питань захисту від воєнних загроз. Ці пропозиції підтверджуються чіткими аргументами про суть цінностей для захисту, з кількісними розрахунками щодо характеру та величини загроз цим цінностям [14, с.5]
Баррі Бузан, Оле Веєвер та Яап Ді Вайлд (1998)	Автори мають нейтральну позицію і зосереджують увагу на проблемах, що пов'язані з правомірністю розгляду організації як об'єкта економічної безпеки. «Сам економічний аспект у поєднанні з безпекою вже має високий ступінь політизації» – як стверджують автори. У цьому доробку здебільшого йдеться про сек'юритизацію підприємств з позиції держави. Визначається економічна безпека підприємства як організаційна безпека підприємства, оскільки підприємства «рідко мають сильну претензію на право виживання» [15, с. 38]

*Джерело: згруповано за [13–17; 19].*

Із середини минулого століття проблема безпеки розглядалася в контексті безпеки нації, тобто захисту інтересів, цінностей цілісності держав, що відповідало вимогам тогочасності, оскільки у світі проходило багато воєн (наприклад, німецько-радянська (1941–1945), Холодна (1945–

1991), англо-іракська (1941), війна за незалежність Індонезії (1945–1949), громадянська в Греції (1946–1949)). Геополітичні умови змінювалися, відтак Велика Британія і США зміцнилися, й науковці та політологи почали розглядати поняття національної безпеки, долучаючи аспекти збереження та зміцнення економіки держави [17; 19]. Поняття «безпека» почали вживати на різних рівнях: національному (державному), галузевому, підприємств, окремої особи. З'явилося поняття економічної організації (підприємства).

Інша ситуація з ЕБ склалася в Європейському Союзі, де поняття «економічна безпека» розглядалося у двох аспектах. Перший стосується позиції ЄС у світовій економічній системі. Найбільшою офіційною організацією, що розглядає комплексні питання, в тому числі економічної безпеки в Європі, є Організація з безпеки та співробітництва в Європі. ОБСЄ об'єднує 57 країн, що розташовані в Європі, Центральній Азії та Північній Америці. Упродовж 1973–1975 рр. проводилися «наради з безпеки і співробітництва в Європі», створені за ініціативи СРСР і соціалістичних держав Європи, які названі згодом «Гельсінські угоди». У ході проведених форумів ухвалювали заходи щодо зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейські держави, США і Канада. Наряду проводили в три етапи і завершилася вона підписанням Заключного акта наради з безпеки і співробітництва в Європі [20]. Друге тлумачення передбачає розгляд економічної безпеки саме стосовно підприємств [21].

На Заході термін «економічна безпека» з'явився через посилення обмеженості необхідних ресурсів, коли традиційні зв'язки між постачальниками цих ресурсів були зруйновані у зв'язку з розпадом колоніальної системи [22, с. 42]. У той час концепція ЕБ формувалася під впливом взаємозалежності країн, в її межах поняття економічної безпеки вводило активізацію міжнародних економічних зв'язків, перебудову їх на базисі врахування інтересів усіх сторін та рівноправ'я.

У 1977–2010 рр. проведено зустрічі, у результаті яких підписано такі документи, як: Паризька хартія для нової Європи, Договір про звичайні збройні сили в Європі (ДЗЗСЄ), прийнято спільну декларацію 22 держав (членів НАТО і ОВД), Хартія європейської безпеки, Угода про адаптацію ДЗЗСЄ, Підсумкова політична декларація і вдосконалено Віденський документ щодо заходів довіри як базису подальшої роботи.

На початку 80-х років ХХ ст. розпочалося масштабне наукове розроблення проблематики, пов'язаної з дослідженнями категорії «безпека» установами провідних країн світу. Найбільш відомі серед них Лондонський інститут стратегічних досліджень, Стокгольмський інститут досліджень безпеки. Поняття «економічна безпека» виникло у 1980-ті роки, а стало загальноновизнаним з ухваленням 40-ю сесією Генеральної Асамблеї ООН (1985) Резолюції «Міжнародна економічна безпека». Важливі аспекти дотримання державної економічної безпеки як базису її національної безпеки закріплено у Стратегічній програмі ООН «Цілі тисячоріччя» [23, с. 186].

Цікавість до теми безпеки лише 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) [24], Стратегія національної безпеки України [25], Концепція боротьби з тероризмом [26], Воєнна доктрина України [27], Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» [28], Закон України «Про національну безпеку України» [29] та інші [30–35].

У сфері національної безпеки базовим є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р., який визначає основи та принципи національної безпеки й оборони, а також засади державної політики в цьому напрямі. Так, встановлено фундаментальні національні інтереси України (всеосяжна інтеграція в європейський простір, а також набуття членства в Євросоюзі); структуровано систему підпорядкування у секторі безпеки та оборони, визначено напрями для розроблення стратегічних планів; встановлено обсяг видатків на фінансування сектору безпеки й оборони; визначено структурний склад Збройних сил України та форми цивільного контролю у цій сфері [23].

За результатами аналізу визначено головні етапи еволюції поняття «економічна безпека підприємства» [13; 20; 24–27; 36–37]:

1-й етап. Ухвалення закону «Про національну безпеку» (США, 1934 р.) та створення Федерального комітету з економічної безпеки. Метою етапу є захист економічної самостійності держави; збільшення рівня якості життя населення через забезпечення стабільності зростання добробуту і рівня зарплат;

2-й етап. Створення міжнародних асоціацій для формування та підтримки міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу (1940–1950). Метою є посилення безпеки економіки світу та окремих країн шляхом запобігання виникненню і посиленню енергетичної кризи;

3-й етап. Ухвалення країнами Західної Європи Стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки (1973–1975). Мета цього етапу передбачає розроблення комплексу заходів із забезпечення сталого розвитку економіки, створення механізму протидії загрозам країнам Європи (внутрішнім і зовнішнім);

4-й етап. Затвердження принципів міжнародної безпеки ООН (1985) у резолюції «Міжнародна економічна безпека», ухвалення Стратегічної програми ООН «Цілі тисячоріччя». Метою цих законодавчих актів є забезпечення комплексного підходу до розв'язання багатьох взаємопов'язаних міжнародних проблем та відносин;

5-й етап. Зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу (СРСР) на формування ринкової системи господарювання (1991). Суть цього етапу – це демократизація суспільства, подолання соціального напруження, забезпечення політичних змін, становлення ринкової економіки, підвищення рівня життя населення;

6-й етап. Прийняття країнами колишнього СРСР державних нормативно-правових актів стосовно питань забезпечення національної економічної безпеки (1993–1994). Метою цього етапу є формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави та захист від загроз (внутрішніх і зовнішніх);

7-й етап. Прийняття програмно-цільових документів щодо забезпечення національної безпеки України (1997), зокрема Постанови «Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України», ухваленої 16.01.1997 Верховною Радою України. Це сприяє формуванню сприятливого і передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність, забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища;

8-й етап. Гарантування національної безпеки, зокрема економічна безпека розглядається як функціональна складова системи стратегічно важливих складових (2003–2007). Заходи цього етапу: переорієнтація на забезпечення економічної безпеки держави: внесено зміни до Конституції України, затверджено закони України «Про основи національної безпеки України», «Про раду національної безпеки і оборони»;

9-й етап. Декларування принципів стратегічної значущості національної безпеки України (2008–2015). Фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень під керівництвом академіка НАНУ В. Горбуліна розроблено «Стратегію національної безпеки України», затверджену Указом Президента України № 287/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року "Про

Стратегію національної безпеки України"». Забезпечення такого рівня національної безпеки, який гарантуватиме поступальний розвиток України, її конкурентоспроможність, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, подальше зміцнення міжнародних позицій та авторитету Української держави у сучасному світі;

10-й етап. Прийняття стратегічних документів, зокрема таких, як Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (Основні положення), Стратегія національної безпеки України, Концепція боротьби з тероризмом, Воєнна доктрина України. Базовим законом у сфері національної безпеки встановлено Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 р. (2014–2018). Це сприятиме зміцненню стратегії сталого розвитку України, впровадженню нових програм заходів проти тероризму та сепаратизму;

11-й етап. Розвиток інтеграційних процесів, збільшення впливу євроінтеграційних процесів на стан країни (сьогодення). Уряд ухвалив рішення 02.09.2020 створити комісію з питань координації виконання Угоди про асоціацію з ЄС, до складу керівництва якої увійдуть також представники Верховної Ради та Офісу Президента України. Ухвалено Закон України «Про бюро економічної безпеки України» від 28.01.2021 № 1150-IX., а також 10 березня 2021 р. КМУ схвалено проєкт Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року. Створюються податкові умови для ведення ІТ-бізнесу в Україні, 15.04.2021 ухвалено у першому читанні доопрацьований проєкт закону № 4303 «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Зміст заходів цього етапу широкий: підготовка пропозицій щодо розвитку відносин з ЄС у сфері європейської інтеграції з урахуванням поточного стану співробітництва з ЄС та подання їх Кабінету Міністрів України; підготовка та проведення переговорів/ведення діалогу зі стороною ЄС щодо виконання Угоди про асоціацію; створено Бюро економічної безпеки, правові засади створюють інституційні умови для захисту економічних процесів від тиску силових органів; прийнято проєкт закону про цифрову економіку, який закладає

основи для запровадження в країні спеціального правового режиму для ІТ-галузі, що визначає засади правового режиму «Дія City» [36].

Економічна безпека (далі – ЕБ) є універсальною категорією, яка показує захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави й завершуючи окремим суб'єктом господарювання, підприємством, кожним громадянином [39; 42]. На сьогодні розрізняють такі рівні економічної безпеки [13; 20; 38; 39, с. 8; 40–50]: глобально-цивілізаційний, міжнародний, національний, регіональний, безпека підприємства, безпека окремої особи.

Безпека цивілізації обумовлює поняття безпеки розвитку матеріальної і духовної культури людства, а також глобалізації економік різних країн. Головна мета глобальної безпеки – гарантія безпеки загалом усієї світової спільноти, а не тільки окремих регіонів і країн. В основу її побудови покладено трансформацію взаємозв'язків, що діяли раніше між окремими країнами, в одну загальну систему.

Міжнародні відносини повсякчас трансформуються під впливом розвитку сил на світовій арені, зміни лідерів та парадигм, які називаються системами міжнародних відносин. У цих системах вирізняється європейський інтеграційний проєкт, що намагається впровадити толерантне погодження різних національних інтересів. Процес євроінтеграції, зокрема створення Європейського Союзу, на думку багатьох фахівців міжнародних відносин [51–53], є ідеальною формою організації міжнародних відносин. Головною метою зовнішньоекономічної, торговельної політики Європейського Союзу є досягнення найкращих умов для європейських виробників і споживачів. Але останніми роками політика ЄС орієнтується на встановлення більш справедливого й гуманного світового порядку.

У нинішньому світі відбуваються швидкі зміни у міжнародній безпеці в контексті глобалізації, інтеграції й інтернаціоналізації життя, стрімкий розвиток країн Південно-Східної Азії, Латинської Америки, інших регіонів спричиняють певні загрози (тероризм, нелегальна міграція, кліматичні зміни тощо). Трансформаційні процеси впливають на стан міжнародної, регіональної та національної безпеки.

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 неутручання, розуміння, взаємоприйнятну і взаємовигідну співпрацю з боку інших держав [51].

Міжнародна економічна безпека має сприяти співробітництву держав у вирішенні не лише їхніх національних проблем, а й глобальних проблем людства, стати матеріальною основою мирного співіснування у без'ядерному і ненасильницькому світі, гарантією прогресу у справі ліквідації економічного відставання [52; 54; 55]. На міжнародну економічну безпеку впливають фактори економічної політики кожної країни, зовнішньоекономічної політики всіх країн світового співтовариства.

Національна економічна безпека (економічна безпека держави) – це загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що містить механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Відповідно цей рівень безпеки вимагає високого ступеня розвитку продуктивних сил, неухильного виконання довгострокових національних цілей, стійкості політичного режиму [39; 52; 55; 57]. Основними принципами забезпечення економічної безпеки України в умовах євроінтеграції є [52; 54; 58; 59]:

- постійне дотримання законності;
- узгодженість і взаємна відповідальність економічних інтересів суб'єктів (особи, сім'ї, суспільства, держави);
- доречність заходів, які стосуються запобігання загрозам і захисту економічних інтересів країни;
- надання пріоритету заходам мирного характеру у вирішенні конфліктів економіки;
- інтеграція економічної безпеки національного рівня з міжнародною.

Економічна безпека регіонів – стан, умови та чинники, що характеризують стабільність, стійкість і розвиток економіки території. Це забезпечення таких умов регіонам та областям, за яких вони



розвиватимуться і водночас матимуть тісне співробітництво між собою [21]. На безпеку регіонів впливають такі фактори: стан виробництва та внутрішнього ринку, 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.

Нині не існує єдиного підходу до визначення сутності, змісту і методів формулювання поняття «економічна безпека підприємства» (ЕБП). Упродовж останніх десятиліть суттєво змінювалися погляди щодо тлумачення цього поняття, що в результаті дає змогу згрупувати низку підходів за такими критеріями: об'єктом дослідження, домінуючим підходом до управління, акцентом на окремих складових, чинниками функціонування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Систематизація змістових підходів до визначення поняття економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором [36, 37]

Підходи різняться залежно від пріоритетності акценту діяльності підприємства. За компаративним аналізом встановлено, що найбільш оптимальним є системно-комплексний та ресурсно-функціональний підходи до визначення змісту цього поняття. Характеристику наукових підходів до визначення економічної безпеки підприємства та їх компаративний аналіз подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Характеристика наукових підходів до визначення економічної безпеки підприємства

Класифікація	Підхід	Зміст	Автор	Перевага	Недоліки
За об'єктами дослідження	Як стан підприємства	ЕБП – це стан суб'єкта господарювання, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек і загроз	Меліхова Т. [59], Ареф'єва О., Кузенко Т., Мізюк С., Рашепкін М. [60–61], Ілляшенко С. [63], Гуляєва Н. [64], Стояненко І. [65]	Враховується поняття стійкості та розвитку підприємства	Конкурентоспроможність враховується опосередковано, без акценту на ній
	Як рівень захищеності інтересів	ЕБП – це захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою заходів спеціального, фінансово-економічного й соціального характеру	Швиданенко Г. [10], Єпіфанов А. та ін. [66, с. 25] Lambert D. [67, с. 84], Кантаєва О. [68] Мальцева Р. [69, с. 158]	Зосередженість на інтересах підприємства, які визначають місію й цілі підприємства, відповідно основою в цьому випадку є акцент на загрозах цим інтересам	Не враховано потенціал підприємства як визначальної складової його економічної безпеки
	Як умова збереження майна	Визначення ЕБП як забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці	Дикий А. [70, с.7] і Васильчак С., Ганич І. [71, с.323]	Увага приділяється збереженню комерційної таємниці, що є найбільш частою загрозою	Не враховує у своєму означенні можливості розвитку підприємства та його конкурентоспроможність, що є основою його ЕБ
За домінуючим підходом до управління	Ресурсно-функціональний	Результативне використання ресурсів чи потенціалу із виокремленням певних функціональних складових	Отенко І. [21], Омелянович Л. [72] Логутова Т. [44] Ілляшенко О. [73, с. 12; 74],	Головна перевага цього підходу – його комплексність, оскільки в ньому закладено дослідження головних факторів впливу на функціональні складові ЕБП.	Відсутність чіткої типізації складових та єдиної методики оцінки рівня ЕБП
	Стратегічний	Стан підприємства, який забезпечується стратегією, що зумовлює достатній рівень і нарощування соціально-економічного потенціалу, стійкий розвиток бізнесу, підготовленість до можливих небажаних змін його життєдіяльності	Cabric M. [16], Денисов О. [75]	Зосередженість на розбудові та впровадженні стратегії діяльності	
	Комплексний	Сукупність заходів та засобів щодо підтримки підприємства на рівні стійкого функціонування, розвитку та спроможності протистояти небезпекам та загрозам	Попович П. [76], О. Денисов [75], Кузнецова І, Кюне О. [77], Данілова Е. [78]	Наголос на тому, що ЕБП – це комплексна характеристика незалежного стану від неспокою	Не виявлено
	Системний	ЕБП як «... гарантоване збереження рівноваги та стійкості, а також рівень захисту від різноманітних загроз ...» [26, с. 21].	Реверчук Н. [79], Г. Пухальська Г., Христин Г. [80], Зацеркляний М., Мельников О. [81], Іванюта Т., Заїчковський А. [82]	Найбільш популярний та подібний до комплексного	Недоліком цього підходу є ігнорування інтересів підприємства, досить опосередковане врахування мети та цілей його роботи
	Еволюційний	ЕБП розглядається як стан розвитку життєвого циклу підприємства, стабільне функціонування, комерційний успіх, прогресивне використання здобутків науки й техніки, динамічний та поступальний розвиток, збереження потенціалу, рейтингу тощо	Колісніченко П. [83]	Відповідно до цього підходу для кожної стадії розвитку підприємства виникають різні загрози та небезпеки. Перевага цього методу – його динамічність	Складність визначення рівня ЕБП

Закінчення табл.1.2

Класифікація	Підхід	Зміст	Автор	Перевага	Недоліки
За домінуючим підходом до управління	Синергетичний	Основою синергетичного підходу до визначення сутності поняття «економічна безпека» є ефект синергії, що досягається завдяки формуванню стану захищеності бізнес-процесів від впливу загроз	Чеберяко О., Кошембар Л. [84] Дергачова В. [85; 86]	Наголос на тому, що ЕБП – це результат діяльності всіх бізнес-процесів	Складність факторного аналізу у визначенні рівня ЕБП
	Гармонізаційний	Передбачається, що керівництвом має бути сформована система його пріоритетів, виявлені інтереси взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища і вибрані такі форми та способи їх узгодження, щоб результати взаємодії забезпечили підприємству прибуток	Ареф'єва О. [60]	Перевагою цього методу є його системність	Складність визначення рівня ЕБП
За акцентом на окремі складові	Силовий	Збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства	Дикань В., Воловельська В. [52] Дикань В., К. Божко К. [57]	Гарантування ЕБП розглядалося як захист інформації. На підприємстві діяла дворівнева система захисту	Вузькість підходу, обумовлена зосередженістю лише на збереженні комерційної таємниці; не враховуються всі компоненти ЕБП
	Кримінальний	Захищеність щодо кримінальних злочинів	Зубок М. [88–89]	Підвищена увага щодо загроз рейдерського характеру, як найбільш актуальних	Неврахування внутрішніх процесів підприємства, які створюють загрози його діяльності
	Конкурентний	Основними засадами конкурентного підходу є визначення ЕБП як «...присутність конкурентних переваг підприємства та ефективність функціонування підприємства у конкурентному середовищі...»	Іванюта Т. [82], Зацеркляний М. [81], Зубок М. [88], Нусінова О. [93-94], Манцуров І. [94]	Врахування конкурентоспроможності як основної складової ЕБП, динамічність підходу	Неврахування можливостей розвитку підприємства та чинників загроз для нього
	Інформаційний	Економічна безпека підприємства полягала переважно у його здатності зберігати комерційну таємницю	Логотова Т. [22; 44], Копитко М. [41], Caralli R. [95], Tawileh A., Hilton J., McIntosh S. [96]	На той час цей підхід відповідав вимогам	Занадто велика увага одному параметру; складність факторного аналізу рівня ЕБП
	Захисний	«ЕБП – це захищеність підприємств від негативних впливів (загроз) зовнішнього і внутрішнього середовища»	Дикань В., Божко К.[57], Кошембар Л. [99], Андрушків Б. [98, с. 23]	Комплексність, посилена увага щодо загроз як внутрішнього так і зовнішнього характеру	Невраховано аспекти розвитку підприємства
За чинниками функціонування	Спеціальний	Сутність ЕБП розглядається за певними специфічними ознаками та рисами	Кошембар Л. [99] Логінова Н. [100]	Увага зосереджена винятково на чинниках впливу	Невраховано аспект конкурентоспроможності
	Стійкісний	ЕБП – сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах впливу дестабілізуючих факторів	Барановський О.[101], Капустін М. [58], Подлужна Н. [102], Шкарабан С. [103]		
	Діяльнісний	«ЕБП – умови існування суб'єкта, що ним контролюються»	Швиданенко Г.[10], Сумець О. [45], Шкарлет А.[47], Білик Р.[104]		

Джерело: сформовано автором за [10; 16; 21;37; 41–44; 45; 47; 57–61; 63; 64; 67–71; 73–88; 93–96; 99–106]

Більшість дослідників (Ареф'єва О., Кузьменко Т., Дергачова В., Ілляшенко С.) розглядають ЕБП як стан суб'єкта господарювання, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек і загроз [59–63]. Так, Ареф'єва О., Кузьменко Т. вважають, 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» [60; 61]. Перевага зазначеного підходу полягає в тому, що враховуються поняття стійкості та розвитку підприємства. Водночас недоліком є те, що конкурентоспроможність враховується опосередковано, без наголосу на ній.

Наступний підхід визначає ЕБП як захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується системою заходів спеціального, фінансово-економічного й соціального характеру. Прихильниками цього підходу є науковці Швиданенко Г. [10], Спіфанов А. та ін. [66, с. 25], Lambert D. [67, с. 84], Мальцева Р. [69, с. 158]. Спіфанов А. та ін. [66, с. 25] трактують ЕБП як «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». Цей підхід не враховує потенціал підприємства як визначальну складову його ЕБ. Перевагою такого підходу є зосередженість на інтересах підприємства, які визначають місію, мету і цілі підприємства. Відповідно основою в цьому випадку є визначення загроз інтересам підприємства.

Наступним підходом у межах класифікації за об'єктами дослідження є визначення ЕБП як забезпечення умов збереження майна та комерційної таємниці. Такої думки дотримуються Дикий А. [70, с.7] і Васильчак С., Ганич І. [71, с.323]. Так, Дикий А. [70, 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, цей підхід у своїй дефініції не враховує можливості розвитку підприємства та його конкурентоспроможність, що є основою ЕБ.

Здебільшого вітчизняні дослідники віддають перевагу класифікації підходів з домінуючим акцентом на управлінні, виділяючи такі: ресурсно-функціональний, стратегічний, комплексний, системний, еволюційний, синергетичний, гармонізаційний. Подібна класифікація найбільш доцільна, оскільки рівень ЕБП завжди визначається виключно з метою управління.

Поширеним є ресурсно-функціональний підхід (результативне використання ресурсів або потенціалу з виокремленням певних функціональних складових) [20; 21; 44; 63, с.12; 72, с. 35]. Головна перевага цього підходу – комплексність, оскільки в ньому закладено дослідження ключових факторів впливу на функціональні складові ЕБП. Недоліками, на наш погляд, є відсутність чіткої типізації складових та єдиної методики оцінки рівня ЕБП.

У межах комплексного підходу ЕБ визначається відповідно як комплекс заходів та засобів щодо підтримання суб'єкта господарювання в такому стані, в якому він здатний стабільно 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 [73, с. 129–133]. Попович П. вважає, що «економічну безпеку господарюючого суб'єкта 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» [76, с. 93–96]. Цього ж підходу дотримуються Денисов О., Кузнецова І. та Кюне О., вважаючи, що ЕБП – це комплексна характеристика незалежного стану підприємства [75, с. 209; 77, с. 123].

Системний підхід, який дещо подібний до комплексного, розглядає ЕБП як «...гарантоване збереження рівноваги та стійкості, а також рівень захисту від різноманітних загроз ...») [79, с. 21]. Цього підходу дотримуються дехто з науковців [80, с. 198; 81, с. 6.; 82, с. 9]. Недоліком його є досить опосередковане врахування мети та цілей підприємства.

За силового підходу розглядається лише збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства та не враховуються всі компоненти ЕБП [52, с. 10; 57].

Згідно з кримінальним підходом ЕБП – це захищеність від економічних злочинів [88]. Недоліком цього підходу є неврахування внутрішніх процесів підприємства, які створюють загрози його діяльності.

Основними засадами конкурентного підходу є визначення ЕБП як «... наявність конкурентних переваг підприємства та ефективність функціонування підприємства у конкурентному середовищі ...» [82; 90–92].

Відповідно до інформаційного підходу, який переважав на початку 1990-х років, ЕБ підприємства полягала переважно у його здатності зберігати комерційну таємницю. [20, с. 55]. Нині цього підходу дотримуються деякі дослідники [40; 41]. Так, Копитко М. визначає економічну безпеку підприємства як «...процес захисту інформації від несанкціонованого доступу...» [41]. Цього ж підходу дотримувалися зарубіжні вчені Caralli R. і Wilson W. [95], Tawileh A., Hilton J., McIntosh S. [96].

Прихильники захисного підходу стверджують, що «ЕБП – це захищеність підприємств від негативних впливів (загроз) зовнішнього і внутрішнього середовищ» [39, с. 22; 93, с. 132; 98, с. 23; 99, с. 5]. Недоліком цього підходу є неврахування процесів розвитку підприємства, а перевагою – посилена увага до загроз як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

За чинниками функціонування виокремлено такі підходи: спеціальний, стійкісний, діяльнісний. Однаковість їх полягає в тому, що увагу в них зосереджено суто на факторах 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 [100].

Відповідно до стійкісного підходу ЕБП аналізується як сукупність чинників, що забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах впливу дестабілізуючих факторів) [58; 101; 102, с.7; 103]. Однак у цьому підході неврахований аспект конкурентоспроможності.

У межах діяльнісного підходу зазначено, що «ЕБП – умови існування суб'єкта, що ним контролюються» [10; 45; 47; 104; 105; 107–109]. Недоліком цього підходу є певна обмеженість і неврахування ресурсної складової ЕБП.

За результатами аналізу генезису поняття «економічна безпека» визначено, що формування цієї економічної категорії завершилося останніми роками (2017–2022), коли відбулася диференціація досліджень за окремими її рівнями.

Економічна безпека підприємництва є складною економічною категорією, на яку впливає велика кількість соціально-економічних, історичних, політичних, культурних, технологічних та інших чинників, а, отже, і вимагає застосування у процесі оцінки її рівня широкого діапазону інколи різнохарактерних показників. З іншого боку, економічна безпека підприємництва (як сектору економіки) характеризує рівень його життєздатності, зважаючи на можливість належного функціонування не лише сьогодні, а й протягом тривалого періоду у майбутньому, що також передбачає необхідність градації рівня загроз.

Поняття «економічна безпека підприємства» трактують, як: реалізацію і захист економічних інтересів, стан ефективного використання ресурсів, стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, наявність конкурентних переваг, захист проти економічних злочинів.

У зарубіжній фаховій літературі ЕБП – це *ecosecent (economic security of enterprise)*. Таким чином, ЕБП в умовах євроінтеграції – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього

середовищ, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства. Крім того, ЕБП забезпечує найефективніше використання ресурсів для стабільного функціонування підприємства. Копитко М. визначає економічну безпеку підприємства «як комплексне поняття, що характеризує його стан і здатність так організувати свою діяльність (виробничу, інноваційну, фінансово-інвестиційну, зовнішньоекономічну), щоб надійно захиститися від негативних факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також інтенсивно мінімізувати вплив або ліквідувати наслідки реалізації загроз і небезпек, якісно адаптуватися до існуючих умов з найменшими витратами. При цьому змістом поняття є сукупність заходів, які сприяють підтриманню належного рівня конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємства, і дають змогу забезпечити високу вмотивованість працівників за результатами їх трудових досягнень» [42, с. 21]. Детальність наведеного вище визначення є перевагою, а недоліком цього є те, що воно підходить для промислового підприємства і є доволі статичним і не враховує поняття розвитку.

З позиції Живко З. [110–111], поняття «економічна безпека підприємства» трактується як захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення. Однак це визначення не характеризується динамічністю і не враховує чинник конкурентоспроможності.

Найбільш вдалим вважається визначення ЕБП, запропоноване Ілляшенко О.: «Економічна безпека підприємства – це такий стан суб'єкта господарювання, в 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» [63]. Проте недоліком його є неврахування можливостей розвитку, тобто



певна статичність, а також зосередженість на корпоративності, що передбачає достатньо великий розмір підприємства, і відповідно, не є універсальним.

Досить розширеним і занадто деталізованим є визначення ЕБП, надане Меліховою Т.: «ЕБП – це оптимальна організація роботи служби економічної безпеки на підприємстві, яка забезпечує надійний захист його діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз, підтримує високий рівень економічної незалежності підприємства від впливу непередбачуваних обставин для запобіганням збиткам, дає змогу миттєво прийняти рішення для адаптації роботи при змінах навколишнього середовища, запобігає небажаним наслідкам та дозволяє ефективно використовувати на підприємстві ресурси для підвищення рівня фінансового стану, а також забезпечення подальшого розвитку бізнесу через досягнення стратегічних цілей» [59, с. 79–80]. Це визначення досить велике, але не враховує інші критерії оцінки ефективності діяльності, крім фінансових, а також конкурентоспроможність.

Дефініція «економічна безпека підприємства» еволюціонувала від рівня поняття до рівня економічної категорії. Як поняття економічна безпека підприємства – це стан підприємства, за якого воно спроможне захищати свої інтереси та діяльність, є конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стабільно розвивається. У цьому визначенні враховано властивість динамічності (розвиток), ресурсну складову (потенціал), головний критерій оцінки діяльності підприємства – його конкурентоспроможність.

Проаналізувавши систематизації підходів і визначень поняття економічної безпеки підприємства виокремлено його основні сутнісні характеристики: стан ефективного використання ресурсів, здатність нейтралізації загроз, спроможність до розвитку, адаптивність, спроможність досягати запланованих цілей. До цього переліку пропонуємо додати ще дві характеристики: зорієнтованість на конкурентоспроможність (тобто прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства); підтримання потенціалу (тобто орієнтованість на збільшення всіх компонентів потенціалу підприємства).

Відсутність єдності думок науковців щодо визначення ЕБП зумовлює необхідність подальшого вивчення цього питання. За даними досліджень, загальною рисою ЕБП визначено розуміння її як стан підприємства, що характеризується статичною і динамічною складовими, а також враховує результуючу ознаку (конкурентоспроможність) та ресурсно-функціональну складову.

## **1.2. Типологія загроз та ризиків діяльності підприємств торгівлі**

Складність та інтегральність поняття ЕБП потребує структуризації та систематизації. Завдання економічної безпеки – гарантування стабільного та ефективного функціонування підприємства та реалізація його можливостей розвитку.

Метою економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції є забезпечення його сталої і результативної роботи, захист інтересів та діяльності, а також посилення конкурентоспроможності у майбутньому.

Основою забезпечення ЕБП є реалізація його інтересів як користі, вигоди, прибутку, тому інтереси підприємства розглядаємо 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 мірилом гармонізації у 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 в цілому [112, с. 31–32].

Інтереси підприємства різноманітні та мобільні, що обумовлено розвитком підприємства і постійними змінами зовнішнього середовища.

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

Таблиця 1.3

### Систематизація інтересів підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції

Ознаки систематизації	Інтереси підприємства
Вид інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні;</li> <li>– соціальні;</li> <li>– екологічні</li> </ul>
За впливом на формування товарообігу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– операційно-фінансові (збільшення товарообороту, збільшення частки ринку);</li> <li>– фінансові (максимізація прибутку, зростання ринкової вартості підприємства);</li> <li>– інвестиційні (забезпечення інвестиціями)</li> </ul>
Ступінь значущості інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– глобальні;</li> <li>– пріоритетні;</li> <li>– другорядні</li> </ul>
Розподіл інтересів у часі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поточні;</li> <li>– стратегічні</li> </ul>
Локалізація інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– галузеві;</li> <li>– регіональні;</li> <li>– функціональні</li> </ul>
За досяжністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досяжні (реальні);</li> <li>– малоймовірні (нереальні)</li> </ul>
За інноваційністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принципово нові;</li> <li>– такі, що розвиваються;</li> <li>– традиційні</li> </ul>
За напрямками партнерства ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– євроінтеграційні;</li> <li>– азійсько-африканські;</li> <li>– американські;</li> <li>– австралійсько-океанські</li> </ul>

*Джерело: удосконалено автором за [112, с. 39; 113].*

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

Інші види інтересів (соціальні, екологічні) доцільно розглядати як доповнюючі, оскільки вони впливають на стан ринку праці та рівень соціальної захищеності персоналу, політичну стабільність та правове регулювання підприємницької діяльності загалом тощо.

Особливих розбіжностей у трактуванні поняття «загроза» немає. Наприклад, Бородушко І. вважає, що загрози ЕБ – це «обставини, дії, процеси, наміри, стани тощо, які здатні завдати економічного збитку об'єктам». Костін В. припускає, що до загроз належать різноманітні кризи і кризові ситуації, катастрофи, ситуації деструктивного змісту [101, с.145].

Загроза являє собою форму вираження протиріч між інтересами підприємства та зовнішнім середовищем його функціонування, яка відображає реальну чи потенційну можливість прояву деструктивної дії різних факторів та умов на їх реалізацію у процесі розвитку і призводить до прямого чи непрямого економічному збитку, навмисного чи випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства.

Запобігання та нейтралізація загроз ЕБП становить головний зміст економічної безпеки. Причини виникнення загроз ЕБП в умовах євроінтеграції обумовлені, з одного боку, чинниками загальноекономічного характеру (макрорівень), що негативно впливають на значну кількість суб'єктів господарювання, а відтак, загрожують і національній економічній безпеці. З іншого, – чинниками, пов'язаними з непередуманістю та неефективністю прийнятих управлінських рішень керівництвом самого підприємства (мікрорівень). Так, загрози ЕБ можуть виникати у зовнішньому для підприємства середовищі й бути пов'язаними з помилками при прийнятті законів, постанов міністерств, аморфністю науково-промислової та інноваційної політики держави, втратою керованості над економічними процесами, чинниками міжнародного впливу тощо.

Загрози економічній безпеці класифіковано за низкою ознак (табл. А1 дод. А).

Як основний критерій зазвичай використовують поділ загроз на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх загроз економічної безпеки належать:

- несприятлива зміна ситуації в політиці;
- зміна законодавства, що впливає 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 [11; 113–119].

До основних внутрішніх загроз віднесено [11; 90–93; 113–123]:

- низький професійний рівень керівництва підприємства;
- порушення правил трудової дисципліни;
- перевищення повноважень керівного менеджменту;
- вибір ненадійних партнерів й інвесторів;
- вплив кваліфікованих кадрів;
- низька компетентність кадрів;
- порушення режиму збереження комерційної таємниці;
- істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні;
- великий віковий рівень основних фондів;
- низький технічний і технологічний рівні виробництва;
- відсутність ефективної системи впровадження інновацій на

промислових підприємствах;

- низька привабливість робітничих професій, пов'язана з низькою заробітною платою, важкими умовами праці, відсутність чіткої системи кар'єрного зростання;

- недоступність для підприємств кредитних ресурсів тощо.

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

З концепцією економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язані поняття «загрози», «небезпеки», «кризи», «ризик», «інтереси підприємства». Досліджуючи доробки вчених [13; 38; 41–44; 72; 124–146],

відмічено, що більшість з них [11; 13; 38; 41–43; 139; 146; 147] 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 Барановського О., Башинської І., Вітлінського В., Великоіваненка Г., Корнилюка Р., Мостенської Т., Рамазанова С., Alpanda S., Voin A., Hart P., Kuipers S., Outreville J., Perrow K., та інших науковців [14–19; 38; 58; 61; 63; 67; 95; 96; 101; 104; 110; 114; 127; 147–181]. Існують роботи, в яких вивчаються кризи в економічних та соціальних системах різних рівнів. Це праці у сфері як антикризового управління [143; 146; 154; 155; 163–171; 182–195], так і синергетичного напрямку [155; 171; 188–193].

У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття «криза в діяльності підприємства» має різні тлумачення. Визначення понять «ризик» і «криза» сучасними економістами наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

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

Визначення	Домінуюча характеристика
Визначення поняття «ризик»	
Ілляшенко С. [63]: «Ризик слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних»	Міра відхилення результату від очікуваного
Вітлінський В., Глушевський В. [161], Вітлінський В. [162]: «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
Башинська І. [165, С.38]: «...всепроникаючий феномен, притаманний усім ринковим суб'єктам...»	Загроза роботи підприємства
Вітлінський В., Скіцько В. [163, с. 29]: «Економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності,	Невизначеність, конфліктність, можливість загрози

## Закінчення табл. 1.4

Визначення	Домінуюча характеристика
іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями» Вітлінський В. [164, с.69]. «Категорії безпеки й ризику економічних систем пов'язані між собою низкою складних співвідношень та концептуальних аспектів»	
Визначення поняття «криза»	
Бурий С., Мацеха Д. [160, 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. [182]: «Криза – це відображення суперечності функціонування й розвитку підприємства»	Вирішення протиріч у діяльності підприємства
Чернявський А. [167]: «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
Voip A. [179, с.25]: «Криза – це продукт загального сприйняття»	Явище сприйняття дійсності
Regow C. [176]: «Криза – це небажаний продукт складних систем»	Побічний продукт діяльності підприємства
Надьон Г. [196]: «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
Hermann K. [171]: «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 [130; 135–143; 147; 152; 155–156; 169, с. 43–45; 193–200].*

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 [201]. Ризикована ситуація пов'язана із нестабільними процесами.

Виділяються 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 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» (фр. – *risque*, італ. – *risko*) 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 як кількісне або якісне оцінювання загрози.

Як економічна категорія ризик відображає властивість суспільних економічних відносин, що пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, що може призвести до негативних наслідків.

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

- можливість відхилення від бажаної мети, заради якої здійснюється вибір одного з альтернативних рішень;
- ймовірність досягнення очікуваного результату;
- невпевненість у досягненні поставленої мети;
- 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 [17; 38; 146; 162; 169; 178; 199–204].

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;
- 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).

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 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 [165–166; 185], наведеними в табл. А2 дод. А.

Розгляд поняття «криза» показав, що більшість науковців [38; 39; 57; 146; 167] вважають «... криза – це суттєве загострення протиріч у внутрішньому становищі підприємства ...» [39, с.154]. Водночас існує судження, яке ми вважаємо слушним: «...криза – це якісна зміна стану системи, що має два шляхи розвитку» [148; 186; 190; 206].

Дехто з економістів (Адизес І., Лігоненко Л.) поєднує розуміння кризи з життєздатністю підприємства, порівнюючи підприємство із живим організмом. Так, Лігоненко Л. [182] 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 [38] та Надьон Г. [193, 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. 1.5.

Таблиця 1.5

#### 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
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

## Закінчення табл. 1.5

№ п/п	Підхід	Причини виникнення кризи	Недоліки підходу
5	Синергетичний (авт.)	Криза підприємства зумовлюється багатьма чинниками внутрішнього і зовнішнього характеру, зокрема додається явище циклічності як один із факторів впливу	Економічні системи та явища описуються, як правило, нелінійними моделями, тому дослідження криз, загроз та небезпек доцільно визначати саме цим методом. Недоліків не має
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 [191, с. 143–148; 193, с. 60; 207, с. 114–118].*

У табл. 1.5 наведено підходи до визначення кризи в діяльності підприємств, серед яких кожен має свої переваги та недоліки. Суб'єктивний і ситуаційний підходи відрізняються тим, що головною умовою виникнення кризи вбачають у недоліках дій органів влади та ігнорують причини внутрішнього характеру. І навпаки, «Ідеальний перехід» занадто зосереджений на внутрішніх факторах впливу на діяльність підприємства.

В умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів для аналізу можливих криз слід використовувати синергетичний підхід, за якого криза визнається наслідком впливу факторів і зовнішнього, і внутрішнього характеру, і враховується явище циклічності. Система нелінійних моделей аналізу процесів, що відбуваються в суб'єктах економіки різних рівнів, дає можливість визначати і циклічні явища, і автокореляційні, і вводити для розгляду вплив факторів різного ступеня впливу. Наприклад, вплив зменшення мита на ввезення товарів дає змогу підприємству торгівлі закуповувати більше іноземної продукції для подальшої реалізації. Це може спричинити затоварення на підприємстві, або ж зменшити попит на продукцію вітчизняного виробництва.

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.

Штангрет А. [49, с. 5] стверджує, що 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 [39, 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 [39, 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 [39, с. 34; 49].

Здебільшого у доробках економістів виділено три стадії кризового становища. Перша стадія характеризується зниженням рентабельності та обсягів виробництва, погіршенням фінансового становища, збільшенням товарно-матеріальних запасів. У випадку першої стадії здійснюють перегляд стратегії у напрямі можливості отримання прибутку та вживають таких заходів:

- перегляд реалізаційних цін, зменшення оптових цін, їх оптимізація;
- реалізація інвестиційної політики;

- оптимізація структури капіталу, збільшення частки власного капіталу в загальній сумі;
- аналіз можливостей і якості продукції постачальників та їх коригування (заміна неконкурентоспроможних постачальників);
- раціональне використання матеріальних ресурсів, впровадження економічно обґрунтованих норм запасу;
- удосконалення системи розрахунків;
- залучення засобів диджиталізації та темплейтів;
- мінімізація товарних втрат.

Індикаторами другої стадії є збитковість підприємства, нестача оборотних коштів, зменшення обсягів виробництва, несвоєчасна виплата заробітної плати. Відповідно проводяться такі заходи:

- аналіз виробничих витрат з метою їх зменшення;
- удосконалення організаційної структури та її можливе зменшення;
- виправлення кадрової політики, покращення безпеки та якості інформації;
- діагностика виникнення кризи на ранніх етапах;
- проведення профілактики кризових ситуацій за основними напрямками;
- підвищення якості управлінських рішень;
- за необхідності залучення висококваліфікованих спеціалістів;
- врахування іноземного досвіду при розробленні антикризових заходів;
- раціональність використання фінансових ресурсів;
- зміцнення конкурентних позицій;
- проведення реінжинірингу;
- 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);

– створення законодавчого механізму гарантування виплати заробітної плати, реалізація конституційного права працівників на першочерговість отримання заборгованої заробітної плати у разі банкрутства підприємства;

– створення умов, що сприятимуть підвищенню ефективності економічної діяльності підприємств-боржників.

Ознаками третьої стадії кризового становища підприємств торгівлі є неплатоспроможність підприємства, загроза припинення діяльності. У такому випадку найчастіше проводять санацію або ліквідацію підприємства, пошук кредиторів, можливих інвесторів та нових власників.

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» [39, с.70].

З-поміж усієї сукупності чинників впливу на підприємство виділяють кризогенеруючі (за визначенням Шершньової З.) [152], що спричиняють кризові явища, які без належного реагування на них можуть переростати у кризи. Ці фактори і є загрозами та небезпеками для підприємства і впливають на рівень його економічної безпеки.

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 управліннями, 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 торгівлі виділяють зовнішні та 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. 1.6 наведено узагальнену систему ризиків торговельного підприємства та відповідні показники оцінювання.

Таблиця 1.6

### Система ризиків діяльності підприємства торгівлі

Фактори ризику	Методи та показники оцінювання ризику
Зовнішні	
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
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
Ризик кіберзлочинів	Оцінювання величини витрат і збитків
Конкурентний (дії конкурентів, ризик зростання конкуренції)	За оцінюванням рівня конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок стосовно ризикованості його діяльності



## Продовження табл. 1.6

<b>Фактори ризику</b>	<b>Методи та показники оцінювання ризику</b>
Ризик недотримання термінів та обсягів поставок, комплектності та номенклатури замовлень	Оцінювання величини витрат і збитків
Партнерський (порушення партнерських угод, зниження ефективності зовнішньоторговельних угод, ризик невиконання умов договорів)	Оцінювання величини витрат і збитків від цих порушень
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 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 використовують 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 (Матвійчук А., Терещенко О.)
Технологічні (неповне використання досягнень НТП, неефективний менеджмент)	Збільшення витрат і зменшення прибутковості. Відповідно застосовують кількісний метод оцінювання ризиків – оцінювання величини витрат (збитків)
Товарні (недостатність якості товарів, високі ставки кредитування, недосконалість системи управління якістю й асортиментом продукції тощо)	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 підприємства існуючим ринковим умовам	Балове оцінювання експертів

Джерело: складено автором на основі [197].

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

З огляду на зазначені світові тенденції, а також, базуючись на аналізі науково-практичних джерел та концептуальних засадах цього дослідження, запропоновано систематизувати актуальні ризики функціонування вітчизняних виробничо-торговельних підприємств, а саме: фінансові, управління кадрами, впливу зовнішнього середовища, клієнтські, внутрішніх процесів, 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 внутрішніх 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 значущі 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. 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 через незадовільний екологічний стан.

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

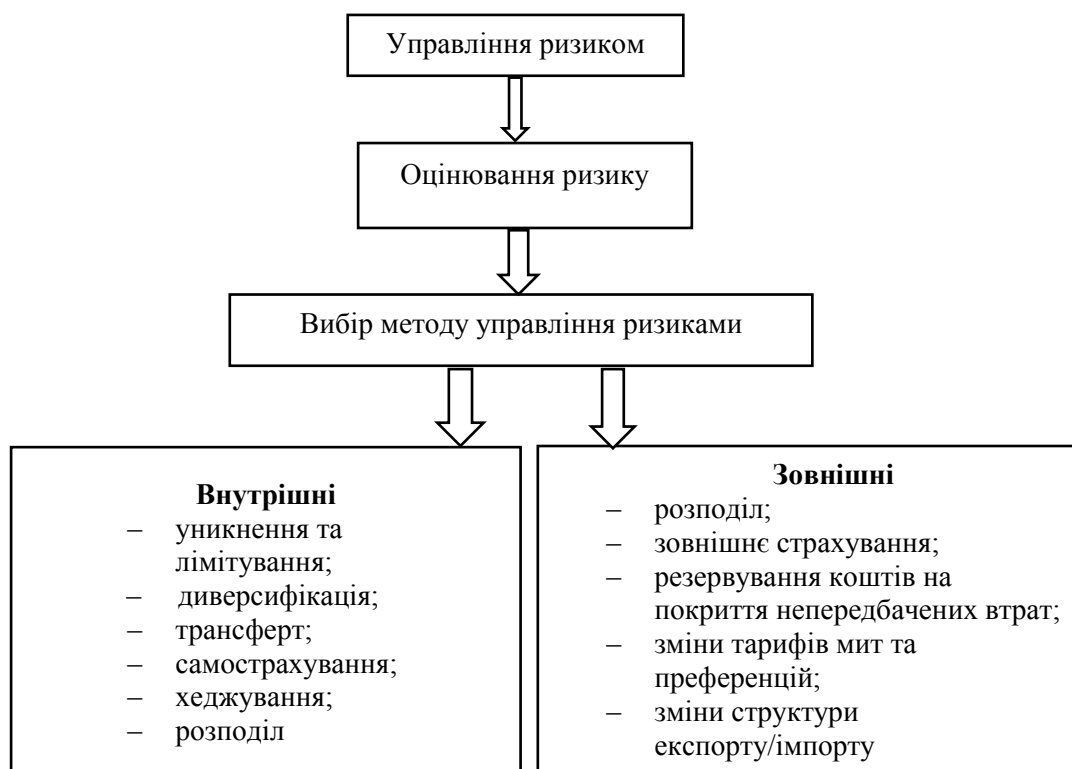
Клієнтські ризики характеризуються здебільшого репутаційними ризиками, що виникають при взаємодії з наявними та потенційними покупцями, виконанні зобов'язань перед клієнтами, конкуренції, зміні трендів.

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

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 щодо 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 щодо реагування на ризик та контроль за ними (рис. 1.3).



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

*Джерело: сформовано автором за [156, 197]*

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 воєнних дій на Сході нашої країни.

На підставі аналізу наукових праць за напрямом дослідження можна підтвердити правильність запропонованого авторського вищенаведеного визначення ризику та його складових для підприємств торгівлі та виробничо-торговельних підприємств. У процесі дослідження особливостей діяльності виробничо-торговельних підприємств України в умовах посилення євроінтеграційних процесів визначено головні ризики, які є загрозами економічній безпеці підприємства. Визначено, що саме при поєднанні декількох методів аналізу ризиків можна визначити рівень впливу ризику того чи іншого виду.

Забезпечення ЕБП є однією із ключових цілей управління підприємством, яке орієнтоване не тільки на поточні досягнення, але і на довготривалий його розвиток. Головна мета забезпечення економічної безпеки – стійке та максимально ефективне функціонування підприємства та зростання його потенціалу в довгостроковій перспективі.

Функціональними цілями ЕБП в умовах євроінтеграції є:

- забезпечення високої ефективності діяльності, належного фінансово-майнового стану (фінансової стійкості, платоспроможності);
- забезпечення технологічної незалежності підприємства завдяки високій конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;
- високий рівень кваліфікації персоналу підприємства, наявність у нього інтелектуального потенціалу та спроможності до навчання; висока ефективність менеджменту підприємства (організаційних структур, форм, методів та інструментів впливу);

- забезпечення дотримання норм законодавства ЄС стосовно зовнішньо-економічної діяльності;
- високий рівень екологічності діяльності підприємства, мінімізація шкоди для зовнішнього середовища ( як у процесі виробничої діяльності, так і при споживанні виробленої продукції);
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства, спроможність фахівців правової служби до захисту в досудовому та судовому порядку економічних інтересів підприємства;
- забезпеченість захисту інформаційного середовища підприємства, його комерційних таємниць та інтересів, що є запорукою формування стійких конкурентних переваг;
- забезпечення безпеки персоналу (охорона праці) та власників (протидія рейдерству) підприємства, запобігання втратам у процесі формування та використання майна (капіталу) підприємства.

На сучасному етапі розвитку економічних систем підприємства здебільшого розуміють необхідність свідомого перспективного управління ЕБ на основі наукової методології передбачення її напрямів та форм, адаптації до цілей розвитку підприємства та умов зовнішнього середовища.

Актуальність забезпечення достатнього рівня ЕБП визначається певними умовами. Найважливішою з умов є мінливість середовища, де функціонують підприємства. Висока динаміка основних макроекономічних показників, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури ринку, політико-правові зміни не дають змоги ефективно управляти підприємствами на основі лише накопиченого досвіду. За цих умов відсутність забезпечення достатнього рівня ЕБП, його стратегії щодо підвищення та забезпечення ЕБ, адаптованої до можливих змін зовнішнього середовища, може призвести до розбалансування цілей підприємства і зниження ефективності його діяльності.

Торгівля України віддзеркалює всі кризи і підйоми світової економіки та політики і є однією з найбільших галузей національної економіки будь-

якої країни як за обсягом діяльності, так і за кількістю зайнятих у ній працівників, а торговельні підприємства – наймасовішими. Нині у сфері торгівлі функціонують 43% усіх суб'єктів господарювання в Україні, які генерують 21,8% загальної доданої вартості, та працюють 26,1% зайнятих працівників. Торгівля є складовою наповнення бюджету країни, другою за величиною, що наповнює ВВП країни після сільськогосподарського сектору (табл. А3 дод. А).

За рівнем рентабельності операційної діяльності торгівля є другою після сільського, лісового та рибного господарства (табл. 1.7 і рис. А3 дод.А).

Таблиця 1.7

**Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, %**

Види діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2010
Усього	4,0	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	8,1	10,2	6,2	14,9	10,9
сільське, лісове та рибне господарство	22,9	23,2	21,7	11,3	20,6	41,7	32,4	22,4	18,3	19,2	18,6	6,7	-16,7
промисловість	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8	6,3	5,5	3,9	16,3	+12,8
будівництво	-1,5	0,2	-0,1	0,0	5,8	-7,6	-0,4	1,6	3,0	4,6	1,3	1,3	+2,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9,8	15,0	12,2	10,2	-12,8	-0,9	15,8	18,8	23,3	25,3	16,2	31,3	+21,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,6	6,1	5,4	3,5	-1,7	1,1	5,1	-1,0	-1,6	4,1	4,4	3,0	-2,6
тимчасове розміщування й організація харчування	-1,8	-0,1	-1,1	-2,8	-25,8	-17,3	-0,8	7,8	8,6	10,1	-7,9	16,1	+17,9
інформація та телекомунікації	7,4	7,6	10,5	11,8	-1,6	0,5	8,5	13,8	13,1	15,4	14,7	24,5	+17,1
фінансова та страхова діяльність	3,5	6,2	6,1	5,9	-15,2	-8,9	-4,8	2,8	1,2	7,8	3,5	7,3	3,8
операції з нерухомим майном	0,3	-3,6	2,8	3,1	-46,9	-33,4	-8,1	6,2	16,3	34,7	-6,3	40,6	+40,3
професійна, наукова та технічна діяльність	-6,6	0,5	0,3	-1,3	-29,1	-1,1	17,6	19,4	8,9	26,2	2,4	0,2	+6,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-3,3	-2,7	-2,9	-2,5	-13,6	-11,9	-3,9	2,6	0,1	7,0	5,5	10,8	+14,1
освіта	4,9	7,4	8,2	8,4	5,5	5,7	5,6	3,7	5,8	11,0	7,1	5,5	+0,6
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,0	2,6	2,7	3,1	-3,7	-0,6	4,5	3,3	3,7	3,0	11,2	-4,4	-8,4

## Закінчення табл. 1.7

Види діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2010
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-26,9	-24,4	-17,6	-8,0	-11,8	-25,3	-16,5	-15,5	-11,5	1,0	-10,6	-4,9	+22
надання інших видів послуг	4,3	3,1	2,6	-0,9	-1,0	7,3	5,1	-0,4	2,7	6,1	3,4	-2,4	-6,7

*Джерело: сформовано автором за [208].*

У більшості галузей економіки відбулося суттєве зниження рентабельності у період кризи та анексії трьох областей у 2014–2015 рр., але з 2016 р. спостерігалася стабілізація стану економіки, і цьому сприяли євроінтеграційні угоди. Таким чином, у більшості галузей, зокрема в торгівлі, рентабельність підвищилася. У 2021 р. погіршився стан соціальних підгалузей економіки: охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (-4,4 %), мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (-4,9 %), надання інших видів послуг (-2,4 %).

Відповідно економічну безпеку країни формують всі підприємства економіки, і здебільшого саме підприємства торгівлі. Торговельне підприємництво за правовим статусом поділяють на підприємства (~10 %) і фізичні особи-підприємці (~90 %). За даними [208], частка підприємств серед суб'єктів діяльності у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у 2021 році становила 12,1 % та зросла, порівнюючи з 2010 роком, на 4,2 % (табл. 1.8).

## Таблиця 1.8

**Кількість суб'єктів господарювання сфери «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» в Україні за 2010–2021 рр., %**

Групи суб'єктів підприємництва	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Підприємства	7,9	10,6	12,31	12,4	9,51	9,47	9,8	10,69	11,44	12,16	11,91	12,1
Фізичні особи-підприємці	92,1	89,4	87,69	87,6	90,49	90,53	91,2	90,31	88,56	87,84	88,09	87,9

*Джерело: сформовано автором за [208].*



Упродовж 2013–2016 рр. спостерігалася негативна тенденція до скорочення частки підприємств та відповідного зростання частки СПД фізичних осіб: частка останніх зросла з 87,7 % у 2013 р. до 91,2 % у 2016 р.

Позитивний чинник щодо подолання цієї негативної тенденції відмічено в 2017 р. – частка фізичних осіб-підприємців скоротилася на 0,89 %, що призвело до зростання частки підприємств до 10,69 %. Період 2017–2021 рр. характеризувався зростанням частки підприємств на 1,4 %.

Економічна безпека тісно пов'язана з надійністю, стійкістю та адаптивністю економічної системи. Надійність характеризує здатність економічної системи зберігати ритмічність (безперебійність) роботи у процесі свого функціонування. Вона відображає очікувану ймовірність досягнення поставлених цілей за умови, що передбачаються відхилення фактичних факторів розвитку від запланованих, тобто ймовірним є виникнення подій (загроз), які перешкоджатимуть успішному досягненню цілей системи. Надійність системи, як правило, визначається наявністю оптимальних резервів, запасів, розподілом загальносистемних ресурсів і структурою зв'язків, тобто є відображенням величини її внутрішнього потенціалу.

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

### 1.3. Архітектоніка економічної безпеки підприємств торгівлі

Поняття «архітектоніка» походить від «архітектура» (грец. *αρχιτεκτονική* – будівельне мистецтво), містить в собі поняття «система», «конструкція», «композиція» та використовується в архітектурі для художнього вираження закономірностей будівлі, конструкції будови. Архітектоніка визначається як основний принцип побудови, зв'язку та взаємообумовленості елементів цілого [157]. Але якщо поняття «архітектура» уособлює певну ієрархічність у поєднанні між елементами, які утворюють її, то архітектоніка є ширшим за значенням, оскільки передбачає розгляд співвідношення зовнішніх і внутрішніх (конструктивних) частин, розташування елементів і різноманітних зв'язків між ними, визначає гармонійне поєднання частин у єдине ціле [157]. Оскільки система економічної безпеки враховує зв'язки з оточенням підприємства (стейкхолдерами, державою, міжнародними організаціями, та ін.), то її можна називати архітектоною ЕБП.

Методологія архітектури (за визначенням Євреїнова Ю.) – це, по - перше, галузь наукового знання, яка вивчає засоби, передумови і принципи організації пізнавальної та практично-перетворювальної архітектурної діяльності. По-друге, до методології архітектури відносять сукупність засобів, прийомів, принципів і підходів, які використовують у різних видах архітектурної діяльності.

Отже, методологія архітектури економічної системи – це галузь наукового знання, яка вивчає засоби, передумови і принципи організації пізнавальної та практично-перетворювальної діяльності економічної системи та містить сукупність засобів, прийомів, принципів і підходів, які використовують у різних видах діяльності системи.

Господарювання в умовах зростання динамічності ринку, глобалізації економіки, підвищення активності конкурентної боротьби вимагає від перед вітчизняних підприємств торгівлі оперативного захисту своїх економічних

інтересів. Система економічної безпеки повинна бути одним із головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це, керівництву необхідно подбати про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, але і в майбутніх. Проведення зваженої обґрунтованої політики щодо ЕБП є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації української економічної системи.

Проблемам теорії, методології та практичним питанням діагностики ЕБП приділяли значну увагу вітчизняні та зарубіжні економісти [10; 11; 13–23; 28–124; 126–146; 149–160; 173; 185; 205; 209–216; 218–253]. Науковці інституту «Крок» Алькема В. (2010–2017), Кириченко О. (2008, 2010), Лаптев С. (2008, 2017), Сідак В. (2008), Копитко М. (2016–2017) [41–43; 150; 151] у своїх дослідженнях висвітлили проблематику визначення компонентів системи економічної безпеки, однак це стосувалося лише промислових підприємств. Дослідники окреслили актуальні питання щодо механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Привертають увагу дослідження групи науковців, яку очолив професор Нижник В. [243], де розглянуто особливості оцінювання інноваційного потенціалу підприємства в системі економічної безпеки промислових підприємств.

Проаналізувавши праці цих 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, Ianioglo A. і Polaieva T. (2017) дослідили проблеми побудови системи економічної безпеки підприємства, яка забезпечуватиме його стійкий розвиток [173]. Також вартими уваги є доробки казахських вчених Kaiyrbayeva A. і Tursynbayeva A. (2018) щодо визначення джерел

загроз діяльності підприємства та розбудови системи його економічної безпеки [174]. Досить слушними, на наш погляд, є висновки зарубіжних вчених Shvaiba D. (2018) і Borkowski M. (2020) про ієрархічність розбудови системи економічної безпеки будь-якого рівня [253; 254].

Водночас необхідно окреслити коло невирішених питань щодо загальноприйнятого підходу до розбудови системи економічної безпеки, а саме підприємства торгівлі. 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» [234, с.16–17].

Отже, під системою економічної безпеки підприємства розглядається сукупність визначених для кожного підприємства, взаємопов'язаних між собою елементів, що становлять певну структуру, мають цілісність і утворюють певні відносини. Усі заходи, спрямовані на досягнення економічної безпеки, проводяться в єдиному комплексі та за єдиною цільовою спрямованістю [16; 28; 59; 172; 234; 238; 244; 251].

Цільова спрямованість має важливе значення для формування ефективної системи економічної безпеки, тому що є регулюючим фактором діяльності і вказує її напрям впливу. Окреслюються цілі системи безпеки підприємства: що необхідно здійснити, чого слід досягти, які завдання необхідно вирішити для досягнення поставлених цілей, які основні функції системи безпеки підприємства – визначається коло діяльності цієї системи [28; 59; 94; 238; 240–244; 105].

Можна 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» [150, с. 47], або «... гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в

майбутньому» [151, с. 229]. Забезпечення фінансової стійкості і незалежності підприємства також є головними цілями формування економічної безпеки.

Як зазначає Алькема В., система економічної безпеки – це сукупність певних показників: концепція економічної безпеки, загрози економічній системі, максимальні значення індикаторів безпеки, інтереси у сфері економічної діяльності, сукупність індикаторів ЕБ, організація економічної безпеки та її правове забезпечення [150, с. 39; 105]. Існують різні тлумачення дефініції «система економічної безпеки підприємства» (СЕБП), що свідчить про різноманітність поглядів сучасних фахівців на сутність цього поняття (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

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

Рік	Визначення	Автор
2005	Стверджується, що це складне поняття, до якого входять не тільки різні складові, але і забезпечення безпечної роботи підприємства	Камлик М. [40; 226]
2008	Автор пояснює, що ЕБП є величезною кількістю взаємопов'язаних складових і це допомагає веденню бізнесу	Донець Л., Вашенко Н. [112, с. 51]
2008	СЕБП – це сукупність різних функціональних заходів, що призначені для формування захисту інтересів підприємства від різноманітних загроз	Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України [226; 246]
2008	Система ЕБП – множина заходів, створених враховуючи їх походження та зв'язок між ними	Тумар М. [45, с.119]
2009	Наголошено на комплексності та виділено такі складові: суб'єкти, об'єкти та механізми реалізації на підприємстві	Ортинський В. та ін. [110, с. 84]
2010	Система ЕБП – сукупність суб'єктів, об'єктів безпеки та механізм забезпечення економічної безпеки	Прохорова В. [247, с. 24–25]
2010	СЕБ – об'єднання економічних зв'язків (ланок) від яких залежить керування роботою підприємства та зменшення впливу на нього різних небезпек	Шульга І. [140]
2011	Автор дотримується ресурсного підходу у визначенні СЕБП і підкреслює, що СЕБП – це ресурси захисту (власні, державні та суспільні), засоби захисту й об'єкти захисту	Локотецька О. [239, с. 200]
2012	Система ЕБП – сукупність елементів керування підприємством для досягнення цілей та зменшення впливу	Мігус І. [241, с. 22]

## Закінчення табл. 1.9

Рік	Визначення	Автор
2013	Трактування СЕБП як спосіб і як форма діяльності забезпечення безпеки	Адаменко Т. [259]
2014	Визначено СЕБП як ієрархічну множину заходів, які призначені для захисту підприємства від різних загроз та формування системи реагування на загрози надалі	Вовк В. [218]
2015	Автор пояснює СЕБП як множину взаємозалежних елементів	Тищенко В. [260, с.122]
2016, 2019	СЕБП визначено 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. [226, с.7] Дмитренко В. [261, с. 156]
2019	Система забезпечення ЕБП – впорядкована множина складових (організаційних, господарчих, виробничих та інших), які взаємопов'язані між собою	Жукова Л., Платонов В. [262, с.93]

*Джерело: складено за [13; 40; 45; 45; 105; 110; 225; 226; 259–262].*

Змістовному тлумаченню, принципам, підходам до створення та оптимальної організації систем управління ЕБП приділено увагу в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців [10; 11; 13–23; 28–113; 118–147; 149–160; 173–145; 185; 205; 209–216; 218–243; 247–253]. Залежно від розуміння терміна «система» виділяються два основні підходи до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства».

Прихильники першого підходу [52; 151] 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 [64; 158] визначають систему ЕБП як організаційно-економічний зв'язок між структурними підрозділами загальної системи менеджменту, що передбачає цілісність, здатність до розвитку та досягнення стратегічної мети. З огляду на це, система економічної безпеки підприємства повинна бути:

- унікальною для кожного підприємства, тому що всі її складові для різних підприємств можуть бути особливими;
- самостійною, відособленою від інших структурних підрозділів підприємства;

- комплексною, обов’язково містити відповідні елементи, органи, ресурси і засоби;
- результативною, ефект від її діяльності повинен перевищувати витрати;
- дієвою, яка реально здатна діяти і вирішувати поставлені завдання.

Система економічної безпеки підприємства – це 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 [226].

Сучасні науковці [52; 54; 55; 140; 153; 158; 159] надають вузьке та широке трактування змісту системи ЕБП. У вузькому розумінні система управління економічною безпекою підприємства – це управлінські органи, підрозділи і виконавці, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб’єкти управління), та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Отже, це фактично служба (або відділ) економічної безпеки підприємства. Однак за таким підходом не охоплено 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, виділений із

соціального середовища або як ланка соціальної системи (наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

– функції управління – особливі види діяльності, що відображають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління;

– процес управління – вплив суб'єктів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей [43].

Система економічної безпеки є інтегрованою компонентою системи управління підприємством. Як правило, виділяють зовнішні та внутрішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства. Серед внутрішніх суб'єктів управління економічною безпекою підприємства можна виокремити спеціалізовані та неспеціалізовані. Спеціалізовані – безпосередньо здійснюють управління, основним призначенням яких є управління економічною безпекою підприємства. Неспеціалізовані – у межах своїх повноважень виконують окремі функції управління або приймають окремі рішення щодо забезпечення ЕБП.

Внутрішніми спеціалізованими суб'єктами управління ЕБП можуть бути:

- рада з безпеки підприємства;
- керівник підприємства;
- власник підприємства, який самостійно здійснює функції управління фінансовою безпекою, як правило, на малих підприємствах, з невеликим обсягом фінансової діяльності;
- керівник служби фінансово-економічної безпеки;
- служба (відділ) фінансово-економічної безпеки;
- аналітик з фінансово-економічної безпеки.

Внутрішніми неспеціалізованими суб'єктами управління ЕБП можуть бути:

- фінансово-економічний відділ;
- маркетинговий відділ;



- юридичний відділ;
- фінансовий менеджер широкого профілю, який керує фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- функціональний фінансовий менеджер, вузький спеціаліст, що виконує спеціалізовані 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 підприємства можуть бути: органи державної влади та управління, правоохоронні органи, суб'єкти недержавної системи безпеки, партнери з бізнесу, консалтингові фірми, колекторські компанії, страхові організації, детективні, охоронні агентства, суспільно-політичні організації, ЗМІ.

Зовнішні суб'єкти управління економічною безпекою підприємства можуть впливати на її рівень як прямо, так і опосередковано; за їх допомогою можуть розроблятися окремі рішення або реалізовуватися заходи із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Серед об'єктів управління ЕБП виділено об'єкти прямого та непрямого впливу. До об'єктів прямого впливу належать:

- параметри фінансово-економічної діяльності підприємства (прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структура капіталу, активів та грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації);
- інформаційні ресурси (фінансово-економічні дані підприємства);
- персонал підприємства.

Об'єктами непрямого впливу є чинники (компоненти) його зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах невизначеності, що обумовлюється процесом діяльності людей, способом сприйняття, методами передання та використання інформації. З огляду на це, невизначеність можна класифікувати таким чином [41–43; 140]:

- невизначеність, передумовою якої є умисне або неумисне хибне трактування інформації індивідом (працівником);
- інституційна невизначеність, обумовлена стереотипним сприйняттям інформації, підтримується діяльністю суспільних інститутів і може суттєво впливати на результати діяльності підприємства;
- технологічна – формується на основі фізичної неспроможності отримати, проаналізувати та використати повністю існуючу у відповідному середовищі інформацію з метою прийняття управлінських рішень;
- організаційна – виникає в результаті невідповідності часу сприйняття, опрацювання та передання інформації інформаційними каналами всередині підприємства до тривалості відрізка часу, протягом якого вона зберігає свою актуальність для прийняття адекватних управлінських рішень.

Підприємства у процесі діяльності підпадають під усі види невизначеності середовища, що значно ускладнює процес їхньої ідентифікації і подолання. У той же час тільки та система, що розвивається, спроможна до подальшої діяльності. І, попри очевидність негативного впливу невизначеності, саме вона спонукає підприємства до розвитку та формує певним чином можливості для цього.

Науковці [43] поділяють невизначеність на дві групи, з позиції зовнішнього та внутрішнього середовищ. Дослідження, що пояснюють взаємозалежність і взаємообумовленість розвитку підприємства та його ЕБ, опубліковано у працях [14; 28; 38; 73; 174; 210; 264; 267], результати аналізу яких свідчать про те, що розвиток підприємства можливий і внаслідок появи

кризи, загроз, небезпек. Діяльність підприємства, рівень ЕБ та конкурентоспроможності – найважливіші характеристики його як єдиної системи, і їх не слід розглядати як антагоністичні категорії. Подібне твердження є актуальним, оскільки підприємство розглядається як відкрита система, що функціонує у швидкозмінюваному навколишньому середовищі.

У сфері управління ЕБП слід вирізняти системоутворювальні аспекти: інтереси підприємства – загрози інтересам – заходи мінімізації (або ліквідації) загроз. Відповідно, з огляду на відкритість системи підприємства, виокремлено головні чинники в управлінні ЕБП [28, с. 327]: узгодження інтересів стейкхолдерів, протистояння загрозам, ресурсне забезпечення, стимулювання розвитку підприємства.

З концепцією ЕБП нерозривно пов'язані поняття «загрози», «небезпеки», «кризи», «ризик», «інтереси підприємства». Досліджуючи доробки вчених [28; 41; 42; 138], визначено, що більшість з них [59; 139] пов'язують економічну безпеку підприємства із впливом ризиків або ж з кризовим станом. Нині існує значна кількість праць, що розкривають сутність, особливості формування, типологізацію і методи ухиляння (або нівелювання) цих явищ [140].

Основою концептуального підходу до аналізу та оцінювання рівня ЕБП торгівлі є його змістовний опис з виділенням методології дослідження, моделей, принципів побудови концепції та архітектонічних елементів системи ЕБП. Науковці по-різному розуміють доволі складне поняття «методологія». Це зумовлено наявністю великої кількості підходів до визначення суті цього поняття, часто трапляється ототожнення понять «метод», «методика» і «методологія». Різні погляди науковців на зазначене поняття наведено в табл. 1.10. Визначення професора Власова К. [266] є занадто узагальненим і не дає чіткого розуміння змісту поняття.

Таблиця 1.10

**Дефініції поняття «методологія»**

<b>Джерело</b>	<b>Визначення</b>
Власов К. (2002) [266]	Загальний підхід до вибору методів дослідження і є розділом теорії пізнання та формується на філософських концепціях
Грабовецький Б. (2003) [267]	Вчення про методи наукового пізнання і практичне перетворення дійсності. Методологія як загальне вчення про методи досліджує можливості й межі обмеження застосування цих методів у процесі пізнання
Сурмін Ю. (2006) [268]	«Методологія – вчення про метод діяльності, що охоплює принципи, методи діяльності і знання та відображає їх. Містить в собі методологію пізнання, практичну цільність та оцінку (аксіометодологію)»
Новокрещенов І., Бойко О., Дідовець І. (2009) [269]	Система принципів наукового дослідження; вчення про науковий метод пізнання законів природи за допомогою сукупності методів дослідження, що застосовуються в будь-якій науці згідно зі специфікою об'єкта пізнання.
Конверський А. (2010) [270]	Методологія – це тип раціонально-рефлексивної свідомості, спрямований на вивчення, удосконалення та конструювання методів. Поняття має такі основні значення: система певних правил, принципів і операцій, що використовуються в тій чи іншій сфері діяльності; вчення про цю систему, загальна теорія методу
Бірта Г., Бургу Ю. (2014) [271]	Методологія сприймається у двох підходах: перший, як система визначених способів і прийомів, застосовуваних у тій або іншій сфері діяльності; другий – сукупність вчення про цю систему, загальна теорія методу, теорія в дії.

*Джерело: сформовано автором.*

Грабовецьким Б. більш детально висвітлено дефініцію [267], але теж не враховано всієї архітекtonіки методології пізнання. Відповідно до проблематики цього дослідження вважаємо, що влучним є трактування цього поняття Конверським А. [270], де автор детермінує предмет методології через призму процесного підходу. Спираючись на [266–270], пропонується таке визначення: «методологія – це системна структура, способи, принципи, концепції, методи та організація науково-пізнавальної діяльності».

У методології доволі часто використовують моделі. Стосовно поняття «модель» думки науковців також різняться (табл. 1.11).

Еволюція думок стосовно суті поняття «модель» демонструє певним чином розвиток науково-технічного прогресу. Найвлучнішим з розглянутих є визначення професора Конверського А. [270], у якій науковець характеризує зміст моделі з точки зору філософсько-процесного підходу. Головною ознакою моделі є її структурованість і наявність взаємозв'язків.

Таблиця 1.11

## Дефініції поняття «модель»

Джерело	Визначення
Wagner Н. (1975) [272], Машина Н. (2003) [273]	Матеріальний або уявлюваний об'єкт-замінник, який у процесі дослідження замінює об'єкт-оригінал так, що його безпосереднє вивчення дає нові знання про об'єкт-оригінал
Дякон В., Ковальов Л. (2004) [274]	Умовний образ якого-небудь об'єкта, який наближено відтворює цей об'єкт за допомогою деякої мови
Лугінін О. (2008) [275]	Модель – це система, здатна замінити оригінал таким чином, що її вивчення дає інформацію про оригінал
Конверський А. (2010) [270]	Матеріальний або уявлюваний аналог деякого об'єкта (предмета, явища або процесу), який зберігає суттєві риси об'єкта і здатний замінювати його під час вивчення, дослідження або відтворення. Моделлю предмета може бути схема, яка відображає його структуру або склад та взаємозв'язки окремих елементів. Модель явища або процесу відтворює його хід, послідовну зміну стану, етапи розвитку
Бірта Г., Бургу Ю. (2014) [271] Малярець Л. (2014) [276]	«Модель — аналог певного фрагмента реальності, породження людської культури, концептуально-теоретичних образів, тобто оригіналу моделі.»

*Джерело: складено автором за [272–276].*

Концепція формування і управління системою економічної безпеки підприємства торгівлі на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного) відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та ґрунтується на засадах системного підходу з урахуванням ресурсно-функціонального складу самих 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. Як економічна категорія економічна безпека підприємства це сукупність економічних відносин стосовно захищеності підприємства від негативних впливів та спроможності формувати можливості розвитку.

Для опису системи ЕБП як комплексної характеристики економічних відносин підприємства і зовнішнього середовища запропоновано такі головні критерії оцінки: потенціал підприємства, рівень його конкурентоспроможності, відносний рівень економічної безпеки підприємства (кількісне визначення). Ці компоненти визначаються за допомогою вдосконаленої збалансованої системи показників, яка містить

шість блоків складових: фінансову; клієнтську; внутрішніх процесів; персоналу та праці; зовнішнього середовища; інноваційного розвитку. Система економічної безпеки підприємства торгівлі має бути «вбудованою» в систему його стратегічного управління (рис. 1.4).

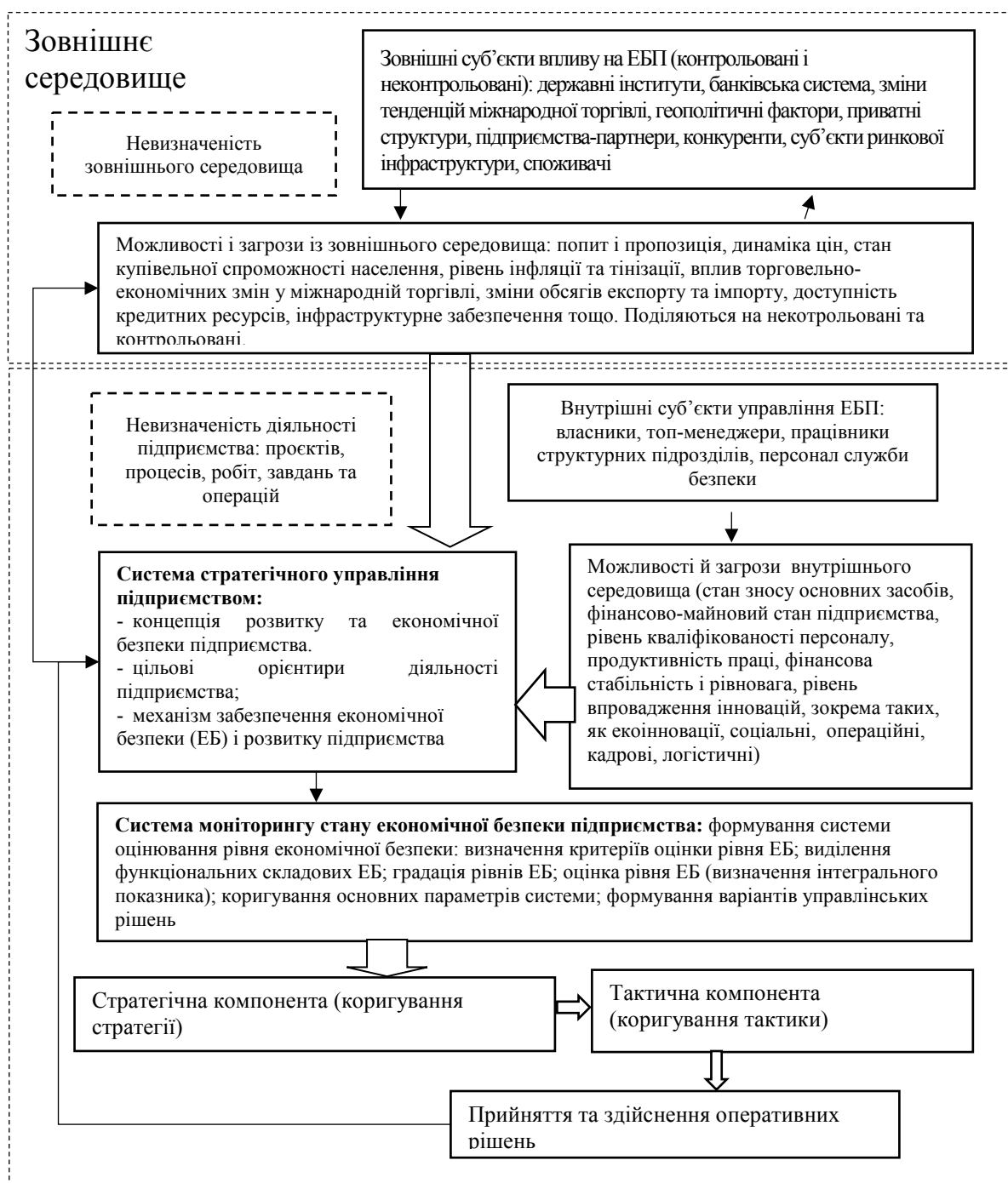


Рис. 1.4. Модель системи економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах євроінтеграції

Джерело: розроблено автором [118].

Стосовно побудови системи ЕБП існують різні підходи. Відповідно різні групи авторів по-різному групують складові системи ЕБП. У табл. 1.12 зведено аналіз інформації щодо можливої архітектури СЕБП за складовими в роботах авторів [22, 42, 43, 58, 59, 61, 73, 93, 112, 257, 277, 278, 279, 280].

Таблиця 1.12

### Функціональні підсистеми архітектури ЕБП

Підсистеми	Автори															
	Гець В. (2006)	Донець Л., Ващенко Н. (2008)	Ареф'єва О. (2010)	Нусінова О. (2012)	Долутова Т., Камішнікова Е. (2013)	Кавун С. (2014)	Гончаров С., Кузнєцова Т., Лесняк О. (2015)	Ілляшенко С. (2015)	Копитко М. (2015)	Алькема В. (2017)	Меліхова Т. (2018)	Сосновська О. (2019)	Данілова Е. (2020)	Гвінішвілі Т., Халєцька В.В. (2021)	Марченко О., Ярмач О. (2021)	
Фінансова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Виробнича	+		+		+	+								+	+	
Соціальна	+															
Інтелектуальна і кадрова		+			+								+			
Техніко-технологічна		+						+	+	+		+	+	+		
Політико-правова		+						+	+	+				+		
Екологічна		+			+		+	+	+	+						
Інформаційна		+					+	+	+	+	+	+	+	+		
Силова		+			+		+	+	+	+				+		
Кадрова			+			+	+	+	+	+	+			+	+	
Маркетингова			+								+					
Ресурсна				+				+	+	+		+				
Правова					+											
Інвестиційно-технологічна					+											
Матеріально-технічне забезпечення					+							+				
Збутова					+											
Майнова						+										
Технологічно-інноваційно-інформаційна						+										
Організаційно-управлінська						+						+			+	
Інвестиційна					+	+									+	
Інтелектуальна					+	+								+		
Технологічна					+	+										
Правова					+	+									+	
Ринкова					+	+					+				+	
Інтерфейсна					+	+										
Інноваційно-інвестиційна											+				+	

*Джерело: проаналізовано автором за [22, 42, 43, 58, 59, 61, 73, 93, 112, 257, 277, 278, 279, 280].*

Існує багато думок стосовно того, які є складові системи ЕБП, проте всі науковці наголошують на важливості фінансової підсистеми, техніко-технологічної, інформаційної і кадрової. Варто зазначити, що розглянуті праці стосувалися питання розбудови ЕБ промислових підприємств. Підсистеми ЕБП торгівлі мають враховувати процеси формування грошового потоку та товарообороту, оскільки для підприємств торгівлі важливим є формування товарообороту. З урахуванням особливостей підприємства торгівлі його ЕБ 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 кожної функціональної складової, враховуємо безпеку логістичних операцій, які супроводжують окрему складову. Концепція системи забезпечення ЕБП є складовою частиною загальної концепції діяльності підприємства. Сьогодення свідчить, що найбільшої актуальності набувають завдання аналізу та прогнозування банкрутства підприємств саме з позиції ЕБ. Концепція формування, забезпечення та оцінювання економічної безпеки підприємства має методологію оцінювання ЕБП, наведену на рис. 1.5.

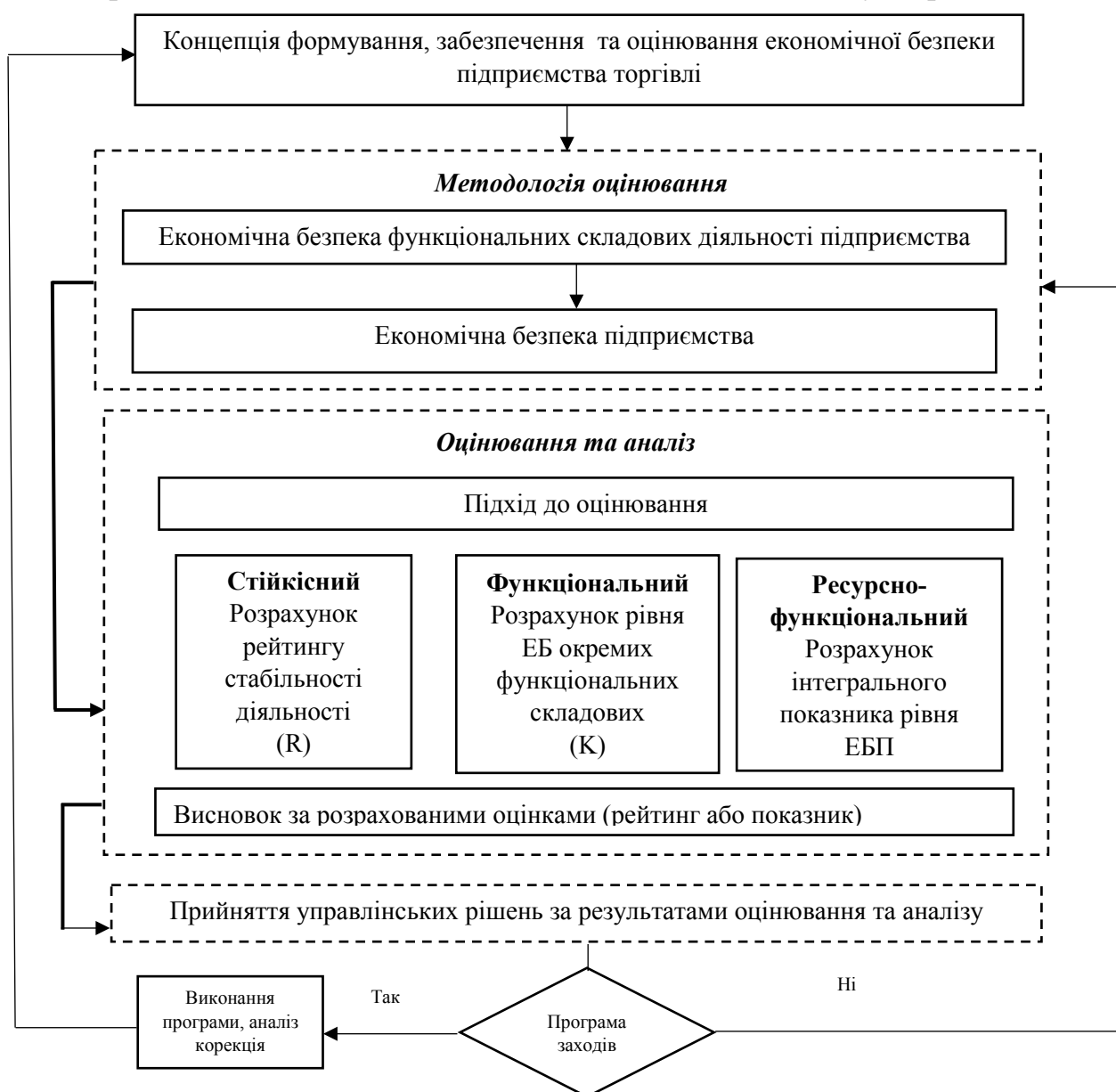


Рис. 1.5. Оцінювання в системі прийняття рішень  
Джерело: розроблено автором.



За проведеним дослідженням формування та управління ЕБП торгівлі має ґрунтуватися на застосуванні розглянутих методів для визначення поняття ЕБП (табл. 1.3), які теж можна використовувати при плануванні й управлінні ЕБП. Принципи є наступним елементом архітектури ЕБП торгівлі. Принципи класично поділяють на фундаментальні (загальнонаукові) та специфічні (що враховують особливості досліджуваного об'єкта). За аналізом праць [547, 278, 92] до загальних належать такі принципи:

- комплексності, що визначається потребою аналізу всіх аспектів об'єкта дослідження;
- системності – врахування всіх взаємозв'язків системи;
- синергетичності – зв'язок рівня економічної безпеки суб'єкта міжнародної торгівлі з рівнем економічної безпеки держави, міжнародної безпеки, що впливають на результативність менеджменту на рівні підприємства;
- варіантності (альтернативності) – обґрунтування кількох варіантів досягнення достатнього рівня ЕБП;
- безперервності, що характеризує взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів і прогнозів розвитку суб'єкта міжнародної торгівлі;
- координації (узгодження) зв'язків усіх елементів ЕБП;
- принцип цільової спрямованості визначає необхідність відповідності програм підвищення рівня ЕБП його цілям та стратегії;
- адаптивності (гнучкості) – передбачає можливість стратегічного маневрування у випадку появи нових загроз та можливостей розвитку суб'єкта міжнародної торгівлі;
- поєднання превентивних і реактивних заходів; превентивними є заходи попереджувального характеру, реактивними – заходи, які приймаються у разі реального виникнення загроз;
- своєчасності та оперативності, що полягає у дотриманні норм і

правил тайм-менеджменту в управлінні ЕБП та попереджувальних дій.

Виокремлено специфічні принципи відповідно до функціональних складових:

1) принципи формування та управління операційною підсистемою:

- достовірності інформації, що показує її повноту і точність;
- збереження конкурентних переваг – передбачає обов'язковість виявлення сильних і слабких сторін суб'єкта міжнародної торгівлі; полягає у підтриманні якісних і кількісних характеристик товарів і послуг, способів торгівлі, що створюють певну перевагу підприємства над його конкурентами та сприяють забезпеченню його стійких позицій в окремих сегментах ринку;

2) принципи складання та управління фінансовою підсистемою:

- фінансової рівноваги, що передбачає два аспекти: оптимальне поєднання рівнів дохідності і ризиків, відповідність обсягів формування та споживання власних фінансових ресурсів;
- фінансової стійкості – дотримання такого стану фінансових ресурсів, за якого підприємство здатне своєчасно та повно виконати свої зобов'язання, що дає йому змогу бути незалежним від більшості негативних зовнішніх впливів;

3) принцип формування інвестиційної складової – економічної доцільності; полягає у тому, що ефективність інвестиційної діяльності повинна бути вищою ніж її вартість;

4) принципи функціонування інноваційної підсистеми:

- інноваційного розвитку, що передбачає зорієнтованість підприємств торгівлі на постійне прагнення до нововведень як умови забезпечення конкурентоспроможних позицій у національному та світовому масштабах;
- балансу інтересів – забезпечується гармонійне й ефективне узгодження інтересів суб'єктів, що впливають на ЕБ суб'єкта міжнародної торгівлі;

5) принципи формування та управління кадровою складовою:

- соціальної спрямованості, що передбачає дотримання

підприємством певних правил, таких як прозорість у звітності щодо кадрових питань, підвищення професійної компетентності працюючих, дотримання коректного співвідношення зарплат та службових обов'язків;

– економічної обґрунтованості, що зумовлює відповідність можливостей та засобів захисту, які мають бути реалізовані на сучасному рівні розвитку науки і техніки, обґрунтовані з погляду прогнозного рівня безпеки.

Визначення головної мети, підсистем ЕБП торгівлі, наукових підходів, специфічних та фундаментальних принципів і методів управління, структуризація яких дає можливість систематизувати методологію наукового пізнання щодо розбудови архітектури ЕБП торгівлі для процесу її формування та управління та скласти певну сукупність наукових поглядів у архітектуру ЕБП торгівлі (рис. 1.6).

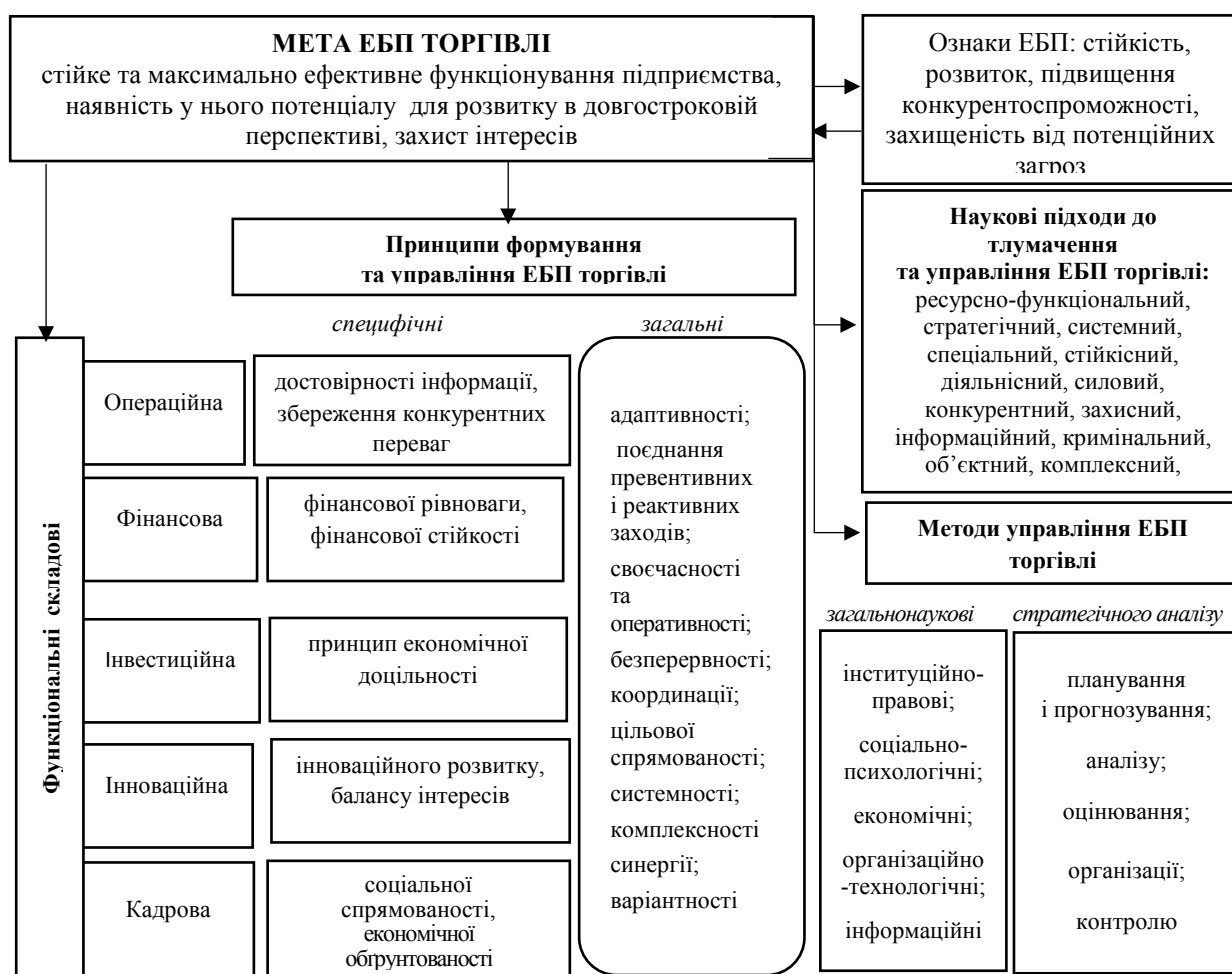


Рис. 1.6. Складові методологічної системи ЕБП торгівлі

Джерело: складено автором

Концепція ЕБП має:

- відповідати економічним цілям розвитку підприємства;
- визначати центри виникнення небезпек, загроз і ризиків;
- розкривати склад основних об'єктів ЕБ;
- мати чіткі принципи системи управління для досягнення поставлених цілей і запобігання або подолання можливих небезпек, загроз і ризиків; визначати місце кожної функції управління в системі забезпечення ЕБ;
- орієнтувати на поглиблення інтеграційних процесів в управлінні;
- формувати алгоритм розрахунку показників ЕБ;
- створювати систему моніторингу параметрів ЕБ та оцінювати результати моніторингу тощо [150; 221; 225].

З метою уточнення процесу підтримки стабільного рівня ЕБП блок його моніторингу відображено схематично на рис. 1.7.

Розроблення сценаріїв прийняття або відхилення змін дає змогу визначити можливий шлях розвитку підприємства на тлі існування впливу ризиків та загроз, а також знайти набір управлінських рішень, що сприятимуть стабілізації ситуації.

До функцій системи ЕБП належать:

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

Останні дві функції застосовують за необхідності.

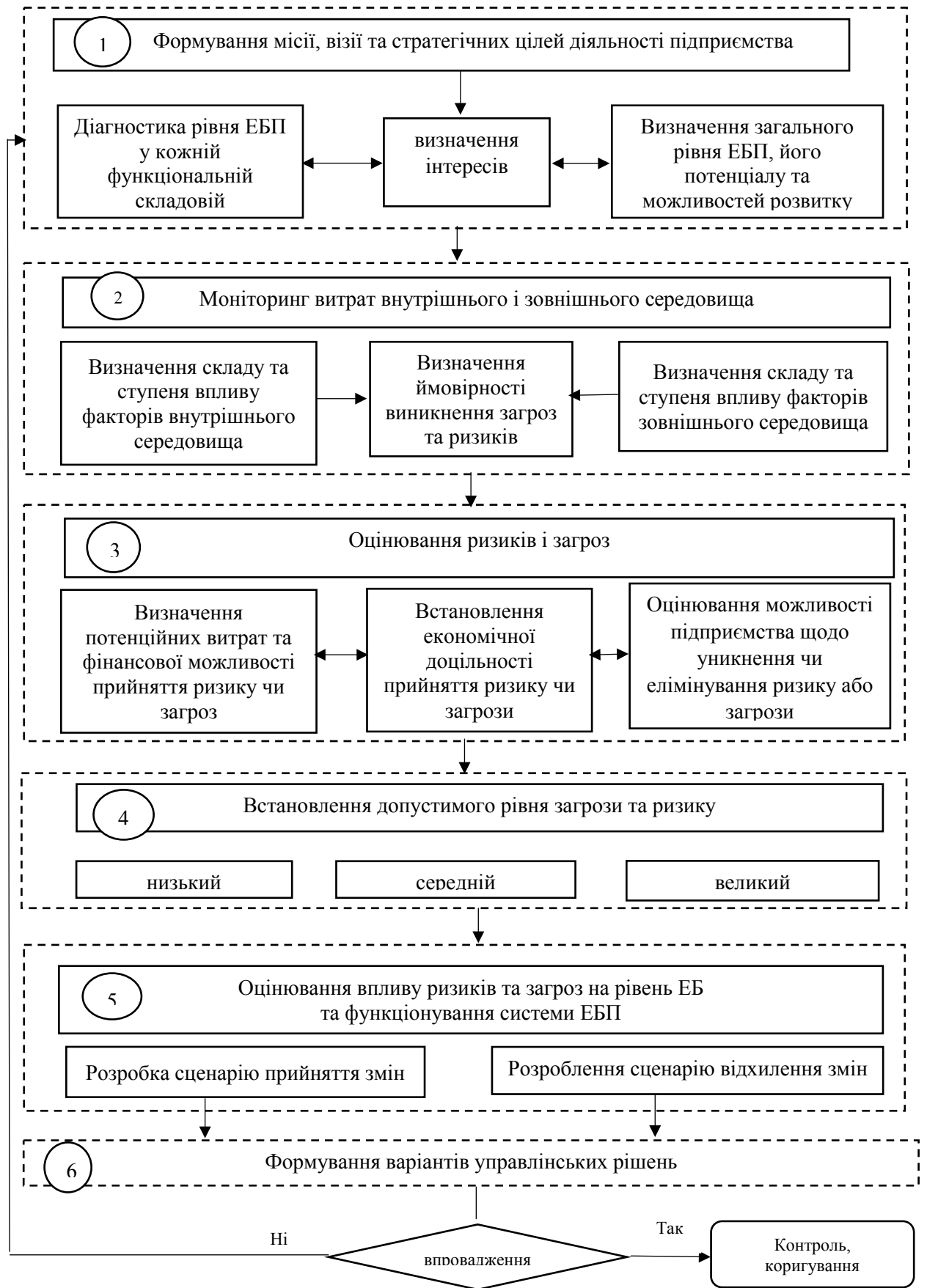


Рис. 1.7. Структурна модель процесу підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором [36]

Функції системи ЕБП реалізуються шляхом виконання відповідних завдань. Основними завданнями комплексної системи ЕБП є:

- своєчасне виявлення небезпек, загроз та ризиків для діяльності підприємства, організація конкурентної розвідки;
- створення ефективних механізмів з протидії небезпекам, загрозам та ризикам;
- організація системи захисту комерційної таємниці на підприємстві;
- організація взаємодії з органами державної влади, МВС, СБУ при проведенні спільних заходів щодо забезпечення ЕБП;
- забезпечення інформаційної безпеки підприємства;
- розроблення і впровадження ефективних технологій щодо протидії небезпекам та загрозам;
- охорона території, транспортних засобів та споруд підприємства;
- здійснення пропускного режиму та ін. [151; 152; 227; 237].

Основою комплексної системи безпеки є власні ресурси підприємства, а також ресурси зовнішніх суб'єктів забезпечення ЕБ, з якими здійснюється взаємодія на основі взаємного інтересу та правового захисту.

Таким чином, комплексна система безпеки базується на власних ресурсах виробничо-торговельного підприємства, ресурсах зовнішніх суб'єктів забезпечення ЕБ, які взаємодіють на засадах взаємних інтересів та правового захисту.

За підсумками систематизації наукових підходів до визначення поняття «система економічної безпеки підприємства» встановлено, що нині науковці по-різному трактують це поняття як підсистему управління та як зв'язок між підрозділами загальної системи менеджменту. Пропонуємо під системою економічної безпеки підприємства розуміти сукупність методів управління, відповідної поведінки співробітників, вміння менеджменту

передбачати та вчасно реагувати на небезпеку, складати обґрунтовані довго- і короткострокові плани підприємства.

Запропоновано концепцію формування й управління СЕБ підприємств торгівлі, що базується на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного) і відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та враховує ресурсно-функціональний склад підприємств.

З урахуванням особливостей підприємства торгівлі визначено функціональні складові економічної безпеки: операційна (ринкова та техніко-технологічна), фінансова, інвестиційна, інноваційна, інтелектуально-кадрова. Зазначена комплексна модель економічної безпеки підприємства дає змогу створити ефективну систему внутрішнього захисту, що здатна протидіяти сучасним небезпекам і загрозам навколишньому середовищу.

Концепція системи забезпечення ЕБП є складовою частиною загальної концепції діяльності підприємства. Водночас концепція ЕБП має відповідати економічним цілям розвитку підприємства, визначати центри виникнення небезпек, погроз і ризиків, розкривати склад основних об'єктів ЕБ, мати чіткі принципи системи управління для досягнення поставлених цілей і запобігання або подолання можливих небезпек, загроз і ризиків, визначати місце кожної функції управління в системі забезпечення ЕБ, орієнтувати на поглиблення інтеграційних процесів в управлінні, формувати алгоритм розрахунку показників ЕБ, створювати систему моніторингу параметрів ЕБ та оцінювати результати моніторингу тощо.

Розроблення сценаріїв прийняття або відхилення змін дає змогу визначити можливий шлях розвитку підприємства в майбутньому на тлі існування впливу ризиків та загроз, а також знайти набір управлінських рішень, що сприятимуть стабілізації розвиткових траєкторій.

Найбільш актуальною проблема економічної безпеки підприємств для країн, які перебувають у процесі системних трансформацій. Ці трансформації (глобалізація, інтеграція) зумовлюють необхідність

посилення євроінтеграції з одного боку, а з іншого, виникає потреба у захисті від негативних впливів та загроз цього процесу. Економічна безпека країни охоплює визначальні сфери розвитку суспільства де формуючим елементом економічної безпеки підприємства і є складовою міжнародної економічної безпеки.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади економічної безпеки підприємств» отримано такі результати:

1. Становлення та розвиток головних концептів захисту підприємств в сучасних умовах дозволяє систематизувати та класифікувати змістовні підходи до визначення ЕБП, їх переваги та можливості поєднання. Формування категорії ЕБ зумовило виокремлення різних її рівнів, що дало поштовх дослідженню саме ЕБ підприємства, сутнісних характеристик та особливостей. Основними сутнісними характеристиками поняття ЕБП є: стан ефективного використання ресурсів, здатність нейтралізації загроз, спроможність до розвитку, адаптивність, здатність досягати мети, орієнтованість на конкурентоспроможність (прагнення забезпечити якнайвищий рівень конкурентоспроможності підприємства), підтримання потенціалу (орієнтованість на збільшення компонентів потенціалу підприємства). Зважаючи на широкий спектр трактувань і різноманітність підходів, встановлено, що саме використання взаємодоповнюючих підходів (стратегічного та комплексного) дає змогу поглибити визначення поняття «економічна безпека підприємства», тобто це стан підприємства, що характеризується високим ступенем його захищеності від існуючих небезпек і загроз, конкурентоспроможністю й ефективним використанням свого потенціалу та стабільним розвитком.

2. Як економічна категорія економічна безпека підприємства – це сукупність економічних відносин стосовно захищеності підприємства від негативних впливів та спроможності формувати можливості розвитку.



3. 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 ситуаційно-адаптивного та ресурсно-функціонального підходів, що сприятиме обґрунтуванню програми заходів для досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг.

4. Долучення класифікаційних ознак «за досяжністю», «за інноваційністю» і конкретизація інтересів підприємства дає змогу сформулювати початковий перелік загроз, окреслити шляхи їх нівелювання та захисту від них.

5. Класифікація видів загроз має бути доповнена такими ознаками, як: ступінь впливу, масштаб впливу, пригнічення функцій ринку та державного регулювання, зміни системи споживання, девіантні процеси у системі бізнесу, пригнічення факторних конкурентних переваг. Формування переліку загроз та їх систематизація дають можливість сформулювати шляхи подальшого вдосконалення комплексу заходів для забезпечення достатнього рівня ЕБП торгівлі.

6. Концепція формування й управління системою підприємств торгівлі на основі поєднання декількох підходів (ресурсно-функціонального, процесно-ситуаційного та системного) відповідає базовим положенням процесно-ситуаційного управління та ґрунтується на засадах системного підходу з урахуванням ресурсного складу самих підприємств. Відповідно до концепції розроблено систему економічної безпеки підприємства торгівлі, що сприяє побудові системи превентивних заходів і запобіганню можливим збиткам.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора: [36 – 37; 105–106; 114–121; 197–198; 201; 263–264].

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ**

#### **2.1. Моделювання рівня економічної безпеки в умовах євроінтеграції**

Ефективний розвиток національної економіки значною мірою залежить від стану та рівня забезпеченості економічної безпеки країни в умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів. Створення сприятливих умов для конкурентоспроможного розвитку вітчизняного бізнесу та реалізації права населення на підприємництво є невід'ємною складовою сталого розвитку та економічної безпеки України, пріоритетною функцією уряду. Належний рівень економічної безпеки є основою розвитку соціально-економічних систем будь-якого рівня, стабільності в суспільстві загалом. Тому оцінювання та аналіз економічної безпеки різних рівнів (країни, підприємництва, підприємств та організацій) є важливим напрямом аналітичної роботи фахівців. Для його здійснення аналітикам потрібна методологія – визначити мету й інтереси, основні фактори впливу та принципи, обрати методико-аналітичні інструменти. При цьому застосовують методи загальнонаукової методології (узагальнення, формалізація, абстрагування, аналіз). Відповідно до управління безпекою на основі системного та інших підходів загрози і ризику для підприємництва та країни виникають в системі економічних відносин.

Національним інститутом стратегічних досліджень були визначені такі пріоритетні національні та національно-державні інтереси України:

1. Забезпечення суверенітету та територіальної цілісності.
2. Подолання економічної кризи.
3. Досягнення національної злагоди, політичної та соціальної стабільності.
4. Збереження генофонду народу, зміцнення

здоров'я громадян. 5. Створення демократичного суспільства. 6. Інтеграція України в європейську та світову спільноту. 7. Забезпечення екологічно безпечних умов життєдіяльності. 8. Створення цілісної системи забезпечення національної безпеки [281]. Однак нині спостерігається недостатність потенціалу України для забезпечення цих інтересів. Потенціал України погіршується внаслідок криз фінансового і соціального характеру, зростаюча епідемія коронавірусу. У свідомості лідерів політичних кіл, партій, великого капіталу переважають особисті і кланові інтереси. З огляду на це, національні економічні інтереси України у глобальному соціально-економічному просторі полягають у:

- збереженні державного суверенітету і територіальної цілісності держави;
- набутті повноправного членства в Європейському Союзі;
- 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 [282].

Відповідно, вирізняються декілька напрямів реалізації національних інтересів України у міжнародній сфері (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Напрями 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 проектами технічної допомоги Україні. Укладення з країнами ЄС міждержавних угод про заснування транскордонних парків

## Закінчення табл. 2.1

Напря́м	Характеристика та можливі заходи
Соціально́й	<p>Державне регулювання рівнів доходів різних соціальних категорій населення.</p> <p>Надання системі освіти і науки пріоритетного статусу в державі.</p> <p>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.</p> <p>Реорганізація освітньої системи у напрямі зближення освіти та бізнесу з метою узгодження їх інтересів.</p> <p>Приєднання нашої держави до багато- і двосторонніх міжнародних угод у сфері трудової міграції з метою регулювання міграційних процесів.</p> <p>Реформування національної системи охорони здоров'я.</p> <p>Стимулювання розвитку ринку нерухомості</p>
Галузевий	<p>Модернізація вітчизняного аграрного сектору.</p> <p>Залучення постачальників енергоносіїв з Ірану, ОАЄ, країн Близького і Середнього Сходу.</p> <p>Досягнення енергетичної незалежності України у контексті реалізації євроінтеграції</p>
Фінансово-валю́тний	<p>Розроблення і реалізація вигідної політики щодо залучення інвестиційного та кредитного капіталу.</p> <p>Стимулювання розвитку банківського сектору за допомогою механізмів фінансового посередництва, закладення нових принципів реалізації грошово-кредитної політики.</p> <p>Трансформація вітчизняного фондового ринку в напрямі переорієнтації прав власності, розроблення нормативно-правової бази щодо регулювання сек'юритизації фінансових активів, упровадження міжнародних стандартів</p>

*Джерело: згруповано автором за [282, 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-те місце, отримавши 36,3 бала.

За результатами щорічного дослідження «Оподаткування 2020» (Paying Taxes 2020), яке проводиться Світовим банком та PwC, Україна посіла 65-те 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 [283].

Питання економічної безпеки підприємництва є однією з найактуальніших тем дискусій сьогодення. Серед багатьох авторів, які досліджують проблематику економічної безпеки підприємництва на макрорівні, слід виділити таких як: Бабець І., Баженова О., Барановський О., Варналій З., Васильців Т., Залізнюк В., Матвійчук Л., Міщенко С., Мойсеєнко І., Новікова О., Омелянович Л., Онищенко В., Рубцов В., Яременко С. [53; 284–293].

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 Баженової О., Дугінець Г., Корж М., Ладиченко К., Любарцевої К., Мазаракі А., Мельниченко С., Мороз О., Побоченко Л., Швиданенка О., Щербини С., Чорної О. та ін. [285; 286; 291–301]. 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» [289].

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 [286–295] 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.

Останні п'ять зазначених методів можна виділяються в окрему групу, оскільки 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 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 львівським економістом

Васильцевим Т. У табл. 2.2 наведено частину системи індикаторів економічної безпеки підприємництва, які залежать від міжнародної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємництва України.

Таблиця 2.2

**Індикатори 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
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

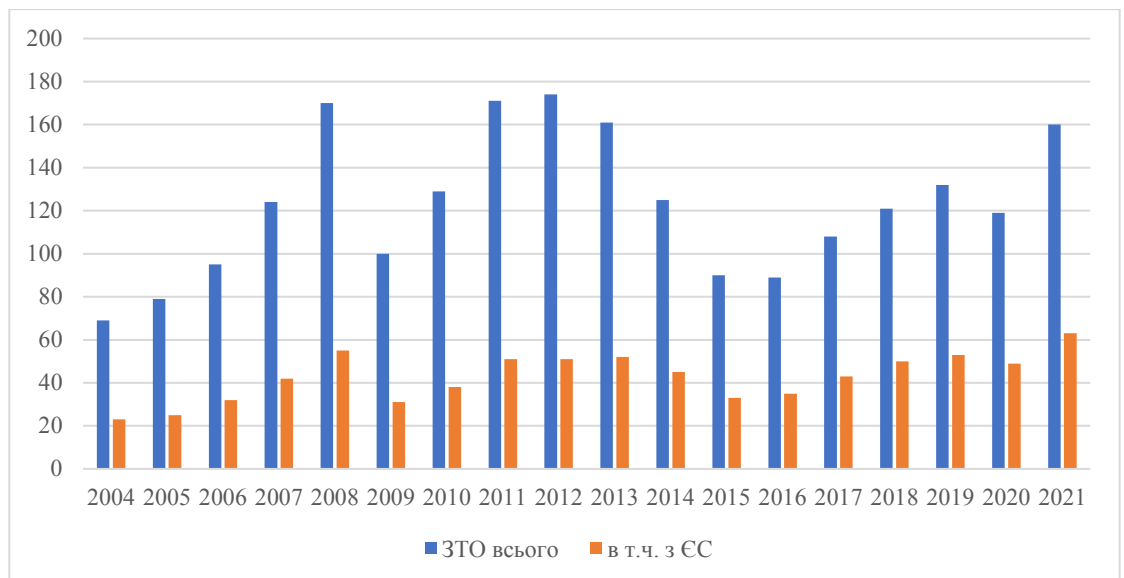
*Джерело: згруповано автором за [288, с. 93–94].*

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. Ці чинники потребують більш детального розгляду.

Соціально-економічні зміни в Україні зумовлюють необхідність розроблення ефективної стратегії розвитку держави, що вимагає цілісного аналізу всіх 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 [298].

Дані стосовно зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2021 рр., наведено на рис. 2.1–2.3.



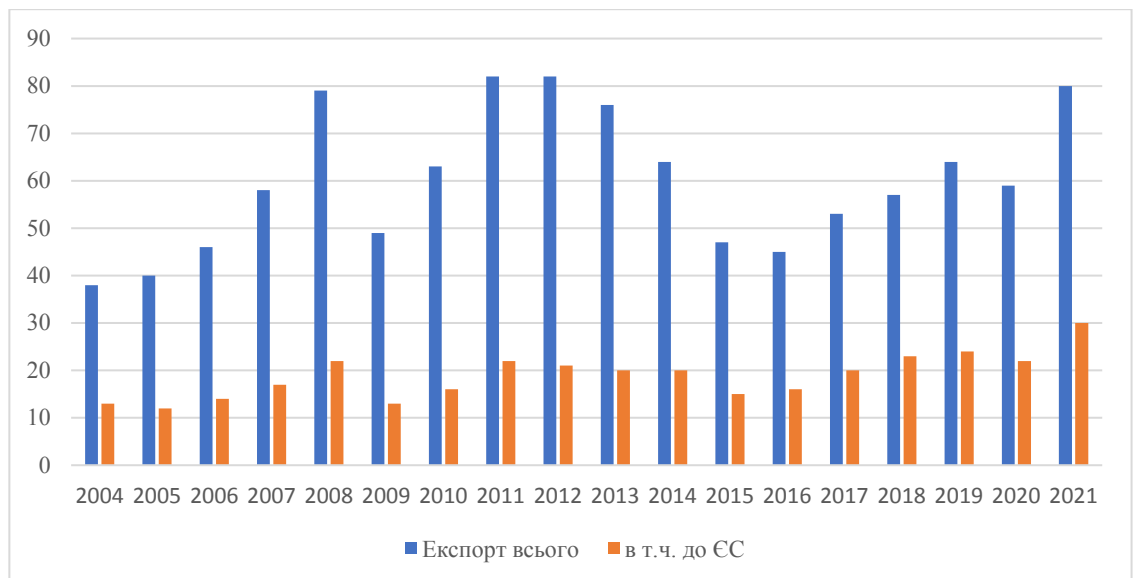
*Рис. 2.1. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2021 роки, млрд дол. США.*

*Джерело: складено за [208; 302; 303].*

Як видно з рис. 2.1, 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. 2.3). 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 всі показники зовнішньої торгівлі: загальний обсяг зовнішньої торгівлі становив 232789,7 млн дол. США. У 2020 р. цей показник становив 119413,6 млн дол. США, а в 2021 р. – 160125,0 млн дол США [208].



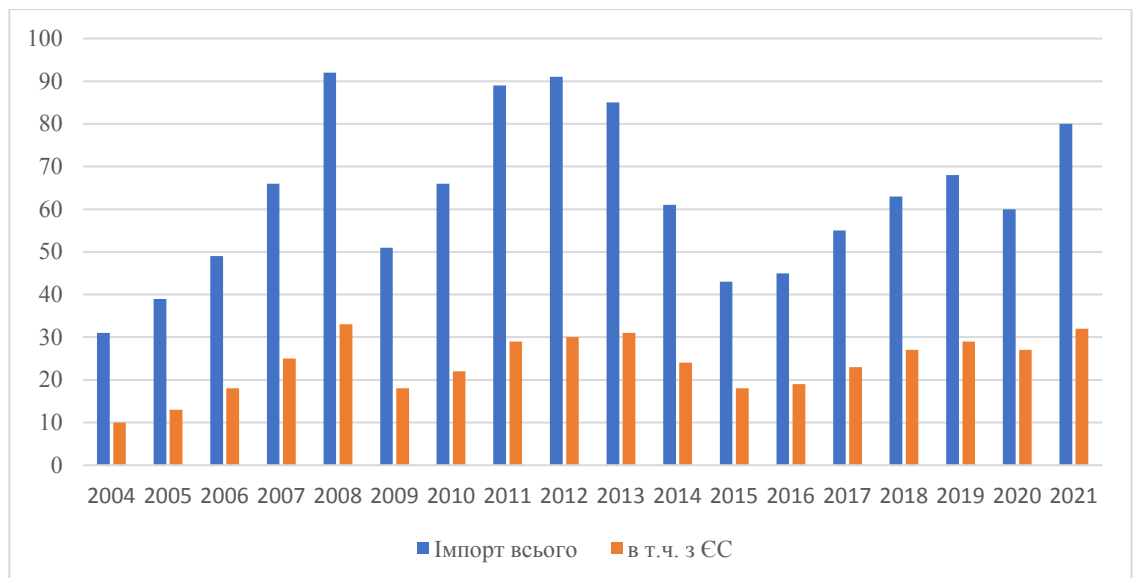
*Рис. 2.2. Динаміка експорту України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2021 роки, млрд дол. США*

*Джерело: складено автором за [302].*

У 2015–2021 рр. Європейський Союз продовжував розширювати та зміцнювати торговельно-економічні відносини з Україною, що простежується на рис. 2.2 і 2.3. 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 (27 країн) становили 23 100,1 млн дол. США, що на 14,3 % перевищило показник попереднього року. Імпорт з країн ЄС 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 [208].

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 [208; 302].



*Рис. 2.3. Динаміка імпорту України з країнами світу, в тому числі з Європейським Союзом у 2004–2021 роки, млрд дол. США*

*Джерело: складено автором за [208].*

Протягом 2020 р. зростання обсягів двосторонньої торгівлі між Україною та ЄС дещо уповільнилося. У цей період експорт товарів та послуг до країн ЄС становив 22085,2 млн дол. США, імпорт – 26786,7 млн дол.

США. У двосторонній торгівлі зберігалось негативне сальдо у розмірі 4701,5 млн дол. США [208; 296].

У 2021 р. обсяг двосторонньої торгівлі товарами та послугами з ЄС зріс до 160125 млн дол.США. Так, експорт до ЄС становив 30335,7 млн дол. США, а імпорт з ЄС відповідно – 32170,3 млн дол. США [208].

Основними торговельними партнерами України в рамках ЄС у 2021 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), Сполучене Королівство (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) [302; 305].

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 %, паливо мінеральне, 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 – по 3,5 %.

Основними групами товарів, які імпортувалися з ЄС протягом 2021 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) [296; 302].

Обсяг торгівлі послугами між Україною та ЄС у 2021 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 %).

У той же час 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 2020 р. зріс на 11,7 % та становив 8197,9 млн дол. США. Упродовж цього 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 %), а позитивне сальдо – 740,1 млн дол. США.

Обсяг торгівлі послугами між Україною та ЄС протягом 2021 р. зменшився на 10,85 % та становив 7388,1 млн дол. США. Протягом звітнього 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 [208].

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 імпортні 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 [305; 306].

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 [297].

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 поживлення 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. дол. США. При цьому країни, що розвиваються, отримали 741 млрд дол. США, що на 5 % більше, ніж у 2014 р. [208]. Прямі іноземні інвестиції є найбільш затребуваною формою капіталовкладень, оскільки це дозволяє реалізовувати великі проекти; крім того в країну надходять нові технології, нові практики корпоративного управління тощо. Динаміку прямих іноземних інвестицій наведено на рис. 2.4.

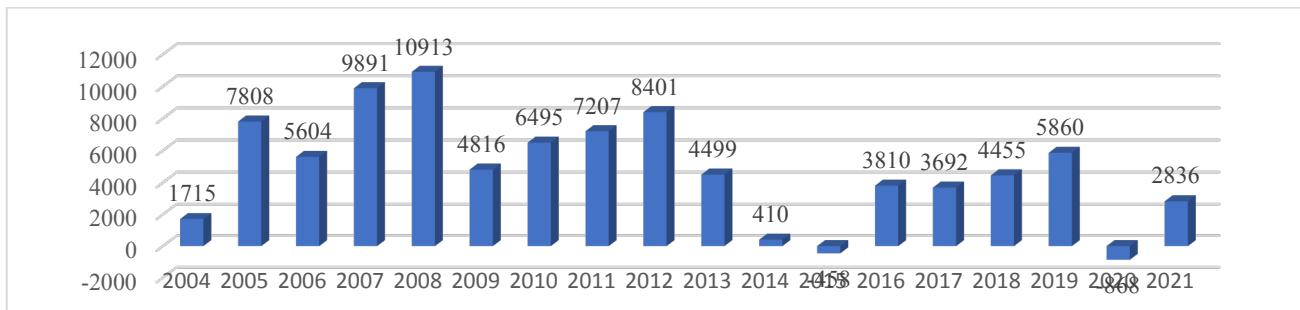


Рис. 2.4. Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну за 2004–2021 роки, млн дол. США

Джерело: згруповано за [208; 296].

З рис. 2.4 видно, що протягом 2016–2019 рр. обсяг іноземних інвестицій поступово зростав. У 2020 р. інвестиції суттєво скоротилися, що спричинено наслідками пандемії. 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

напрямами [309; 310; 311]. У гістограмі (рис. 2.5) наведено дані щодо виконання наукових та науково-технічних робіт за головними напрямками.



Рис. 2.5. Динаміка обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт за 2004–2021 роки, тис. грн

Джерело: узагальнено автором за даними [208].

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 [285]:

- недостатньо керований державою процес формування цього сектору в період трансформації економіки і суспільства;
- недостатній рівень забезпеченості матеріальними і фінансовими ресурсами;
- значну частку збиткових або фінансово нестійких підприємств;
- недосконале конкурентне середовище;
- проявів монополізму, клієнтських відносин і корупції у відносинах «бізнес–влада»;
- надмірно високий рівень криміналізації і тінізації господарювання.

Більшість показників розвитку МСП в Україні протягом останніх років покращуються, що певною мірою свідчить про підвищення рівня безпеки підприємництва. 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 [208; 264; 302].

На початку 2021 р. в Україні налічувалося 1973 тис. суб'єктів малого і середнього підприємництва (у попередньому році – 1941 тис.), з яких 1599 тис. фізичних 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 [208; 264; 302].

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 [208]. 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 [55].

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 [305]. 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 [298].

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 здатності 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:

- 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 [288, с. 205].

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.

Гібридна війна проти України перейшла у відкрите протистояння двох світів – імперсько-варварського та демократично-цивілізаційного. Україна є об'єктом геополітичних та економічних інтересів багатьох країн, цьому сприяє її розташування та політика (зовнішня і внутрішня) останніх тридцяти років. Торгівля – одна з головних статей наповнення бюджету і третя за прибутковістю.

В умовах війни з РФ, що триває майже рік, уряд намагається стабілізувати стан економіки, вживаючи певні заходи. Так, зважаючи на те, що український експорт здебільшого формується на сільськогосподарській продукції, для аграріїв реалізовано такі заходи:

- Мінагрополітики запровадило платформу для допомоги аграріям у проведенні посівної ([agrostatus.org](http://agrostatus.org)) для визначення їх потреб та відповідного фінансування;
- спрощено процедуру реєстрації сільськогосподарських машин для експлуатації;
- запроваджено бронювання військовозобов'язаних для робіт на посівній;

- відмінено експорт мінеральних добрив;
- введено додаткове фінансування на період посівної [306; 307].

Для економіки уряд запропонував такі заходи:

- спрощення оформлення статусу трудових відносин;
- суттєве спрощення оподаткування;
- звільнення від відповідальності за порушення зобов'язань, якщо це сталося внаслідок випадку непереборної сили;
- ухвалення КМУ Постанови від 26.02.2022 № 160 «Щодо забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану»; у межах цього документа передбачено максимальний термін розрахунків за товари вітчизняного виробництва соціальної значущості упродовж 10 днів;
- регулювання цін пального, зокрема зниження ставки ПДВ (ПДВ зменшено з 20 % до 7 %);
- забезпечення виконання програми щодо тимчасового переміщень підприємств із постраждалих регіонів;
- знято нарахування штрафів за заборгованість перед ЖКГ;
- зміни в місцеві бюджети і фінанси, зокрема надання компенсацій на оплату послуг на період воєнного стану.

Європейський Союз є важливим партнером 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.

Існує 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 потребують подальшого дослідження і будуть висвітлені у наступних публікаціях разом з їх обґрунтуванням.

Недолік розглянутої методики один – вона прийнятна до України, статистичні служби інших країн не надають повної інформації для використання цієї методики.

Економічна безпека Європи суттєво залежить від двох чинників:

– переорієнтація економіки на зміну джерел вуглеводнів, щоб відійти від купівлі газу та нафти у росії, це необхідно для зменшення політичних ризиків. Європа «робить ставку» на зелену революцію, але залежність від традиційних енергоносіїв все ще зберігається. Багато країн і не тільки Європи все ще залежні від російського експорту вуглеводневої продукції. Існує думка, що поновлювальні джерела енергії (ПДЕ) ніколи не зможуть повністю замінити традиційну енергетику;

– продовольча безпека. Україна завжди позиціонувалася як найбільший продовольчий експортер. У 2020–2021 пандемічні роки Україна сприяла продовольчій безпеці своїх партнерів на Близькому Сході, в Європі, Південно-Східній Азії та Північній Африці. Воєнні дії призвели до порушення цілісних ланцюгів постачання продукції сільського господарства та харчових продуктів, зриву посівної кампанії, ускладнення експорту продовольства через блокування портів України (60 % сільськогосподарської продукції експортується морем).

Основою забезпечення економічної безпеки держави є підтримання її економічної стійкості. Стан економічного зростання та розвитку суспільства базується на фундаментальному понятті стійкості. Викоремлюються чотири основні підходи до розуміння поняття

«економічна стійкість»: як стійкий стан стаціонарної стійкості, стійкість фінансово-майнового стану підприємств, розвиток країн та цивілізації в межах виживання, зростання економіки за мінімального відхилення економічної системи від стану рівноваги [520].

Стійкість – це здатність економічної системи протистояти різним негативним впливам і пристосовуватися до змінних умов. Ще однією важливою ознакою стійкості є спроможність досягати динамічної рівноваги економічної системи та розвиватися.

Як категорія, економічна стійкість країни – це система економічних відносин, що пов'язані з досягненням економіки країни рівноважного стану та можливістю розвитку.

Детермінантом рівня економічної безпеки країни є рівень її економічної стійкості. Фактично стійкість країни є її суттю її економічної безпеки. Нелінійність розвитку економічних систем ускладнює можливості широкого застосування загальної методології дослідження, і потребує розробки окремих методологічних аспектних підходів, які відповідатимуть особливостям процесу міжнародної торгівлі та специфічності розвитку економіки країни як системи.

Концепція забезпечення достатнього рівня економічної стійкості країни є складовою частиною загальної концепції формування економічної безпеки держави. У визначенні рівня економічної стійкості країни використовуються стійкісний та функціональний підходи. Поєднання в науковому дослідженні цих підходів діє синергетичний ефект у вигляді: формування категоріального визначення поняття економічної стійкості країни, принципів дослідження, методичний підхід до оцінювання, який містить три етапи: 1-й етап – підготовчий (обґрунтування методичного інструментарію оцінювання), 2-й етап – аналітичний (збір статистичної інформації), 3-й етап – оцінювання (висновок за розрахунками).

При обґрунтуванні методології дослідження використано принципи: специфічні (достовірності інформації, досягнення рівноваги, економічної

доцільності) і загальні (адаптивності, безперервності, системності і комплексності).

Для розрахунку економічної стійкості Грузії і Молдови, торговельних країн-партнерів України з ЄС, які також обрали європейський напрям розвитку, скористаємось методикою, запропонованою Давиденком С., і яка теж базується на індикаторному підході для формування системи оцінювання рівня економічної безпеки держави [216]. З переліку запропонованих індикаторів відібрано ті, які можна розрахувати, маючи інформацію служб статистик інших держав та світової торгівлі. Ця методика базується на порівнянні даних економічних показників обраної країни з іншою. В основу оцінювання рівня економічної стійкості країни покладено відібрані та адаптовані показники-індикатори з методики [216], які відображають взаємозалежність показників міжнародної торгівлі та соціально-економічного розвитку країни:

Індикатор співставності економічного розвитку характеризує відхилення результативності економіки відносно інших країн, розраховується як:

$$\frac{\text{ВВП на 1 особу в досліджуваній країні, дол США}}{\text{ВВП на 1 особу в середньому в досліджуваній сукупності країн, дол США}} \quad (2.1)$$

Прийнятною тенденцією є збільшення рівня індикатора. Значення індикатора менше 0,5 характеризує наявність фінансово-економічних загроз внаслідок низької результативності економіки.

Індикатор порівняльної платоспроможності населення характеризує відхилення середнього рівня оплати праці в досліджуваній країні від середнього рівня в обраних країнах. Дозволяє оцінити критичність дисбалансу платоспроможності населення в умовах реалізації міжнародного співробітництва, розраховується як:

$$\frac{\text{середньорічна зарплата в досліджуваній країні, дол США}}{\text{середньорічна зарплата в країнах дослідження, дол. США}} \quad (2.2)$$

Бажаною тенденцією є збільшення рівня індикатора. Значення індикатора менше 0,5 свідчить про низьку результативність економіки.

Індикатор експортної залежності економіки показує рівень відкритості економіки та її залежності від зовнішньоекономічної кон'юнктури. Призначенням розрахунку є діагностика загроз посилення впливу зовнішньої кон'юнктури на динаміку та стійкість національної економіки до негативних зовнішніх впливів. Розраховується як:

$$\frac{\text{(обсяг експорту товарів та послуг ,млн дол.)}}{\text{номінальний ВВП,млн дол.}} \times 100\% \quad (2.3)$$

Діапазон значень – від 0 до 100 %, оптимальне значення 20–30 %, задовільне 30%–40 %, незадовільне 40–50 %, небезпечне 50–60 %, критичне – понад 60 %.

Індикатор імпоротної залежності економіки характеризує залежність її розвитку від імпорту. Розрахунок:

$$\frac{\text{обсяг товарів та послуг імпорту країни,млн дол.}}{\text{номінальний ВВП,млн дол.}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Діапазон значень – від 0 до 100 %, оптимальне значення 20–30 %, задовільне 30–40 %, незадовільне 40–50 %, небезпечне 50–60 %, критичне – понад 60 %.

Індикатор розбалансування зовнішньої торгівлі показує рівень та масштаб розбалансованості зовнішньої торгівлі у процесі розвитку національної економіки та створення ВВП, за формулою:

$$\frac{\text{(сальдо ЗТО,млн дол.США)}}{\text{номінальний ВВП,млн дол.}} \times 100\% \quad (2.5)$$

Оптимальне значення від 0 до 7 %, задовільне 0 – -2,5 %, небезпечне - 2,5 – -7%, критичне – понад -7%.

Індикатор міжнародної експортної вагомості характеризує вагомість країни у формуванні та розвитку світового товарного ринку. Призначення розрахунку є діагностування загроз витіснення країни зі світового товарного ринку. Розраховується як:

$$\frac{\text{обсяг експорту товарів України,млн дол.США}}{\text{обсяг експорту товарів в світі,млн дол.США}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Прийнятною тенденцією є збільшення рівня індикатора. Значення індикатора менше 0,1 % характеризують наявність фінансово-економічних загроз внаслідок витіснення зі світового ринку.

Індикатор концентрації товарного експорту характеризує товарну спеціалізацію експорту та визначає наявність загроз високої товарної концентрації для розвитку економіки, розраховується як:

$$\frac{\text{обсяги експорту 5 найбільших товарних груп за 4-значним кодом УКТ ЗЕД, млн дол.США}}{\text{загальний обсяг експорту товарів, млн дол.США}} \times 100\% \quad (2.7)$$

Оптимальне значення складає 20–30 %, значення, яке більше 30 % показує ризики для розвитку економіки залежно від попиту та цін на відповідні товарні позиції, а значення, яке менше ніж 20 % вказує на низький рівень спеціалізації країни.

Індикатор концентрації товарного імпорту характеризує товарну спеціалізацію імпорту, діагностує загрози від високої товарної концентрації для розвитку економіки і визначається формулою:

$$\frac{\text{обсяги імпорту 5 найбільших товарних груп за 4-значним кодом УКТ ЗЕД, млн дол.США}}{\text{загальний обсяг імпорту товарів, млн дол.США}} \times 100\% \quad (2.8)$$

Оптимальне значення 20–30 %, переважання 30 % показує ризики для розвитку економіки.

Після розрахунку часткових показників можна зробити висновок стосовно того, який рівень економічної стійкості з чотирьох можливих (критичний, незадовільний, задовільний, високий) має досліджувана країна. Відповідно за «еталон» із групи країн вибираємо ті, що мають кращі статистичні показники за зведеними даними, що подані в таблицях дод. Б.

Для повноти аналізу проведено ретроспективне оцінювання стану економічної стійкості обраних країн за п'ять років (2017–2021) за відібраними індикаторами. Результати розрахунків наведено в таблицях 2.3–2.8.

Таблиця 2.3

## Оцінка рівня економічної стійкості Німеччини у 2017–2021 рр.

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	1,43	1,54	1,50	1,38	1,38
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,89	0,89	0,91	0,90	0,90
експортної залежності економіки, %	43,25	39,08	43,08	41,44	48,73
імпортної залежності економіки, %	41,10	41,85	42,32	39,04	46,96
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	0,44	0,38	0,32	0,35	0,44
міжнародної експортної вагомості країни, %	8,16	7,98	7,84	7,84	7,32
концентрації товарного експорту, %	75,63	75,47	75,31	74,33	75,63
концентрації товарного імпорту, %	70,99	71,51	71,71	70,05	70,99

*Джерело: розраховано автором за [313; 314].*

За досліджуваний період Німеччина демонструвала випередження свого розвитку порівняно з країнами-партнерами (індикатор зіставності економічного розвитку в ці роки більший за одиницю). Динаміка зростання індикатора порівняльної платоспроможності показує високу результативність економіки цієї країни. Зміни індикатора експортної залежності свідчать про зростання залежності від зовнішньої кон'юнктури та є загрозами фінансово-економічного характеру (індикатор експортної залежності в зоні «незадовільно» 30–50 %). Динаміка зміни індикатора імпортної залежності демонструє зростання імпортозалежності, його значення незадовільні 41,1–46,96 %, що характеризує наявність фінансово-економічних загроз (зміна цін та кон'юнктури товарного ринку). Індикатори розбалансування потрапляють у зону оптимальних значень, це свідчить про стабільний розвиток країни. Індикатор міжнародної експортної вагомості країни показує незначне погіршення (із 8,16 % до 7,32 %) вагомості Німеччини у формуванні та розвитку світового товарного ринку. Водночас ця країна має стабільне становище і займає 7,32 % світового експорту, що досить суттєво. Індикатор концентрації товарного експорту характеризує



товарну спеціалізацію експорту, тобто Німеччина має занадто високу спеціалізацію експортних потоків, яка обумовлює ризики цінового характеру на відповідні товарні позиції. Загалом економічна стійкість та рівень економічної безпеки Німеччини мають високий рівень.

Для оцінки рівня економічної стійкості Італії складено табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка рівня економічної стійкості Італії у 2017–2021 рр.**

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	0,93	0,95	0,97	0,94	1,38
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,89	0,89	0,88	0,89	0,88
експортної залежності економіки, %	31,78	30,76	32,70	32,87	37,32
імпортної залежності економіки, %	32,82	35,56	33,28	31,44	37,38
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	2,57	1,96	3,08	3,63	2,55
міжнародної експортної вагомості країни, %	2,86	2,81	2,83	2,83	2,74
концентрації товарного експорту, %	4,28	4,17	4,09	4,07	2,82
концентрації товарного імпорту, %	3,62	3,63	3,54	3,37	2,49

*Джерело: розраховано автором за [313; 314].*

За п'ять років зміни індикатора зіставності економічного розвитку Італії свідчать про тенденцію збільшення, отже, Італія розвивається стабільно. Індикатор порівняльної платоспроможності населення досить високий протягом аналізованого періоду (0,88–0,89). Динаміка індикатора експортної залежності (31,78 % у 2017 р., 37,32 % у 2021 р.) демонструє дещо занадто велику залежність економіки Італії від експорту, що показує ризик виникнення фінансово-економічних загроз зміни цін та кон'юнктури товарних груп експорту. Зміни індикатора імпортної економіки підтверджують попередній висновок про загрозу зміни цін та обсягу товарних груп імпорту. Значення індикатора розбалансування зовнішньої торгівлі потрапляють у межі оптимальних [216] отже ця країна має збалансовану зовнішню торгівлю, економічно розвивається. Індикатор

міжнародної експортної вагомості Італії змінюється незначно (2,86 % у 2017 р., 2,74% у 2021 р.), але має достатній рівень. Отже Італія має високий рівень економічної стійкості.

Для оцінки рівня економічної стійкості Польщі складено табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка рівня економічної стійкості Польщі у 2017–2021 рр.**

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	0,44	0,50	0,50	0,51	0,51
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,32	0,35	0,38	0,41	0,39
експортної залежності економіки, %	26,07	27,35	56,52	57,27	62,07
імпортної залежності економіки, %	22,80	25,62	48,69	49,65	57,50
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	3,26	1,73	7,83	7,61	4,57
міжнародної експортної вагомості країни, %	1,32	1,35	1,40	1,55	1,52
концентрації товарного експорту, %	93,41	92,54	92,99	89,73	73,48
концентрації товарного імпорту, %	88,97	83,51	90,34	81,41	61,48

*Джерело: розраховано автором за [313; 314].*

За досліджуваний період Польща підвищила рівень своєї економічної стійкості. Так, значення індикатора зіставності економічного розвитку у 2017 р. становив 0,44, що менше 0,5 і свідчить про наявність фінансово-економічних загроз внаслідок низької результативності економіки. З 2018 р. стан економіки Польщі поліпшився. Індикатор порівняльної платоспроможності населення у всі досліджувані роки менше нормативного (0,5), що свідчить про недостатню ефективність економіки країни. Однак спостерігається поступове збільшення цього індикатора, що демонструє дієвість заходів держуправління стосовно підвищення результативності економіки та оплати праці працюючих. Значення індикаторів експортної та імпортної залежності у 2017–2018 рр. потрапляли у зону оптимальних (20 – 30 %). З 2019 р. обидва ці показники продемонстрували стрімке збільшення майже вдвічі, і потрапили в зону небезпеки (50–60 %), що свідчить про наявність суттєвої залежності експорту й імпорту, розвитку економіки країни від зовнішньоекономічної кон'юнктури і появу фінансово-

економічних загроз внаслідок цього. Значення індикатора розбалансування у 2017–2021 рр. відповідали оптимальному [0; +7 %), що свідчить про збалансованість зовнішньої торгівлі. Значення індикатора міжнародної експортної вагомості збільшується щороку в середньому на 0,3 %, що свідчить про посилення експортної вагомості Польщі і її закріплення на світовому ринку. Динаміка індикатора концентрації товарного експорту (93,41 % у 2017 р., 73,48 % у 2021 р.) та індикатора концентрації товарного імпорту (88,97 % у 2017 р., 61,48 % у 2021 р.) демонструють тенденцію до збалансування товарних потоків. Водночас такі значення індикаторів (>30 %) показують наявність ризиків для розвитку економіки, які обумовлюються залежністю від попиту та цін на відповідні товарні позиції. Економічна стійкість Польщі має задовільний рівень.

Для оцінки рівня економічної стійкості Грузії складено табл. 2.6.

*Таблиця 2.6.*

#### **Оцінка рівня економічної стійкості Грузії у 2017–2021 рр.**

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	0,14	0,15	0,15	0,14	0,16
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,11	0,11	0,10	0,10	0,11
експортної залежності економіки, %	41,58	44,72	47,99	31,16	36,30
імпортної залежності економіки, %	61,87	65,95	68,25	60,18	63,48
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	-20,29	-21,24	-20,26	-29,03	-27,18
міжнародної експортної вагомості країни, %	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
концентрації товарного експорту, %	70,03	70,68	68,51	61,38	54,55
концентрації товарного імпорту, %	71,16	71,57	70,66	69,69	56,07

*Джерело: розраховано автором за [313; 314].*

Протягом досліджуваного періоду 2017–2021 рр. економіка Грузії демонструвала низьку результативність і суттєвий дисбаланс платоспроможності населення (індикатори зіставності економічного розвитку і порівняльної платоспроможності населення менші за нормативне 0,5).

Значення індикатора імпортної залежності у 2017–20219 рр. потрапляли до зони «незадовільно» (40–50 %), а з 2020 р. ситуація

поліпшилася, значення цього індикатора стало «задовільним» (30–40 %). Цьому сприяло зменшення торгівлі з росією і суттєве збільшення торговельного співробітництва з іншими державами. Негативним є надмірна залежність економіки Грузії від експорту (понад 60 %). Критичність стану розбалансування зовнішньої торгівлі демонструє відповідний індикатор (понад -7 %). Постійність значення індикатора міжнародної експортної вагомості свідчить про стабільність присутності країни на світовому товарному ринку. Індикатори концентрації експорту та імпорту свідчать про суттєві ризики для розвитку економіки залежно від попиту та цін на відповідні позиції товарних потоків. Економічна стійкість Грузії має критичний рівень.

Для оцінки рівня економічної стійкості Молдови складено табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

#### **Оцінка рівня економічної стійкості Молдови у 2017–2021 рр.**

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	0,11	0,14	0,14	0,14	0,14
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,09	0,09	0,11	0,12	0,12
експортної залежності економіки, %	38,04	36,50	36,12	31,58	39,28
імпортної залежності економіки, %	59,77	60,04	58,78	53,21	68,80
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	-21,74	-23,54	-22,66	-21,64	-29,52
міжнародної експортної вагомості країни, %	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
концентрації товарного експорту, %	83,38	82,59	83,45	81,80	64,63
концентрації товарного імпорту, %	67,05	67,31	67,86	68,89	54,65

*Джерело: розраховано автором за [313;314].*

За п'ять років результативність економіки Молдови була недостатньою (<0,5), але спостерігається тенденція збільшення цього показника. Індикатор порівняльної платоспроможності населення теж це підтверджує. Індикатор експортної залежності потрапляє в зону «задовільно» (30–40 %) протягом усього досліджуваного періоду.

Індикатор імпортної залежності у 2017–2020 рр. потрапив у зону «небезпечно» (50–60 %), а в 2021 р. мав «критичне» значення (понад 60 %).

Це свідчить про залежність розвитку економіки країни від імпорту. Динаміка значень індикатора розбалансування зовнішньої торгівлі свідчить про критичний (понад -7 %) масштаб розбалансування торговельних потоків у процесі розвитку економіки та створення ВВП. Економічна стійкість Молдови теж має критичний рівень.

Для оцінки рівня економічної стійкості України складено табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка рівня економічної стійкості України у 2017–2021 рр.

Індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
зіставності економічного розвитку (частка)	0,09	0,10	0,12	0,12	0,15
порівняльної платоспроможності населення (частка)	0,06	0,07	0,08	0,11	0,11
експортної залежності економіки, %	51,28	48,28	43,91	41,62	44,77
імпортної залежності економіки, %	56,11	54,79	49,76	42,10	44,85
розбалансування зовнішньої торгівлі (відношення сальдо ЗТО до ВВП), %	-4,84	-6,51	-5,85	-0,48	-0,08
міжнародної експортної вагомості країни, %	0,24	0,24	0,26	0,28	0,31
концентрації товарного експорту, %	78,46	78,19	78,82	77,45	57,96
концентрації товарного імпорту, %	79,51	79,64	79,21	76,66	59,69

*Джерело: розраховано автором за [208;313;314].*

Індикатор зіставності економічного розвитку протягом аналізованого періоду суттєво менший нормативного (0,5), це сигналізує про низьку ефективність економічної діяльності країни. Але спостерігається позитивна динаміка збільшення (0,09 у 2017 р., 0,15 у 2021 р.), яка свідчить про неухильне зростання результативності економіки. Індикатор порівняльної платоспроможності показав суттєве відставання рівня оплати праці в Україні (0,06 у 2017 р., 0,11 у 2021 р.). Позитивним є його постійне збільшення. Однак існують загрози низької купівельної спроможності населення, значного рівня безробіття, «відпливу» робочої сили. Індикатори експортної та імпортної залежності характеризують суттєвий рівень відкритості економіки країни, що спричиняє загрози фінансово-економічного характеру внаслідок надмірної залежності економіки країни від експорту й імпорту. Індикатор розбалансування зовнішньої торгівлі у

2017–2019 рр. потрапляв у зону «небезпечно» [216, с. 55, 312], що показувало суттєву розбалансованість товарних потоків країни. З 2020 р. ситуація поліпшилася, значення індикатора потрапили в зону «задовільно» ( $0 \div -2,5\%$ ), що характеризує суттєве зменшення розбалансування чинників розвитку країни. Вагомість України у формуванні світового товарного ринку незначна, але має тенденцію поступового та стабільного зростання. Витіснення зі світової торгівлі Україні не загрожує. Індикатори концентрації товарних експорту та імпорту свідчать про наявність ризиків для розвитку економіки (всі значення  $> 40\%$ ). Але за динамікою цих показників можна зробити висновок, що економіка України поступово та стабільно розвивається. Однак нині рівень економічної стійкості України незадовільний.

Як свідчать розрахунки, країни ЄС мають високий або задовільний рівень економічної стійкості. Відповідно, Україна прагне до вступу в ЄС з метою кращого розвитку економіки та поглиблення засад демократичного устрою. До ЄС також хочуть приєднатися, крім України, ще й Грузія та Молдова. Україна має для цього реальні шанси, на відміну від Грузії, в якій рівень безробіття сягає  $20\%$  і рівень економічної стійкості критично низький. Молдова має кращі шанси ніж Грузія для вступу в ЄС, оскільки в неї найнижчий показник безробіття серед кандидатів і відносно кращий політично-соціальний імідж ніж у Грузії.

Поглиблення інтеграції України в європейське суспільство потребує подолання відставання розвитку країни у різних сферах економіки, особливо гармонізації процесів зовнішньої торгівлі та посилення позицій на світовій арені. З вересня 2017 р. була створена ПВЗВТ між Україною і ЄС. Цей процес має не тільки переваги, але і виклики, які потребують більш детального аналізу.

## **2.2. Систематизація переваг та викликів євроінтеграції для торгівлі України**

Нинішнім завданням України є збереження макроекономічної стабільності, що ускладнюється через війну з РФ та втрату п'ятої частини економічного потенціалу країни. Відновити економічне зростання не дозволили втрата цілісності митного й 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: Wiener A., Borzel T.A., Risse T. [315], Boronska-Hryniewiecka K. [316], Maassen P. і Olsen J.P. [317], Nissen S. [318]. 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 і розглянуто нові проблеми [315]. Досить слушною є думка Maassen P. і Olsen J. щодо реформ та викликів від європеїзації, які постали перед університетами та науковими центрами

[317]. Boronska-Hryniewiecka K. 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 [316]. Nissen S. вивчає традиційний механізм перевірки парламентських питань для використання у контексті ЄС. Його дослідження демонструють, що європеїзація прогресує повільно [318].

Наукові праці з вивчення процесу євроінтеграції України представлені вітчизняними дослідниками, серед яких: Анісімов І. [309], Власюк Т. [319], Базилюк Я. [131], Давиденко С. [131], Дугінець Г. [299], Мазаракі А. [320; 321], Калюжна Н. [321], Корж М. [300], Кудирко Л. [321], Плотнікова О. [322] та інші [310 – 327]. Авторами цих робіт опрацьовано проблематику інтеграції національної економіки у світове господарство, визначено можливості торгівлі України на зовнішньому ринку. Однак 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.) [328] 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, 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.

Сучасний розмір національної економіки, виражений в обсягах валового внутрішнього продукту, критично обмежує вагомість і міжнародну конкурентоспроможність країн, тому для розгляду і зіставності даних краще використовувати показник ВВП, розрахований за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Слід зауважити, 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 [131]. 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 таблиці, що згрупована за даними Укрстату за останні роки. В останньому рядку табл. 2.9 розраховано рівень ВВП з урахуванням впливу інфляції.

Таблиця 2.9

## Динаміка ВВП України за 2010–2021 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	1079,3	1300,0	1404,7	1465,2	1586,9	1988,5	2385,4	2983,9	3560,6	3974,6	4194,1	5459,6
Індекс фізичного обсягу, %	105,5	105,5	100,2	100,0	93,4	90,2	102,4	102,5	103,4	104,1	96,2	103,4
Індекс-дефлятор, %	112,9	114,2	107,8	104,3	115,9	138,9	117,1	122,1	115,4	108,1	109,8	110,3
Індекс споживчих цін, %	109,1	108,0	100,6	100,5	124,9	143,3	113,9	114,4	110,9	107,9	106,8	110,0
Індекс цін виробників промислової продукції, %	118,7	114,2	103,7	101,7	131,8	125,4	120,5	126,4	117,4	104,1	106,1	162,3
ВВП реальний, млрд грн	1120,6	1304,1	1459,1	1410,6	1365,1	1430,3	2034,4	2445,6	3083,4	3675,7	3818,5	4363,6

Джерело: згруповано та розраховано автором за [208].

З даних табл. 2.9 видно, що одночасно 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 ці індекси, доходимо висновку, що незначне зростання фізичного обсягу ВВП фактично нівелюється зростанням цін та збільшенням інфляції.

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 порівняльності виражаються в єдиній валюті – доларах США.

Перерахунок з національних валют, як це прийнято при міжнародних економічних порівняннях, виконується не за ринковими обмінними курсами валют, а за паритетом купівельної спроможності».

За зазначеним критерієм українська економіка у п'ять разів менша від економік країн ЄС. Останні двадцять років, які продемонстрували збільшення обсягів світового ВВП 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. 2.10).

Таблиця 2.10

## 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
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
2021	5459574	16070,35	106511,88	27,7	195,0	0,183100

Джерело: згруповано автором за даними [314].

З табл. 3.10 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 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 й імпорту України (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Зовнішньоторговельний баланс України за 2004–2021 роки, млн грн

Номінальний ВВП за рік		Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт – імпорт)	
		% ВВП		% ВВП		% ВВП	
2004	310100	245633	79,2	-222215	-71,7	23418	7,6
2005	441452	227252	51,5	-223555	-50,6	3697	0,8
2006	544153	253707	46,6	-269200	-49,5	-15493	-2,8
2007	720731	323205	44,8	-364373	-50,6	-41168	-5,7
2008	948056	444859	46,9	-520588	-54,9	-75729	-8,0
2009	913345	423564	46,4	-438860	-48,0	-15296	-1,7
2010	1082569	549365	50,7	-580944	-53,7	-31579	-2,9
2011	1316600	707953	53,8	-779028	-59,2	-71075	-5,4
2012	1408889	717347	50,9	-835394	-59,3	-118047	-8,4
2013	1454931	681899	46,9	-805662	-55,4	-123763	-8,5
2014	1566728	770121	49,2	-834133	-53,2	-64012	-4,1
2015	1979458	1044541	52,8	-1084016	-54,8	-39475	-2,0
2016	2383182	1174625	49,3	-1323127	-55,5	-148502	-6,2
2017	2982920	1430230	47,9	-1618749	-54,3	-188519	-6,3
2018	3558706	1608890	45,2	-1914893	-53,8	-306003	-8,6
2019	3974564	1636416	41,2	-1947599	-49,0	-311183	-7,8
2020	4194102	1600558	38,2	-1618832	-38,6	-18274	-0,4
2021	5459574	2208363	40,5	-2227099	-40,8	-18736	-0,3

Джерело: згруповано автором за [314].

Аналізуючи числові дані з табл. 2.11, відмітимо, що водночас зі зростанням обсягів експортно-імпортних операцій імпорт в Україну у 2006–2021 рр. постійно випереджав експорт, а різниця між ними сягає часом

8 % ВВП. Рівень відкритості України зафіксований у багатьох рейтингах. За щорічним індексом економічної свободи Україна посіла 130-те місце серед 177 країн світу, які досліджуються, та має індекс на рівні 54,1 (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка рейтингу економічної свободи України у 2010–2021 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	56,2	127 (177)
2021	54,1	130 (177)

*Джерело: сформовано автором за [329; 330].*

Індекс економічної свободи – показник, який щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу, починаючи з 1995 року. В основі розрахунку Індексу – 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 186 країн світу, при цьому повністю оцінено і зараховано до рейтингу лише 180 з них [329]. 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. Україна входить до категорії країн «переважно невідільні» та посідає останнє 45-те місце у європейському регіоні та 147-ме в загальному переліку. Сусіди України в рейтингу – Бенін (133-тє місце) та Пакистан (135-тє місце). Найактивнішими партнерами у торгівлі з Україною у 2021 р. були: США (12-тє місце), Німеччина (24-тє), Польща (46-тє), Туреччина (68-ме), Італія (80-тє), Китай (100-тє), Індія (129-тє), Єгипет (144-тє). З цього переліку двоє належать до групи країн «переважно вільний», троє – «помірно невідільний» та інші – «поглиблено невідільний». Майже половина торговельних партнерів України належать до групи «поглиблено невідільний», 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. Розглянуто динаміку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС та іншими країнами за 2010–2021 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Експорт та імпорт товарів України з ЄС та іншими країнами у 2010–2021 роках, млн дол.**

Роки	Експорт			Імпорт		
	ЄС	Інші країни	Усього	ЄС	Інші країни	Усього
2010	13,05	38,38	51,43	19,1	41,64	60,74
2011	17,97	50,42	68,39	25,75	56,86	82,61
2012	17,08	51,73	68,81	26,16	58,5	84,66
2013	16,76	46,56	63,32	27,05	49,94	76,99
2014	17	36,9	53,9	21,07	33,36	54,43
2015	13,02	25,11	38,13	15,33	22,19	37,52
2016	13,5	22,86	36,36	17,4	21,85	39,25
2017	17,53	25,73	43,26	20,8	28,81	49,61
2018	20,16	27,17	47,33	23,22	33,97	57,19
2019	20,75	29,3	50,05	25,01	35,79	60,8
2020	18,61	30,6	49,21	23,5	30,59	54,09
2021	26,79	41,3	68,09	28,3	44,52	72,82

*Джерело: розраховано та наведено автором в [302].*

Скорочення обсягів вітчизняної економіки відповідно супроводжувалося зменшенням її експортного потенціалу. За підсумками 2021 р. частка товарного експорту України у світовому експорті зменшилася до 0,19 %, тобто вдвічі ніж показники 2010 року. Зменшення обсягів експорту позначилося і на можливості споживання імпортованих товарів.

Аналізуючи стан зовнішньоторговельних відносин України за 2010–2021 рр., можна зробити висновок, що товарна торгівля України з країнами-членами ЄС зберігає свій потенціал.

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. 2.14): -2,9 % до ВВП у 2010 р., -7,8 % до ВВП у 2021 році.

Зменшення ВВП, відповідне знецінення ключових економічних активів обмежує створення доданої вартості на підприємствах України та суттєво знижує рівень їх економічної безпеки. Спостерігається збільшення товарної торгівлі України з країнами-членами ЄС. З 2016 р. спостерігається поступове збільшення співпраці з ЄС як в експорті товарів так і в імпорті. Розгляд динаміки експорту та імпорту товарів з основними країнами-партнерами зовнішньої торгівлі України подано в табл. 2.14 і 2.15.

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.

Таблиця 2.14

## 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	1928,46	2436,30	2706,00	3273,10	7112,72	49212,93
2021	2494,40	1944,60	2866,70	3469,30	4142,70	3414,30	5227,60	8003,60	68089,30

Таблиця 2.15

## 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
2021	4822,10	2675,1	6284,00	4958,80	6083,40	3258,20	10972,0	3332,50	72816,80

Джерело: згруповано автором за [208].



Неабиякий потенціал для України має зовнішня торгівля послугами: вона менш залежна від волатильності світової економіки, менш вразлива до протекціоністських заходів, до того ж за мінімального навантаження на екологію виробництво послуг має високий рівень доданої вартості. Тенденції, що спостерігаються у зовнішній торгівлі України послугами, наведено на рис. 2.6, 2.7.

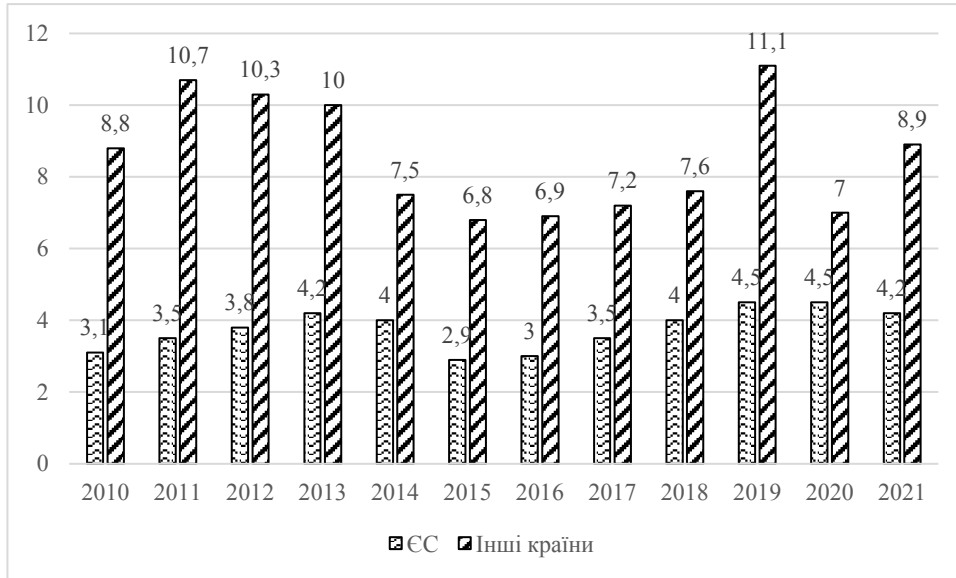


Рис. 2.6. Експорт послуг з України у 2010–2021 рр., млрд дол. США

Джерело: згруповано автором за [208].

Як і в торгівлі товарами, зовнішня торгівля послугами помітно змінила вектор «зі Сходу на Захід»: цей показник у торгівлі з країнами ЄС помітно збільшився.

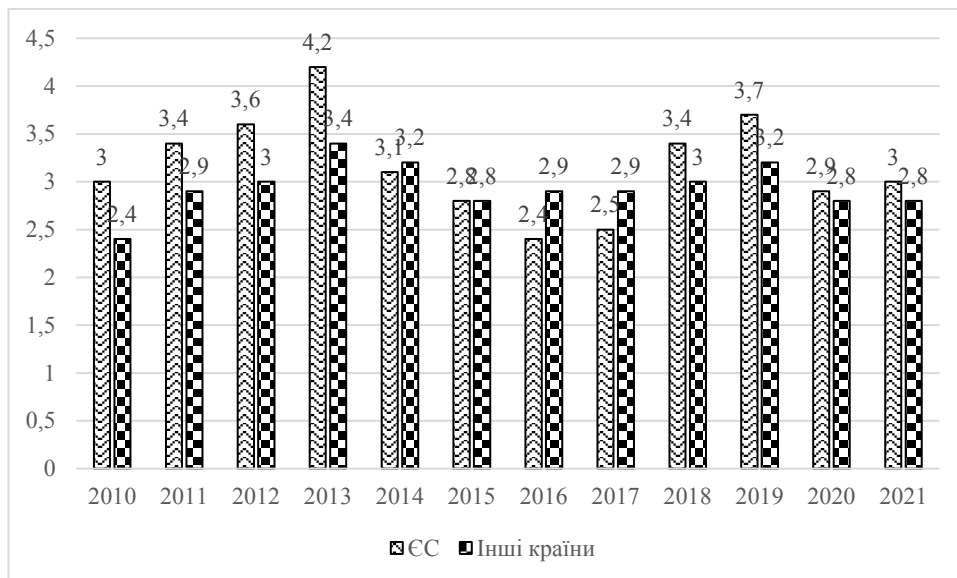


Рис. 2.7. Імпорт послуг в Україну у 2010–2021 рр. млрд дол. США

Джерело: згруповано автором за [208].

Упродовж останніх десяти років спостерігається нестабільна динаміка обсягів експорту й імпорту послуг, проте зовнішня торгівля України послугами розвивається досить швидкими темпами. Найбільші обсяги імпорту послуг зафіксовано зі Сполученим Королівством та США.

Загалом роль зовнішньої торгівлі послугами зростає, з 2017 р. вона забезпечує Україні зменшення від'ємного сальдо торговельного балансу на відміну від зовнішньої торгівлі товарами.

Сучасна світова глобалізація торговельних процесів актуалізує перед Україною низку завдань, пов'язаних з пошуком нових джерел конкурентоспроможності та створенням нових економічних партнерств, у взаємодії з якими наша держава могла б прискорити модернізацію національної економіки. 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 воєнної агресії, розв'язаної з 2014 року. Внутрішні та зовнішні умови економічного розвитку держави визначають можливості та пріоритети забезпечення її економічної безпеки. Погіршення соціально-економічної динаміки України, що спричинене війною з рф, пандемією, та несприятлива зовнішня кон'юнктура призвели до зменшення обсягів зовнішньої торгівлі України [302].

Торгівля України з країнами ЄС характеризується нерівномірним розподілом обсягів товарів (табл. 2.14 і 2.15). За даними цих таблиць 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 з країнами Азії та Африки. Варто зазначити, що є суттєвий нереалізований потенціал розвитку двосторонніх відносин і 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 [331]. Цікавим і обґрунтованим є Пульс Угоди, де публікуються матеріали про зміни за головними напрямками Угоди [303]. Питанням торгівлі присвячено Четвертий розділ Угоди, що називається: «Розділ IV. Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею». Аналізуючи виконання цього розділу, виділено такі напрями: технічні бар'єри в 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. 2.16, 2.17).

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 які існували раніше. Спостерігається збільшення експорту продуктів рослинного походження (18,1 %), мінеральних продуктів (11,1 %), машин, обладнання та механізмів, електротехнічного обладнання (14,8 %). За даними Державної служби статистики України [208], п. 18. Зовнішньоекономічна діяльність: у 2017 р. показник експорту товарів становив 43264,7 млн дол. США, зрісши на 19,0 % порівняно з попереднім роком. Водночас показник імпорту становив 49 607,2 млн дол. США, зрісши на 26,4 % порівняно з попереднім 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 попереднім 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.

Таблиця 2.16

**Експорт товарів в країни ЄС у 2010–2021 рр., % (за групами товарів, що мають понад 5 % експорту)**

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Усього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
у тому числі												
II. Продукти рослинного походження (крім олії)	7,4	11,6	16,4	18,9	17,3	18,8	18,7	18,5	18,3	21,6	18,1	22,8
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4,8	3,7	3,4	3,0	4,7	5,2	5,3	5,6	5,7	7,4	9,9	10,3
V. Мінеральні продукти	18,7	19,7	18,7	17,4	16,2	11,4	12,1	13,1	13,4	13,0	11,1	12,4
IX. Деревина і вироби з деревини	3,9	3,5	3,5	3,7	4,4	5,5	5,6	5,3	5,2	4,8	5,3	2,9
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	33,2	32,8	30,8	27,5	26,0	23,5	21,6	21,9	22,0	18,3	16,7	23,5
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	12,4	10,7	10,6	11,4	12,2	13,8	13,7	14,1	14,2	13,6	14,8	7,7

*Джерело: складено автором за [208].*

Таблиця 2.17

**Імпорт товарів з країн ЄС у 2010–2021 рр., % (за групами товарів, що мають понад 5 % імпорту)**

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Усього</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
у тому числі												
IV. Готові харчові продукти	5,3	4,7	5,1	5,3	5,7	5,1	5,4	5,9	6,2	6,7	8,3	4,9
V. Мінеральні продукти	6,8	7,1	9,2	11,5	18,3	22,7	21,6	17,6	14,1	11,2	7,2	20,5
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	19,2	17,4	18,0	18,4	18,2	17,2	17,5	17,0	17,3	17,5	19,2	13,4
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	9,5	8,3	8,1	7,9	8,1	8,4	8,0	7,6	7,3	6,7	7,2	6,6
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	6,9	6,8	6,3	5,8	5,4	5,1	5,0	5,1	5,3	5,3	5,2	6,0
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне устаткування	20,4	24,1	22,5	19,1	17,5	17,4	18,3	20,7	22,1	21,7	21,7	19,5
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	8,3	10,5	10,5	10,7	5,9	5,7	6,1	8,9	10,0	10,0	12,1	9,7

*Джерело: складено автором за [208].*

У 2019 р. показник експорту товарів становив 50 054,6 млн дол. США, зрісши на 5,7 % порівняно з попереднім 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 свідчать про 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.

У 2020 р. показники експорту й імпорту зменшилися, це обумовлено здебільшого впливом пандемії та зменшенням співпраці з рф. Позитивним є те, що сальдо хоч і від'ємне, але зменшилось в абсолютному вимірі. У 2021 році показники експорту й імпорту збільшилися, що свідчить про активізацію торгівлі. Однак сальдо лишається все ще від'ємним.

Протягом 2019–2021 рр. головним партнером країни в експорті товарів став Китай з часткою в усьому масиві експорту 7,2 %, випередивши при цьому Польщу з 6,6 %.

Розглянувши структуру експорту товарів у 2021 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 %.

Наявне катастрофічне зменшення розмірів експорту традиційних для української промисловості чорних металів, який становив у 2019 р. 87,9 % від рівня попереднього року, зменшення експорту електричних машин (94,6 % від рівня експорту 2018 року). Водночас у структурі імпорту товарів у 2019 р. спостерігалися стійкі тенденції до зростання імпорту механічних пристроїв на 2,8 % відносно 2018 р., електричних пристроїв на 21,5 %, засобів наземного транспорту на 37,3 %. Ця тенденція збереглася у 2020 і 2021 роках.

Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІ) 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. 2.8). Спостерігалось суттєве зниження обсягів прямих іноземних інвестицій починаючи з 2015 року ( скорочення становило 28,57 %). Найменші інвестиції були у 2017 р., що пояснюється ескалацією війни в країні, прогресуючою фінансовою кризою у світі, слабкою боротьбою з корупцією та суттєвою девальвацією гривні. Починаючи з 2019 р., ситуація покращувалася.

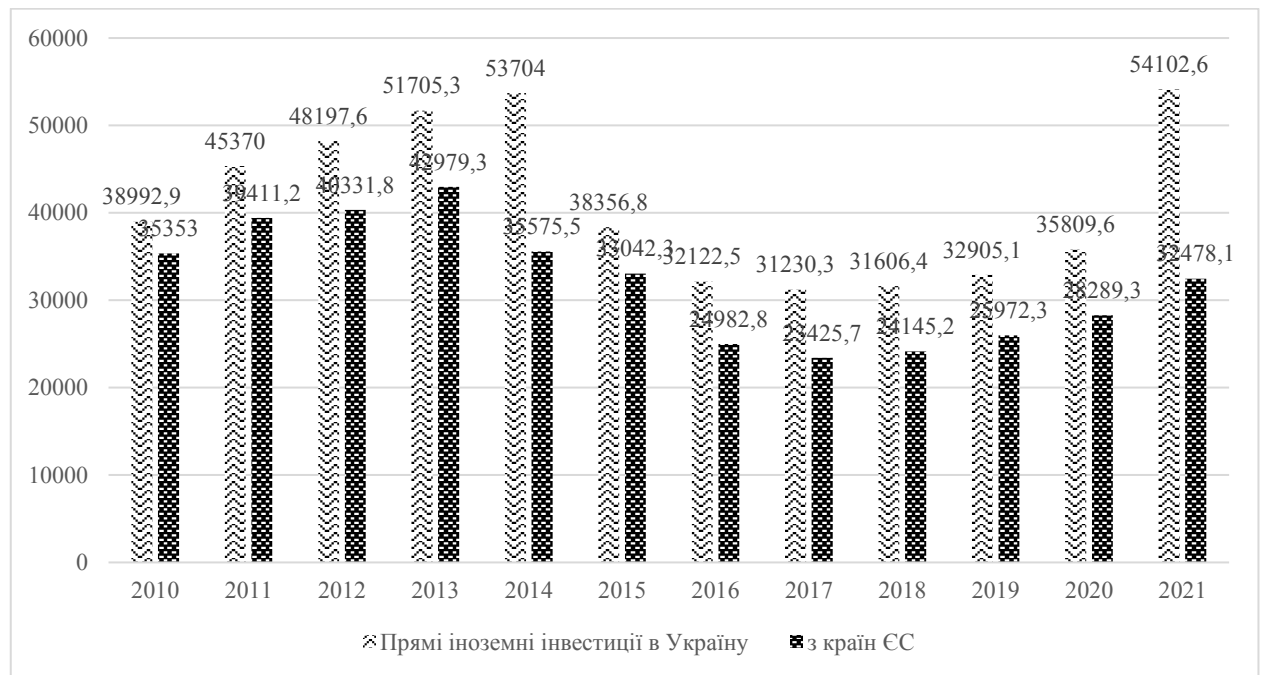


Рис. 2.8. Прямі іноземні інвестиції в економіку України, млн дол США  
Джерело: складено автором за [208].

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 Великобританії та Північної Ірландії (2060,6 млн дол. США), Франція (845,5 млн дол. США), Кіпр (10368,9 млн дол. США). Через війну великі західні інвестори з обережністю ставляться до України. Один із показників, що відображає ступінь інтеграції в економіку світу, – це накопичені обсяги іноземних

інвестицій. Більшість інвесторів вкладають кошти у галузі переробної промисловості, фінансовий сектор, сектор нерухомості, а також сферу торгівлі, туди, де швидко окупаються витрати та невисокі комерційні ризики. Така структура ПІІ не дає Україні можливості повно інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості. Це є вагомою причиною низького відсотка експорту високотехнологічної продукції порівняно з іншими країнами [208] і закріплює сировинну спеціалізацію української економіки.

Аналізуючи статистичні дані з Укрстату [208], 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-те місце. Попри 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.

Важливим є розгляд джерел фінансування науки, тому динаміка змін джерел фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень та розробок наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Джерела фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень та розробок, млн грн**

Джерела	роки							Приріст,% 2021/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Усього	11003,6	11530,7	13379,3	16773,7	17254,6	17022,4	13788,1	25,3
Кошти бюджету	3992,2	3910,8	4896,4	6223,1	6724,7	7411,8	6003,6	50,4
З них державного бюджету	3915,4	3700,9	4740,1	5703,1	6603,9	7344,7	5949,2	51,9
Власні кошти	2783,3	1146,0	1340,9	1610,3	1725,1	2105,5	1705,5	-38,7
Кошти організацій державного сектору	281,6	361,6	718,7	1140,6	798,6	799,8	647,8	130,0

Закінчення табл. 2.18

Джерела	роки							Приріст,% 2021/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Кошти організацій підприємницького сектору	1713,4	3369,5	3007,8	3941,8	4035,7	2527,8	2047,5	19,5
Кошти організацій сектору вищої освіти	3,7	7,4	8,9	16,8	3,7	15,8	12,8	245,9
Кошти приватних некомерційних організацій	0,1	2,8	2,8	16,8	14,7	10,5	8,5	8400,0
Кошти іноземних джерел	2077,6	2550,3	3262,8	3639,9	3856,2	4083,3	3307,5	59,2
Кошти інших джерел	150,0	182,3	141,1	184,5	95,9	62,1	50,3	-66,5

*Джерело: складено автором за даними [172].*

Спостерігається приріст фінансування наукових розробок (+25,3%), позитивним є тенденція зростання фінансування з коштів, коштів організацій державного сектору, суттєво, порівняно зі значенням 2015 року, зросло фінансування з приватних некомерційних організацій. Найбільша частка фінансування наукових розробок припадає на кошти бюджету, найменша – на кошти організацій сектору вищої освіти та приватних некомерційних організацій. Як видно з табл. 2.18, кошти іноземних джерел перевищують 20 % і продовжують зростати, що є також наслідком процесів глобалізації та європеїзації.

Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції світової економіки характеризуються широким використанням інформаційних технологій, формуванням інноваційної економіки, інтернаціоналізацією досліджень, розробок і наукомісткого виробництва, загостренням глобальної конкуренції на світових ринках інвестицій, наукомістких товарів і послуг. Окреслюється тісний взаємозв'язок науково-технологічної, зовнішньої та торговельно-економічної політики у науково-технологічній сфері (табл. 2.19).



Таблиця 2.19

**Витрати на дослідження і розробки у Польщі, Китаї та Україні,  
% до ВВП у 2015–2021 рр.**

Країни	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Польща	0,7	0,8	0,6	0,3	0,41	0,44	1,8
Китай	1,0	1,2	1,62	1,84	2,2	2,5	2,5
Україна	0,56	0,48	0,45	0,47	0,43	0,41	0,25

*Джерело: розраховано за [208].*

У багатьох країнах світу послідовно збільшується фінансування НДДКР, частка яких у ВВП сягає 4 %, що набагато більше відповідного українського показника [208].

З підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [328] 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. За три роки понад півтора мільйона українців здійснили безвізові поїздки до країн ЄС;
- 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. [331];
- 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 року ;
- ЄС надав підтримку в реалізації програми транспортного розвитку, що є основою для посилення руху робочої сили і збільшення обігу товарів між Україною та ЄС та сприятиме зростанню торгівлі й економіки [323; 332] ;
- 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 (ЄС 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 дасть змогу 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 у такі групи: політичного характеру, фінансового характеру, використання робочої сили, товарні, конкурентоспроможності, технологічні, екологічні, соціальні [302]. Більш детальний розгляд зазначених груп дозволив їх систематизувати [131; 319; 322–323; 327; 332; 333]:

До групи політичних ризиків та загроз відноситься політичний вплив, тобто вимоги до України з боку ЄС прискорити запити на зміни законодавства та реформи (реформа виборчого законодавства, розв'язання проблем вибіркового правосуддя, продовження реформ у межах порядку денного асоціації, боротьба з корупцією);

До групи фінансових ризиків та загроз віднесено:

- 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);

- необхідність залучення значних фінансових ресурсів для забезпечення адаптації та імплементації нових законодавчих актів;

- фінансові зобов'язання України у межах вимог до вступу у ЄС виконані частково. Недостатньо вирішеними залишаються:

- кредитна активність банків та небанківських фінансових установ відновлюється, але їх внесок в економічне зростання має бути більшим;

- кредитування реального сектору банківськими та небанківськими фінансовими установами стримується через недостатній захист прав кредиторів, а також проблему непрацюючих кредитів;

- державна підтримка кредитування реального сектору економіки залишається фрагментованою та недостатньо ефективною;

- на фондовому ринку обсяги операцій з акціями та облігаціями підприємств є дуже малими;

- інфраструктура ринків капіталу та товарих ринків залишається недостатньо розвиненою;

- розвиток небанківського фінансового ринку потребує змін у законодавстві в напрямі узгодження з міжнародними стандартами.

До групи ризиків та загроз управління робочою силою належать відсутність широких можливостей для запровадження вільного руху робочої сили з України та зростання рівня безробіття.

До групи ризиків та загроз конкурентоспроможності відносяться:

- 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 міжнародної конкуренції, зростання іноземних інвестицій має негативний аспект – власниками основних засобів виробництва можуть стати іноземці);

- витіснення національного виробника з внутрішнього ринку.

Ризики та загрози технологічного характеру – це необхідність переоснащення та зміни технологій виробництва згідно зі стандартами ЄС; До групи товарних ризиків та загроз відносяться:

- ресурсне спрямування експорту, 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;

- цінові дисбаланси;

До екологічних ризиків та загроз належать фітосанітарні вимоги, які повільно імплементуються у виробництва України.

Зміст соціальних ризиків та загроз становлять можливі соціальні ризики очікуваних змін, що можуть призвести до загострення суперечностей (соціальні наслідки реформування державної допомоги, наявність застарілого обладнання та відсталих технологій).

Для торгівлі виділено 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);
- 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, дискримінаційна система 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, суттєва 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 впровадження заявлених реформ. Також поширення та диверсифікація ринків збуту вітчизняної продукції, поява альтернативних джерел постачання, доступ до залучення фінансових ресурсів і поліпшення 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.

Таким чином, сучасні процеси інтеграції та глобалізації, кризи минулих років, війна з РФ, суттєві трансформації формують вимоги більш детального вивчення переваг та викликів, що зумовлює євроінтеграція, та оцінювання економічних та соціальних наслідків створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі з ЄС як компоненти самої Угоди про Асоціацію.

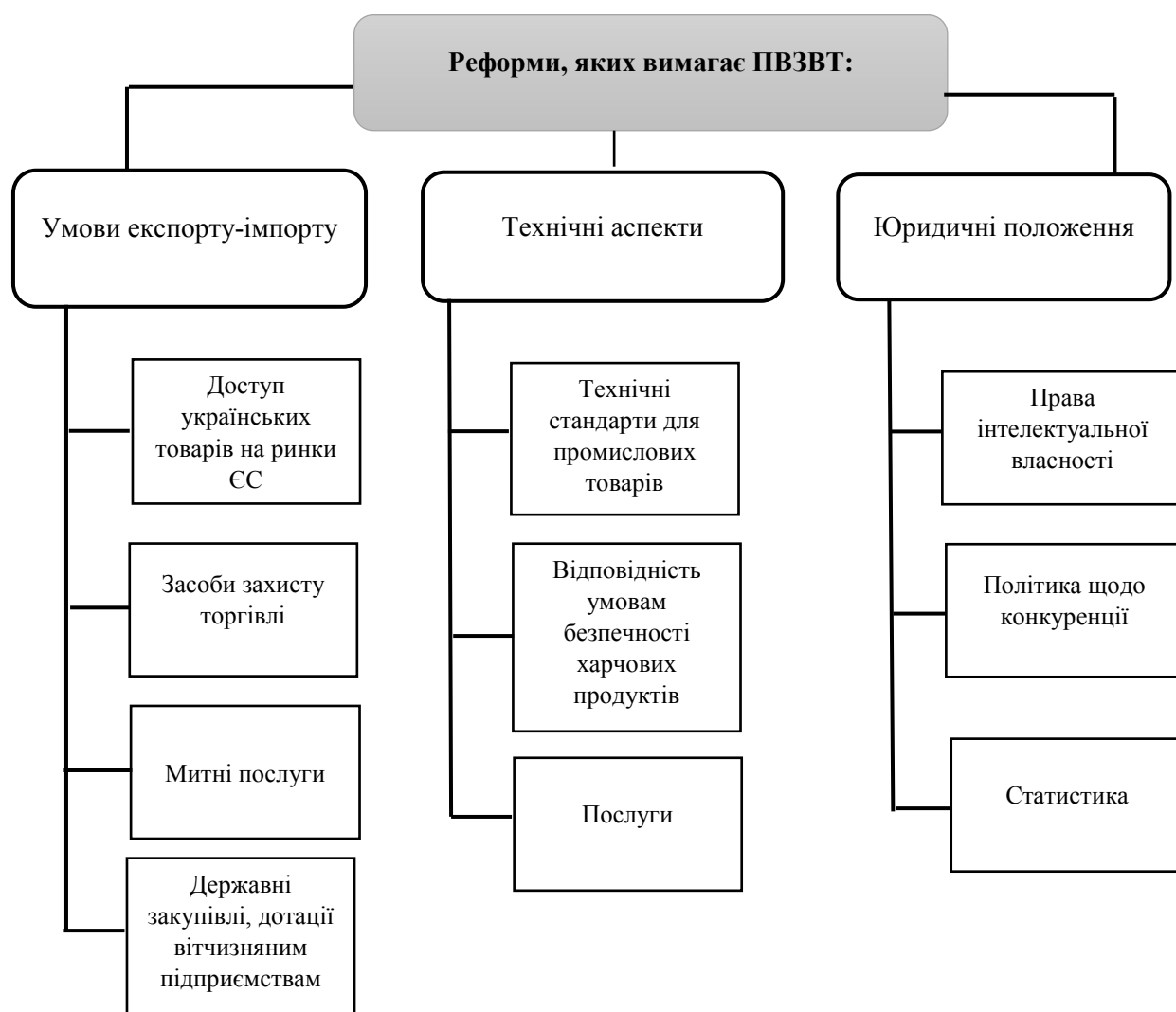


### **2.3. Основні тенденції розвитку інституційного забезпечення імплементації ПВЗВТ з ЄС**

Ініціатива ЄС щодо Східного Партнерства була розпочата у 2009 р. між ЄС та шістьма партнерами, а саме Україною, Молдовою, Грузією, Білоруссю, Вірменією та Азербайджаном з метою активізації співпраці. Основною метою проекту відповідно до Спільної декларації Празького саміту від 07.05.2009 є реалізація умов для прискорення переходу до відносин у межах асоціації з ЄС, що передбачає запровадження поглибленої та широкомасштабної зони вільної торгівлі, інтегрованої системи управління кордонами, співпрацю у сфері енергетичної безпеки, узгодження внутрішнього права цих країн та приведення їх до стандартів ЄС [334]. До ключових досягнень «Східного партнерства» можна віднести підписання трьома країнами-партнерами (Україною, Грузією та Молдовою) Угод про асоціацію та створення зон вільної торгівлі між ними і Євросоюзом, впровадження стандартів ЄС у різних секторах шести країн Східного партнерства, розвиток окремих сфер завдяки програмам ЄС та Східного партнерства тощо [335].

Положення Угоди стосовно торгівлі передбачають створення Поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), яка є важливим компонентом Угоди. Хоча більша частина положень Угоди про Асоціацію та ПВЗВТ має суто технічний характер, її підписання має суттєве геополітичне значення для України. Імплементація ПВЗВТ з ЄС дає переваги для сфери торгівлі України, але і спричиняє певні виклики.

Напрями змін згідно з реформами, що пов'язані з ПВЗВТ поділено на три групи (рис. 2.9). Проаналізовано суть заходів, переваги та виклики за наведеними на рис. 2.9. Умови експорту й імпорту, як показано на рисунку, визначають чотири напрями дій.



*Рис. 2.9. Напрями змін згідно з положеннями ПВЗВТ+*

*Джерело: сформовано та узагальнено за [336; 337; 338].*

Доступ товарів на ринки передбачає кілька заходів: зменшення ввізних мит, зміни тарифних квот та впровадження Правил визначення походження продукції. Перевагами у цій сфері є:

- можливість збільшити експорт товарів України на ринок ЄС;
- для металургії наслідком зниження агрегованої ставки ввізного мита ЄС для України стало зростання зарплати працівників;
- збільшення обсягу продукції хімічної промисловості дає переваги, адже хімічна промисловість займає в експорті 7 %.

За аналізом [339–342] визначено виклики в умовах доступу на ринки ЄС:

1. Збільшується конкуренція, оскільки на ринок України «заходять» торговці з ЄС.

2. Структура експорту до ЄС змістилась у бік жирів та олій, харчових продуктів і продукції тваринного походження, тобто здійснюється експорт продукції з малою доданою вартістю, що не вигідно Україні.

3. Для багатьох сільськогосподарських товарів безмитна торгівля є обмеженою через існування квот. Квоти зумовлені невідповідністю української продукції стандартам ЄС з безпеки харчових продуктів.

4. Автомобільна промисловість має відроджуватись з інтеграцією в ЄС через ланцюги постачання, що, в свою чергу, збільшить ціну для споживачів.

5. Стосовно харчових субпродуктів, що Україна експортує до ЄС, спостерігається зниження кількості українських виробників через невідповідність продукції вимогам ЄС щодо безпеки та якості.

6. Приєднання до системи правил визначення походження вимагає впровадження сертифікації товарів експорту.

Засоби захисту торгівлі (вони запозичені з правил Світової організації торгівлі) полягають у такому: положення щодо ПВЗВТ містять правила про засоби «захисту торгівлі», які ЄС та Україна можуть застосовувати до імпорту товарів з іншої сторони та які завдають, або можуть завдати шкоди вітчизняній промисловості. Це антидемпінгові, антисубсидійні та спеціальні захисні заходи. Перевагами є те, що ПВЗВТ вносить додаткові особливості до практики захисту торгівлі ЄС, такі як правила «національних інтересів» і «меншого мита». Перше полягає в тому, що сторона може прийняти рішення не застосовувати антидемпінгові або компенсаційні заходи у випадку порушення національних інтересів (інтереси споживачів, зайнятість населення). Україна привела ціни на енергетичні товари у відповідність до міжнародних ринкових цін. У минулому ЄС застосовував антидемпінгові мита для українських поставок металургійної і безтарної хімічної продукції. Нині ж ЄС застосовує антидемпінгові заходи щодо

окремих типів сталевих труб, канатів, тросів українського виробництва. У лютому 2017 р. євразійська економічна комісія продовжила антидемпінгове розслідування за поставками українського прута (арматури і катанки), яке проводилося з листопада 2013 р. до травня 2015р. ЄС та Україна створили експертний «Діалог щодо заходів захисту торгівлі», що є платформою для співробітництва з цих питань.

Заходи стосовно митних послуг: у 2012 році Україна і ЄС ухвалили рамкову Стратегію митного співробітництва, більшість її пріоритетів охоплюються ПВЗВТ; створення швидких торговельних смуг; спрощення митного контролю та процедур оформлення; запровадження «єдиного вікна» на митниці, за якого скорочується тривалість контролю (2016 р.); застосування інструментів Всесвітньої митної організації, Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію. Переваги цих заходів полягають у спрощенні оформлення торговельних угод, митні органи при цьому стають ланкою ланцюга поставок. Викликами заходів зміни митних послуг є те, що для зміни Митного кодексу для відповідності нормам ЄС потрібні додаткові кошти та спеціалісти. Корумпованість митних органів була і є найбільшим бар'єром у організації торгівлі.

У сфері державних закупівель впровадження ПВЗВТ передбачає взаємну лібералізацію відповідних ринків сторін за умови, що Україна запровадить основні правила державних закупівель ЄС. Перевагами стала гармонізація законодавства України у сфері держзакупівель з найновішим законодавством ЄС, прийняття низки законів та рішень [339–347], відкриті процедури та конкурентний відбір проводяться виключно за допомогою електронних засобів ProZorro [349], стартував портал Dozorro для моніторингу закупівель. Відбулася інтеграція сайтів держзакупівель України з системою ЄС TED [350]. Україна приєдналася до Угоди СОТ про державні закупівлі (18 травня 2016 року набула статусу повноправної сторони цієї Угоди). Позитивні результати цього процесу доповнюються недоліками: в Україні зберігаються певні тенденції корупції саме у сфері

держзакупівель, слабка підтримка вітчизняного виробника та немає узгодженої «дорожньої карти державних закупівель».

Наступна група змін – технічні аспекти. Сутність змін технічних стандартів для промислових товарів полягає у прийнятті Україною стандартів та процедур ЄС, ухваленні горизонтальних рамкових законів [328; 351], членстві у міжнародних організаціях. Україна з 2018 р. має повне членство в Метричній конвенції [351; 352]. До того ж, запроваджено європейські стандарти (EN) з одночасним скасуванням конфліктних національних та міждержавних стандартів (ДСТУ). Очікується збільшення надходжень прямих іноземних інвестицій. Переваги цієї групи змін: 1. Україна розробила Стратегію подолання технічних бар'єрів у торгівлі з ЄС до 2020 р., що суттєво покращило її імідж як торгового партнера. 2. Створено і працюють: Національне агентство з акредитації України (НААУ), Національний орган стандартизації (ДП «УкрНДНЦ»), Держпродспоживслужба та інші органи ринкового нагляду, органи з оцінки відповідності. 3. Формує та реалізовує державну політику у сфері технічного регулювання, стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, а також ринкового нагляду нехарчової продукції – Міністерство економічного розвитку і торгівлі [353–362]. Водночас є загрози та виклики, що супроводжують впровадження технічних стандартів. Упровадження стандартів ЄС вимагає значних коштів та великого обсягу робіт юристів з торгового права. Крім того, існує безліч непрямих витрат, у тому числі соціальних, що пов'язані з втратою робочих місць, та додаткові ризики, генеровані підвищенням конкуренції та економічною реструктуризацією, які залежать від впливу інших факторів, таких як результати реалізації реформ, рівень обізнаності ділових кіл, а також наявність фінансування для покриття витрат переходу на нові регулятивні норми і переорієнтації на нові ринки [338, с.16]. Скорочення менш конкурентоспроможних галузей призводить до зростання безробіття. Відмітимо зникнення деяких товарів

через їх невідповідність стандартам та звуження доступу до цільової державної допомоги окремих підприємств.

Заходи стосовно підвищення безпеки харчових продуктів полягають у реалізації програми, яка передбачає запровадження майже 255 нормативних актів ЄС до 2021 року та впровадження проєктів технічної допомоги з метою поліпшення ефективної системи контролю безпеки харчових продуктів «від поля до столу». Перевагами цих заходів є спрощення торгівлі сільськогосподарськими та харчовими продуктами. Викликами цього напрямку змін є їх висока вартість, підвищення витрат на перепідготовку й утримання фахівців у державному секторі.

Зміни у напрямі надання послуг полягають в тому, що проводиться лібералізація започаткування підприємницької діяльності й торгівлі послугами, але з певними застереженнями, яких більше з боку ЄС, ніж з боку України. Перевагами цих процесів є те, що для декількох секторів послуг, а саме фінансових та телекомунікаційних, ПВЗВТ передбачає повну інтеграцію України у внутрішній ринок ЄС. Викликом є те, що імплементація законодавства України до відповідного законодавства ЄС вимагає коштів на реформи.

До блоку юридичних положень віднесено заходи змін щодо права інтелектуальної власності, політики стосовно конкуренції та вдосконалення статистики.

Реформи права інтелектуальної власності мають сприяти створенню стабільного правового середовища в Україні для захисту прав інтелектуальної власності, що суттєво впливає на залучення іноземних інвестицій. Ця глава ПВЗВТ доповнює та визначає додаткові зобов'язання України за Угодою СОТ про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС). Основною перевагою цих реформ є підвищення інвестиційної довіри. Основні зміни стосуються авторського права і суміжних прав, торговельних марок, патентів і промислових зразків,

географічних зазначень і захисту прав інтелектуальної власності. Але реформи обумовлюють перед Україною такі виклики:

- крім Угоди ТРІПС і ПВЗВТ, Україна перебуває під впливом США, які вимагають реформувати її систему права інтелектуальної власності;

- запровадження положень ПВЗВТ стосовно географічного зазначення (ГЗ) ускладнене тим, що багато українських виробників харчових продуктів і алкогольних напоїв продовжують використовувати ГЗ ЄС, які охороняються. Компанії, що виробляють товари, на які спрямовані ці зміни, зазнають збитків.

Основні проблеми, які не будуть вирішені найближчим часом: непрозора діяльність організацій колективного управління авторськими правами, використання нелегального програмного забезпечення органами державної влади, порушення авторських прав у мережі Інтернет та офлайн.

Реформи політики щодо конкуренції зумовлені Положенням Угоди і стосуються антиконкурентних дій та злиття, державної допомоги, інститутційних аспектів. Відтак прийнято низку законів та розпоряджень стосовно виконання 10 глави Угоди [363; 364] та визначено методіку формування карти регіонального розподілу державної допомоги суб'єктам господарювання. Викликом є те, що хоч Україна має багато законів про конкуренцію і створила антимонопольний Комітет України, цей орган дуже залежить від виконавчої гілки влади. До того ж, секторальне законодавство в поодиноких випадках обмежує конкуренцію.

Реформи статистики полягають в тому, що Євростат встановив велику кількість нормативних положень, зведених у Керівництво зі статистичних вимог. Первагами є те, що суттєво покращується система поширення офіційної (державної) статистичної інформації за допомогою сучасних та інтегрованих інструментів поширення інформації, зокрема вебсайтів та зручних баз даних, також затверджено положення та постанови щодо проведення статистичних досліджень [365–375]. Виклики у цій сфері такі:

– численні зміни методології призвели до розривів у рядах даних, зокрема щодо індексу промислового виробництва;

– проблематичним є збирання інформації щодо даних приватних підприємств і домогосподарств, а також несвоєчасний перепис населення.

Брак ресурсів не дозволяє провести перепис населення й розширити сферу опитувань.

За аналізом маємо такі ключові ризики, на які слід зважати при проведенні усіх реформ:

– потрібно внести деякі поправки у сфері тарифів і мит, щоб виправити асиметричність тарифного захисту в бік ЄС, що суттєво ускладнює економічний розвиток України. Але чи сприймуть ці поправки з боку ЄС?;

– необхідність збільшення державної підтримки АПК для покращення конкурентоспроможності українських аграріїв;

– необхідність виправити ситуацію з корупцією в Україні безумовна, але важко виконувана;

– не використано односторонні преференції, надані ЄС українським виробникам, і це призвело до втрати коштів;

– переважання продукції ресурсного характеру з малою доданою вартістю в експорті потребує змін.

Дефіцит фахівців і коштів, відсутність технологій – ключові фактори, які потребують серйозної уваги для підвищення експортної орієнтованості України і мають бути враховані у процесі реформування багатьох компаній.

Очікується, що у довгостроковій перспективі Угоди про ПВЗВТ допоможуть модернізувати економіки Грузії, Молдови та України і зроблять їх більш конкурентоспроможними, але за умови, що передбачені реформи будуть успішно реалізовані. Угоди про Асоціацію були укладені у 2014 р. з трьома країнами-сусідами: Грузією, Молдовою та Україною.

Ключові характеристики економік країн ПВЗВТ у 2017–2021 рр. наведено в табл. 2.20.



Таблиця 2.20

## Ключові характеристики економік країн ПВЗВТ у 2017–2021 рр.

Показники	Грузія					Молдова					Україна					ЄС-27 (28)				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП, млрд дол.	16,2	17,6	17,5	15,8	18,7	9,67	11,46	11,97	11,86	12,14	112154	130832	153781	155582	193671	17277	18749	15593	15276	16044
ВВП за ПКС, млрд дол.	56,2	58,5	57,02	55,25	62,03	31,2	33,3	32,4	32,1	33,75	288,6	488,6	478,4	500,16	543,83	28400	28000	20600	20900	26000
ВВП на душу населення, дол.	4358,5	4722,0	4696,2	4255,7	5015,3	3509,70	4230,20	4494,30	4248,00	4366,00	2640,30	3095,20	3659,80	3725,6	4679,3	36593	37417	37104	30997	30900
Експорт, млн дол.	2745,7	3379,7	3798,4	3343,4	5926,63	2425	2706,2	2779,2	2467,11	3222	43264,7	47335,0	50054,6	49212,9	49790	546671,9	599295,0	582535,4	547544,5	662556,0
Імпорт, млн дол.	8057,2	9361,8	9519,2	8052,9	8967,43	4831,34	5760,06	5842,48	5415,99	5934	49607,17	57187,58	60800,17	54091,3	60055	516112,4	575201,3	554430,1	515461,5	645688,4
Населення, тис. осіб	3803	3789	3760	3745	3703	2755	2708	2663	4112	4021	42485	42269	42027	41902	41208	445871,5	446655,3	447022,3	447346,4	447163,7
Рівень безробіття, %	21	26	24	23	22	4,1	3,0	5,2	3,8	3,3	9,5	8,8	8,2	8,5	9	8,3	7,4	6,8	7,2	7
Показник легкості ведення бізнесу	16	9	9	8	-	44	44	47	48	-	80	76	71	64	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за [ 376–381].

З табл. 2.20 простежується, що з-поміж трьох країн в Україні найнижчий показник легкості ведення бізнесу, найменша сума ВВП на душу населення. Водночас Україна має не найбільший рівень безробіття і суттєвий оборот зовнішньої торгівлі. Але усім трьом країнам ще далеко до рівня означених показників ЄС.

Держави «Асоційованого тріо» у рамках Східного партнерства (СхП) – Україна, Грузія та Молдова – вперше домовилися про співпрацю на шляху до членства в ЄС на зустрічі у Брюсселі 15 грудня 2021 р. Це є підтвердженням діяти у напрямі членства в ЄС, і проханням визнати європейську перспективу Грузії, Молдови та України. Тенденції у зовнішній торгівлі країн ПВЗВТ наведено на рис. 2.10–2.12.

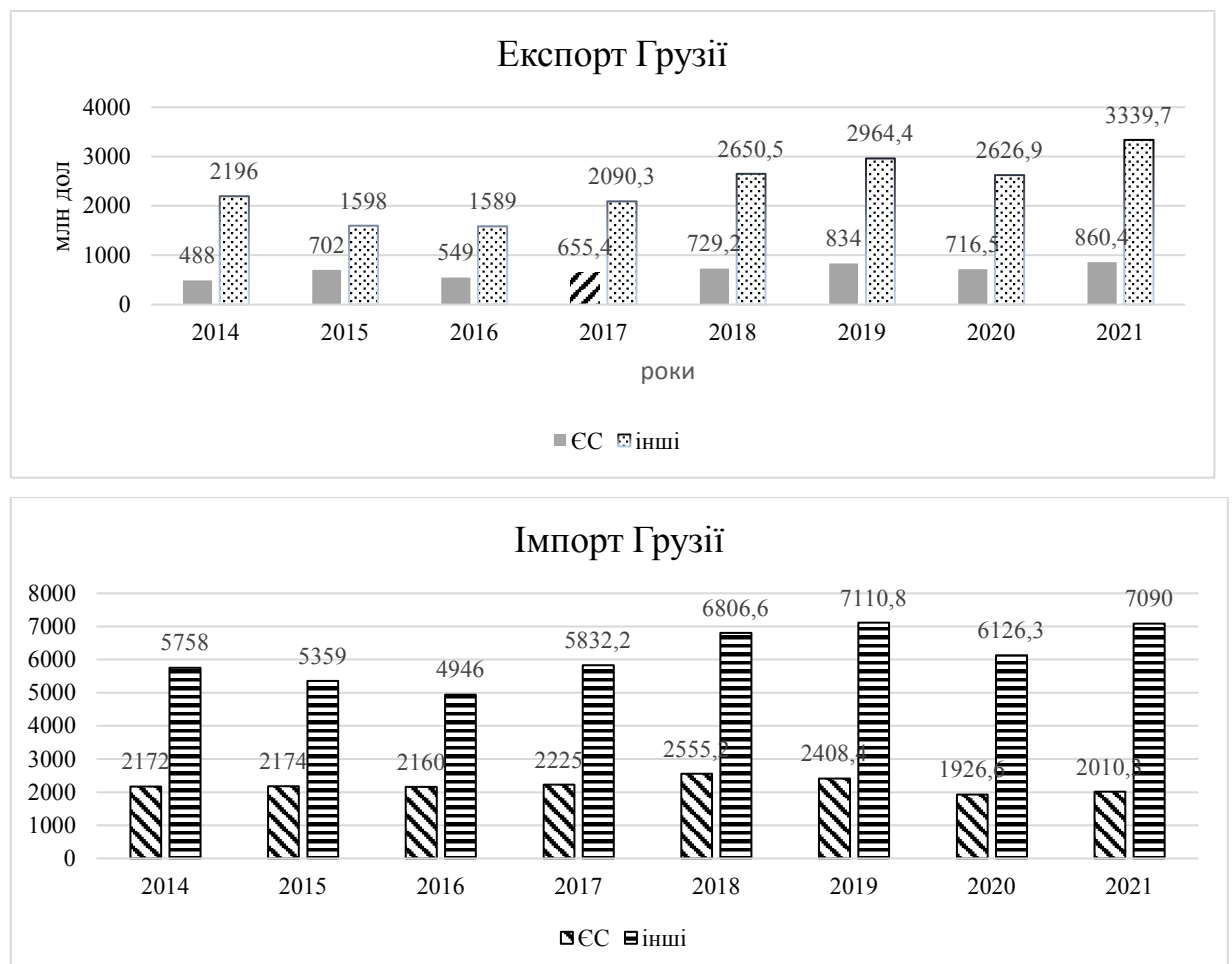
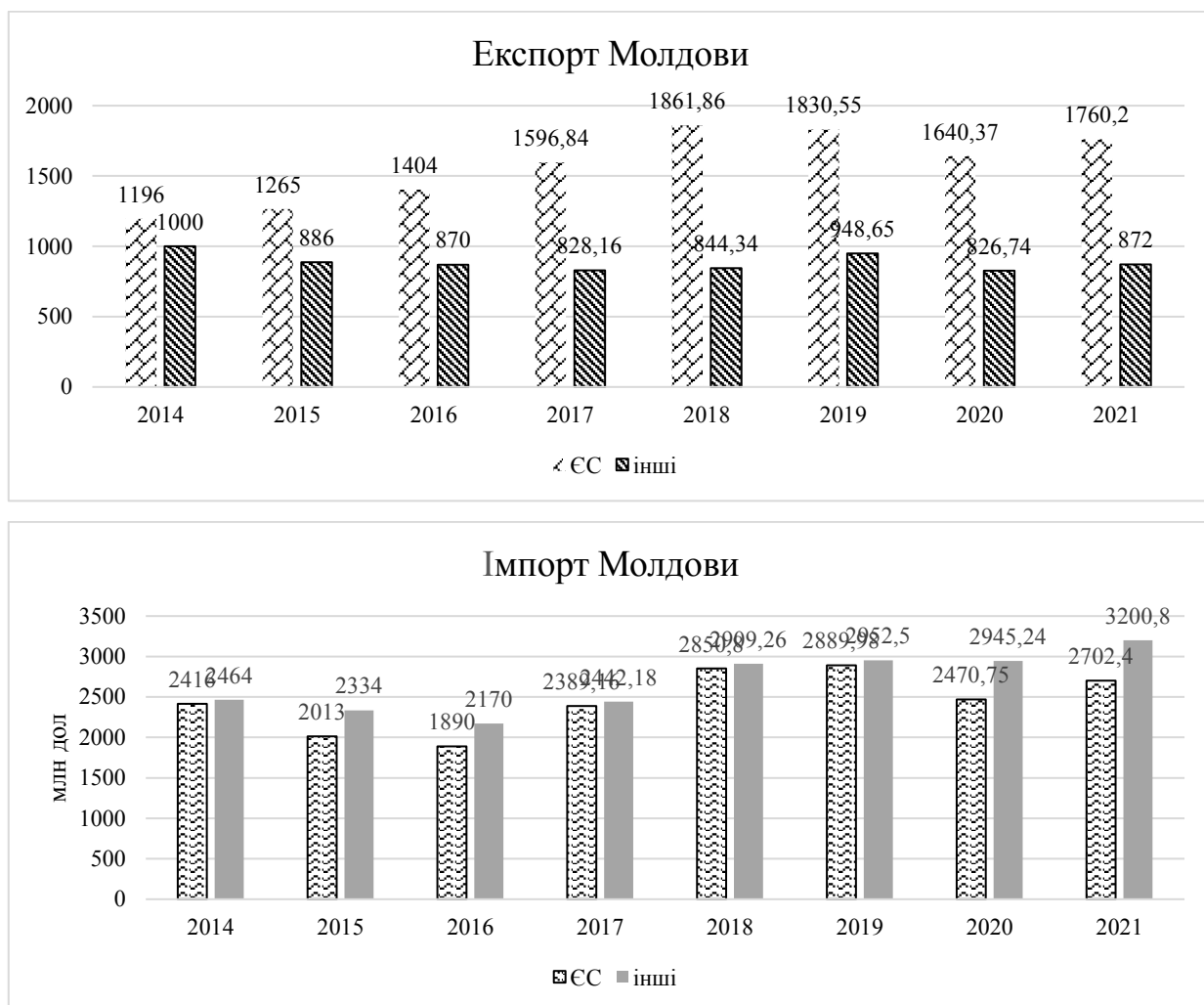


Рис. 2.10. Сучасні тенденції у зовнішній торгівлі Грузії

Джерело: складено автором.

Спостерігаються стабільно зростаючі стосунки з країнами Євросоюзу.

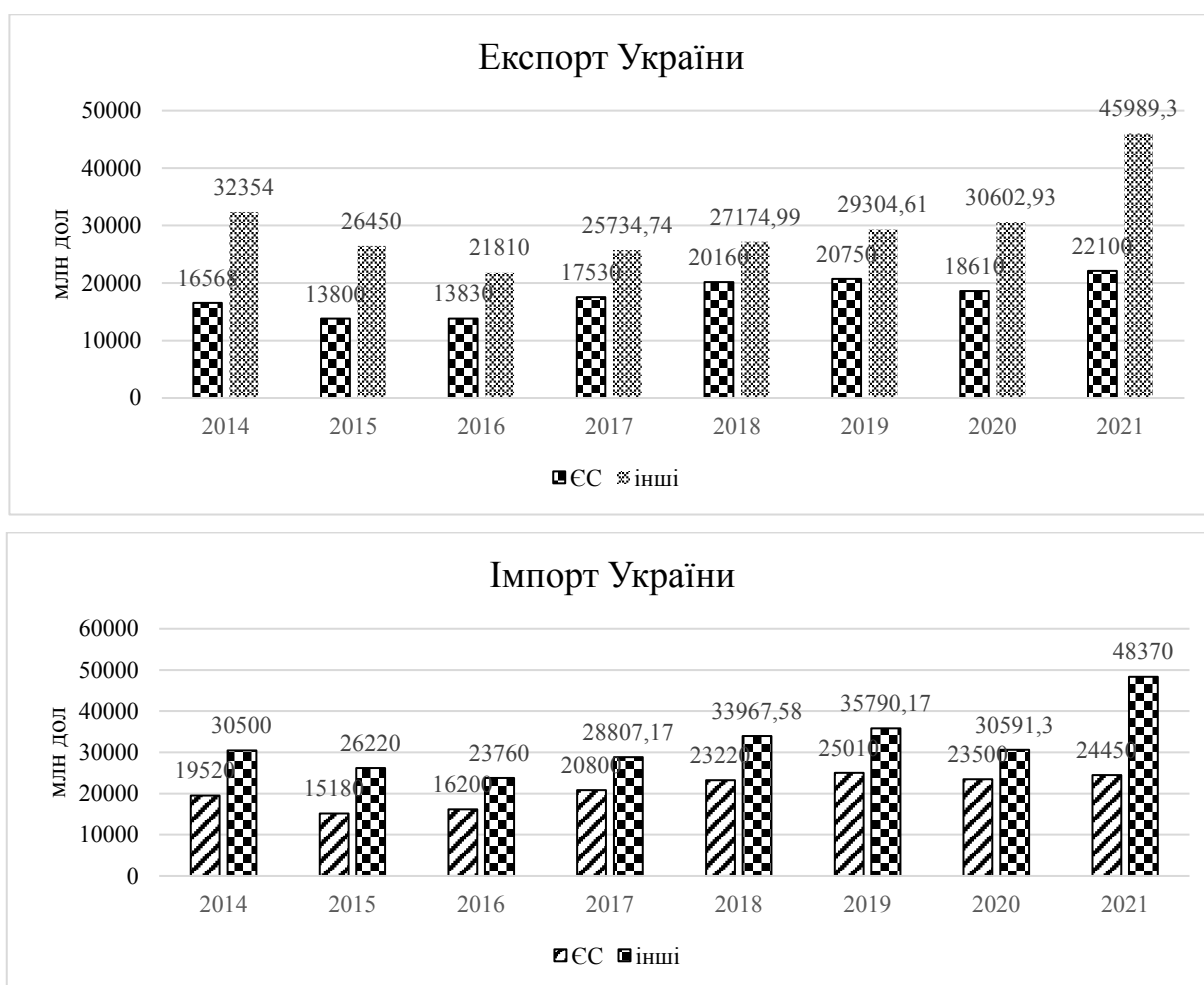


*Рис. 2.11. Сучасні тенденції у зовнішній торгівлі Молдови*

*Джерело: складено автором.*

ЄС уклав Угоди про Асоціацію (УА) у 2014 р. з Грузією, Молдовою та Україною. Угоди про ПВЗВТ – це невід’ємні частини УА, пов’язані із зовнішньою торгівлею.

Аналіз експортних тенденцій Грузії показав, що торгівля цієї країни з ЄС повільно зростає, водночас суттєво зросли обсяги торгівлі з іншими країнами. Імпорт з ЄС збільшився у всіх трьох країнах, ПВЗВТ найбільше в Україні, найменше в Грузії.



*Рис. 2.12. Сучасні тенденції у зовнішній торгівлі України*

*Джерело: складено автором.*

З-поміж трьох аналізованих країн найбільше з ЄС співпрацювала саме Україна, що підтверджує бажання приєднатися до ЄС. ЄС здобув позицію основного торговельного партнера. Експорт з Грузії до ЄС становить 21,4 %, Молдови – 66,5 %, України – 38,81 %. У Молдові така значна частка в експорті до ЄС забезпечується торговельними зв'язками з Румунією та Італією. Україна найбільше торгує з трьома країнами ЄС: Німеччиною, Польщею та Італією.

Успішна імплементація ПВЗВТ наближає Україну, Грузію та Молдову до ЄС. З огляду на російсько-українську війну, формується інша картина розподілу товарних потоків, і, відповідно, частка товарообігу з ЄС тільки зростатиме.

Керівництво країн ЄС погодилося допомагати членам ПВЗВТ у технічному та фінансовому секторах. Але подібна допомога не суттєва, якщо порівнювати її з обсягом аналогічної підтримки нових членів та кандидатів до членства в ЄС. Найбільш важливими наслідками наявності ПВЗВТ є збільшення доступу до фінансових установ ЄС, використання їх нових методик, досвіду роботи, відповідних структурних змін фінансової системи нашої країни. Істотними також є поліпшення умов для прямого іноземного інвестування (ПІІ), а це зумовить зміни в законодавстві для посилення їх контролю та захисту.

Досягнення, за участі в ПВЗВТ, мають непередбачуваний характер в часі, беручи до уваги випадкові зовнішні події. Після агресії РФ і Білорусі проти України зменшується кількість українського зерна на експорт, виникли логістичні труднощі та, зважаючи на стрімке зростання цін на зерно на світовому ринку, будь-які інвестиції в агротехнічну галузь дадуть відчутні результати як на сьогодні, так і в майбутньому. Проте вигоди від реформ в Україні та впровадженням ПВЗВТ в основному слід очікувати не тепер, що пов'язано з помилками у керівництві державою у попередні роки, занепадом промисловості та науки, пандемією та війною. Варто відмітити, що деякі перепони щодо товарообігу з країнами ЄС спричинено високими стандартами для товарів. Більшість цих стандартів вже впроваджено в Україні. Повне виконання цих стандартів покращить не тільки якість експорту, але і сприятиме поліпшенню внутрішнього ринку, виходу на інші міжнародні ринки, крім ЄС. Потрібно також удосконалювати маркетинг, рекламну діяльність, законодавчі акти та використовувати дипломатів, міжнародний авторитет України як цивілізованої, демократичної та здатної на розвиток країни.

Узагальнення основних вигід та витрат, можливостей та викликів на імплементацію ПВЗВТ із визначенням часових горизонтів наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

## Узагальнення основних переваг та викликів при імplementації ПЗВТ

Складові економіки	Вигоди та можливості	Термін впливу	Виклики і витрати	Термін впливу
Енергетика Газовий сектор	Договір про заснування Енергетичного співтовариства (ДЕС) забезпечив прийняття документів ЄС щодо: - спільні правила внутрішнього ринку природного газу (2009р., адаптація 2011р.) - умови доступу до мереж транспортування природного газу (2009р., адаптація 2018 р.); - мережевий кодекс правил взаємодії та обміну даними (2015р.); - мережевий кодекс щодо механізмів розподілу потужності в газотранспортних системах (2017р.); - мережевий кодекс структур тарифів на послуги транспортування газу (2017р.); - регламент щодо цілісності та прозорості оптового енергетичного ринку (2011р.); - мережевий кодекс балансування газу в транспортних мережах (2014р., адаптація 2019р.) [382, с.25]	С, Д	Україна впроваджує Регламент, адаптований для ДЕС, який застосовується в точках з'єднання між договірними сторонами Енергетичного Співтовариства, а члени ЄС використовують оригінальну версію Регламенту, що зумовлює певні складнощі. Назріла необхідність переходу на європейське законодавство енергетичного ринку	С, Д
	Вдосконалення операторських технічних угод дозволяють використовувати значні газотранспортні потужності, раніше заблоковані російською монополією	К, С	Доступ до світового ринку скрапленого газу та отримання його у регазифікованому вигляді з LNG-терміналів Польщі, Греції, Туреччини, Хорватії	С, Д
	Створення «Української енергетичної біржі» надає можливості збільшення кількості угод	С, Д		
Сектор електрики	Підвищено прозорість ринку електричної енергії	К	Ринок поки що не став конкурентним, ціна за споживання електричної енергії досить висока	С, Д
	Підвищенню конкурентоспроможності ринку сприяє вступ до Європейської мережі операторів систем передачі електроенергії (ENTSOE), яке відбулось 16 березня 2022р. Впроваджуються умови «Зеленого курсу». Розроблена стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 р.	С, Д	Не виконуються вимоги про запаси нафтового резерву, оскільки недостатньо потужностей для його зберігання. Російське вторгнення призвело до зменшення кількості нафтопродуктів.	С, Д

Складові економіки	Вигоди та можливості	Термін впливу	Виклики і витрати	Термін впливу
<b>Цифровий сектор</b>	Формування єдиного цифрового ринку (ЄЦР) Європейського Союзу реалізується в трьох напрямках: побудова економіки, що передбачає постійну доступність та вільне переміщення даних; нарощування конкурентоспроможності через забезпечення стандартизації; розиток інклюзивного е-суспільства	К, С	Виклики у сфері кібербезпеки. Нарощення інвестицій у цифрові технології та інфраструктуру вимагає додаткових вкладень, які зараз Україна не має.	К, С
<b>Транспорт</b>	Інтеграція в секторі транспортних послуг суттєво сприяє розвитку їх експорту. Транспортна система забезпечує 7% ВВП України. За останні роки країна доєдналася до TEN-T при розбудові коридору Європа -Азія; до проєктів у рамках механізму «З'єднання Європи». Розвиток мультимодальних перевезень дає змогу збільшити обсяги вантажних перевезень і відповідно сприяє збільшенню конкурентоспроможності країни	К, С	Нерозвиненість транспортного сектору (низькі рівні інноваційності та безпеки). Викликом також є ключова вимога щодо розробки та прийняття стратегічного документу у сфері транспорту.	С, Д С
	Новими мають стати умови ліцензування, сертифікація безпеки, допуск машиністів до локомотивів.	С, Д	Монопольне становище в сфері залізничного транспорту потребує кардинальних змін у законодавстві для управління і контролю. Потрібно вивчати аналогічні кроки як в країнах ЄС та використати їх для покращення роботи Укрзалізниці.	Д
	Запущено проєкт (у 2019р.) реструктуризації АТ «Укрзаліниця» з поділом на три оператори: інфраструктури, вантажного та пасажирського перевізників	С, Д	Несумісність ширини залізничних європейських та українських колій	С
	Введення Бескидського залізничного тунелю (2018 р.) доводить можливості впровадження аналогічних проєктів за таких же умов	С, Д		
	Схвалена (2017р.) Стратегія імплементації положень директив та регламентів ЄС у сфері міжнародного морського та внутрішнього водного транспорту. Вбудування в логістичну інтермодальну схему дозволить посилити конкурентні позиції країни	Д	Україна має привести законодавство у відповідність до міжнародного у сфері безпеки мореплавства та технічних і експлуатаційних правил	Д

Складові економіки	Вигоди та можливості	Термін впливу	Виклики і витрати	Термін впливу
	Проект Авіаційної транспортної Стратегії України на період до 2030 р. сприяє інтеграції України в спільний авіапростір	С, Д	Вторгнення РФ суттєво пошкодило авіаційну галузь України. І напевно чи Україна отримає достатньо і швидко репарації на відновлення цієї дорогої сфери	С, Д
	Лібералізація авіаперевезень між Україною та країнами-членами ЄС, залучення лоукост-компаній (Eurowings та EasyJet) сприяють підвищенню іміджу та обсягів перевезень в країні	С	Умови для національних авіакомпаній, закладені в Угоді про САП, виглядають дискримінаційними. Відповідно виникла потреба у зміні положень цієї Угоди, що вимагає нових погоджень та пропозицій від обох сторін	С
<b>Банківська сфера</b>	Реалізація заходів з нормативної адаптації сприяє підвищенню якості української банківської системи	С, Д	Низка документів ЄС, прийнятих після підписання Угоди, створює складнощі для роботи банків України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 р. потребує ретельного перегляду та змін усього Додатка XVII до Угоди, що вимагає часу та зусиль	С, Д
<b>Торгівля товарами</b>	Розширення доступу до ринків ЄС через ПВЗВТ та до інших країн світу	С, Д	Збільшення витрат на забезпечення відповідності української продукції стандартам ЄС	С, Д
	Збільшення інвестиційної довіри та припливу ПІІ	С, Д	Підвищення конкуренції на ринку інвестицій всередині країни	С
	Підвищення ефективності та зовнішньої конкурентоспроможності національних експортерів	С	Війна суттєво ускладнює модернізацію і розвиток зовнішньої торгівлі внаслідок закриття та руйнування багатьох підприємств	С
	Доступ до фінансування різноманітних проектів	С, Д	Зменшення цільової державної допомоги для деяких підприємств [382, с.18]	С, Д
	Збільшення фінансової і технічної підтримки від інституцій ЄС та інших донорів	К, С	Альтернативні втрати від зменшення участі в інших торговельних союзах	К, С
	Прийняття правил регулювання бізнесу, що сприяють стійкому розвитку, збільшенню стабільності бізнес-середовища, розширенню участі у глобальних ланцюгах вартості	С	Торговельні обмеження по деяких позиціях експорту до ЄС	С
	Збільшення зайнятості в ефективних секторах, розширення можливостей на ринку праці	Д		
<b>Споживачі</b>	Підвищення якості товарів відповідно до стандартів ЄС	Д	Підвищення цін на деякі товари через невідповідність стандартам, скасування субсидій. Зникнення деяких товарів через їх невідповідність новим стандартам	С
	Збільшення асортименту товарів	К		
<b>Уряд</b>	Розширення регулятивної практики, що узгоджується із законодавством ЄС, закріплення обов'язковості реформ	С, Д	Збільшення витрат на проведення реформ і створення підтримуючої інфраструктури	С, Д
	Розширення можливостей боротьби з корупцією завдяки залученню іноземного досвіду	С		

Джерело: удосконалено автором за [338, 382; 383].

Примітка: К, С, Д означають відповідно коротко-, середньо- та довгострокові часові періоди, протягом яких виявляються зазначені ефекти.



Розвиток ПВЗВТ спричинив перерозподіл робочої сили, зокрема спостерігається вплив висококваліфікованої робочої сили, особливо молодих працівників. Суттєві ризики створює ПВЗВТ і для чисельної групи самозайнятих осіб, діяльність яких зосереджена в сільському господарстві та роздрібній торгівлі.

Потенційні можливості для України є значними, оскільки з «Асоційованого тріо» саме наша країна є найбільш розвиненою, про що свідчить обсяг ВВП на душу населення і відносно незначний рівень безробіття. Але виклики також є. Сільськогосподарська сировина та харчові продукти є домінуючими серед експортних груп країн-учасниць ПВЗВТ. Саме ця продукція має найбільші нетарифні бар'єри на ринку ЄС. Експортні обмеження передбачають тарифні квоти, регулювання цін, жорсткі стандарти безпеки продуктів. Усе це тільки підвищує конкуренцію між країнами. Одним із викликів впровадження ПВЗВТ є витрати на її імплементацію. Пристосування до стандартів ЄС та пов'язані з цим реформи – це широкомасштабний та «грошоємний» процес, який потребує доступу національного бізнесу до фінансування. Реалізація УА є асиметричною тому, що країни ПВЗВТ не контролюють процес зміни законодавчих і регулятивних норм ЄС, однак зобов'язані приймати більшість з них.

Попри більшість змін у житті людей, які навіть зумовлять очевидний позитив, процес їх втілення має і негативні наслідки. Насамперед вагомий результат кардинальних перетворень (входження до ЄС, поглиблення зв'язків ПВЗВТ) буде отримано у віддаленому майбутньому, і праця над його досягненням потребує нагальних великих витрат. Однак, як правило, повідомляється про очікувані досягнення та майже не роз'яснюються витрати коштів вже нині, можливі зміни в соціальній структурі населення (змінюється затребуваність різних спеціалістів, збільшується безробіття серед працівників низької кваліфікації тощо). Потрібно заздалегідь не тільки повідомляти, але і

постійно пояснювати про необхідність подібних заходів для забезпечення кращих умов життя у майбутньому. При цьому слід залучати до обговорення аналізу та затвердження програм дій якомога більшу частину суспільства. У протилежному випадку це призведе до негативного ставлення до цього процесу або навіть супротиву йому.

Українці дуже турбуються про освіту дітей та їх майбутнє. Тому розумна, постійна, виважена «реклама» про процес входження до ПВЗВТ і його переваги полегшить роботу всім зацікавленим сторонам.

Крім друзів нашої країни, є й такі, які досить негативно, залежно від ситуації, ставляться до України. Насамперед це виявляється через поширення неправдивої інформації, залякування майбутніми негараздами.

Аналізуючи наслідки імплементації ПВЗВТ для торгівлі України, визначено ключові ризики, такі як: необхідність зміни асортименту експорту, виправлення асиметрій у сфері тарифів і мит (частково вже зроблено станом на травень 2022 р.), потреба введення більш жорстких заходів щодо корупції. Детальний аналіз імплементації ПВЗВТ за секторами і гравцями економіки, де враховано термін впливу, є підґрунтям для розроблення політики і програм міжнародного партнерства. Головним фактором змін у світовій економічній системі протягом останніх десятиріч є широке використання інновацій. Активізація інноваційних процесів в усіх складових економіки дозволить Україні зміцнити її національну безпеку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Визначення основних національних інтересів України дало змогу згрупувати напрями їх реалізації: інноваційно-технологічний, соціальний, галузевий, фінансово-валютний. Відповідно до цих напрямів визначено головні характеристики та можливі заходи виконання.

Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах сучасності 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.

Визначено основні проблеми, які перешкоджають зміцненню економічної безпеки малого та середнього підприємництва в Україні й на розв'язання яких має бути спрямована послідовна й активна державна економічна політика. Недосконалість економіко-правового бізнес-середовища в Україні не гарантує належного захисту економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. Це також об'єктивна перешкода на шляху формування та зміцнення засад демократичного устрою, розвитку середнього класу, підвищення рівня і якості життя в країні та регіонах і, як наслідок – підриває базові засади національної економічної безпеки.

2. Нині існує одна методика оцінки рівня економічної безпеки підприємництва, яку необхідно розширити, і проведений аналіз факторів впливу на стан підприємництва в Україні доводить, що до системи оцінки 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. Це сприятиме суттєвому вдосконаленню існуючої методики.

Запропоновано методологічний підхід, в якому імплементовано методику оцінювання економічної стійкості країни, як головного індикатора її економічної безпеки. Перевагами цієї методики є швидкість оцінювання та використання індикаторів міжнародної торгівлі та розвитку держави. Використання цієї методики допомагає чітко визначити, що економічна стійкість та ЕБ України перебувають на

незадовільному рівні. Досліджувані країни ЄС (Німеччина, Італія та Польща) мають високий або задовільний рівень економічної стійкості. ЕБ Грузії відповідає критично низькому рівню, а ЕБ Молдови має критичний рівень. Україна, порівнюючи з Грузією і Молдовою, має кращі шанси вступу до ЄС.

3. 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.

Поглиблення інтеграції України в європейське суспільство потребує подолання відставання розвитку країни у різних сферах економіки, особливо гармонізації процесів зовнішньої торгівлі та посилення позицій на світовій арені. З вересня 2017 р. було створено ПВЗВТ між Україною і ЄС. Цей процес має не тільки переваги, але і виклики.

Аналіз стану торгівлі України дав змогу визначити ступінь інтеграції до економіки світу. Визначено переваги Угоди про асоціацію України з ЄС. Проте цей процес спричиняє для України певні ризики та загрози, які класифіковано у такі групи: політичного, фінансового характеру, використання робочої сили, товарні, конкурентоспроможності, технологічні, екологічні, соціальні. Обґрунтовано класифікацію груп ризиків та загроз для торговельних підприємств, які виникають у процесі євроінтеграції, та надано їх характеристику. Це дало можливість запропонувати заходи для

забезпечення власної економічної безпеки України в контексті європейських інтеграційних процесів.

Визначення переліку загроз та ризиків для підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції допоміг сформулювати рекомендації для їх нейтралізації. Серед заходів чільними є оптимізація товарної структури експорту та імпорту, виправлення асиметрії, яка з'явилась в результаті Угоди про Асоціацію, розширення виробництва високотехнологічних товарів та проведення політики імпортозаміщення.

4. За аналізом наслідків імплементації ПВЗВТ для торгівлі України визначено ключові ризики, такі як: необхідність зміни асортименту експорту, виправлення асиметрій у сфері тарифів і мит (частково вже зроблено станом на травень 2022 р.), потреба вжиття більш жорстких заходів щодо корупції. Більш детальний аналіз імплементації ПВЗВТ за секторами і гравцями економіки, де враховано термін впливу, є підґрунтям для розроблення політики і програм міжнародного партнерства.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора: [37; 115; 302; 312; 384–390]

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

### 3.1. Концептуальні підходи до оцінювання загроз діяльності підприємств торгівлі та факторів впливу на їх рівень

Функціонування 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 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, Ареф'єва О. [60; 61] та Бланк І. [155; 156] зовнішні фактори поділяють на дві групи: макроекономічно-ринкові та інші. Такий поділ є обґрунтованим. Сукупність зовнішніх факторів, сформовану шляхом аналітичного огляду доробок учених [58; 155; 156] та з урахуванням особливостей підприємств торгівлі, а також внутрішніх факторів впливу на економічну безпеку підприємства торгівлі наведено на рис. 3.1. Така систематизація дозволяє поєднати фактори зі сферою їх впливу на об'єкти. Відповідно за цими факторами можна визначити рівень економічної безпеки підприємства торгівлі.

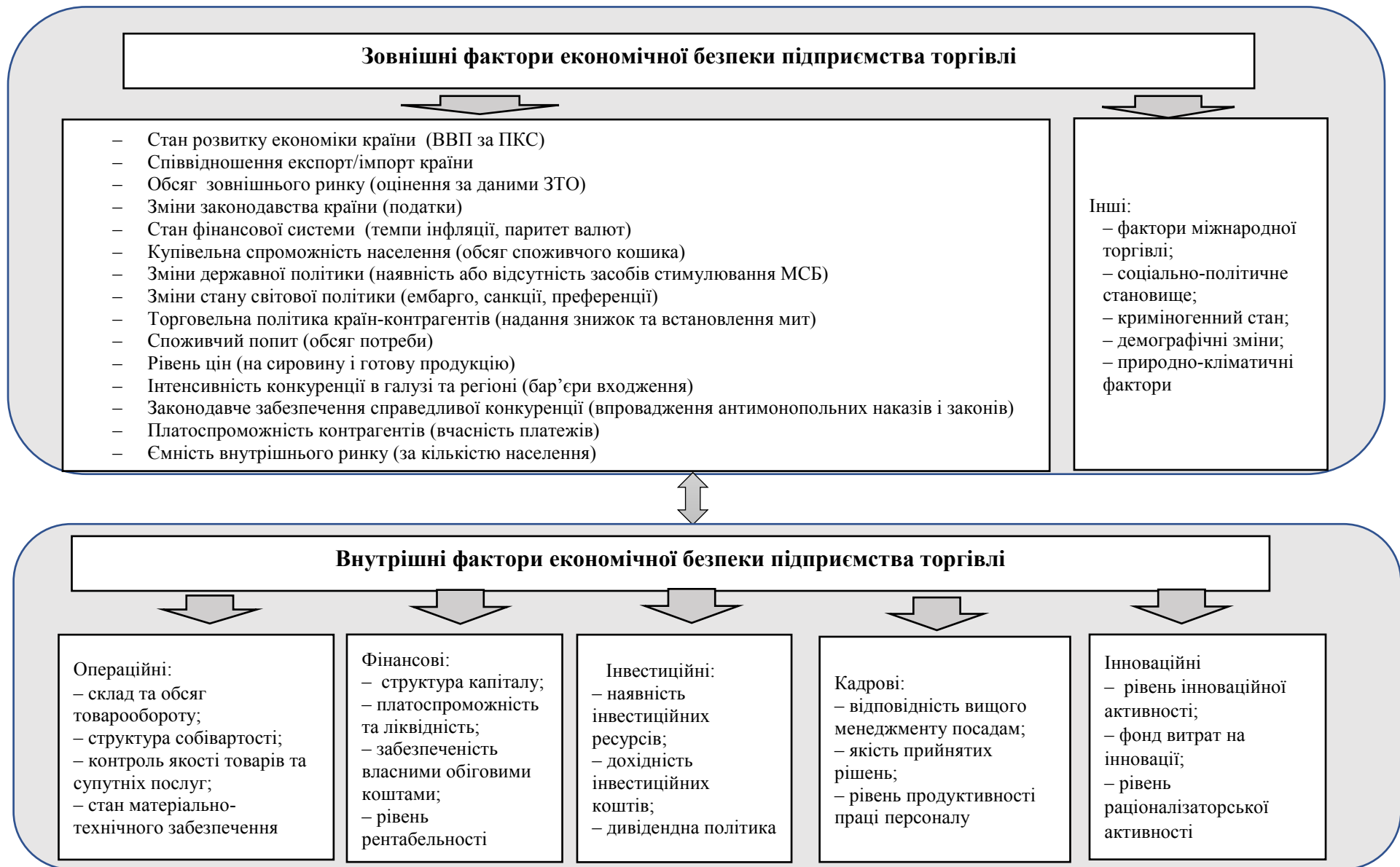


Рис. 3.1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну безпеку підприємства торгівлі в умовах євроінтеграції

Рівень економічної безпеки будь-якого підприємства залежить від впливу зовнішнього середовища на його функціонування, зокрема від умов ведення бізнесу. Станом на 2020 рік Україна посіла 64-те місце в рейтингу Doing Business з-поміж 180 країн. Рейтинг легкості ведення бізнесу, що складається шляхом групування економік за їх балами, є основою для їх ранжування за діловим середовищем. Можливість ведення бізнесу показує абсолютну позицію економіки країни 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 й економічного характеру, що сприяє покращенню розвитку бізнесу.

Аналізуючи місце України в рейтингу та балову оцінку легкості ведення бізнесу впродовж 2011–2020 рр., з'ясовано що Україна після 2014 року вже входить до переліку перших ста країн, а тепер наблизилася до положення у першій третині країн (табл. 3.1). З 2021 року цей рейтинг не розраховується, оскільки при розрахунку його у 2018 та 2020 роках було допущено кілька порушень, які стосувалися Китаю, ОАЕ, Саудівської Аравії та Азербайджану. Нині Світовий банк працює над новим підходом до оцінки ділового та інвестиційного клімату країн.

*Таблиця 3.1*

**Рейтинг Doing Business країн Центрально-Східної Європи**

<i>Країна</i>	<i>Роки</i>									
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
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 [331; 391; 392].*

За досліджуване десятиріччя 2011–2020 рр. Україна піднялася на 85 позицій завдяки реформам, зокрема у частині реєстрації підприємств, податкової системи. Найнижчу позицію Україна займала у 2012 р. – 152-ге



місце з-поміж 183 країн, а в 2020 р. покращила її, посівши 64-те місце серед 190 країн. У 2020 р. Україна піднялася в рейтингу за такими субіндексами: отримання дозволів на будівництво, підключення до електромереж, реєстрація власності, захист інвесторів, міжнародна торгівля. Негативними чинниками впливу на стан України в цьому рейтингу визначено:

- високий ступінь інфляції та низька купівельна спроможність населення ускладнюють можливості для розвитку підприємництва;
- істотний дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо протягом останніх років, суттєва залежність від кон'юнктури товарів на ринках світу погіршують позицію України за субіндексом «міжнародна торгівля»;
- неефективність інструментів державного регулювання, суттєвий рівень корупції, відсутність ефективної системи контролю за виконанням норм чинного законодавства погіршують субіндекси «виконання зобов'язань за контрактом», «захист прав інвесторів».
- недоопрацювання деяких моментів Угоди про асоціацію з ЄС [37; 110].

Для подальшого аналізу оцінювання економічної безпеки країни використовуємо індекс сталого розвитку. Цей індекс розраховується за показниками ступенів виконання сімнадцяти цілей сталого розвитку (ЦСР) [393; 394]. Динаміку цього індексу для України і країн-сусідів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Рейтинг Sustainable Development країн Центрально-Східної Європи

Країна	Роки												2021 2010
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Польща	76,11	76,3	76,99	76,87	78,0	78,68	79,38	80,63	80,2	80,57	80,19	80,47	+4,36
<i>приріст</i>	-	0,19	0,69	-0,12	1,13	0,68	0,7	1,25	-0,43	0,37	-0,38	0,28	
Чехія	76,6	77,03	77,27	77,77	78,41	79,07	79,1	79,48	79,85	80,0	80,39	80,41	+3,81
<i>приріст</i>	-	0,43	0,24	0,5	0,64	0,66	0,03	0,38	0,37	0,15	0,39	0,02	
Румунія	73,82	74,36	74,75	75,43	74,92	75,69	76,64	76,58	77,15	77,47	77,57	77,72	+3,9
<i>приріст</i>	-	0,54	0,39	0,68	-0,51	0,77	0,95	-0,06	0,57	0,32	0,1	0,15	
Угорщина	76,07	76,24	76,16	76,37	76,68	76,93	77,65	78,02	78,27	78,59	78,76	78,85	+2,78
<i>приріст</i>	-	0,17	-0,08	0,21	0,31	0,25	0,72	0,37	0,25	0,32	0,17	0,09	
Словаччина	74,72	75,37	75,74	75,92	76,68	76,91	76,95	77,73	77,81	78,01	78,47	78,38	+3,66
<i>приріст</i>	-	0,65	0,37	0,18	0,76	0,23	0,04	0,78	0,08	0,2	0,46	-0,09	
Україна	71,12	71,66	72,48	72,55	72,82	72,67	72,29	73,41	72,24	74,97	75,33	75,69	+4,57
<i>приріст</i>	-	0,54	0,82	0,07	0,27	-0,15	-0,38	1,12	-1,17	2,73	0,36	0,36	

Джерело: складено автором за [393; 394].

З табл. 3.2 простежується, що Україна за абсолютними значеннями індексу відстає від країн-сусідів. Водночас за динамікою Україна прогресує, в той час як індекс сталого розвитку країн-сусідів змінювався менше. Польща поступово і неухильно прогресує майже з такою ж динамікою, як в Україні. З 2015 року в Україні розпочато реформи, спрямовані на здійснення соціально-економічних перетворень та зміцнення демократичного устрою. Цілі сталого розвитку (ЦСР) інтегровані в державну політику на засадах «нікого не залишити осторонь» [394]. Заходи щодо виконання ЦСР оцінюють з погляду економічності, соціальної справедливості, екології та ефективності управління. Система ЦСР складається із 86 завдань зі 183 показниками для моніторингу. За аналізом звіту [394] за 2020 р. можна визначити ті цілі, які ще потребують реформ і заходів. Розгляд ситуації з виконанням ЦСР сформував перелік загроз.

Для цілі № 1 «Подолання бідності» загрозами (причинами) є:

- обмеженість фінансових можливостей бюджету для забезпечення соціальних гарантій;
- недостатній рівень поінформованості громадян щодо соціальної допомоги;
- нестача коштів для фінансування пенсіонерів, що зумовлена значним демографічним навантаженням і тіньовою зайнятістю;
- недофінансування галузей соціальної інфраструктури.

Для цілі № 4 «Якісна освіта» загрози такі:

- недостатнє охоплення дітей віком до 5 років закладами дошкільної освіти;
- зниження рівня участі населення країни у формальних та неформальних видах навчання та професійної підготовки;
- зменшення частки чоловіків серед педагогічних працівників, що обумовлено низьким соціальним статусом педагогів та недостатнім рівнем заробітної плати.

Для цілі № 5 «Гендерна рівність» загрозами є:

- збільшення кількості дітей, постраждалих від жорстокого поводження;
- проблеми множинної дискримінації вразливих груп жінок (ВІЛ-інфіковані

або люди з інвалідністю), наявність гендерної сегрегації на ринку праці, поширення дискримінації за віком, жінок з малими дітьми;

- тінізація зайнятості;
- наявність антигендерних рухів тощо.

Для цілі № 7 «Доступна та чиста енергія» причинами викликів є:

- незадовільний технічний стан та якість обслуговування об'єктів електричних мереж;
- відсутність для України з 2015 р. альтернативи імпорту газу від європейських партнерів.

Для цілі № 8 «Гідна праця та економічне зростання» загрозами є:

- недостатнє забезпечення надійних та безпечних умов праці для працюючих (збільшується кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві);
- застарілість основних засобів більшості виробництв;
- негативний вплив війни (закриття, переїзд, руйнування підприємств);
- недостатня інституційна та фінансова підтримка розвитку інноваційних процесів і продуктів, захисту інтелектуальної власності;
- відсутній розвиток високотехнологічних конкурентоспроможних виробництв з урахуванням особливостей створення доданої вартості;
- обмежений доступ до внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів особливо МСП.

Ціль № 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» має такі причини загроз:

- війна з РФ суттєво стримує розвиток України (пошкодження інфраструктури, величезні бюджетні витрати на ЗСУ);
- відсутність комплексної державної політики, яка б визначала стратегічні напрями розвитку промисловості;
- недостатність впровадження інновацій;
- неготовність бізнесу повноцінно використовувати потенціал індустріальних парків та кластерів.

Для цілі № 10 «Скорочення нерівності» причинами загроз є:

- суттєва недостатність доходів найменш забезпечених верств населення;
- дискримінація в суспільстві з різних причин;
- агресія РФ;
- недостатня доступність послуг соціальної сфери.

Для цілі № 11 «Сталий розвиток міст і громад» викликами залишаються:

- незахищеність культурної і природної спадщини;
- підвищення антропогенного впливу на довкілля.

Для цілі № 12 «Відповідальне споживання та виробництво» загрозою є недостатнє використання інноваційних технологій та виробництв з повторним використанням відходів.

Для цілі № 14 «Збереження морських ресурсів» викликами є:

- російсько-українська війна (мінування морських портів, порушення логістичних зв'язків);
- недієвість системи нагляду у сфері дотримання вимог природоохоронних законів;
- недостатня фінансова підтримка державою заходів для поліпшення екологічного стану морів.

Для цілі № 15 «Захист та відновлення екосистем на суші» загрози схожі до попередньої мети: агресія РФ проти України та недостатнє збереження, відновлення і використання екосистем (прісноводних, гірських, деградованих земель і ґрунтів).

Для цілі № 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» викликами є:

- воєнний стан в Україні;
- недостатньо сформована система запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом;
- недостатність національного законодавства стосовно торгівлі людьми, знущань, сексуального насильства в умовах воєнних дій;
- недостатня ефективність діяльності органів соціального захисту.

Перед Україною є кілька великих викликів:

- закінчення виснажливої війни, відбудова зруйнованого господарства, підтримка тимчасово переміщених осіб та постраждалих від російської агресії;
- продовження проведення реформ законодавчого і соціально-економічного характеру;
- потреба у збільшенні фінансування інноваційних технологій та продукції для скорочення більшості із зазначених загроз.

Тіньова економіка, зокрема її рівень при різких змінах в країні та світі, є індикатором, що показує слабкість соціально-економічних інститутів. Рівень тінізації економіки країни визначається відношенням обсягу ВВП, створеного у неофіційному секторі, до офіційного обсягу, створеного в країні. Тіньова економіка є в будь-якій країні, але її рівень має пряму залежність від ступеня розвитку країни. В Україні застосовують різні методи обчислення рівня тіньової економіки («витрати населення – роздрібний товар», інтегральний показник, метод збитковості підприємства, за обсягом спожитої електроенергії, монетарний метод, метод сукупного попиту – сукупної пропозиції). В Україні тіньова економіка зростає, що видно з рис. 3.2, де зображено її рівень у відсотках до обсягу офіційного ВВП (обчислений за методом збитковості підприємств).

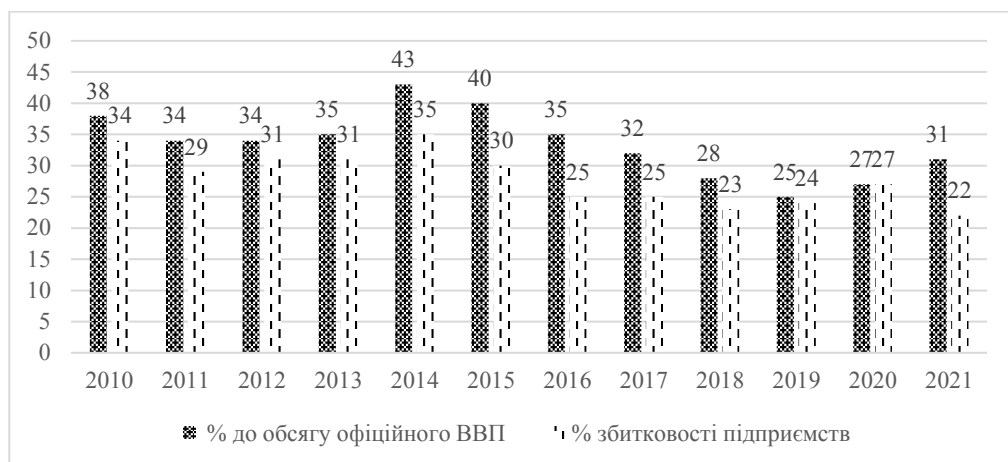


Рис. 3.2. Динаміка рівня тіньової економіки за двома методами, % від обсягу офіційного ВВП

Джерело: розраховано автором за [110; 391–397]

Проаналізувавши доробки [110; 395–400], можна виокремити декілька найсуттєвіших чинників тінізації економіки України (рис. 3.3).

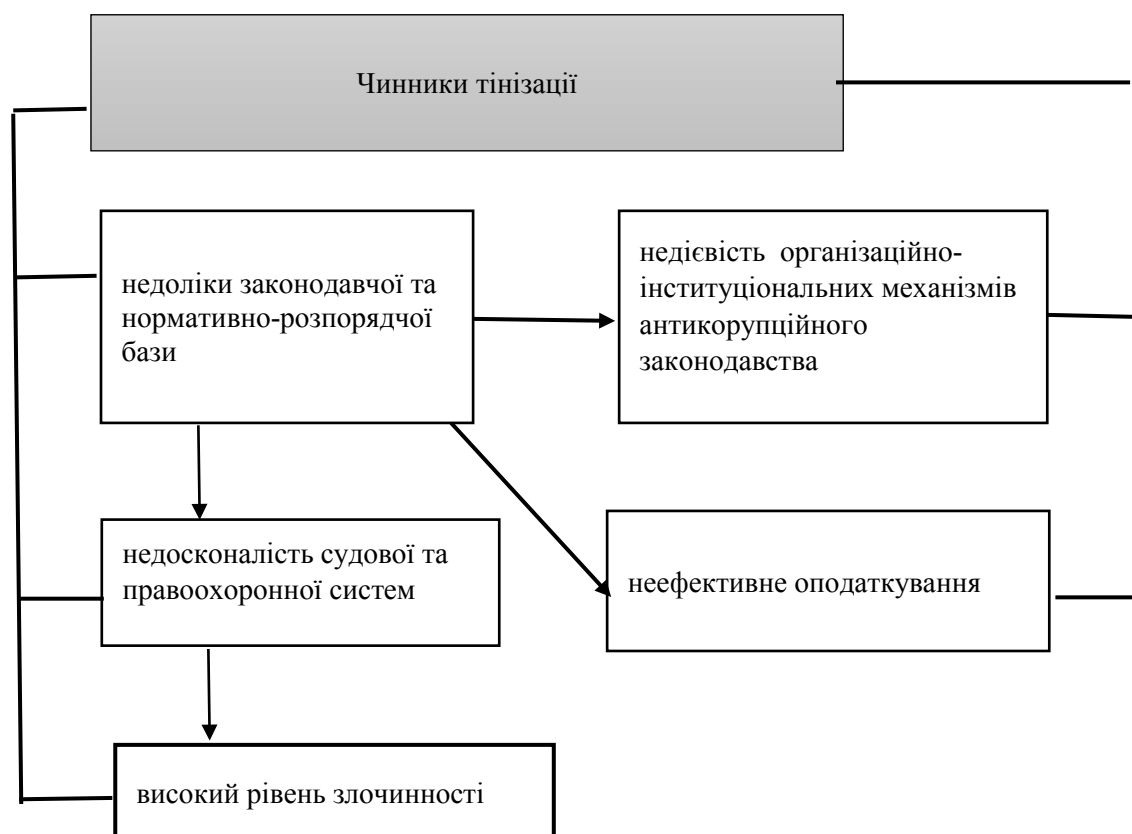


Рис. 3.3. Чинники тінізації національної економіки

Джерело: згруповано автором за [331; 399–401].

До зниження рівня індексу економічної свободи та збільшення тіньового сектору економіки призводять недоліки нормативно-законодавчої бази (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Динаміка індексу економічної свободи України за 2010–2021 рр.

Джерело: побудовано автором за [402]

Динаміку цього індексу для України і країн-сусідів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Рейтинг Index of Economic Freedom Центрально-Східної Європи

Країна	Роки													2022 2010
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Польща	63,2	64,1	64,9	66	67	68,6	69,3	68,3	68,5	67,8	69,1	69,7	68,7	+5,5
<i>приріст</i>	-	0,9	0,8	1,1	1	1,6	0,7	-1	0,2	-0,7	1,3	0,6	-1	
Чехія	69,8	70,4	69,9	70,9	72,2	72,5	73,2	73,3	74,2	73,7	74,8	73,8	74,4	+4,6
<i>приріст</i>	-	0,6	-0,5	1	1,3	0,3	0,7	0,1	0,9	-0,5	1,1	-1	0,6	
Румунія	64,2	64,7	64,4	65,1	65,5	66,6	65,6	69,7	69,4	68,6	69,7	69,5	67,1	+2,9
<i>приріст</i>	-	0,5	-0,3	0,7	0,4	1,1	-1	4,1	-0,3	-0,8	1,1	-0,2	-2,4	
Угорщина	66,1	66,6	67,1	67,3	67	66,8	66	65,8	66,7	65	66,4	67,2	66,9	+0,8
<i>приріст</i>	-	0,5	0,5	0,2	-0,3	-0,2	-0,8	-0,2	0,9	-1,7	1,4	0,8	-0,3	
Словаччина	69,7	69,5	67	68,7	66,4	67,2	66,6	65,7	65,3	65	66,8	66,3	69,7	0
<i>приріст</i>	-	-0,2	-2,5	1,7	-2,3	0,8	-0,6	-0,9	-0,4	-0,3	1,8	-0,5	3,4	
Україна	46,4	45,8	46,1	46,3	49,3	46,9	46,8	48,1	51,9	52,3	54,9	56,2	54,1	+7,7
<i>приріст</i>	-	-0,6	0,3	0,2	3	-2,4	-0,1	1,3	3,8	0,4	2,6	1,3	-2,1	

Джерело: розраховано автором за [402].

За динамікою зміни приростів індексу економічної свободи прогресує Україна, в той час як у інших країнах Центрально-Східної Європи зміни не такі значні. Так, зокрема, взагалі не змінився рейтинг економічної свободи Словаччини.

Недоліки механізмів антикорупційного законодавства визначають за індексом сприйняття корупції. За даними міжнародної неурядової організації «Transparency International», індекс сприйняття корупції в Україні у 2021 р. становив 32 бали зі 100 можливих, і наша країна посіла 122-ге місце серед 180 країн [402]. Динаміку змін позиції України в рейтингу сприйняття корупції наведено на рис. 2.5.

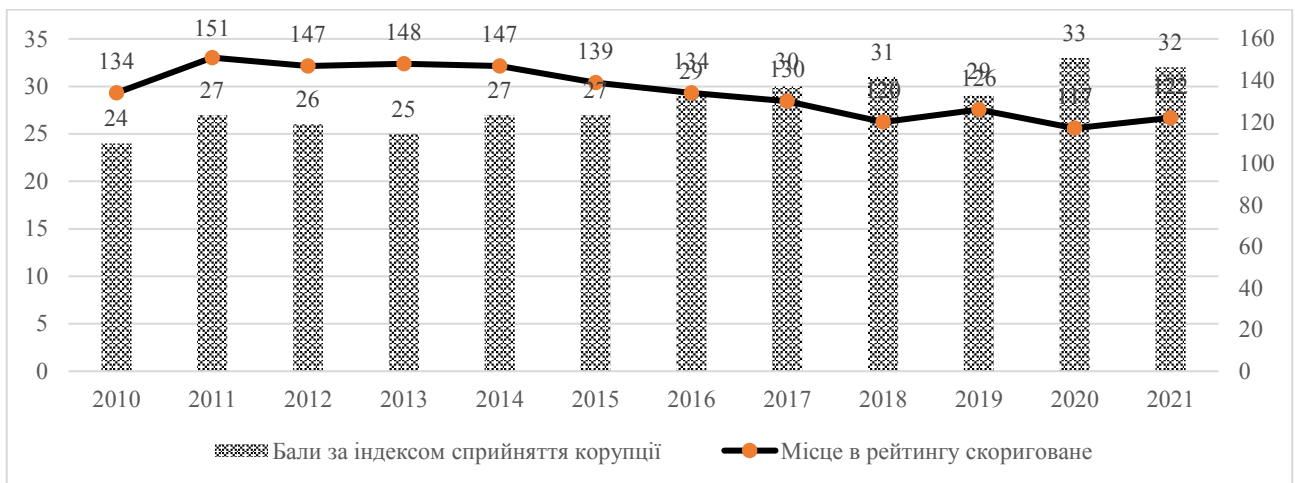


Рис. 3. 5. Динаміка позиції України в рейтингу сприйняття корупції

Джерело: розраховано автором за [402–405]

З погляду Transparency International, головними чинниками корупції є:

- бездіяльність Національного антикорупційного комітету;
- неефективність державної програми протидії корупції, безкарність корупціонерів;
- непроаналізовані зміни у законодавстві стосовно державних закупівель;
- виявлення випадків розкрадання державного бюджету;
- збільшення чисельності безробітних та зменшення кількості вакансій;
- нездатність держави забезпечити захист населення країни від епідемій (наприклад, у 2010 р. – «свинячий» грип, 2012 р. – «пташиний» грип, 2019 р. – Covid-19. І в кожному з цих випадків вакцини закуповували із запізненням на рік);
- непрофесіоналізм чиновників, що призвело до ослаблення державних інфраструктур (наприклад, негативні зміни у сфері освіти та медицини).

Експерти Світового економічного форуму незалежності судової влади та довіри до правоохоронних органів дали низьку оцінку судовій та правоохоронній системі України. Експерти Світового банку відзначили, що система адміністрування податків залишається складною через існування низки податкових пільг після впровадження Податкового кодексу.

За експертними оцінками, організована злочинність і торгівля контрабандними товарами формують майже третину світових тіньових фінансових потоків. Загальна кількість зареєстрованих в Україні злочинів у 2021 р. зменшилася на 17 % порівняно з попереднім роком, проте залишається значною – 335 тис. кримінальних порушень [208].

Різноманітні види економічної діяльності мають різні рівні рентабельності операційної діяльності. Так, упродовж 2010–2021 рр. найвищий рівень рентабельності операційної діяльності мали господарства добувного напрямку – сільське, лісове та рибне, а найнижчий – операції з нерухомим майном, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, професійна,



наукова та технічна діяльність, тимчасове розміщення й організація харчування. З рис. А1 дод. А чітко видно, що такі види діяльності, як мистецтво, спорт, розваги та відпочинок були збитковими протягом усього проаналізованого періоду. Суттєве погіршення рентабельності операційної діяльності відбулося саме в період загострення військового конфлікту у 2014–2016 рр. Значення цього показника для підприємств, що займаються нерухомим майном, дуже різняться, що пояснюється змінами у законодавстві. За цим аналізом вирізняємо ще один вид загроз – недостатню ефективність господарської діяльності, що призводить до низького рівня рентабельності.

Стан основних засобів підприємства безпосередньо впливає на рівень техніко-технологічної складової його економічної безпеки. За динамікою ступеня зносу основних засобів (рис. 3.6) 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 господарство, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, коксу та продуктів нафтопереробки, операції з нерухомим майном.



*Рис. 3.6. Динаміка ступеня зносу основних засобів підприємств в Україні у 2010–2021 рр.*

*Джерело: складено автором за [208]*

Протягом 2018–2021 рр. спостерігається істотний знос основних засобів на підприємствах таких видів економічної діяльності: постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (68,9 %), водопостачання, каналізації, поводження з відходами (70,3 %), сфери адміністрування (85,7 %). На підприємствах торгівлі не спостерігається

різких коливань показників зносу, що свідчить про використання прискорених методів нарахування амортизації. Водночас ще одним джерелом загроз є використання нераціональних методів нарахування амортизації та високий рівень зносу основних засобів.

Як свідчать результати дослідження, проведеного Ernst & Young, рівень корпоративного шахрайства в Україні дещо вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %) [406]. За результатами п'ятого щорічного дослідження корпоративних ризиків Allianz Global Corporate & Specialty у 2016 р. з'ясовано, що ризики, пов'язані з персоналом, належать до 15 вирішальних бізнес-ризиків підприємств будь-якого розміру. Управлінська практика свідчить, що зазвичай майже 80 % збитку підприємство отримує від дій свого персоналу [407].

Розвиток та успішне функціонування підприємства в умовах трансформацій передбачає забезпечення дієвої системи кадрової безпеки. Персонал підприємства становить найбільш слабку ланку в загальній системі його економічної безпеки. Це пов'язано з тим, що персонал може бути як чинником стабільності економічної безпеки, так і джерелом негативних впливів на неї. Рівень кадрової безпеки торговельного підприємства безпосередньо залежить від мотивації та наявності робочих місць (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Динаміка зайнятості населення, середньооблікової чисельності штатних працівників та середньої заробітної плати працівників торгівлі  
Джерело: складено автором за [208; 408–414].

При порівнянні динаміки чисельності найманих працівників торгівлі загалом і в штаті та середньомісячної заробітної плати, то позитивним є збільшення її рівня. Але, зважаючи на інфляцію, фактично підвищення розміру середньомісячної зарплати було незначним. Про погіршення рівня кадрової безпеки на підприємствах сфери торгівлі свідчить зменшення чисельності штатних працівників, що також демонструє зростання безробіття.

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 [415]. Науковці Національного інституту стратегічних досліджень [281] вдосконалили цю методику, визначивши означення та показники видів безпеки: макроекономічної, інвестиційної, фінансової, зовнішньоторговельної, соціальної, продовольчої, демографічної, енергетичної. Так, Харизвішвілі Ю., Сухоруков А. та Крушельницька Т. запропонували використовувати мультиплікативну форму інтегрального індексу, де вагові коефіцієнти розраховуються методом головних компонент. Сформовано методичні рекомендації [398], в яких оцінювання рівня економічної безпеки здійснюють на основі розрахунку системи інтегральних індикаторів. Інтерпретація кожного з них проводиться відповідно до оптимального, задовільного, незадовільного, небезпечного та критичного рівнів показників/індикаторів економічної безпеки [216].

Методика запропонована Давиденком С. використовує індикаторний підхід 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, відношення сальдо ЗТО до ВВП, значущість 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 [216, с. 52–57].

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.

Івахненко В. 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 [416].

Науковці Гетьман О. і Шаповал В. 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 [417].

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) [20; 418].

- ✓ Розрахунок функціональної залежності [212].
- ✓ Застосування індикаторного методу [54; 55].
- ✓ Для експрес-аналізу рівня безпеки підприємства послуговуються підходом із використанням балових оцінок (рейтинговий підхід) [418; 419].
- ✓ Експрес-аналіз за допомогою матриць і з визначенням інтегрального відносного показника [420].
- ✓ Метод визначення ієрархічних рівнів економічної безпеки (поточний, тактичний, стратегічний та загальний рівні) [421].
- ✓ Поєднання розрахунку абсолютних показників діяльності підприємства з переведенням їх у балову оцінку, і відповідно шкалювання отриманих результатів [22; 44].
- ✓ Графічний [54; 212].
- ✓ Метод нечітких множин [118].
- ✓ Метод розрахунку інтегрального показника, який визначається на підставі адитивної згортки часткових показників, що характеризують різні складові безпеки [54; 55; 422; 423–425].
- ✓ Статистичний метод [59–138].
- ✓ Метод оптимізації, за яким будується оптимізаційна економіко-математична модель із цільовою функцією максимізації рівня ЕБП та системою обмежень [47].

Для визначення рівня економічної безпеки підприємництва використовують індикаторний підхід, де визначаються порогові значення, з якими порівнюються розраховані індикатори [55; 398; 387]. Затверджені Методичні рекомендації розрахунку рівня економічної безпеки держави [216; 398] містять широкий перелік індикаторів, деякі з них відображають стан підприємництва в країні.

Розгляд декількох методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, їх особливості, переваги та недоліки наведено в табл. 3.4.

## 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
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 [21; 41; 43; 58; 72; 110; 133; 113; 140; 143–145; 211; 213; 216; 234–236; 249; 331; 418; 426–432].

У табл. 3.4 наведено 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 доцільно застосовувати метод теорії нечіткої логіки [118; 425; 432], за допомогою якого будується модель діяльності підприємства. При цьому використовують такі поняття: універсальна множина; нечітка множина; функція належності; лінгвістична змінна; терм-множина; терм-елемент. Систему показників економічної безпеки можна оцінити за методом нечітких множин.

Рекомендовано, щоб кількість входів нечіткої мережі була в межах від 5 до 7. Якщо вхідних 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 [37; 118; 432]. 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 із функціональних складових), аналіз та оцінювання ступеня їх впливу;
- розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
- обчислення інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
- розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки та оцінювання їх ефективності.

Проаналізувавши наукові праці [43; 54; 133–113; 155–156; 212; 213; 433–438], було відібрано 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.

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: індекс економічної стабільності країни –  $X_{11}$ ; ринкова потужність –  $X_{12}$ ; потенціал до лідерства –  $X_{13}$ . Залежність є такою:

$$X_1 = f_1 (X_{11}, X_{12}, X_{13}) \quad (3.1)$$

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 –  $X_{13}$ , якщо попередні показники недоступні.

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) –  $X_{23}$ :

$$X_2 = f_2 (X_{21}, X_{22}, X_{23}) \quad (3.2)$$

Фінансова складова є наступною у переліку складових функціональної безпеки. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Так, Бандура М. [209] пропонує проводити оцінювання фінансової безпеки на основі багатофакторної моделі Альтмана Е. На думку Халіної В. [427] 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:

$$X_3 = f_3 (X_{31}, X_{32}, X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}) \quad (3.3)$$



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

$$X_4 = f_4 (X_{41}, X_{42}, X_{43}) \quad (3.4)$$

Наступна функціональна складова  $X_5$  (інноваційна) визначається за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , коефіцієнт винахідницької активності (або оцінка використання темплейтів) –  $X_{53}$ , частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі (або оцінка використання засобів цифровізації) –  $X_{54}$ , частка видатків на дослідження (або оцінка впровадження соціально-екологічних інновацій) –  $X_{55}$ . Відповідно залежність така:

$$X_5 = f_5 (X_{51}, X_{52}, X_{53}, X_{54}, X_{55}) \quad (3.5)$$

Функціонування інтелектуально-кадрової підсистеми  $X_6$  оцінюється за такими показниками: коефіцієнт постійності кадрів –  $X_{61}$ , рівень продуктивності праці –  $X_{62}$ , фондоозброєність праці –  $X_{63}$ , коефіцієнт раціоналізаторської активності (або оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників і загальної чисельності працюючих –  $X_{65}$ . Залежність має вигляд:

$$X_6 = f_6 (X_{61}, X_{62}, X_{63}, X_{64}, X_{65}) \quad (3.6)$$

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

$$Y = f (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6) \quad (3.7)$$

Враховується зауваження, 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  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_t}$ , 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  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_t}$  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  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_t}$  і  $Y$  за фінансовою звітністю та експертними судженнями для різних часових періодів. Значення контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_t}$ , 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 цього рівня показника є більшою.

Отримано лінгвістичний опис рівня економічної безпеки підприємства і оцінка якості отриманих результатів.

Існують різні підходи до вибору методики оцінювання рівня економічної безпеки й 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. Запропоновано методи експертного оцінювання в умовах обмеженості та неповноти інформації.

### 3.2. Система безпечної діяльності підприємства: методи оцінювання

Існують методи оцінювання окремо кожної з функціональних складових ЕБП. Часто загальний рівень економічної безпеки визначається за рівнем стабільності діяльності підприємства.

Безпека операційної діяльності підприємства торгівлі складається з двох частин: ринкової та техніко-технологічної. На попит, ресурси та продукцію впливає ринок, а за управління ними відповідає маркетингова служба підприємства. Ринкова складова відображає рівень відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються в ринковому середовищі, тобто наскільки діяльність підприємства відповідає запитам ринку і конкретним потребам споживачів [209].

Ринкова складова ЕБП – це характеристика спроможності підприємства адаптуватися до зовнішніх умов та вимог ринку. Загрози та небезпеки для ринкової складової ЕБП, які теж умовно можна поділити на внутрішні і зовнішні (виникають безпосередньо ззовні і не можуть контролюватися менеджментом підприємства), наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

#### Загрози ринкової безпеки підприємств торгівлі

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• неузгоджена робота маркетологів, дизайнерів, конструкторів, економістів, фінансистів;</li> <li>• низька якість виготовленої продукції;</li> <li>• несвоєчасне реагування на зміну кон'юнктури ринку;</li> <li>• неефективна збутова мережа;</li> <li>• низький рівень культури підприємства;</li> <li>• ослаблення конкурентних позицій;</li> <li>• технологічне відставання;</li> <li>• наявність ринкових інновацій;</li> <li>• необґрунтоване ціновстановлення;</li> <li>• інші</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нечесні дії конкурентів;</li> <li>• рівень платоспроможності покупців (платоспроможна ємність ринків);</li> <li>• часті зміни в системі оподаткування;</li> <li>• турбулентність курсу національної валюти;</li> <li>• політична ситуація в країні і світі;</li> <li>• зміни товарного ринку;</li> <li>• загрози зміни тарифів, квот, преференцій (загрози інтеграційного характеру);</li> <li>• інші</li> </ul>

Джерело: складено автором за [110, 209]

Колектив авторів [110] пропонує оцінювати ринкову безпеку за допомогою аналізу річних планів збуту, прибутковості, ефективності маркетингу, динаміки товарно-матеріальних запасів. При цьому використовуються такі показники:

- коефіцієнт ринкової віддачі активів;
- показник частки підприємства на ринку однорідної продукції (послуг);
- коефіцієнт інноваційних витрат;
- ритмічність збуту;
- конкурентоспроможність продукції;
- коефіцієнт ефективності рекламної політики та інші.

Інша методика колективів авторів [21; 277] базується на підході SWOT-аналізу, перевіряючи ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім (що генеруються ринковим середовищем). Характеристики ринкового середовища і характеристики підприємства, як і в методі SWOT-аналізу, поділяють на дві групи. Для зовнішнього середовища – можливості й загрози, для підприємства – сильні і слабкі сторони діяльності. Вплив кожної з характеристик оцінюють за допомогою коефіцієнтів впевненості, що вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожну з характеристик розглядають як свідчення наявності чи відсутності загрози ринкової безпеки підприємства. Значення коефіцієнтів впевненості визначають на підставі певного досвіду або експертним методом (експертами можуть бути керівники і провідні спеціалісти підприємства). Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки характеристик додають оцінку наступної характеристики і т.д.) за відповідними правилами:

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ та } K_2 > 0; \\
 K_0 &= - (K_1 + K_2 \cdot (1 - K_1)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ та } K_2 < 0; \\
 K_0 &= (K_1 + K_2) / (1 - \min(K_1, K_2)), \text{ якщо } K_1 \text{ та } K_2 \text{ мають різні знаки.}
 \end{aligned}
 \tag{3.8}$$

Інтегральну оцінку всього комплексу характеристик порівнюють з таблицею прийняття рішень і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Шкала оцінювання рівня ринкової безпеки підприємства

Значення інтегральної оцінки	Висновок про рівень ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Криза
$-0,8 < K_0 \leq -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 \leq -0,3$	Передкритичний стан
$-0,3 < K_0 < +0,3$	Ситуація невизначеності
$+0,3 \leq K_0 < +0,6$	Хиткий (нестійкий) стан
$+0,6 \leq K_0 < +0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_0 \geq +0,8$	Абсолютна безпека

Джерело: [21]

Зазначимо, що під час оцінювання можна виокремити і розглядати характеристики зовнішнього середовища і підприємства, що характеризують його реальну діяльність, а також ті, що характеризують потенційні варіанти його розвитку. Відповідно, формується оцінка реального рівня ринкової безпеки і потенційного, який буде досягнуто, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Інша авторська методика [277] оцінювання рівня ринкової безпеки базується на оцінюванні ефективності діяльності служби маркетингу за допомогою аналізу показників товарообороту підприємства торгівлі.

Техніко-технологічна складова є пріоритетною серед інших функціональних підсистем економічної безпеки підприємств виробничого спрямування, що визначається особливими характеристиками:

- безпосередньо впливає на процеси інвестування у підвищення технічного рівня суб'єктів господарювання;
- переважною мірою забезпечує рівень конкурентоспроможності продукції на підприємстві;
- впливає на рівень всіх інших функціональних складових економічної безпеки.

При оцінюванні техніко-технологічної безпеки підприємства використовують такі показники: коефіцієнти використання виробничої потужності, зношення, оновлення, продуктивності основних засобів,

рентабельність основних засобів та інші [50; 427]. Техніко-технологічна безпека підприємства полягає у рівні відповідності технологій підприємства найкращим світовим аналогам. До негативних впливів належать дії, що спрямовані на зниження технологічного потенціалу підприємства, порушення технологічної дисципліни, моральний знос техніки.

Інвестиції підприємства являють собою вкладення капіталу в усіх його формах в різноманітні об'єкти (інструменти) його господарської діяльності з метою забезпечення зростання його ринкової вартості, а також досягнення іншого економічного або неекономічного ефекту. Оцінювання безпеки інвестиційної діяльності полягає у визначенні інвестиційної привабливості підприємства. Узагальненими показниками оцінювання є зростання чистого приведенного доходу, зменшення терміну окупності, зростання внутрішньої норми дохідності.

Існує безліч тлумачень загроз економічній безпеці [43; 50; 56; 140; 395], які з певною часткою умовності можна перенести і на загрози інвестиційній безпеці. При цьому мають бути розглянуті як внутрішні загрози, так і зовнішні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Загрози безпеці інвестиційної діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• неготовність контрагентів забезпечити необхідний рівень виконання договірних зобов'язань;</li> <li>• виникнення занадто великої кількості посередницьких фірм;</li> <li>• стан фондових ринків;</li> <li>• умови зовнішнього та внутрішнього ринків;</li> <li>• наявність монополізму в усіх сферах економіки;</li> <li>• стан банківської системи;</li> <li>• нестабільність вітчизняної валюти;</li> <li>• відсоткова політика, що встановилася в країні;</li> <li>• мінливість законодавства, недосконалість податкового законодавства й тарифної політики;</li> <li>• політична нестабільність у країні;</li> <li>• ослаблення й одночасно надмірне державне регулювання в галузях економіки, інші</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загрози щодо технологічного рівня виробництва;</li> <li>• ступінь зносу основних виробничих засобів;</li> <li>• характер амортизаційної політики підприємства;</li> <li>• нерациональна фінансово-кредитна політика підприємства;</li> <li>• недостатня величина фінансових ресурсів для фінансування економічно й соціально важливих інвестиційних проєктів підприємства;</li> <li>• несприятливі умови міжнародної торгівлі (зниження попиту на продукцію, підвищення імпортозалежності)</li> <li>• інші</li> </ul>

*Джерело: згруповано автором за [439].*

Інвестиційна діяльність є складовою (окрім фінансової та операційної) загального економічного функціонування підприємства чи організації, яку можна охарактеризувати через показники ефективності інвестицій (чиста приведена вартість внутрішня норма дохідності) або на основі інформації про грошові потоки (індекс дохідності, індекс прибутковості та період окупності інвестицій). До загроз інвестиційній безпеці слід віднести загрози рівню ефективності інвестицій та загрози грошовим потокам від інвестування.

Головними підсистемами ЕБП торгівлі є інтелектуально-кадрова та фінансова.

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 майже сто підприємств [440].

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 організації. Найменша помилка, прорахунок, не кажучи вже про свідомий намір або некомпетентність, можуть стати причиною втрат підприємства. За даними статистичних досліджень, майже 80 % випадків економічних злочинів здійснюють співробітники підприємств, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може на 60 % знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов'язані з людським фактором [140, 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, 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 [140, 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 [438; 439, с.118; 441, с.103];

- сукупність заходів захисту; ці заходи спрямовані на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства [438; 439; 441–443; 444];

- процес, тобто сукупність процесів, що спрямовані на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу [445];

- сукупність управлінських заходів, тобто це сукупність засобів, за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування [445; 446; 447, с. 196; 448].

Поділяючи думки дослідників, поняття кадрової безпеки визначено таким чином: кадрова безпека – це функціональна складова економічної безпеки, яка є характеристикою 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. 3.8).



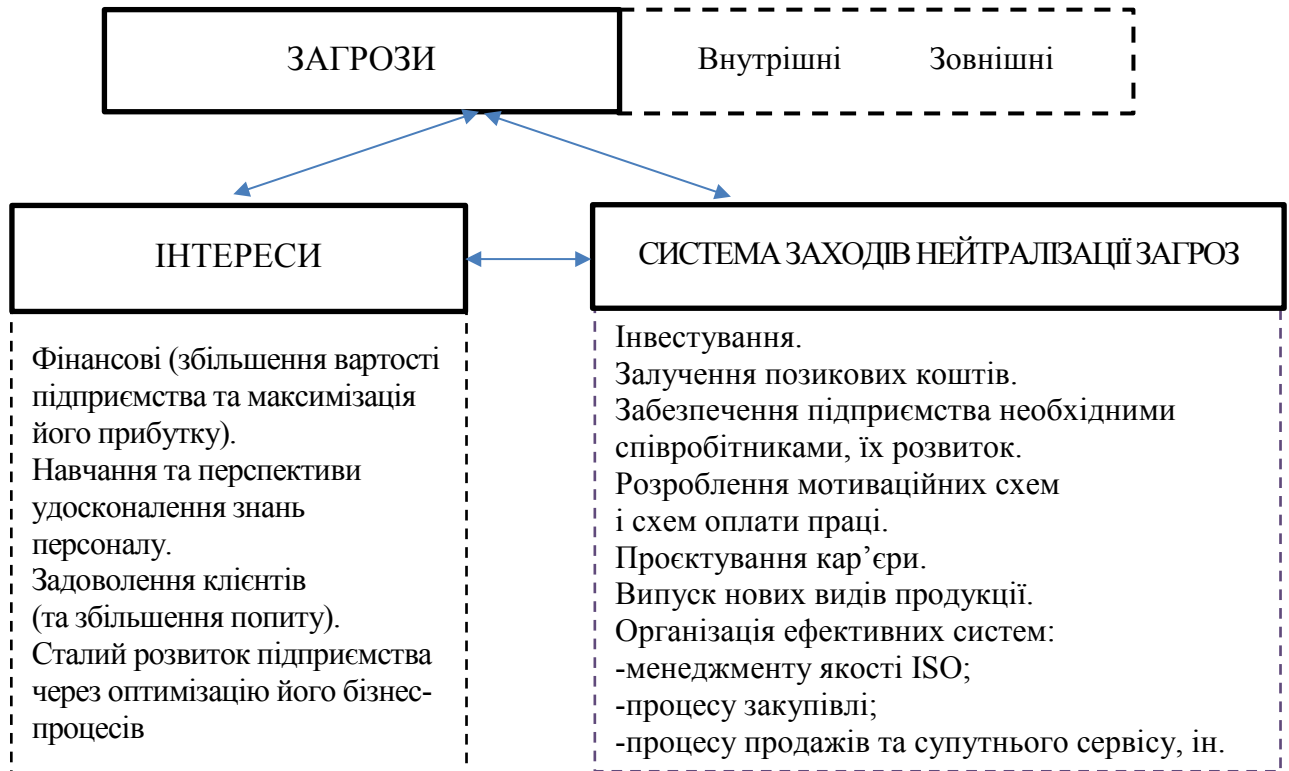


Рис. 3.8. Компоненти механізму забезпечення економічної безпеки

Джерело: розроблено автором за [110; 448; 449].

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 можливо формувати перелік оцінних індикаторів для визначення рівня кадрової безпеки підприємства.

Загрози кадровій безпеці дехто з дослідників класифікує за такими ознаками:

– за сферою виникнення (Литовченко О., Ареф'єва О.);

- за етапами взаємодії працівників і підприємства (Швець І. );
- за видами деструктивної поведінки персоналу (Чумарін І. );
- за характером впливу ( Шира Т.);
- за видами неефективної роботи відділу роботи з персоналом ( Жариков Є.);
- за групами і величиною ризику;
- за можливістю страхування (Лапицька Л. );
- за часом виникнення;
- за можливими наслідками;
- за можливістю прогнозування;
- за часом реагування [438; 445].

Найбільш відомою та деталізованою з усіх наведених ознак класифікацій є поділ загроз на внутрішні та зовнішні (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Загрози кадровій безпеці діяльності підприємств торгівлі**

<b>Внутрішні</b>	<b>Зовнішні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- неякісна перевірка кандидатів під час прийому на роботу;</li> <li>- недостатня кваліфікація працівників;</li> <li>- відсутність системи оцінювання персоналу;</li> <li>- слабка організація системи управління персоналом;</li> <li>- слабка організація системи навчання;</li> <li>- неефективна система мотивації;</li> <li>- помилки у плануванні ресурсів персоналу;</li> <li>- зменшення кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;</li> <li>- відсутність творчих елементів у роботі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умови мотивації у конкурентів країни;</li> <li>- установка конкурентів на «переманювання»;</li> <li>- зовнішній тиск на співробітників;</li> <li>- «втягування їх у різні види залежності»;</li> <li>- інфляційні процеси (їх слід враховувати під час розрахунку заробітної плати);</li> <li>- загрози від процесу євроінтеграції у вигляді допуску до робочих місць в країнах ЄС з кращою оплатою праці</li> </ul>

*Джерело: складено автором за [444; 445; 449; 450].*

До складу системи кадрової безпеки входять: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека), технологічна.

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 він може бути чинником стабільності економічної безпеки і водночас джерелом негативних 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 [451, 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. Вона передбачає виконання низки функцій, кожна з яких складається з певних завдань [451, 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 [446; 448].

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. Для оперативного виявлення необхідно чітко усвідомлювати їх систематизований перелік та вміти класифікувати. Найбільш проста класифікація кадрових ризиків виділяє:

- 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;
- корпоративної культури;
- ризик несприйняття співробітниками нововведень [452].

Для подолання означених ризиків необхідна чітка координація дій, зокрема в табл. 3.9 наведено функції кадрової безпеки в системі управління персоналом та роботи, які виконуються за кожною функцією.

Таблиця 3.9

### **Функції удосконалення кадрової безпеки в системі управління персоналом**

<b>Функція</b>	<b>Характеристика</b>
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
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

## Закінчення табл. 3.9

Функція	Характеристика
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення і реалізація програми психологічних тренінгів особистісного розвитку, згуртування, командних тренінгів;</li> <li>- навчання персоналу загальним і спеціальним методам розпізнавання шахрайських дій з боку клієнтів підприємства та інших контрагентів;</li> <li>- навчання менеджерів усіх рівнів способам виявлення та запобігання неправомірним діям підлеглих;</li> <li>- навчання персоналу методам захисту інформації та інтелектуальної власності</li> </ul>
Забезпечення лояльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення оперативного контролю робочих телефонних переговорів та електронної пошти співробітників;</li> <li>- профілактика поведінки, яка відхиляється від норми (чутки, інтриги, привілеї, пільги, плітки);</li> <li>- виявлення нелояльного персоналу і розслідування дій щодо крадіжок, комерційного шпигунства, протидії статутної діяльності</li> </ul>
Попередження стресів (залежностей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення програм підтримки психічного і фізичного здоров'я персоналу підприємства;</li> <li>- розроблення та впровадження програми щодо адекватного режиму робочих навантажень</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором за [102; 140; 445–452].*

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;
- 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. 3.9).



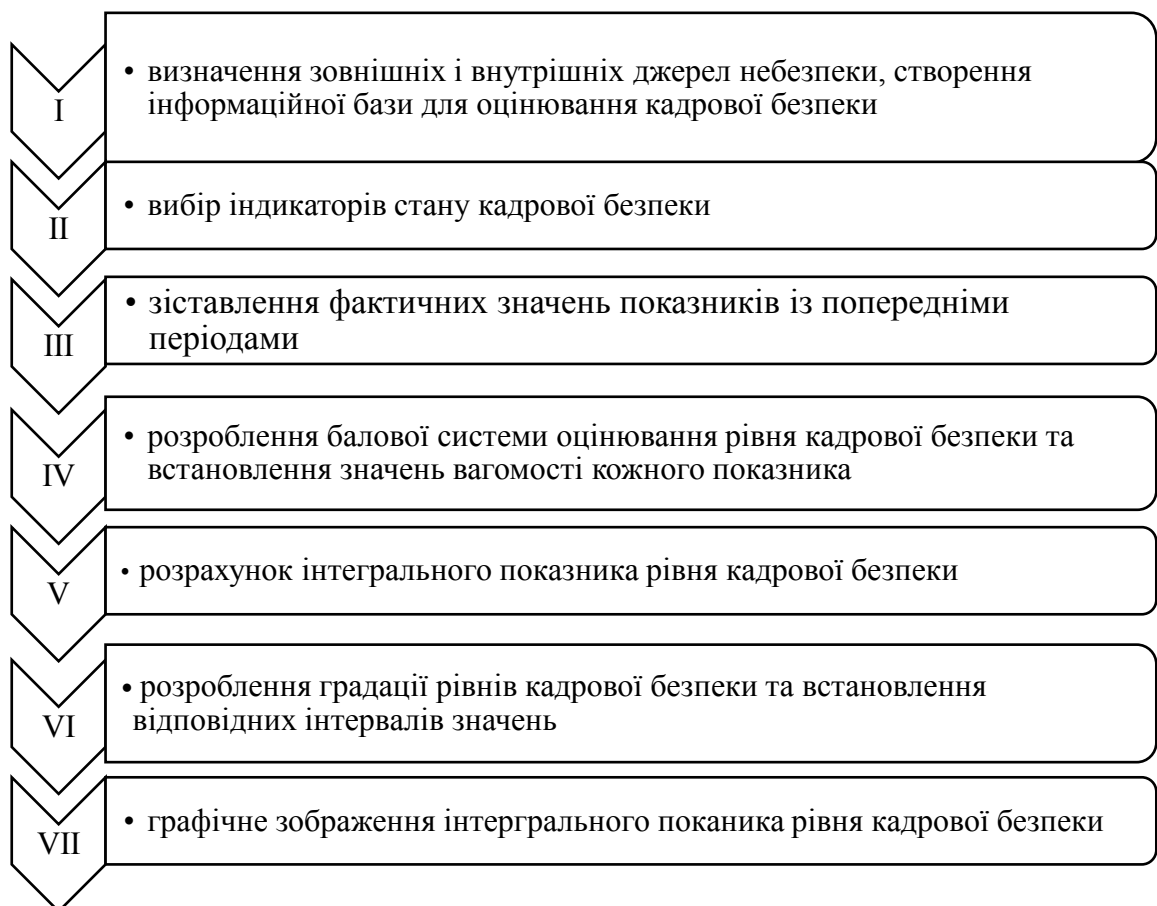
*Рис. 3.9. Етапи формування системи показників оцінювання стану кадрової безпеки підприємства  
Джерело: складено автором за [453].*

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 дає змогу сформувати таку систему показників, яка передбачає взаємозв'язки між основними 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. 3.10.



*Рис. 3.10. Етапи оцінювання рівня кадрової безпеки  
Джерело: згруповано автором за [331; 439; 453; 454].*

Аналіз показників ґрунтується на використанні таких звітів: «Звіт з праці» (річний і кварталний), «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.

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 негативних 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. 3.10).

*Таблиця 3.10*

**Система індикаторів для визначення рівня кадрової безпеки**

<b>Складова кадрової безпеки</b>	<b>Показник</b>
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

Складова кадрової безпеки	Показник
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 [438; 439].*

Можна також провести експрес-оцінювання стану кадрової безпеки. Алгоритм її проведення сформовано авторами [449]: 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, за якого 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;

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

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. 3.11.

*Таблиця 3.11*

### **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 [448; 453; 454].*

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.

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 [452; 455].

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 відібрано декілька показників, які також можна поділити на стимулятори та дестимулятори. Передусім записуються стимулятори та, якщо можливо, їх порогові значення до табл. 3.12, останнім у списку є показник дестимулюючого впливу.

Таблиця 3.12

**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
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
	Або співвідношення кількості впроваджених інновацій (інноваційних заходів) до середньогалузевого (вважається рівним 3 для підприємств торгівлі)	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 [100; 110; 277; 439; 455; 456; 457].

\*\* 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:

$$K_{\text{к.б.}} = \sqrt[n]{\prod K_i} \quad i = 1, n, \quad (3.9)$$

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 або  $(1-K_i)$ . Проаналізовано рівень кадрової безпеки трьох підприємств ритейлу у динаміці за три річні періоди. Розрахунки наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Оцінювання рівня кадрової безпеки підприємств торгівлі за  
2019-2021 рр.**

Підприємства	ТОВ «РУШ»			ТОВ «АТБ-Маркет»			ТОВ «Новус Україна»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
К1	0,988	0,972	0,968	0,968	0,956	0,945	0,921	0,89	0,911
К2	0,824	0,838	0,838	0,934	0,889	0,924	0,713	0,702	0,682
К3	1,02	1,01	1,01	1,02	1	1	1	1,01	1,01
К4	0,621	0,631	0,621	0,27	0,24	0,27	0,311	0,322	0,341
К5	0,176	0,162	0,162	0,04	0,05	0,06	0,11	0,12	0,08
Рівень кадрової безпеки	0,843	0,847	0,843	0,751	0,720	0,740	0,711	0,709	0,722

*Джерело: розраховано за даними підприємств [458]*

Аналіз рівня кадрової безпеки для інших підприємств зі списку досліджуваних проведено за цією ж методикою. Результати цих обчислень наведено в табл. В1 дод. В. Вони демонструють, що більшість підприємств

мають високий або середній рівень кадрової безпеки. Так, високий рівень кадрової безпеки мають: ТОВ «Фора», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «РУШ», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Сахара», ТОВ «Хорстех», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ ВМ-Техніка, ТОВ «Антошка», ТОВ «Юск», ТОВ «Комфі-Трейд», ТОВ «Заріна-2000», ТОВ «Агромат», ТОВ «Стаф-Флай», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Дарниця». Середній рівень ЕБ мають: ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Екоклуб», ТОВ «Розетка.уа», ТОВ «Колос-Трейд», ТОВ «Поляна Лідер», ТОВ «Експрес-маркет», ТОВ «Варус».

Досліджувані підприємства торгівлі мають достатній рівень кадрової безпеки. Однак, аналізуючи ці показники в динаміці, зазначимо, що на цих підприємствах слід стимулювати персонал і підвищувати його зацікавленість у результатах роботи. Підприємства роздрібної торгівлі Києва станом на початок 2021 року нараховували 3086 одиниць. З них 765 мають зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Обрані підприємства є торговими, здебільшого прибутковими, мають ЗЕД і роздрібну торгівлю в системі своєї діяльності. З них тринадцятеро є членами Асоціації ритейлерів України. Частка вибірки склала 3%.

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 вправному операційному ризик-менеджменту. 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. Тобто 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 слід 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.

Визначальною в системі ЕБП є безпека фінансової діяльності.

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 [458];
- стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від загроз, фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність, тощо [10; 459; 460; 461];
- здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси [459; 462; 463];
- здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію [54; 464];
- діяльність з управління ризиками [116; 465];
- система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства або збалансований стан [459; 464; 466–468];
- 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.

Значно більше уваги у науковому товаристві звернено на проблеми фінансової безпеки державного рівня та антикризового управління на рівні підприємства. 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 [103; 458–478] 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 управлінням – це процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень. Розкривши суть поняття управління, можна зробити синтез із розкритим вище поняттям фінансової безпеки, і навести декілька варіантів визначень управління фінансовою безпекою.

З методологічного погляду [460, с. 74; 461], 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 [234], 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 [1, с. 51; 425; 433; 473] 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.

Бланк І. [155] 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'єктоорієнтована система інтегрального фінансового аналізу та портфельний аналіз.

Кузенко Т. [466; 479] застосовує такі підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства: індикаторний, який передбачає, на думку автора, методи інтегрального оцінювання 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.

Орлова В. [473] 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.

Амосов О. [458] виокремлює 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.

Горячева К. [459] 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.

Представники ресурсно-функціонального підходу [458] 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 (*PFS*) використовують формулу:

$$PFS = \sum_{i=1}^n d_i \cdot k_i, \quad (3.10)$$

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 Горячевої К. [459], яка виділяє такі функціональні складові: бюджетну, грошово-кредитну, банківську, інвестиційну, фондову та страхову.

Основними перевагами цього 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 цього 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, і 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 Портнова Г. та Антоненко В. [478], 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 можна 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 ( $S$ ) надається в балах і визначається як сума добутків рейтингу кожного показника на клас:

$$S = \sum_{i=1}^n R_i \cdot C_i, \quad (3.11)$$

де  $R_i$  – 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 ( $PFC$ ):

$$PFC = \frac{DL}{(TC + TL)} \rightarrow \max, \quad (3.12)$$

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

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

$TC$  – 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 зазначеного 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 застосуванні його у комплексі із традиційними. До недоліків можна віднести ігнорування оцінювання фінансового стану підприємства при застосуванні цього 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 [465; 466–468], Бівера [475; 480], Депаляна [14; 478], Спрінгейта [234; 478], Таффлера [465] та ін. Проте використання зазначених моделей на підприємствах вітчизняної економіки має певні складнощі. Результати тестування українських підприємств за цими моделями свідчать про те, що вони не повною мірою підходять для оцінювання ризику банкрутства через різні методичні 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 Матвійчука А. [432] та Терещенка О. [480]. 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 ймовірність банкрутства. Чим вище значення  $Z$ , тим стійкіше становище підприємства, якщо 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 у ній не представлено широку диференціацію оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства, а також не враховано галузеву специфіку діяльності підприємств.

Моделі Матвійчука А. і Терещенка О. є найбільш оптимальними для визначення ймовірності банкрутства. Перевагами цих моделей є: врахування великої кількості показників економічної діяльності підприємства, висока 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 всі існуючі підходи до оцінювання фінансової безпеки мають як сильні сторони, так і певні недоліки. Дані недоліки пов'язані із обмеженим набором показників, які використовують 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 [480].

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);
- 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 визначити рівень фінансової безпеки підприємства, а недоліком є певна суб'єктивність при використанні вагових коефіцієнтів або балової оцінки.

Перевагами застосування моделей вітчизняних авторів щодо визначення можливості настання банкрутства 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

і 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 [480]. Зважаючи на те, що визначення рівня фінансової безпеки передбачає також визначення ефективності його діяльності, пропонується використовувати показники з наведеного нижче переліку (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### 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>

## Закінчення табл. 3.14

Група показників	Показники
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 [155; 463; 472; 481; 482].*

Показники другої та третьої груп є показниками аналізу ефективності діяльності підприємства.

Стійкість системи демонструє її здатність ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім впливам, адекватно і швидко адаптувати свою внутрішню структуру відповідно до умов, що змінюються. Чим стійкіша система до негативних впливів, тим життєздатнішою вона є. Завдяки стійкості та надійності досягаються високі адаптаційні можливості соціально-економічної системи, її здатність протидіяти негативному впливу загроз та ефективно пристосовуватися до турбулентних умов середовища, тобто забезпечувати високий рівень власної безпеки.

Фактично ЕБП торгівлі визначають її платоспроможність та фінансова стійкість. Відповідно забезпечення достатнього рівня цих факторів безпосередньо пов'язано із визначенням ризиків та загроз, які на них впливають.

Під стабільністю діяльності в контексті управління економічною безпекою підприємства слід розуміти такий його стан, за якого зберігається високий рівень безпеки і здійснюється постійний розвиток. Стабільність діяльності підприємства є базисом формування його економічної безпеки. Предметом дослідження економічної безпеки підприємства є діяльність підприємства щодо захисту його інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Захист підприємства від загроз та ризиків є предметом вивчення науковців багатьох країн. Колектив авторів статті [483] пропонує застосовувати нові інформаційні засоби для контролю за фінансово-економічною безпекою підприємства та математичну модель для виявлення загроз та прогнозування їх наслідків, визначення сфер, де потрібний посилений контроль та моніторинг рівня безпеки підприємства. Проте в [483] не доведено доцільність прогнозування саме за поліноміальною моделлю.

Kahler M. [484] зосередив увагу на дослідженні ризиків, спричинених глобалізацією. Науковець розглядав фактори впливу на економічну безпеку держави, а не на підприємства торгівлі. Nesadurai H. [485] наведено дослідження впливу глобалізації та регіоналізму на розвиток країни. Автор визначила модель ідеального типу відносин глобалізація–регіоналізм, що спирається на теорію стратегічної торгівлі. Проте не було досліджено аспект оцінки стабільності діяльності в системі ЕБП торгівлі.

Аналіз впливу процесів глобалізації на економічну безпеку країн наведено в роботі Wang Z. [265]. Але її недоліком є те, що не розглянуто питання економічної безпеки саме сфери торгівлі. Kaiyrbayeva A. і Tursynbayeva A. [174] досліджували визначення джерел загроз діяльності підприємства та розбудови системи його економічної безпеки, Ianioglu A. і Polaieva T. [173] – питання побудови системи економічної безпеки підприємства, яка б забезпечувала його стійкий розвиток. Проте вони не сформували повного переліку оцінних показників, за якими можна розраховувати стабільність діяльності і рівень економічної безпеки підприємства. Слушними є висновки Shvaiba D. [253] і Uktamov H. [486] про ієрархічність розбудови системи економічної безпеки будь-якого рівня. Водночас залишаються невирішеними питання вагомості показників стабільності діяльності підприємства в системі оцінювання економічної безпеки, зокрема для підприємства торгівлі.

Стабільність (стійкість) діяльності підприємства – це спроможність підприємства протистояти негативній дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його стан і розвиток.

Економічну стабільність висвітлено в роботах зарубіжних вчених [487–490], які розглянули поняття економічної стабільності за регіонами та країнами, в макросистемах. Розглядали взаємозв'язок економічної стабільності регіонів та можливостей їх розвитку Dissart J.- С. [488], Hopkins S. [489–490]. Надалі акценти дослідження стабільності діяльності змістилися в бік підприємництва та підприємств.

Показники фінансової стійкості та платоспроможності є базисом для визначення рівня ефективності і стабільності діяльності, економічної безпеки підприємства. Це дає змогу будувати системи оцінювання, приймаючи зважені управлінські рішення у стратегічному плануванні, які досліджували Бичікова Т., Лук'янова В., Домбровська Л., П'ятницька Г., Найдюк В. [491–493]. Однак така оцінка є неповною для характеристики стабільності діяльності підприємства.

Нині досить поширеною є концепція фінансової стабільності підприємств, яка є обов'язковою умовою для довгострокового та сталого розвитку [494–495]. Водночас з поняттям стабільності діяльності підприємств також використовують поняття стабільної та нестабільної рівноваги [496]. Але такий підхід більш притаманний практиці соціального підприємництва, а не комерційного.

Колективи авторів на чолі з Абді Х. [497], Перцин Р. [498], Мокеєв В. [499] досліджували механізм авторегулювання економічної стійкості підприємств на основі методу власних станів. Цей метод передбачає оцінку лише кількісних показників, без врахування якісних. Досліджено особливості економічної стабільності підприємств як поєднання економічної стійкості та конкурентоспроможності у статті Хусейнової С. [500], зі спробою оцінити якісні характеристики діяльності підприємства за його конкурентоспроможністю.

Частково розглянуто методичні підходи та практичні рекомендації щодо моделювання оцінки фінансової стійкості саме підприємств сфери послуг у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених [501–503]. На стабільність діяльності підприємства впливають і маркетингові складники (наприклад, порушення поставок продукції), тобто до системи оцінки стабільності мають входити якісні характеристики. Ефективним для аналізу економічної стійкості є метод фрактального аналізу з використанням нечітких множин [504; 505].

Дослідження Соцкової С. стосуються питання оцінювання та прогнозування фінансової стійкості організації в умовах кризи. Запропонований метод розрахунку чистих активів та власного капіталу організації з урахуванням її розвитку дає більш об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства [506]. Однак ця методика розроблена суто для виробничих підприємств.

Schinasi G. доводить, що основою стабільності є виключно фінансова стійкість [507]. Фінансова стабільність при цьому визначається як континуум, який мінливий з часом і узгоджується з комбінаціями складових елементів фінансів. Науковці на чолі з Сігановою В. довели, що фінансова стійкість підприємства є синтезом трьох компонентів – фінансової стійкості, фінансової гнучкості та фінансової спроможності [508]. У цих доробках стверджується, що головною характеристикою сталого функціонування є фінансова стійкість. Однак цей підхід не розкриває важливість інших факторів впливу (якісних і кількісних).

Питання оцінки стабільності діяльності підприємств постійно перебувають у центрі уваги. Anadu K., Kruttli M. S., McCabe P.E. та Osambela E. [509] досліджують зміни в системі інвестиційних стратегій підприємств: від активних до пасивних. Важливими з них є аналіз впливу на фінансову стабільність підприємств, зміни в інвестиційних стратегіях, визначення зв'язку між індексацією, ліквідністю і доходами активів. Staicu D. [510] розглядала питання щодо успішності діяльності підприємств,

зокрема необхідності забезпечення фінансової стійкості завдяки комбінуванню різних потоків доходів. Eshov M. [494] досліджував теоретичні аспекти формування вартості підприємства та факторів її збільшення, головним з яких є фінансова стійкість. Betaneli F., Nikitina N., Zhelev P. [511] розробили інформаційно-аналітичну модель для аналізу та прогнозування фінансової стійкості підприємства. Garbie I. розглядає окремі аспекти стратегічного управління з метою встановлення стійкості діяльності та розвитку підприємства [512]. Проте при визначенні рівня економічної безпеки підприємства та стабільності його діяльності потрібно розробити детальну систему показників оцінки стабільності діяльності підприємства торгівлі.

Концепція економічної стійкості полягає у максимальному значенні зростання економіки за мінімального відхилення економічної системи від стану рівноваги [513, С.4]. Це усталене визначення доповнюється виділенням статичної і динамічної стійкості підприємства, як характеристики її мінливості, та за сферою формування буває внутрішньою, зовнішньою, успадкованою [513, С.6]. До складових підсистеми економічної стійкості підприємства належать складові, що поділяються за структурними компонентами підприємства (фінансова, виробнича, кадрова, інформаційна, управлінська) та за збалансованою системою показників.

На основі аналізу основних науково-теоретичних підходів до трактування фінансової стійкості підприємств та формування її ключових показників визначено найбільш загальні критерії її оцінки: високий рівень платоспроможності та ліквідності, відповідність структури джерел фінансування структурі активів, рівень прибутку, відповідність господарської діяльності нормативним показникам, аналіз джерел формування капіталу і їх співвідношення, структуру джерел коштів для формування запасів, витрат [491; 493; 514]. Окремо кожна з наведених характеристик визначення фінансової стійкості є неповною для того, щоб бути важливою основою для прийняття подальших управлінських рішень.



В умовах, що ускладнені пандемією, агресією на Сході, посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, посиленням імпортозалежності підприємств торгівлі, для оцінки стабільності їх діяльності та розвитку необхідно розробити систему показників, яка охоплюватиме найбільшу кількість факторів впливу на їхню діяльність.

Однією з умов підтримки належного рівня економічної безпеки підприємства є її оцінка та розроблення управлінських рішень. Діяльність будь-якого підприємства є багатовимірною, і під час її аналізу потрібно враховувати велику кількість показників. Відповідно це потребує таких показників, які б максимально охоплювали всі аспекти діяльності підприємства, не дублюючи один одного. Тому показники матимуть різну «вагу»: показники, які характеризують фінансову сферу та стабільність діяльності є більш важливими в системі оцінки. Показники економічної безпеки підприємств торгівлі характеризують її платоспроможність та фінансову стійкість. Питання забезпечення достатнього рівня цих факторів пов'язано із визначенням ризиків та загроз, які на них впливають.

Підприємство – це економіко-соціальна система, відповідно фактори впливу на нього мають таку ж природу. Тому оцінка надійності роботи передбачає використання як кількісних так і якісних показників. Відповідно якісні показники характеризуються за допомогою експертів та балових оцінок.

Показники, що характеризують платоспроможність та фінансову стійкість підприємства:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності) надає найбільш інформативний опис підприємства, тому що при його значенні менше одиниці, підприємство вважається банкрутом, може бути ліквідоване, його майно продане. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство зможе погасити, мобілізувавши всі оборотні активи.

Значне перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями свідчить про те, що підприємство володіє достатнім обсягом вільних ресурсів, які формуються із власних джерел. З позиції кредиторів така ситуація є більш прийнятною, оскільки посилює їх упевненість у погашенні боргів. Однак з огляду на ефективність діяльності підприємства, значне накопичення запасів, відволікання коштів у дебіторську заборгованість зумовлює сповільнення оборотності його коштів, а отже, призводить до зменшення маси прибутку. Оптимальним є значення в межах від 1,0 до 3,0, нормативним – значення  $1 \div 3$ , однак більш бажане значення –  $2 \div 3$ . Показник, нижче нормативного, свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це призводить до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю спричиняють збільшення вартості позикових коштів і, як результат, прямі фінансові втрати.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності), що демонструє готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, розраховується як відношення найбільш ліквідних активів до короткострокових зобов'язань. Обсяг коштів є своєрідним страховим запасом і призначається для покриття короткострокової незбалансованості грошових потоків. Оскільки грошові кошти не приносять доходу підприємству, то їх розмір повинен підтримуватися на рівні безпечного мінімуму. Оптимальні межі цього показника  $[0,2; 1,0]$ .

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який розраховують за звуженим колом оборотних активів, якщо з їх загальної величини вилучають найменш ліквідну частку – виробничі запаси. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, наскільки буде можливо погасити поточні зобов'язання, з огляду на припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають будь-якої ліквідаційної вартості. Орієнтовне значення цього коефіцієнта в межах  $0,6 \div 0,8$ .

4. Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу – це відношення позикового капіталу до власного (він показує, скільки позикових коштів залучило підприємство на одну гривню вкладених в активи власних коштів).

5. Коефіцієнт автономії показує частку власних коштів у загальній сумі джерел фінансування. За даним фінансовим коефіцієнтом оцінюють залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість здійснення діяльності без додаткового залучення позикового капіталу, визначаючи, наскільки фінансові зобов'язання підприємства можуть бути покриті за рахунок власного капіталу.

6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власних коштів підприємства перебуває в мобільній формі. Рівень коефіцієнта маневреності власного капіталу залежить від характеру діяльності підприємства ( $0,2 \div 0,5$ ): у фондомістких виробництвах його нормативний рівень повинен бути нижчим, ніж у матеріалоемних. Чим вищий коефіцієнт маневреності, тим кращий фінансовий стан підприємства.

7. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами демонструє, яку частину оборотних коштів підприємства сформовано за рахунок власного капіталу. Чим вища частка власних коштів позичальника у покритті оборотних активів, тим безпечніше для кредитора є укладання кредитних угод.

8. Коефіцієнт фінансового левериджу відображає структуру капіталу підприємства, а також певною мірою ризик структури капіталу. Показник, який відображає рівень отримання додаткового прибутку на власний капітал за рахунок різної частини використання позикових засобів, називається ефектом фінансового левериджу [515]. Систему оцінювання надійності діяльності торговельних підприємств та межі визначених коефіцієнтів представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості**

Коефіцієнт	Інтервали змінних			
	Критичний	Низький	Достатній	Бажаний
Загальний коефіцієнт покриття	0÷0,49	0,5÷0,79	0,8÷0,99	1,0÷3,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0÷0,09	0,1÷0,19	0,2÷0,24	0,25 ÷ 0,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0 ÷ 0,2	0,21÷0,64	0,65÷0,79	0,8 ÷ 1,0
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	0÷0,3	0,31÷0,59	0,6÷0,79	0,8÷1,0
Коефіцієнт автономії	0,0 ÷ 0,1	0,11 ÷ 0,24	0,25-0,49	0,5 ÷ 1,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0 ÷ 0,09	0,1 ÷ 0,19	0,2 ÷ 0,5	Більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0 ÷ 0,05	0,06-0,19	0,1 ÷ 0,2	0,2 ÷ 1,0
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,81 ÷ 1,0	0,46 ÷ 0,8	0,25 ÷ 0,45	Менше 0,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	0 ÷ 0,69	0,7 ÷ 0,84	0,85 ÷ 0,99	Більше 1,0

*Джерело: складено автором за [515, 516, 517, 520, 519].*

Ранжування показників за рівнем важливості здійснено за допомогою експертного аналізу, шляхом визначення місця кожного показника в системі з 32 показників із залученням десяти експертів різних рангів відповідальності у сфері торгівлі. Ранжування показників наведено в табл. Г1 дод. Г., а результати оцінювання показники подано за рівнем впливу та надано пояснення змісту кожного в табл. Г2 дод. Г.

Оцінка узгодженості думок експертів проводиться за допомогою коефіцієнта конкордації [521], достовірності оцінок, і визначаються рівні показників в табл. Г3 дод. Г.

Визначення суми балів, що припадає на кожен із показників оцінки фінансової стійкості та платоспроможності та головних факторів впливу на рівень економічної безпеки підприємства, розраховується за правилом Фішберна [517]:

$$k_i = \frac{2(N-n+1)}{N(N+1)}, \quad (3.13)$$

де  $k_i$  – максимальний бал для  $i$ -го показника;

$n$  – важливості показника (від 1 до 33);

$N$  – загальна кількість показників (32).

Правило Фішберна враховує те, що про рівень важливості показників невідомо нічого, крім того, вони розташовані в порядку зменшення значущості (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Балові значення показників**

Позначення	Показник	Важливість	Критерій Фішберна	Бал
R <sub>1</sub>	Загальний коефіцієнт покриття	1	0,06452	6,452
R <sub>2</sub>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,0625	6,25
R <sub>3</sub>	Коефіцієнт швидкої ліквідності	3	0,06048	6,048
R <sub>4</sub>	Коефіцієнт автономії	4	0,05847	5,847
R <sub>5</sub>	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	5	0,05645	5,645
R <sub>6</sub>	Коефіцієнт маневреності власного капіталу,	6	0,05444	5,444
R <sub>7</sub>	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	7	0,05242	5,242
R <sub>8</sub>	Коефіцієнт фінансового левериджу	8	0,0504	5,04
R <sub>9</sub>	Рентабельність активів (або оборотних активів)	9	0,04839	4,839
R <sub>10</sub>	Коефіцієнт фінансової стійкості	10	0,04637	4,637
R <sub>11</sub>	Стабільність податкового законодавства	11	0,04435	4,435
R <sub>12</sub>	Доступність ринку (бар'єри входу)	12	0,04234	4,234
R <sub>13</sub>	Використання темплейтів	13	0,04032	4,032
R <sub>14</sub>	Залучення новітніх платіжних засобів	14	0,03831	3,831
R <sub>15</sub>	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту (керівних посад)	15	0,03629	3,629
R <sub>16</sub>	Розкриття комерційної таємниці працівниками підприємства	16	0,03427	3,427
R <sub>17</sub>	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	17	0,03226	3,226
R <sub>18</sub>	Рівень укомплектованості кадрами та їх професіоналізм.	18	0,03024	3,024
R <sub>19</sub>	Дотримання належних умов праці на підприємстві	19	0,02823	2,823
R <sub>20</sub>	Достатність рівня співвідношення темпів зростання зарплати та продуктивності праці	20	0,02621	2,621
R <sub>21</sub>	Соціально-економічна ситуація в країні	21	0,02419	2,419
R <sub>22</sub>	Доходи і купівельна спроможність населення	22	0,02218	2,218
R <sub>23</sub>	Імідж підприємства (психологічний фактор)	23	0,02016	2,016

Закінчення табл. 3.16

Позначення	Показник	Важливість	Критерій Фішберна	Бал
R <sub>24</sub>	Показник інвестиційної привабливості підприємства	24	0,01815	1,815
R <sub>25</sub>	Показник імпортозалежності підприємства	25	0,01613	1,613
R <sub>26</sub>	Показник продуктивності праці	26	0,01411	1,411
R <sub>27</sub>	Показник дотримання корпоративної культури	27	0,0121	1,21
R <sub>28</sub>	Рівень забезпечення силової безпеки	28	0,01008	1,008
R <sub>29</sub>	Показник трудових мобільності та діяльності	29	0,00806	0,806
R <sub>30</sub>	Дотримання екологічних стандартів	30	0,00605	0,605
R <sub>31</sub>	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	31	0,00403	0,403
R <sub>32</sub>	Частка обладнання виготовленого в ЄС	32	0,00202	0,202
Усього			1	100

*Джерело: розраховано автором [520].*

Відповідно бажаним рівнем буде значення критерію Фішберна, у графі критичного значення записується значення максимального рівня, поділеного на 4.

Далі знаходимо інтервал (і):

$$i = \frac{\text{Макс.бал} - \text{Мін.бал}}{4} \quad (3.14)$$

Балове значення для рівня «низький» дорівнює баловому значенню критичного рівня, збільшеного на інтервал. Оцінка допустимого рівня дорівнює бажаному значенню, зменшеному на інтервал. (табл. Г4 дод. Г).

Для кожного з якісних показників приймаємо такі умовні балові оцінки:

- так (є в наявності, завжди, в повному обсязі) – 4;
- як правило (в основному, досить повно) – 3;
- іноді (в окремих випадках) – 2;
- ні (замало, в жодному разі) – 1.

Розрахунок інтегрального показника стабільності діяльності підприємства торгівлі здійснюємо за відповідною шкалою (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Рейтингова шкала стабільності діяльності підприємства торгівлі**

Назва, клас	Сума балів	Рівень
Дуже висока стабільність, A++	85–100	Високий рівень стабільності
Висока стабільність, A+	70–84	
Достатня стабільність, A	55–69	Достатній рівень стабільності
Прийнятна стабільність, B++	40–54	
Задовільна стабільність, B+	25–39	
Низька стабільність, B	10–24	Низький рівень стабільності
Нестабільність, C	Нижче 10	

*Джерело: запропоновано автором [520].*

За розрахунками досліджуване підприємство (ТОВ Сільпо-Фуд) набрало 69 балів і відповідає достатньому рівні стабільності. Таким чином, стабільність діяльності можна підтримувати на належному рівні шляхом регулювання якісних показників. Для цього необхідно:

- відстежувати вимоги законодавства та зміни податкової політики держави;
- дотримуватися режиму контролю стосовно ТУ продукції за нормами ЄС, стандартів ISO, стандартів екології;
- створити умови для використання новітніх платіжних систем;
- залучати засоби темплейтів, що також послабить бар'єри входу на ринки;
- своєчасно інформувати про дотримання вимог до кандидатів на керівні посади;
- запровадити систему контролю захисту комерційної таємниці та договірних умов закритого характеру;
- впроваджувати засоби стимулу для підвищення кваліфікації працівників, їхніх зарплат та продуктивності праці.

Запропонований метод оцінювання має переваги: більша деталізація оцінювання, більша точність, інший метод експертного опитування сприяє

не тільки оцінюванню, але і одночасному формуванню рекомендацій у процесі аналізу.

Основними труднощами при застосуванні цього методу можуть бути:

- труднощі у формулюванні дослідницьких потреб підприємства;
- обмежений час для повного дослідження та тестування.

За проведеними аналізом інших підприємств визначено, що «Ашан Україна Гіпермаркет» має 70 балів, ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» – 82 бали, ТОВ «Епіцентр К» – 71 бал, ТОВ «Сахара» – 73 бали, ТОВ «Екоклуб» – 70 балів, ТОВ «Хорстех» – 74 бали.

Перспективи подальших розробок передбачають удосконалення системи оцінки рівня економічної безпеки і стабільності діяльності підприємства, виявлення загроз і ризиків, вибір ефективних рекомендацій для керівного менеджменту.

З метою забезпечення ефективного розвитку підприємств торгівлі України потрібно здійснювати оцінку стабільності діяльності. Відповідно при складанні системи оцінювання рівня ЕБП торгівлі мають обов'язково бути враховані найвагоміші показники оцінювання стабільності діяльності.

### **3.3. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства**

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 сьогодення 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 [483] пропонують розглянути комплекс стратегій розвитку підприємства в умовах кризи, які спрямовані на вирішення протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищами існування підприємства [515, с. 12–13]. Ці стратегії є адаптивними і базуються на основі відповідного балансування елементів внутрішнього середовища. Колектив авторів [522] надає інший набір стратегій для вітчизняних промислових підприємств в умовах кризи, де для кожного рівня управління підприємством пропонується відповідний портфель стратегій.

Автори [515; 523] 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 виробничо-торговельного 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, запропонована Нортоном Д. і Капланом Р. [524]. Існують модифікації цієї системи при наповненні груп показників базових складових (клієнтська, фінансова, персоналу, внутрішніх процесів). Зважаючи на доробки вчених харківської школи (Ачкасова О., Малярець Л., Тищенко А., Іванов Ю., Кизим Н., Ревенко Е., Чечетова-Терашвілі Т., Штереверя А. та ін.), доповнено вказану систему показників, за якими можна визначити не тільки рівень стратегічного управління, але і рівні конкурентоспроможності, економічної безпеки підприємства та подальші стратегії розвитку [514; 522; 525 – 528 ].

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

Методологічні підходи до визначення стратегії функціонування підприємства розрізняють за класифікаційними ознаками, і тому можна виділити такі: системний, плановий, підприємницький, «навчання на досвіді», ініціативний, ситуаційний та ін. Аналізуючи наукові праці [516; 526 – 530], визначено головні характеристики, переваги та недоліки окремих методологічних підходів на підприємствах (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

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

<b>Підхід</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
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

Закінчення табл. 3.18

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
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 [522; 526].*

З наведених підходів жоден не позбавлений недоліків, тому на практиці слід використовувати поєднання підходів. Оптимальним поєднанням є сполучення функціонального та ситуаційного підходів, що дає певне позбавлення від недоліків в плануванні стратегій.

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.

Упровадження 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 [515; 516; 526; 529; 530; 531] 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, потребує переосмислення та зміни збалансована система показників (ЗСП) з урахуванням впливу на них процесів глобалізації та європеїзації. На будь-якому підприємстві при побудові ланцюгів створення цінності та вартості розглядають бізнес-процеси, оцінювання і аналіз яких здійснюють за допомогою засобів стратегічного аналізу, що 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 основу цього покладено оцінювання його потенціалу, конкурентоспроможності та визначення самого рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП).

Дехто з науковців пропонує включати в систему ЗСП складову факторів зовнішнього середовища [515, с. 62–63]. Розроблену ними систему показників цієї складової використовують для промислового підприємства. Ця ідея є слушною, тому її використано при формуванні удосконаленої системи показників та скориговано згідно потреб та особливостей виробничо-торговельного підприємства. Для торговельного підприємства, що займається зовнішньо-економічною діяльністю, ця складова міститиме показники, що наведені в табл. 3.12. В основу характеристики і потенціалу (а, відповідно, і конкурентоспроможності, і рівня ЕБП) покладено розбудову системи ЗСП з додаванням ще складової

інноваційного розвитку (що враховує і диджиталізацію, і вимоги європеїзації, особливо щодо якості товарів та послуг).

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 [532]. 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 досліджували проблеми антикризового, стратегічного управління [168; 169; 180; 264; 517; 524; 531; 533–545], було сформовано набір цілей і показників діяльності підприємства стосовно їх визначення у базових складових збалансованої системи показників (ЗСП) для формування стратегії виходу з кризи та подальшого розвитку підприємства торгівлі (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**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

Продовження табл. 3.19

<b>Стратегічні цілі підприємства</b>	<b>Загальний перелік показників діяльності підприємства</b>
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	Чисельність постійних клієнтів; чисельність споживачів; індекс лояльності споживачів
Підвищити ступінь задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів: кількість скарг; кількість задоволених скарг; чисельність 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
<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

Закінчення табл. 3.19

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

*Джерело: удосконалено автором за доробками [526, 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 [538, с.16–18].

Діагностику рівня економічної безпеки підприємства виконано 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 менеджменту.

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  $i$ -тій 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 співвідношенням (3.1–3.7), наведено на рис. 3.11 у вигляді дерева логічного висновку.



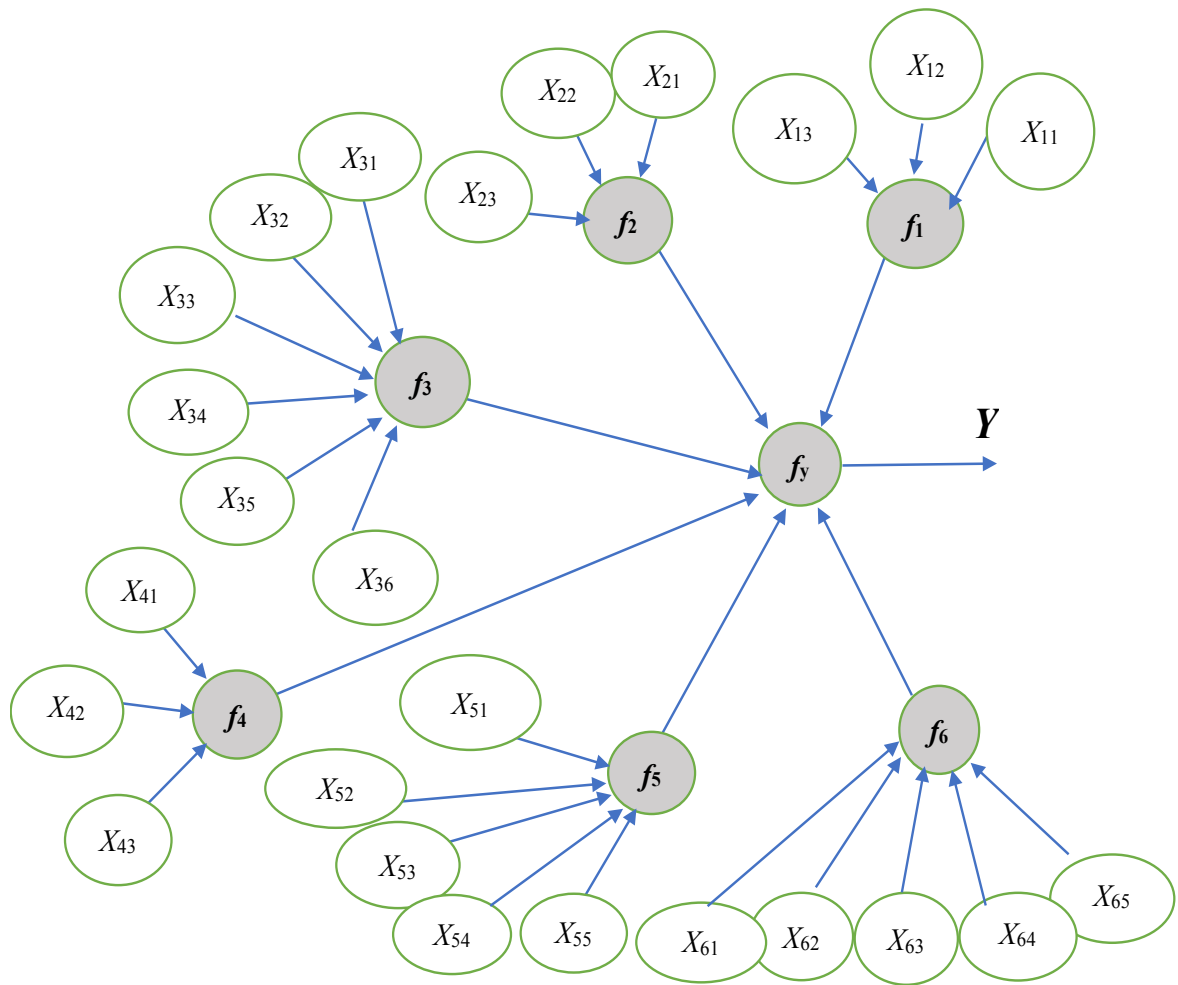


Рис. 5. Структура моделі аналізу рівня економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах євроінтеграції

Джерело: складено автором [432].

Етап 2 (Лінгвістичні змінні). 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  $X_{ij}$ .

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) входних 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. 3.20).

Таблиця 3.20

## 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	$w^{y_{11}}$	
ДВ	С	ДВ	ДВ	ДВ	С	$w^{y_{12}}$	
В	ДВ	В	В	В	ДВ	$w^{y_{13}}$	
В	В	ДВ	С	ДВ	В	$w^{y_{21}}$	
...	...	...	...	...	...	...	ДН
ДН	Н	Н	ДН	Н	С	$w^{y_{62}}$	
ДН	С	ДН	ДН	ДН	С	$w^{y_{63}}$	
Н	ДН	Н	Н	Н	ДН	$w^{y_{64}}$	
Н	Н	ДН	С	ДН	Н	$w^{y_{65}}$	

Джерело: сформовано автором за [118; 264; 432].

Етап 4 (Формування набору правил). Експертна система на базі нечітких знань повинна містити механізм нечітко-логічного висновку для визначення рівня економічної безпеки підприємства на основі всієї необхідної вихідної інформації, отриманої від користувача.

За допомогою функцій належності наведемо математичну форму запису вирішального правила для визначення рівня ДВ економічної безпеки підприємства:

$$\begin{aligned} \mu^{ДВ}(X_1, \dots, X_6) = & w^{y_{11}}[\mu^{ДВ}(X_1) \cdot \mu^В(X_2) \cdot \mu^В(X_3) \cdot \mu^{ДВ}(X_4) \cdot \mu^В(X_5) \cdot \mu^С(X_6)] \vee \\ & w^{y_{12}}[\mu^{ДВ}(X_1) \cdot \mu^С(X_2) \cdot \mu^{ДВ}(X_3) \cdot \mu^{ДВ}(X_4) \cdot \mu^{ДВ}(X_5) \cdot \mu^С(X_6)] \\ & \vee w^{y_{13}}[\mu^В(X_1) \cdot \mu^{ДВ}(X_2) \cdot \mu^В(X_3) \cdot \mu^В(X_4) \cdot \mu^В(X_5) \cdot \mu^{ДВ}(X_6)]. \end{aligned} \quad (3.14)$$

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 входних факторів. Фрагмент бази

даних для визначення рівня  $X_1$  економічної безпеки відповідно до функції належності наведено у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

База даних для визначення рівня  $X_1$ 

Вхідні змінні			Вагомість	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: побудовано за [118; 432].*

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

$$\mu^{ДВ}(X_{11}, X_{12}, X_{13}) = w^{x1}_{11}[\mu^{ДВ}(X_{11}) \cdot \mu^В(X_{12}) \cdot \mu^В(X_{13})] \vee w^{x1}_{12}[\mu^В(X_{11}) \cdot \mu^В(X_{12}) \cdot \mu^{ДВ}(X_{13})] \vee w^{x1}_{13}[\mu^{ДВ}(X_{11}) \cdot \mu^{ДВ}(X_{12}) \cdot \mu^С(X_{13})]. \quad (3.15)$$

Подібним чином здійснюють формування повного набору вирішальних правил та на їх основі виводять систему нечітких логічних рівнянь. Остаточне рішення моделі обирається таким, для якого функція належності вихідної змінної  $Y$  буде найбільшою для заданих значень контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$ . 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). Оцінювання поточного рівня показників  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$  і  $Y$  за фінансовою звітністю та експертними судженнями для різних часових періодів. Значення контрольованих параметрів  $X_{ij}$ ,  $i = \overline{1, N}$ ,  $j = \overline{1, M_i}$ , 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 цього рівня

показника є більшою. У результаті застосування цього підходу отримують лінгвістичний опис рівня економічної безпеки підприємства, а також характеристику якості отриманих тверджень.

Для практичної апробації запропонованого методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств торгівлі було відібрано двадцять найбільш вагомих для торгівлі підприємств, що є системоутворюючими для економіки України та кілька малих, але всі вони мають зовнішньоекономічну діяльність: ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «РУШ», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Фора», ТОВ «Сахара», ТОВ «Екоклуб», ТОВ «Хорстех», ТОВ «Агромат», ТОВ «Комфі-Трейд», ТОВ «Юск», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ ВМ-Техніка, ТОВ «Розетка.уа», ТОВ «Поляна Лідер», Приватне підприємство торгівельна фірма «Антошка», ТОВ «Стаф-Флай», ТОВ «Заріна», ТОВ «Експрес-маркет», ТОВ «Варус», ТОВ «Колос-Трейд», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця». При розрахунках було використано відомості отримані за анкетною, що наведена в дод. Г.

За аналізом наукових джерел та практичного інструментарію було відібрано найбільш значущі показники, визначено їх переваги у виборі вагомості запропонованих індикаторів і встановлення їх пріоритетності за шкалою відношень, що розроблена за методом аналізу ієрархій. Результати розрахунків свідчать, 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-технологічної – 0,10 (10%), інвестиційної – 0,11 (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 2017–2021 рр. (табл. 3.22). Детальні розрахунки з врахуванням особливостей досліджуваних підприємств подано в дод. Д, Е, Ж, И, К, Л, М, Н, П.

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 більш продумано підбирати постачальників і покращувати систему збуту.

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.

ТОВ «Хорстех» (КОД ЄГРПОУ 41985087) одним з головних видів діяльності має торгівлю медичним обладнанням, яке закуповує за кордоном. ТОВ «Хорстех» 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 кваліфікації працівників та впровадження еколого-соціальних інновацій, таких як утилізація використаного обладнання та знижки для повторних закупівель лікарень.

Таблиця 3.22

## Оцінювання рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств торгівлі України за 2017–2021 роки

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
<b>Торговельні</b>								
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2017	0,74	0,74	0,152	0,564	0,285	0,518	0,44
	2018	0,74	0,74	0,152	0,564	0,285	0,518	0,44
	2019	0,74	0,74	0,152	0,464	0,322	0,518	0,44
	2020	0,74	0,74	0,138	0,375	0,346	0,625	0,46
	2021	0,74	0,74	0,152	0,464	0,346	0,625	0,595
ТОВ «Фора»	2017	0,74	0,74	0,343	0,564	0,5	0,671	0,561
	2018	0,74	0,74	0,399	0,564	0,549	0,671	0,584
	2019	0,74	0,74	0,399	0,608	0,661	0,671	0,602
	2020	0,74	0,74	0,343	0,498	0,661	0,671	0,573
	2021	0,74	0,74	0,405	0,564	0,661	0,671	0,599
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2017	0,739	0,74	0,511	0,464	0,322	0,518	0,54
	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
	2021	0,834	0,9	0,452	0,464	0,515	0,625	0,718
ТОВ «АТБ-Маркет»	2017	0,641	0,725	0,779	0,779	0,652	0,625	0,728
	2018	0,834	0,725	0,808	0,779	0,652	0,625	0,744
	2019	0,834	0,779	0,779	0,779	0,703	0,673	0,760
	2020	0,834	0,779	0,838	0,779	0,791	0,673	0,788
	2021	0,834	0,779	0,838	0,779	0,791	0,673	0,788

Продовження табл.3.22

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
ТОВ «РУШ»	2017	0,834	0,74	0,808	0,725	0,652	0,703	0,752
	2018	0,834	0,779	0,838	0,725	0,652	0,703	0,774
	2019	0,834	0,837	0,808	0,837	0,703	0,825	0,789
	2020	0,834	0,937	0,838	0,779	0,791	0,791	0,827
	2021	0,834	0,937	0,838	0,837	0,791	0,825	0,899
ТОВ «Новус Україна»	2017	0,641	0,837	0,511	0,725	0,652	0,625	0,677
	2018	0,641	0,837	0,511	0,725	0,625	0,791	0,677
	2019	0,641	0,740	0,601	0,641	0,625	0,825	0,695
	2020	0,641	0,740	0,575	0,525	0,757	0,825	0,690
	2021	0,641	0,740	0,601	0,641	0,757	0,825	0,696
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	2017	0,837	0,9	0,688	0,641	0,652	0,791	0,756
	2018	0,837	0,9	0,586	0,779	0,652	0,791	0,735
	2019	0,837	0,9	0,623	0,779	0,703	0,825	0,762
	2020	0,837	0,9	0,530	0,779	0,791	0,825	0,744
	2021	0,837	0,9	0,623	0,779	0,791	0,825	0,786
ТОВ «Епіцентр К»	2017	0,834	0,779	0,682	0,641	0,652	0,791	0,786
	2018	0,834	0,9	0,688	0,641	0,652	0,791	0,756
	2019	0,834	0,9	0,682	0,641	0,703	0,825	0,771
	2020	0,834	0,779	0,682	0,641	0,791	0,825	0,769
	2021	0,834	0,9	0,682	0,641	0,791	0,825	0,783
ТОВ «Сахара»	2017	0,74	0,566	0,607	0,641	0,5	0,853	0,682
	2018	0,74	0,566	0,607	0,688	0,549	0,853	0,693
	2019	0,74	0,5	0,585	0,566	0,549	0,853	0,667
	2020	0,74	0,5	0,565	0,464	0,725	0,853	0,670
	2021	0,74	0,408	0,53	0,74	0,519	0,853	0,656

Продовження табл.3.22

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
ТОВ «Екоклуб»	2017	0,5	0,525	0,5857	0,375	0,394	0,566	0,525
	2018	0,5	0,464	0,6072	0,641	0,394	0,566	0,555
	2019	0,5	0,525	0,6072	0,403	0,349	0,566	0,529
	2020	0,5	0,464	0,6072	0,375	0,349	0,566	0,520
	2021	0,5	0,464	0,5857	0,375	0,349	0,566	0,514
ТОВ «Хорстех»	2017	0,74	0,7398	0,688	0,74	0,791	0,725	0,734
	2018	0,74	0,606	0,664	0,9	0,791	0,725	0,731
	2019	0,74	0,606	0,587	0,837	0,825	0,725	0,705
	2020	0,74	0,498	0,409	0,292	0,825	0,725	0,581
	2021	0,74	0,566	0,608	0,566	0,825	0,725	0,677
ТОВ СП «Нібулон»	2017	0,764	0,837	0,714	0,641	0,825	0,9	0,79581
	2018	0,764	0,837	0,546	0,641	0,862	0,9	0,74985
	2019	0,764	0,837	0,714	0,498	0,9	0,9	0,78908
	2020	0,709	0,837	0,787	0,5	0,9	0,9	0,8057
	2021	0,764	0,688	0,74	0,688	0,9	0,9	0,80288
ТОВ «ВМ-Техніка»	2017	0,5	0,331	0,601	0,74	0,625	0,581	0,58248
	2018	0,5	0,2924	0,545	0,74	0,625	0,611	0,57022
	2019	0,5	0,2924	0,617	0,9	0,681	0,611	0,61614
	2020	0,5	0,4637	0,545	0,74	0,653	0,6731	0,608098
	2021	0,641	0,4637	0,617	0,74	0,681	0,725	0,71064
Приватне підприємство торгівельна фірма «Антошка»	2017	0,74	0,3557	0,527	0,74	0,625	0,581	0,58675
	2018	0,74	0,3557	0,527	0,74	0,625	0,611	0,59515
	2019	0,74	0,3557	0,495	0,9	0,681	0,611	0,60987
	2020	0,74	0,3557	0,495	0,74	0,653	0,6731	0,606298
	2021	0,74	0,3557	0,495	0,74	0,681	0,725	0,67319



Продовження табл.3.22

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
ТОВ «Колос-Трейд Інвест»	2017	0,641	0,602	0,587	0,4983	0,371	0,411	0,515
	2018	0,641	0,5	0,373	0,291	0,371	0,411	0,418
	2019	0,74	0,5	0,551	0,4083	0,431	0,411	0,501
	2020	0,5	0,371	0,623	0,275	0,371	0,58	0,511
	2021	0,5	0,5	0,366	0,4097	0,473	0,58	0,474
ТОВ «ЮСК Україна»	2017	0,74	0,725	0,647	0,9	0,625	0,581	0,67728
	2018	0,74	0,725	0,688	0,837	0,673	0,611	0,69681
	2019	0,74	0,725	0,688	0,779	0,791	0,611	0,70459
	2020	0,74	0,566	0,624	0,725	0,703	0,6731	0,670378
	2021	0,74	0,464	0,624	0,837	0,791	0,725	0,74659
ТОВ «Комфі-Трейд»	2017	0,74	0,641	0,565	0,688	0,703	0,853	0,70648
	2018	0,74	0,641	0,511	0,6062	0,653	0,853	0,67528
	2019	0,74	0,608	0,478	0,6062	0,653	0,853	0,66208
	2020	0,6405	0,688	0,53	0,608	0,653	0,853	0,67593
	2021	0,6405	0,688	0,585	0,564	0,653	0,853	0,68759
ТОВ «Заріна-2000»	2017	0,5	0,5	0,624	0,375	0,464	0,808	0,61037
	2018	0,5	0,5	0,602	0,641	0,464	0,808	0,63303
	2019	0,336	0,336	0,433	0,403	0,464	0,808	0,52335
	2020	0,641	0,641	0,664	0,375	0,464	0,808	0,65057
	2021	0,641	0,525	0,739	0,375	0,464	0,808	0,66147
ТОВ «Експрес-маркет»	2017	0,5	0,41	0,574	0,336	0,017	0,566	0,461
	2018	0,3356	0,14	0,321	0,14	0,394	0,566	0,365
	2019	0,3356	0,14	0,195	0,14	0,349	0,566	0,322
	2020	0,3356	0,275	0,183	0,171	0,349	0,566	0,335
	2021	0,3356	0,275	0,323	0,336	0,349	0,566	0,395

Продовження табл.3.22

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
ТОВ «Розетка.уа»	2017	0,74	0,564	0,5857	0,7792	0,791	0,602	0,6553
	2018	0,74	0,498	0,6072	0,7792	0,791	0,602	0,65515
	2019	0,74	0,564	0,6072	0,7792	0,791	0,602	0,66175
	2020	0,74	0,356	0,6072	0,6884	0,791	0,602	0,63096
	2021	0,74	0,498	0,5857	0,7792	0,791	0,602	0,6487
ТОВ «Поляна Лідер»	2018	0,5	0,433	0,29	0,1	0,499	0,602	0,41974
	2019	0,5	0,433	0,29	0,1	0,499	0,602	0,41974
	2020	0,5	0,606	0,546	0,196	0,579	0,611	0,53652
	2021	0,5	0,606	0,526	0,196	0,579	0,611	0,53052
ТОВ «Агромат»	2017	0,74	0,5	0,732	0,74	0,766	0,791	0,73528
	2018	0,74	0,5	0,688	0,74	0,766	0,791	0,72208
	2019	0,74	0,5	0,732	0,9	0,766	0,825	0,7624
	2020	0,74	0,5	0,688	0,74	0,8	0,825	0,7316
	2021	0,74	0,5	0,688	0,74	0,8	0,825	0,7316
ТОВ «Варус»	2017	0,641	0,606	0,6697	0,4097	0,6236	0,602	0,61407
	2018	0,641	0,606	0,6697	0,4097	0,6512	0,602	0,61738
	2019	0,641	0,403	0,64599	0,4097	0,6512	0,602	0,58997
	2020	0,641	0,375	0,5847	0,4097	0,6512	0,602	0,56878
	2021	0,688	0,375	0,64599	0,4097	0,6512	0,602	0,59187
ТОВ «Стаф-Флай»	2017	0,641	0,7399	0,688	0,464	0,661	0,566	0,633
	2018	0,336	0,7399	0,311	0,196	0,661	0,618	0,475
	2019	0,5	0,291	0,311	0,196	0,519	0,618	0,429
	2020	0,336	0,208	0,2996	0,2395	0,602	0,641	0,422
	2021	0,336	0,4083	0,3546	0,3356	0,661	0,725	0,500

Закінчення табл. 3.22

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень ЕБ підприємства
<b>Виробничо-торговельні</b>								
ПрАТ «Оболонь»	2017	0,779	0,688	0,551	0,408	0,606	0,653	0,612
	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
	2021	0,837	0,688	0,551	0,608	0,703	0,733	0,681
ТОВ «Рошен»	2017	0,779	0,608	0,601	0,566	0,473	0,791	0,6595
	2018	0,779	0,608	0,601	0,566	0,473	0,791	0,6595
	2019	0,779	0,608	0,601	0,464	0,473	0,825	0,6578
	2020	0,779	0,688	0,544	0,464	0,473	0,825	0,6487
	2021	0,779	0,688	0,544	0,464	0,473	0,825	0,6487
ПрАТ «Дарниця»	2017	0,834	0,9	0,682	0,641	0,515	0,625	0,688
	2018	0,834	0,688	0,838	0,725	0,652	0,703	0,765
	2019	0,779	0,688	0,808	0,837	0,58	0,791	0,784
	2020	0,834	0,688	0,838	0,779	0,651	0,757	0,786
	2021	0,834	0,688	0,838	0,837	0,652	0,791	0,779

*Джерело: розраховано автором.*

Одним з головних видів діяльності ТОВ «Сахара» (КОД ЄГРПОУ 30281936) є роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах (код 47.52). За аналізом рівня ЕБП це підприємство має середній рівень. Підприємству слід звернути увагу на управління фінансами, зокрема залучати більше позикових коштів на збільшення поточних активів, та покращення інноваційної складової в частині залучення темплейтів і впровадження заходів соціальних інновацій таких, як надання знижок для покупців-лікарень та закладів соціального призначення.

ПРАТ «Оболонь» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення. Цій організації варто 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, можна зробити висновок, що підприємству слід більше використовувати засоби стимулювання трудової дисципліни та рівня освіти працівників, і звернути увагу на підвищення ефективності діяльності.

Досліджене 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.

ПРАТ «Дарниця» має високий 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 шляхом залучення додаткових інвестицій.

Аналіз діяльності інших підприємств зі списку досліджуваних проведено за цією ж методикою. Результати наведеної табл. 3.21. демонструють, що більшість підприємств мають високий або середній рівень ЕБ.

Високий рівень ЕБП мають: ТОВ «РУШ», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Агромат», ТОВ «Комфі-Трейд», ТОВ «Юск», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Розетка.уа», Приватне підприємство торгівельна фірма «Антошка», ТОВ «Заріна-2000», ТОВ «Сахара», ТОВ «Хорстех», ПрАТ «Дарниця».

Середній рівень ЕБ мають: ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ ВМ-Техніка, ТОВ «Колос-Трейд», ТОВ «Екоклуб», ТОВ «Експрес-маркет», ТОВ «Поляна Лідер», ТОВ «Варус», ТОВ «Стаф-Флай» ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен». Цим підприємствам варто звернути увагу на роботу фінансових менеджерів, зокрема щодо питань управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та вжити заходів для посилення інвестиційної привабливості.

### **Висновки до розділу 3.**

У третьому розділі «Методологічні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємств торгівлі» отримано такі наукові результати:

1. Головними факторами впливу на ЕБП є зовнішні, що складаються з макроекономічних, ринкових, міжнародної торгівлі, та внутрішні, що мають операційні, фінансові, інвестиційні, кадрові та інноваційні групи. При запропонованому поділі факторів враховано характер їх виникнення, що дає змогу систематизувати подальшу методологію управління економічною безпекою торговельних підприємств.

2. Суттєву роль у процесі формування добробуту суспільства

України відіграють торговельні підприємства як головний канал збуту, регулятори цінової політики, контролери за якістю товарів і розширенням асортименту. На основі вивчення зовнішніх факторів впливу на економічну безпеку вітчизняних підприємств доведено, що сучасні умови їх існування характеризуються динамічним розвитком конкуренції. Це обумовлено насамперед посиленням явищ глобалізації та євроінтеграції.

3. Україна суттєво покращила свої позиції в рейтингу Doing Business станом на 2019 рік. За іншими рейтингами теж спостерігаються покращення. При цьому наявність позитивних тенденцій супроводжується проблемами макроекономічного характеру, серед яких: законотворчі, низька ефективність інструментів державного регулювання, залежність від кон'юнктури товарів на світових ринках, обмеження, що зумовлені Угодою про Асоціацію з ЄС.

4. Аналіз рівня тіньової економіки в країні продемонстрував незначну і повільну тенденцію до зниження у 2005 – 2021 рр., що спричинено 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 2005–2021 рр. продемонструвало незначне поліпшення стану України в цьому рейтингу. Визначено основні чинники корупції.

5. На основі аналізу рентабельності операційної діяльності підприємств торгівлі виявлено такий вид загроз, як недостатня ефективність діяльності, яка, в свою чергу, обумовлена низкою факторів, врахування яких дасть змогу покращити результати роботи у подальшому.

6. При поєднанні цільового та функціонального підходів, а також формулювання цілей та функцій кадрової безпеки для суб'єкта господарювання сформовано визначення кадрової безпеки – це стан захищеності соціально-трудової сфери суб'єкта господарювання від

внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек, що досягається за допомогою правильного вибору і застосування відповідних засобів, методів і інструментом управління і сприяє як ефективному використанню персоналу, так і успішному розвитку підприємства загалом.

7. Сформовано та обґрунтовано перелік показників для експрес-аналізу кадрової безпеки підприємства, зазначено їх порогові значення, що і становить новизну дослідження. Відбір індикаторів для розширеного аналізу потребує подальшого дослідження та обґрунтування. Побудований методологічний підхід щодо аналізу та визначення рівня кадрової безпеки сприяє подальшому формуванню стратегій розвитку персоналу.

8. Удосконалено систему показників оцінки фінансової безпеки підприємств торгівлі, що сприяє обґрунтуванню нових або продовження попередніх цілей підприємства і подальшому визначенню загроз та ризиків.

9. На основі аналізу платоспроможності та фінансової стійкості в системі фінансової безпеки підприємства визначено схему їх забезпечення та обґрунтовано систему показників аналізу стабільності діяльності торговельного підприємства. За допомогою експертного опитування встановлено значущість кожного показника і, відповідно, це дозволило визначити рейтингову шкалу оцінки стабільності діяльності підприємства торгівлі.

10. Запропоновано категоріальне визначення ризику, що відображає властивість суспільних економічних відносин, яка пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, і може призвести до негативних наслідків. Сукупність ризиків залежно від характеру факторів, що їх спричиняють, поділяється 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. Визначено, що саме при поєднанні декількох методів аналізу ризиків можна визначити рівень впливу ризику того чи іншого виду.

11. За принципом поділу бізнес-процесів за складовими вдосконаленої збалансованої системи показників згруповано фактори ризику і загроз. Це дало можливість систематизувати ризики роботи торговельних підприємств за функціональними підсистемами їх економічної безпеки: фінансова складова, клієнтська, внутрішніх процесів, кадрова, зовнішнього середовища та інноваційного розвитку.

12. На підставі обраних функціональних складових економічної безпеки запропоновано систему індикаторів оцінки рівня операційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної та інтелектуально-кадрової підсистем; оцінювання зміни їх значень дає змогу визначити інтегральний показник рівня економічної безпеки торговельного підприємства.

13. На основі застосування методу декомпозиції та ієрархічності розроблено алгоритм інтегральної оцінки рівня економічної безпеки виробничо-торговельних та торговельних підприємств, який є універсальним для будь-якого підприємства у сфері торгівлі. Практичне застосування цього підходу здійснено для двадцяти семи підприємств торгівлі (ТОВ «Сільпо-Фуд», ПрАТ ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «РУШ», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Епіцентр К», «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця», та ін.), в результаті цього встановлено рівень їх економічної безпеки у 2017–2021 рр., який дозволяє розробити відповідні комплекси заходів для покращення показників діяльності та стійкості діяльності.

Основні наукові результати, викладені в даному розділі, опубліковано в роботах [37; 114–118; 120; 197; 198; 264; 449; 450; 453; 463; 472; 480; 520; 541–545].



## РОЗДІЛ 4.

### ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### 4.1. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі

Головним фактором розвитку світової спільноти, національної економіки країн, зокрема їх підприємств, та суспільства загалом є наукова, технологічна та інноваційна діяльність.

Нові методи роботи у сфері технологій впроваджували в основному для виробничих підприємств. Нині інновації з'явилися і у сфері послуг, зокрема в торгівлі. Більшість наукових досліджень стосувалися визначення інноваційного потенціалу саме виробничих підприємств, тому виникла певна прогалина у методологічних засадах оцінювання інноваційного потенціалу в торгівлі. Перед підприємствами торгівлі постає завдання не тільки виживання, але і постійного розвитку та реалізації свого потенціалу. Досягненню цього сприяє використання концепції стратегічного менеджменту та розроблення правильної стратегії, а також забезпечення впровадження інновацій та змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності [547, с. 28]. У процесі аналізу економічної літератури встановлено зростання зацікавленості щодо вивчення потенціалу підприємства і його складових, зокрема інноваційного потенціалу. Поняття «потенціал» має широке тлумачення. Так, Краснокутська Н. [549, с.174] розглядає поняття потенціалу підприємства лише при оцінюванні інноваційної діяльності, аналізуючи його інноваційний потенціал, і дає таке визначення потенціалу: «потенціал підприємства – можливості системи ресурсів і компетентностей підприємства створювати результат

для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [549, с. 7]. Це визначення є найбільш вичерпним, оскільки поєднує в собі ресурсний та результативний підходи.

Постійний розвиток інноваційного потенціалу є єдиним шляхом забезпечення стабільного економічного зростання. 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 інноваційного потенціалу підприємств (ІПП) зробили численні вітчизняні та зарубіжні вчені [547–578]. Однак на сьогодні немає ні загального підходу до визначення та управління інноваційним потенціалом підприємства, ні загальної методики його оцінювання. Це зумовлює потребу в подальшому вивченні та дослідженні цієї проблематики.

Існують різні комплекси класифікацій інновацій [555; 573; 574; 578; 579]. У роботі [579] скомпоновано та проаналізовано результати досліджень багатьох вчених з питань інновацій, починаючи від Сміта А. і закінчуючи дослідниками ХХІ ст. (Бажал Ю., Уткін Е. та ін.). Наведену в роботі [579, с. 30] класифікацію інновацій доповнено у межах запропонованих ознак іншими класифікаційними ознаками (табл. 4.1).

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

*Таблиця 4.1*

#### **Класифікація інновацій**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Види інновацій</b>
За рівнем економічної значущості	- радикальні; - модифікуючі; - комбіновані

Закінчення табл. 4.1

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Види інновацій</b>
Відносно 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 функціонують; - продукти, що створюють нові галузі; - процеси у галузях, що функціонують; - 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
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; - еволюційні; - організаційні; - за бізнес-процесами
За типом інновацій	- продуктивні; - процесові; - організаційно-управлінські; - новації диджиталізації

*Джерело: доповнено автором за [556; 579]*

В економічній літературі поняття «інноваційний потенціал» тлумачиться по-різному. 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» [557].

Інноваційний потенціал найчастіше ототожнюють із сукупністю різних видів ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі здійснення інноваційної діяльності [551; 557; 580].

У процесі дослідження виокремлено наукові підходи до визначення інноваційного потенціалу:

– здатність залучення науково-практичних знань і практичного досвіду [553];

– ототожнення ІПП з науково-технічним потенціалом [569];

– накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проєктно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції [547; 581];

– характеристика потоку нововведень, ефективності корпоративних НДДКР, рівня технологічного лідерства, що обумовлює сукупність інноваційної діяльності різних структурних підрозділів [562];

– сукупність кадрових, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, які обслуговуються відповідною інфраструктурою з метою реалізації нововведень [565];

– стратегія поведінки суб'єкта господарювання відносно процесу інновацій [557];

– сукупність матеріальних об'єктів у процесі виробництва інноваційної продукції [571];

– сукупність суб'єктів управління, які визначають ідеальні співвідношення між матеріальними об'єктами у процесі формування та використання потенціалу інноваційної діяльності підприємства [571];

– сукупність ресурсів підприємства в їхньому взаємозв'язку, необхідних для реалізації поставлених інноваційних цілей підприємства [582, с.146];

– спроможність системи породжувати і своєчасно освоювати новації відповідно до прийнятої стратегії розвитку [573, с. 238].

На думку колективу авторів, інноваційний потенціал – це величина комплексна: «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» [558, с.73].

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 [303; 565].

Аналізуючи різноманітність визначень інноваційного потенціалу, дійдено висновку, 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 внаслідок інноваційної 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, які здійснюють розроблення, упровадження та комерціалізацію інновацій. Перевага цього підходу полягає у його наочній фінансовій результативності, а недоліком є те, що поняття новацій стосується не тільки технічних або продуктових винаходів, але і змін організаційного характеру.

Поняття інноваційного потенціалу з плином часу трансформувалося. Спочатку 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, а отже, системою можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують іновації, що мають фінансову цінність та можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер.

На інноваційний потенціал підприємства впливають такі фактори:

– зовнішні фактори як види підтримки [551] – державної, структурно-організаційної, науково-технічної, маркетингової.

– внутрішні фактори є ресурсними можливостями: матеріально-технічні, інформаційно-інтелектуальні, фінансові ресурси, людські ресурси.

З огляду на зазначене, зроблено висновок, що оцінювання інноваційного потенціалу підприємства зумовлює визначення, вивчення і аналіз факторів, що впливають на його формування.

Структура потенціалу підприємства визначається такими факторами [303]:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю 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 [569].

Сформувалися також різні погляди щодо структури інноваційного потенціалу, при цьому деякі дослідники ототожнюють його з науково-технічним, або виділяють лише поодинокі елементи, які розкривають певні особливості. Є і ширші за змістом поняття, доповнені описом систем збирання, оброблення і використання інформації, досвіду роботи тощо.

Ілляшенко С. виділяє такі складові ІПП: ринкову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, науково-дослідну, інтерфейсну, інформаційну. Це найбільш повна класифікація, але її недолік полягає в тому, що такий поділ складових може бути використаний лише для підприємств промислового призначення [555].

Автори Слепец Ю. та Костенко А. розрізняють такі складові ІПП, як: науково-дослідна, проектно-конструкторська, технологічна, виробнича, комерційна. Такий поділ прийнятний для торговельно-виробничих підприємств, що виробляють технічну продукцію з великим темпом оновлювальності [583].

Галушко Є. у своїй роботі [584] сформував такий поділ складових ІПП: кадрова, інформаційно-методологічна, матеріально-технічна, організаційно-управлінська.

Аналіз та узагальнення відомих з наукової літератури та практики підходів до визначення структури інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням вищевикладеного дає можливість виокремити модель структури цього потенціалу, яка містить у собі опосередковано фінансовий, кадровий, управлінський, матеріально-технічний, інформаційний, маркетинговий потенціали [558; 564; 579].

Суть виділених складових ІПП полягає у такому:

- 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 [564].

З урахуванням неоднорідності різновидів інноваційного потенціалу [547; 551–554; 557–565] зазначено, 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 [565].

Складний і динамічний характер процесів впровадження інновацій на підприємстві потребує комплексного оцінювання його інноваційного потенціалу. У процесі аналізу існуючих підходів до його оцінювання доведено, що вони мають ті чи інші недоліки, які ускладнюють їх використання на практиці.

Серед підходів до методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) виділено такі:

- визначення ефективності ІПП тільки з урахуванням інноваційних складників (Філіпішина Л., Бойко Ю.). Цей підхід дозволяє досить швидко виконати розрахунок результативності, однак недоліком є те, що складно визначити його фактори;

- визначення лише стану ІПП (Станиславик О., Свінарьова Г., Гриньова М.). 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 (Смеречівська С., Сидич О., Поповенко Н., Заварная Н., Прохорова В.). Цей підхід характеризується ресурсною спрямованістю, що є його перевагою, а недоліком є те, що кількість оцінюваних показників завелика;

- визначення ІПП через ефективність і прогресивність управління (Йохна М., Стадник В., Краснокутська Н., Петрович Й,

Прокопишин-Рашкевич Л.). Недоліком цього підходу є неврахування ресурсної складової повною мірою;

– через показники фінансового стану підприємства (Трофилова А., Чабан В., Шляхто І., Федонін О.).

Варто наголосити на авторському методі Прохорової В. [582, 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.

Ілляшенко С. підкреслює важливість аналізу й оцінювання саме достатності інноваційного потенціалу підприємства для можливості реалізації обраної стратегії розвитку [63].

Привертає увагу запропонований групою харківських науковців на чолі з професором Орловим О. [579] підхід до оцінювання ефективності інноваційних проєктів із використанням маржинального прибутку.

Тільки застосовуючи комплексний підхід, можна отримати обґрунтовану оцінку у вигляді інтегрального показника або багатопараметричної моделі.

Вченими запропоновано значну кількість різноманітних методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємства [559; 584; 585]. Недосконалість таких розробок полягає у відсутності загальновизнаних критеріїв і системності оцінювання цього потенціалу. При складанні методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства слід враховувати і його галузеві особливості.

Для швидкого експрес-оцінювання варто виділити показники, які наведено в табл. Р1 дод. Р за складовими інноваційного потенціалу (для прикладу взято дані з виробничо-торгівельного підприємства ПрАТ «Оболонь»).

Завершальний етап оцінювання ІПП передбачає визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника, розрахунок якого здійснюється за формулою [559]:

$$P_{\text{інн. акт.}} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_i, \quad (4.1)$$

де  $P_{\text{інн. акт.}}$  – коефіцієнт інноваційної активності підприємства;

$P_i$  – експертне оцінювання використання  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу (бали);

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу;

$n$  – кількість показників.

Оцінювання рівня інноваційної активності підприємства за запропонованою методикою [559; 563; 569] здійснено 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. За розрахунками низьку оцінку отримали показники: К2, К9, К10, К11, К17, К18, К20 (дод. Р). Для поліпшення ситуації необхідно збільшити витрати на НДДКР і придбання технологій у загальних витратах на виробництво та чисельність персоналу, який зайнятий інформаційною діяльністю, що, в свою чергу, покращить систему інформаційного забезпечення.

Численні зміни впливають на інноваційний потенціал і потребують врахування при управлінні його розвитком. Також необхідно зважати 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).

Методологія дослідження інноваційного потенціалу підприємств торгівлі базується на принципах стратегічного менеджменту і містить теоретичний базис та методики оцінювання, які потребують вдосконалення, адже кількість факторів впливу на розвиток підприємств збільшується. 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 [569].

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 отримують зважену оцінку сукупності потенціалів підприємства. Унаочненим елементом оцінювання потенціалу підприємства є побудова графоаналітичних моделей: ромб потенціалу (автор Репіна І.), метод радара та метод «зірки» (авторський колектив на чолі з Орловим О.).

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 із 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 її широко використовували. Розглядаючи цю методику в нинішніх реаліях, стає зрозумілим, що вона має кілька суттєвих недоліків: не оцінюється трудовий та інформаційний потенціали, не враховуються деякі ключові елементи щодо позиціонування підприємства на ринку, поєднання в одному блоці індикаторів з великим обсягом показників трьох видів діяльності (виробництво, розподіл і збут продукції). Цю методику здебільшого використовують виробничі підприємства, і вона потребує додаткових вимірів вагомості показників.

Для побудови «радар» 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 дослідження.

Досить слушною є методика, запропонована колективом авторів монографії на чолі з професором Орловим О. [579, с. 244–246], де пропонується оцінювати стан і рівень розвитку потенціалу за п'ятьма векторами, що позначають потенціали підприємства: інформаційний, трудовий, фінансовий, виробничий та ринковий. 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.

У процесі аналізу економічної літератури виявлено відсутність комплексного підходу до дослідження проблематики оцінювання потенціалу інноваційної діяльності підприємства торгівлі.

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 запропоновано 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.

З табл. 3.19 виокремлено ті показники за складовими ЗСП, які впливають саме на стан інноваційного потенціалу, керуючись принципом доцільності (оцінюваних показників не повинно бути забагато або мало):

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) або індекс інноваційної безпеки середовища країни.

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. 4.2.).

*Таблиця 4.2*

**Шкала трансформації якісних оцінок переваги показників у кількісні**

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали
Показники, однакові за значенням та вагомістю	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	5

*Джерело: [586; 587].*



Визначення вагомості груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ТОВ «Сільпо Фуд» наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**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
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 аналізу YouControl ТОВ «Сільпо Фуд», 2021 р.*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (ТОВ «Сільпо Фуд» – 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  $K_{ni}$ , що характеризує його конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пj} \cdot П_n} \quad (4.2)$$

$K =$

$$\sqrt[6]{0,344 \cdot 2,69 \cdot 0,166 \cdot 8,83 \cdot 0,159 \cdot 8,5 \cdot 0,152 \cdot 8,33 \cdot 0,094 \cdot 12 \cdot 0,084 \cdot 9} = 1,122.$$

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «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 та показники підприємств-конкурентів. У дод. Р наведено результати за кількома 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. 4.4), кут нахилу кожної осі вираховуємо за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1} \quad (4.3)$$

Таблиця 4.4

#### 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

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i \quad (4.4)$$

$$S = 0,05066$$



*Рис. 4.1. Шестикутник інноваційного потенціалу ТОВ «Сільпо Фуд»*

*Джерело: складено автором за даними оцінювання ТОВ «Сільпо Фуд»*

Отже, на рис. 4.1 відображено низький рівень кількох складових. Підприємству для поліпшення стану інноваційного потенціалу слід звернути увагу на розвиток персоналу, зокрема з питань задоволення запитів клієнтів, та на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Розрахунки (дод. Р) свідчать про те, що ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ПрАТ «Оболонь», ТОВ «Рошен», ПрАТ «Дарниця» мають достатній рівень інноваційного потенціалу.

У подальших дослідженнях доцільно продовжувати аналізувати оцінювання ІПП з урахуванням міжнародного досвіду в цій сфері. Вважаємо за потрібне вдосконалювати методику оцінювання ІПП, що суттєво полегшить прийняття рішень економічних суб'єктів у своїй діяльності.

## 4.2. Інноваційна активність 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 інновацій допомагає створювати конкурентні переваги, збільшувати обсяги продажів продукції на внутрішньому і світових ринках, підвищувати прибутковість і рентабельність підприємств та загалом сприяє економічному прогресу.

Проте на практиці позитивні тенденції гальмуються через те, що на підприємствах бракує достатніх фінансових ресурсів для заміни застарілих основних засобів виробництва з високим ступенем фізичного та морального зносу. Додатковими чинниками зниження рівня впровадження нових технологій часто є вплив коштів за кордон, відсутність інституційного досвіду щодо захисту прав інтелектуальної власності й обмежений доступ до європейського або світового ринку капіталу. Зазначені чинники спричиняють певний економічний регрес для підприємців Східної Європи (України, Молдови, Грузії, Вірменії та інших країн), які прагнуть до інтеграції, однак не виявляють відповідну активність щодо впровадження у виробничий процес нових технологій для випуску інноваційної продукції. Такі підприємства недостатньо інвестують у науково-дослідницьку сферу внаслідок обмеження ресурсів та неналагодженості співпраці між науково-дослідницьким та виробничим секторами. А відсутність інституційного досвіду щодо захисту прав інтелектуальної власності та слаборозвинена 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. Таким чином, ефективна інноваційна активність підприємств зумовлює цикл економічного прогресу, а деструктивна призводить до регресу.

Різні аспекти інноваційної діяльності висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців [585 – 598]. У роботі [586] наведено результати досліджень щодо вивчення впливу розміру підприємства та концентрації ринку на використання інновацій завдяки державній підтримці. Ґрунтовним є дослідження факторів впливу державної підтримки на рішення підприємств про співпрацю. Але залишилися нерозглянутими питання стосовно міжнародної інтеграції і її впливу на інноваційну активність підприємств. Переваги міжнародної інтеграції в інноваційних проєктах розглянуто у ґрунтовному доробку [589], 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 [590], 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 [591] 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 особливостей розвитку галузей та економічного зростання економіки країни загалом здійснено у роботі [592]. Однак нерозв'язаною є проблема визначення безпеки інноваційного середовища для обґрунтування рішень щодо фінансування інноваційних проєктів іноземними інвесторами. Цю проблематику висвітлено у роботі [593], де

автори досліджують вплив впровадження інновацій на розвиток підприємств, розглядають роль ЄС у впровадженні інновацій на малих та середніх підприємствах. Цікавими є дослідження [594] щодо інновацій сімейного бізнесу, де розглянуто головні наслідки внутрішньосімейного правонаступництва та надано практичні рекомендації щодо залучень інновацій для сімейного бізнесу, менеджерів та консультантів. Питання стимулювання розвитку інноваційного потенціалу розглянуто у роботі [577], 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, зазвичай, 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 [595], де проаналізовано вплив на довгострокове економічне зростання інноваційного потенціалу економіки. Перевагою цього аналізу є те, що його було проведено 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 потребують дослідження питання щодо визначення впливу процесів євроінтеграції на інноваційну активність підприємств.

Головні засади щодо оцінювання інноваційного процесу з позицій міжнародної інтеграції висвітлено у праці [596], а також здійснено ретроспективний аналіз поглядів на реалізацію інноваційних проєктів, який дав можливість виявити ключові фактори, що мають вагомий вплив на інноваційний розвиток національних економік. Розглянуто у роботі [597] суто фінансові аспекти інноваційного розвитку країни в контексті євроінтеграції, але не наведено практичні рекомендації та будь-які розрахунки стосовно того, чи варто вкладати кошти іноземним інвесторам

у розвиток інновацій. Проаналізовано [598] світовий досвід інноваційного розвитку в провідних країнах світу з метою вивчення можливості його впровадження у процес функціонування національної системи в умовах економіки знань. Але не розглянуто питання щодо практичних рекомендацій для стимулювання інноваційного процесу та методики оцінювання інноваційного потенціалу країни. Висвітлено досвід функціонування кластерів країн ЄС у доробку [599]. Робота [600] розкриває глобальні структурні трансформації. Монографія присвячена проблематиці європейської інтеграції, структур процесів партнерства, перспектив розвитку економіки окремої країни в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків [597]. Однак у наукових доробках [596 – 603] питання щодо визначення безпеки інноваційного стану окремої країни, стимулювання інноваційної активності підприємств та коригування Угод про асоціацію з ЄС не розглянуто.

Усе вищенаведене 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 [600]. 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 [321].

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 2016–2021 рр. до 10 найвідоміших рейтингів Глобального індексу конкурентоспроможності входили Швейцарія, Сінгапур, США, Німеччина, Нідерланди, Фінляндія, Гонконг, Швеція, Японія, Велика Британія (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

### Визначення стану інноваційного розвитку країн за індексом глобальної конкурентоспроможності

№ міс-ця	2016 р. (140 країн)	№ міс-ця	2017 р. (138 країн)	№ міс-ця	2018 р. (137 країн)	№ міс-ця	2019 р. (140 країн)	№ міс-ця	2020 р. (141 країна)	№ міс-ця	2021 р. (140 країн)
1	Швейцарія	1	Швейцарія	1	Швейцарія	1	США	1	Сінгапур	1	США
2	Сінгапур	2	Сінгапур	2	США	2	Сінгапур	2	США	2	Сінгапур
3	США	3	США	3	Сінгапур	3	Німеччина	3	Гонконг	3	Німеччина
4	Німеччина	4	Німеччина	4	Нідерланди	4	Швейцарія	4	Нідерланди	4	Швейцарія
5	Нідерланди	5	Нідерланди	5	Німеччина	5	Японія	5	Швейцарія	5	Японія
6	Японія	6	Японія	6	Гонконг	6	Нідерланди	6	Японія	6	Нідерланди
7	Гонконг	7	Гонконг	7	Швеція	7	Гонконг	7	Німеччина	7	Гонконг
8	Фінляндія	8	Фінляндія	8	Велика Британія	8	Велика Британія	8	Швеція	8	Велика Британія
9	Швеція	9	Швеція	9	Японія	9	Швеція	9	Велика Британія	9	Швеція
10	Велика Британія	10	Велика Британія	10	Фінляндія	10	Данія	10	Данія	10	Данія
...		...		...		...		...		...	
79	Україна	85	Україна	81	Україна	83+	Україна	84	Україна	83	Україна

*Джерело: узагальнено автором за даними [600–601]*

Динаміка індексу глобальної конкурентоспроможності (табл. 4.5) демонструє поступовий вихід України із того складного становища, в якому опинилася через вторгнення рф та невиважені реформи. За звітом

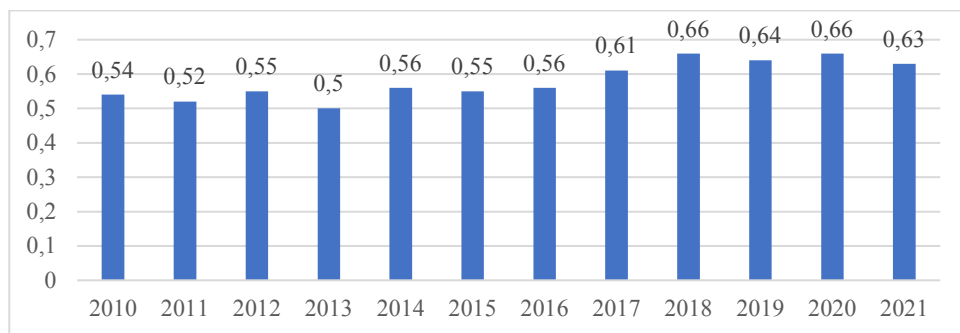


Всесвітнього економічного форуму Україна упродовж 2017–2021 рр. піднялася на чотири позиції, продовжуючи демонструвати свої основні переваги – освіту та ємність ринку. Високоосвічене населення, ємність ринку є основою для зростання економіки України у майбутньому. Проте залишаються слабкими позиції за деякими субіндексами. Так, є слабкою система інституцій (146-те місце) і неефективним ринок товарів та послуг (63-те місце). Пріоритетним напрямом має стати стабілізація фінансового сектору (65-те місце) та підвищення рівня розвитку бізнесу (61-ше 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. 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. ГІІ 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 2013–2021 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-те місце (серед 128 країн), 2017 р. – 50-те (127), 2018 р. – 43-тє (126), 2019 р. – 47-ме (129), 2020 р. – 45-те (131), 2021 р. – 49-те (132). Рейтинг ГІІ виділяє слабкі сторони України: інституції (93-тє місце),

політичне середовище (105-те), бізнес-середовище (104-те), політична стабільність (123-те), верховенство права (109-те), інфраструктура (94-те), ринок (99-те), інвестиції (121-ше), мікрокредитування (78-ме), венчурний капітал (64-те) [601].

Для більшої наочності представлених даних за певними країнами запропоновано 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. Діаграму зміни відносного інноваційного індексу України наведено на рис. 4.2.



*Рис. 4.2. Діаграма зміни відносного інноваційного індексу України*

*Джерело: складено автором за [ 591–601]*

Рівень інноваційної активності України з 2014 по 2020 рр. несуттєво збільшився, що свідчить про незначне поліпшення умов для інноваційної діяльності підприємств. У 2020 р. Україна посіла 45-те 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 [601].

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 [598]. Проте не всі країни входять до списку на регулярній основі. Систематизовано 27 показників Європейського інноваційного табло у вісім груп, за кожною з яких розраховується відповідне узагальнене значення-індикатор [598]. Зведений індекс інновацій розраховується як середнє арифметичне зазначених восьми індикаторів. Частковими показниками інноваційного розвитку є: інноваційний індекс, інтелектуальні активи, економічні ефекти, людські ресурси (висококваліфікована робоча сила, населення у віці 20-24 років із закінченою вищою освітою), фінансові інвестиції для наукових досліджень, проєктів, підприємництво (інноваційні малі та середні підприємства). На основі отриманих результатів визначається статус країни. Можливі чотири варіанти: інноваційний лідер, активний інноватор, помірний інноватор, повільний інноватор. Зведене групування країн відповідно до аналізу «Європейського інноваційного табло» за 2017–2021 рр. наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

#### Групи країн Європи за рівнем інноваційної активності

Група за показником результативності	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 за даними [604]

Болгарію, Македонію, Румунію і Україну віднесено до групи «Повільних інноваторів». Україна відстає за всіма показниками, окрім

показників щодо охоплення вищою освітою. До слабких сторін інноваційної системи країни експерти віднесли стан розвитку інновацій, слабкі зв'язки між інноваційним розвитком і підприємництвом, низьку привабливість дослідницьких систем. А до відносно сильних сторін – людські ресурси, інвестиції компаній та вплив зайнятості [598; 604].

Інвестиційні ресурси формуються з двох джерел: власні кошти (самофінансування) та запозичені, 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.

Динаміку змін джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств наведено в табл. 4.7. У 2021 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. США, капітальні витрати – 26,41 млн дол. США, з них витрати на придбання устаткування – 20,31 млн дол. США [605].

Таблиця 4.7

**Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України, млн дол. США**

Витрати	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на інновації, в тому числі:	909,18	342,76	447,80	491,22	607,94	650,58
власні кошти підприємств	862,47	289,63	394,93	430,91	490,32	614,26
кошти державного бюджету	7,01	8,55	23,50	19,22	22,2	16,22
кошти інвесторів-нерезидентів	0,92	4,05	3,93	1,47	5,66	4,1
кошти інших джерел	38,79	40,54	25,44	39,62	44,88	16,0

*Джерело: складено автором за даними [605]*

Найбільша частка фінансування інновацій припадає на власні кошти підприємств, найменша – на кошти інвесторів-нерезидентів. 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. 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. 4.8.

Таблиця 4.8

**Чисельність працівників, задіяних у виконанні українських наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу**

Категорії персоналу	Кількість осіб						Відсоткове співвідношення, %					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Усього	97912	94274	88128	79262	78860	77832	100	100	100	100	100	100
дослідники	63694	59392	57630	51121	51427	49477	65,05	63	65,39	64,5	65,2	63,6
техніки	10000	9144	8553	7470	7117	6712	10,21	9,699	9,705	9,4	9,0	8,6
допоміжний персонал	24218	25738	21945	20691	20316	21643	24,73	27,3	24,9	26,1	25,8	27,8
Категорії персоналу	Кількість осіб						Відсоткове співвідношення, %					
Із загальної кількості мають науковий ступінь:												
доктори наук	7091	6942	7043	6526	7060	7122	7,242	7,364	7,992	8,2	9,0	9,2
доктори філософії (кандидати наук)	20208	19219	18806	16929	17949	19233	20,64	20,39	21,34	21,4	22,8	24,7

Джерело: складено автором за даними [208; 605; 606; 607]

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 [605; 606]. Динаміку обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт упродовж 2016–2021 рр. наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Внутрішні витрати на виконання наукових досліджень і розробок  
за видами робіт у 2016–2021 рр. в Україні, млн дол США**

Категорії досліджень	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Зміни, % 2021/2016
Усього	451,30	502,98	616,68	596,01	654,2	672,2	+ 44,96
Фундаментальні наукові дослідження	87,11	109,94	138,11	129,21	168,1	174,3	+ 48,33
Прикладні наукові дослідження	100,24	118,92	131,19	125,59	138,2	141,2	+ 35,29
Науково-технічні розробки	263,95	274,12	347,39	341,23	349,9	356,7	+ 39,28

*Джерело: складено за даними [599]*

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. Упродовж 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.

Підприємства залежно від чисельності працюючих та доходів за рік можна розподілити на суб'єктів мікропідприємництва та малого, середнього і великого підприємництва (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

**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 за даними [606]*

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 проєктування, впровадження нових методів виробництва, придбання обладнання, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, маркетинг, реклама тощо.

У табл. 4.11 наведено частку кількості інноваційно активних промислових підприємств у 2016–2021 рр. за даними Державної служби статистики України [606].

Таблиця 4.11

**Динаміка зміни частки інноваційної діяльності за напрямками**

Напрями інноваційної діяльності	Відсотки від загальної кількості					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Внутрішні науково-дослідні роботи	2,8	2,8	4,6	2,5	2,3	2,4
Зовнішні науково-дослідні роботи	1,2	1,3	1,4	1,4	1,6	1,7
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	10,4	10,6	6,8	10,2	10,1	10,3
Придбання патентів	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,8
Інші	3,6	3,7	2,9	3,2	3,1	3,3
Усього	18,7	16,2	16,4	15,8	17,8	18,5

*Джерело: складено за даними [604–606]*

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 цього підприємства, то така зміна для нього є інновацією...» [606].

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 нова стратегія розвитку ЄС «Європа–2020», в рамках якої Європейська комісія сформулювала низку ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності європейської економіки [599].

Аналізуючи співпрацю України з ЄС упродовж останніх років, виявлено певні позитивні зрушення. Так, зокрема, 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 якої 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 [600].

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 [609]. Запропоновано наступну формулу:

$$ЗП = (I_1 \cdot I_2 + I_2 \cdot I_3 + I_3 \cdot I_4 + I_4 \cdot I_1)/4, \quad (4.5)$$

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 наведено в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

**Індекси інноваційності України за 2010-2021 рр.**

Рік	Індекс глобальної конкурентоспроможності*	Відносний інноваційний індекс	Глобальний індекс інновацій **	Індекс інвестиційної діяльності***	Загальний показник стану безпеки інноваційного середовища
2010	0,429	0,54	0,82	0,616	0,361
2011	0,578	0,52	0,795	0,546	0,366
2012	0,549	0,55	0,702	0,456	0,315
2013	0,446	0,5	0,681	0,424	0,260
2014	0,432	0,56	0,696	0,531	0,308
2015	0,436	0,55	0,683	0,515	0,298

## Закінчення табл. 4.12

Рік	Індекс глобальної конкурентоспроможності*	Відносний інноваційний індекс	Глобальний індекс інновацій **	Індекс інвестиційної діяльності***	Загальний показник стану безпеки інноваційного середовища
2016	0,384	0,56	0,691	0,573	0,304
2017	0,409	0,61	0,723	0,618	0,348
2018	0,407	0,66	0,722	0,608	0,358
2019	0,596	0,64	0,709	0,58	0,398
2020	0,592	0,66	0,692	0,491	0,369
2021	0,611	0,63	0,879	0,511	0,425

\*Індекс глобальної конкурентоспроможності розраховано за даними «Рейтингу країн за рівнем конкурентоспроможності» як відносний показник, тобто від загальної кількості країн віднімаємо число місця, яке посідає країна, та різницю ділимо на загальну кількість досліджуваних країн [609].

\*\*Глобальний індекс інновацій розраховано за даними «Глобальний індекс інновацій» як відносний показник, розрахований як частка балової оцінки країни до різниці між максимальним і мінімальним значеннями балів країн у рейтингу [601–604].

\*\*\*Індекс інвестиційної діяльності розраховано за даними «Інвестиційний індекс» [610] 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. Здебільшого 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, в 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 [611–612].

В ЄС протягом останніх тридцяти років спостерігається суттєва підтримка інноваційної політики. Це відображено у низці нормативних актів (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

### 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
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, соціоекономічні 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 [612, с. 101–113; 613; 614]*

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 зменшена на 20 млн осіб. Для досягнення поставлених цілей було визначено кілька головних напрямів діяльності (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

## 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 і 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 країнами і країнами, що розвиваються. Водночас

Назва	Характеристика діяльності	Дії на рівні ЄС – Європейської Комісії	Дії на національному рівні держав-членів	Переваги та загрози для України
				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 відновлювальної 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 Україною свого промислового статусу

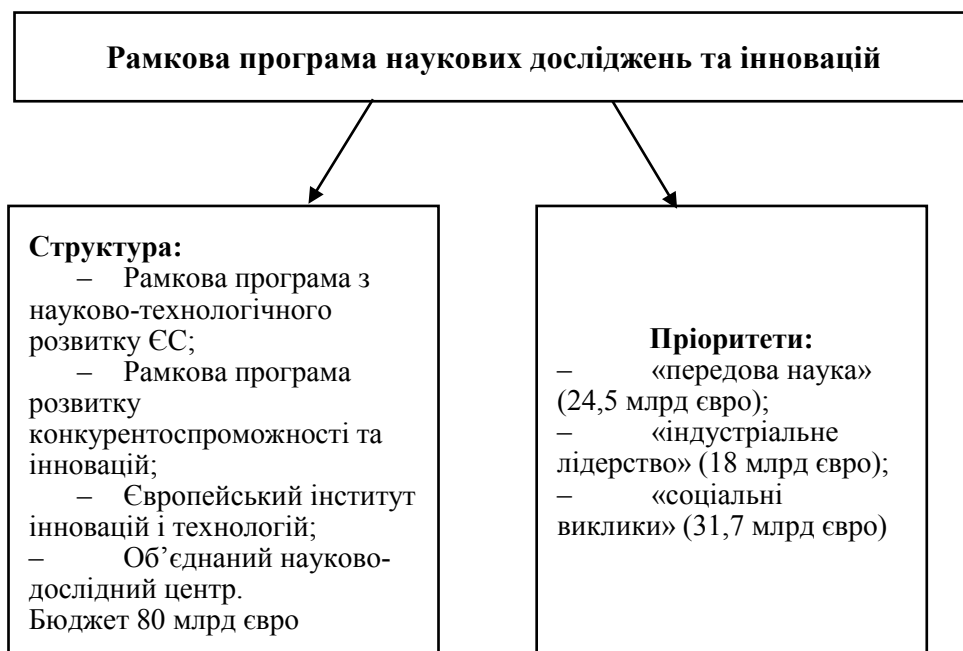
Назва	Характеристика діяльності	Дії на рівні ЄС – Європейської Комісії	Дії на національному рівні держав-членів	Переваги та загрози для України
«Розвиток нових здібностей і збільшення кількості робочих місць»	Для модернізації ринків праці, зокрема трудова мобільність	Створення ринку праці для динамічної 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 щодо 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. Недоліки: 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: проаналізовано і згруповано автором за [612]

З табл.4.14 виділяються такі переваги: збільшення доступу до інформації, зменшення безробіття, створення спільної інфраструктури, залучення досвіду країн ЄС. Наведені програми створюють багато можливостей для розвитку інноваційного середовища України. Водночас перед нашою державою постають нові виклики:

– потреба зміни законодавства та збільшення витрат на це у сферах патентного права та інтелектуальної власності, у промисловості;

– потреба збільшення захисту ринку праці на національному рівні та модернізації інститутів соціального захисту. Рамкова програма наукових досліджень та інновацій «Горизонт-2020», що замінила Сьому рамкову програму, містить у собі декілька програм та систем фінансування (рис. 4.4).



*Рис. 4.4. Структура та пріоритети Рамкової програми наукових досліджень та інновацій*

*Джерело: сформовано за [612]*

Дев'ята рамкова Програма ЄС – Горизонт–Європа передбачає 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.
- 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 збільшенню обсягу відходів та подоланню 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 або перероблення продукції;
- впровадження цифрових та промислових технологій, таких як робототехніка, штучний інтелект та цифрові платформи для енергоємних галузей [547].

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.



### 4.3. Інноваційні інструменти відновлювального розвитку підприємств торгівлі України

Проведений аналіз еволюції наукової думки (Галушко Є. (1999), Слепец Ю., Костенко А. (2001), Головатюк В.(2012), Рижков М. (2014), Нижник В. (2018), Rondi E., De Massis A., Kotlar J. (2019) та ін.) доводить, що поняття інноваційної активності здебільшого трактується у контексті підприємств [550; 551; 552; 556; 574; 582–585].

На підприємстві 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 тощо. Суб'єктами інноваційної діяльності на підприємстві є об'єднання людей, які спільно здійснюють розроблення та впровадження нововведень [550; 615].

Теорія управління інноваційними проєктами визначає «інноваційну активність» як один із проявів трудової активності, пов'язаної з реалізацією творчих здібностей, здобутих знань, професіоналізму незалежно від сфери діяльності [615]. Інші науковці [616–617] 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 [617, 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 переходу 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 [618].

Існують різні види інновацій. На думку колективу авторів [619], 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 тільки 8,9 % – з новими технологіями. Інноваційні теоретичні розробки у 2019 р. становили майже 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 %, 2021 р. – 6,4 %), вебсайт із мультимедійним вмістом (у 2019 р. – 12,0 %, 2020 р. – 12,5 %, 2021 р. – 14,8%), засоби обміну знаннями (у 2018 р. – 18,0 %, 2019 р. – 18,3 %, 2020 р. – 18,9 %, 2021 р. – 22,3 %). Завдяки розвитку каналів комунікацій та інформаційних технологій у підприємств з'явилася можливість у повному обсязі використовувати свої нематеріальні активи, а саме інформацію та знання.

Інноваційний розвиток сфери торгівлі вивчають вітчизняні та зарубіжні науковці. Так, Федулова Л., Пугачевська К. розглядали вплив інновацій саме у роздрібній торгівлі [573; 620]. Інновації в торгівлі поділено на кілька груп за сферою використання (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

#### 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, штрих-технології	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. Запровадження системи дисконтних карток
Продуктові інновації	Просування новинок	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 [622] налічувалося не більше двадцяти пропозицій щодо методів збільшення продажів, а нині – вже шістьдесят пропозицій темплейтів, і їх кількість та варіативність продовжують зростати.

Закінчення табл. 4.15

Ознака	Характеристика	Приклади використання
Залучення темплейтів	Упровадження засобів диджиталізації в торгівлі	<p>Із цих темплейтів для підприємства торгівлі доцільно вибрати такі бізнес-процеси, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- консультації контакту за вхідним дзвінком;</li> <li>- сегментація контрагентів за замовленнями;</li> <li>- розрахунок накопичувальної знижки;</li> <li>- історія станів замовлення;</li> <li>- узгодження знижки у замовленні для торговельних представників;</li> <li>- повторний продаж;</li> <li>- партнерський продаж;</li> <li>- робота з постачальниками по товарах «за замовленням»;</li> <li>- допродаж при оформленні замовлення</li> </ul>

*Джерело: складено автором за [528; 619–631]*

Серед перспективних чинників посилення інноваційності сфери торгівлі можна виокремити такі: 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 та в будь-який час, здійснюють просування, стимулювання збуту в торговельному бізнесі більш високого рівня завдяки створенню сучасної системи онлайн-торгівлі [620; 621].

Торгівля як і інші сфери економіки потрапляє під вплив процесу екологізації. Саме інновації є інструментом підвищення конкурентоспроможності країни без заподіяння шкоди навколишньому середовищу. Практикою розвинених країн доведено, що екоінновації здійснюються в усіх секторах бізнесу, зумовлюють системні зміни, що стосуються ресурсоефективної і безпечної для довкілля зеленої економіки. Розрізняють такі види екоінновацій: екоінновації як продукт, як процес, організаційні, маркетингові, соціальні та системні. У торгівлі здебільшого використовують маркетингові та продуктові екоінновації. Екоінновації як продукт являють собою товари і послуги. Торговельні мережі замінили використання поліетиленових пакетів великого розміру на тканинні торбинки (Новус, Ашан), зменшили використання пакування продуктів

харчування в пластик, наприклад, гриби та салат упаковані в плетені кошики або паперові обгортки (Ашан, Фора). Організаційними екоінноваціями в торгівлі є заміна друку чека на електронний чек у вайбері або надсилання його на електронну пошту (Фокстрот, Ельдорадо).

Торгівля взаємодіє з фінансовими установами, наприклад, через надання кредитних послуг у точках продажу (Фокстрот, Ельдорадо, Метро, Епіцентр та ін.), і це також є організаційною інновацією. Використовується онлайн-продаж товарів, і часто ціна при онлайн-замовленні менша (Епіцентр, WineTime, більшість аптек). Це сприяє відстеженню попиту населення і зменшенню черг при касовому обслуговуванні, що актуально в часи пандемії.

Маркетингові екоінновації передбачають зміни в дизайні або упаковці товару, розміщенні товару, просуванні, ціноутворенні продукту. Найефективнішою маркетинговою стратегією стало формування екобренду, що забезпечує зростання попиту. Екомаркування є важливим фактором, який свідчить про високий рівень якості продукції та екологічності її виготовлення і зберігання.

Для досягнення найвищих показників ефективності діяльності підприємству потрібно використовувати якомога більше видів інновацій. Без нових технологій, удосконалення процесів виробництва й управління розвиток підприємств, у тому числі торговельних, неможливий. Майже всі їх види пов'язані між собою. Упровадження наукових досягнень важливе для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки. Це передбачає складання плану інноваційного розвитку підприємства торгівлі. У процесі формування стратегій розвитку визначається потенціал підприємства, зокрема інноваційний.

При визначенні суті будь-якого виду потенціалу економічної системи враховується те, що він є системою взаємопов'язаних елементів, які частково можуть замінювати один одного. Відповідно до властивостей будь-якої системи потенціал також має власні. Властивість – це сторона

предмета, що підкреслює його відмінність або подібність до інших предметів та виявляється у взаємодії з ними [189, с. 32; 631]. 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.

Розглядаючи особливості регіональних інноваційних структур розвинених країн, можна виділити перелік інноваційних регіональних структур, наведений у табл. 4.16. Це моделі 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») [631];
- азіатська (залучення іноземних інновацій у регіонах з дешевою робочою силою або зі значним інтелектуальним потенціалом (японський варіант моделі)) [632].

Таблиця 4.16

**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
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 за [189; 633], наведено в [632]

Модель державного управління інноваційним розвитком в Україні базується на поєднанні розподілу ресурсів зі стратегією «запозичення» іноземних інновацій у вигляді «державного протекціонізму» [189; 633]. Діюча система економічної політики України не містить ефективних інструментів інноваційної мотивації суб'єктів господарювання. Розробити власну національну модель інноваційного розвитку можливо, але лише спираючись на досвід розвинених країн.

Жодна країна світу не може залишатися осторонь процесів, що відбуваються на міжнародному ринку технологій. Питання дослідження та кількісного вимірювання міжнародних трансферів інноваційних технологій висвітлено у працях багатьох відомих вітчизняних науковців, серед яких визначних результатів досягли Федулова Л., Денисюк В., Нижник В., Васильєв О., Гончаренко М., Федоренко В., Левий В. та ін. [550; 621; 634; 635].

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» [634, с. 34–46].

Різні обставини, що підвищують інноваційний потенціал підприємства, зумовлюють залучення таких підсистем:

- стратегічної (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 забезпечення [621, 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.). У нинішніх 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; домінуюча роль в інноваційному процесі не стільки генерації ідеї, скільки швидкої її комерціалізації; розвиток міжнародної кооперації в інноваційній сфері; розвиток міждержавного співробітництва в рамках інтеграційних угруповань; зростання частки управлінських інновацій, які полягають у нестандартних рішеннях менеджменту.

Серед проблем, що перешкоджають розвитку міжнародного трансферу технологій в Україні, можна виділити такі: 1) недостатнє державне фінансування НДДКР і не провадження 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 %) [208]; 3) неефективне використання коштів на інновації (часто спостерігається спрямування інноваційних коштів на проекти, які не мають інноваційного характеру); 4) відплив 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 набуло належного розвитку.



Вищенаведене свідчить про тенденцію щодо подальшого відставання України у технологічному розвитку від розвинених країн світу через неефективне використання власного інноваційного потенціалу [609].

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, що реалізуються за допомогою інвестиційно-інноваційного проекту, який зводить воедино всі 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 розглядали цю проблематику, є: Акофф Р., Друкер П., Кларк Д., Ларсон У., Огастін Н. та ін. Питання щодо визначення ефективності інвестицій розкрито такими вітчизняними вченими, як: Александер Г., Бланк І., Майорова Т., Солоха Д. та ін. Проблему фінансового забезпечення інноваційних проектів досліджено вченими (Антонюк Л., Балаянт Г., Геєць В., Савчук В.), але недостатньо. Невизначеність і ризик інвестування в інноваційні проекти потребують подальшого дослідження та методичних розробок у цій сфері [189; 556; 560; 568; 569; 571].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» (ст. 1, 12) «Інноваційний проект – 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» [635].

У проаналізованих останніх публікаціях стосовно головних положень змісту поняття «інноваційний проєкт» простежується його диференціація (табл. 4.17). Запропоновано таке визначення: 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.

Таблиця 4.17

**Трактування поняття «інноваційний проєкт»**

Автори	Визначення
Красневич Г. (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
Крупка М. (2014)	Захід спрямований на досягнення конкретних результатів у вигляді очікуваних ефектів
Санів Б. (2014)	Складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новацій, що їх здійснюють наукові та проєктні заклади у певний проміжок часу
Молодоженя М. (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
Балаянт І. (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 проєктної документації, забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання, вираженого у кількісних показниках, і зумовлюють інновації

*Джерело: складено за [633–640], наведено в [470]*

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. Здебільшого це процесний регламент, що містить докладний опис бізнес-процесу [553].

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 пропозиції, 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 цілком подібний до схеми формування стратегії на підприємстві. Система інвестиційного забезпечення інноваційних проєктів формується, підпорядковуючись принципам стратегічного планування. Автором складено (рис. 4.5) систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових факторів бізнес-моделі.

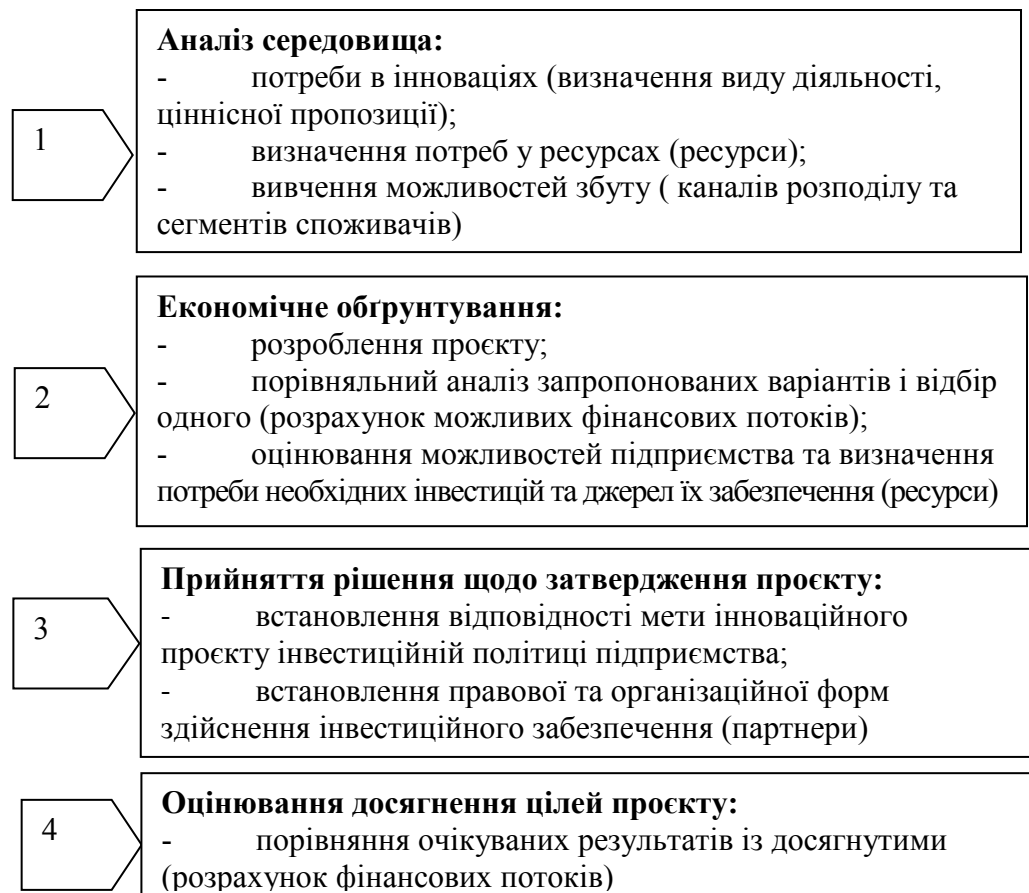


Рис. 4.5. Система інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту

Джерело: розроблено автором [470]

Головною «умовою» для інвестування в інноваційний проєкт є правильно сформована стратегія розвитку та побудована на її основі бізнес-модель. Саме бізнес-модель дасть змогу 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. Водночас система показників дає 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 є незначним, 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 [471].

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 [470].

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 тощо.

Використання грантів має свої особливості та риси:

- грантові кошти надаються на конкурсній основі;
- ці кошти класифікуються як «цільове фінансування» у бухгалтерському обліку і надаються безповоротно;
- грантоотримувач зобов'язаний надавати фінансові звіти про використання коштів;

– обладнання, придбане за кошти гранту, не може бути продане чи надане в аренду до завершення проєкту [470].

Останнім часом стрімко розвивається ще одна форма інвестиційного фінансування – краудфандинг. Зазвичай краудфандинг застосовується у неприбуткових організаціях або на 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 щодо виведення 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 [470; 637; 641].

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 таких майданчиків. Найвідомішими є [biggggiidea.com](http://biggggiidea.com) та «Спільнокошт». Український краунфандинг має переважно соціально-культурну спрямованість.

Однак існуючі недоліки у нормативно-правовому забезпеченні венчурного інвестування стримують його розвиток. Інвестиційне забезпечення інноваційних проєктів здійснюється у таких формах: самофінансування, кредитування, державного, венчурного інвестування, грантів, міжнародної технічної допомоги. Дослідження цього питання дає змогу 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. 4.18) [582].

Таблиця 4.18

### 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 – наслідування, 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. Зазвичай, 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 із поліпшенням якості товарів (послуг), на які є попит	Потребує постійного оновлення та вдосконалення системи вимог якості	Ризик зниження попиту внаслідок насичення ринку
«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
Виробничої заміності	Використовується, якщо підприємство виготовляє не менше 50 % технологічно пов'язаної продукції	Продукція підприємства досить однотипна, відповідно попит не зростає	Загроза зниження попиту, несприйняття новим ринком «відносно старої продукції»

## Закінчення табл.4.18

Назва стратегії	Характеристика	Можливі недоліки	Можливі загрози
Відкриття	Конкурентні переваги новації незаперечні	Ця стратегія потребує великих грошових витрат і передбачає більшу частку ризику	Несприйняття новації покупцями. Ризик неплатоспроможності населення. Ризик банкрутства
Опозиції (захисту)	Застосовується для протистояння конкурентам. Характерним є колаборація підприємств для підвищення конкурентоспроможності за допомогою випуску нової продукції (послуг) чи нових технологій. Зазвичай 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
Відстоювання	Фактично це спроба зберегти свій сегмент ринку	Ця стратегія не може бути використана у довгостроковій перспективі. Підприємство здебільшого не має матеріальних та інтелектуальних засобів для відновлення продукції	Загроза зниження конкурентоспроможності внаслідок розвитку конкурентів; загроза нестачі коштів для подальшого розвитку

*Джерело: узагальнено автором за [582, с.135; 528], наведено в [631]*

Для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства на основі інноваційних інструментів необхідно спочатку розрахувати значення його інноваційного потенціалу, врахувати наведені в табл. 4.18 характеристики, можливі недоліки та загрози.

Основою стратегічного управління є вибір стратегії підприємства, (плану дій), спрямованої на посилення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставленої мети. Вибір конкретної стратегії означає, що серед усіх можливих варіантів розвитку слід 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 стосовно вибору напряму 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 персоніфікованого обліку покупців завдяки впровадженню клубних, дисконтних і карток самообслуговування; комплексна автоматизація усіх бізнес-процесів сучасної роздрібно торгівлі; розроблення форматних і товарних новацій, що спрямовані на скорочення витрат часу покупців та надання їм екологічних і раціональних для споживання товарів і послуг [642].

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 2021 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 [643].

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. Упродовж 2020 р. і до початку 2021 р. українська аудиторія соціальних мереж збільшилася на 7,0 млн 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, у 2021 р. – вже 26 млн осіб. Водночас проникнення соціальних мереж теж зросло: нині в них зареєстровано 60 % населення країни, тоді як у січні 2020 р. було дещо більше ніж 40 % [644].

Основні напрями для розвитку диджиталізації підприємств торгівлі наведено на рис. 4.6.



*Рис. 4.6. Напрями розвитку диджитал-технологій в торгівлі*

*Джерело: розроблено автором [645]*

Диджиталізація торгівлі – це не лише тренд, а новий вектор розвитку цієї галузі, що проникає в усі бізнес-процеси сучасного підприємства торгівлі. Використання диджитал-інструментів, безумовно, вплинуло і на основні показники результативності, ефективності та економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності. Без перебільшення 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 [645–651].

До процесу торгівлі залучені підприємства торгівлі, банки (фінансові установи), інформаційна сфера. Головна мета підприємств торгівлі – надання послуг торгівлі – забезпечення споживачів товарами, що максимально задовольняють потреби. Сфера торгівлі впливає на весь ланцюг виробництво–товарообмін–споживання, а також на інші галузі, що доєдналися до цього ланцюга, у тому числі це закупники, дистриб'ютори та виробники. Основним аспектом є те, що в унікальній торговельній пропозиції для споживача мають бути визначені стратегічні відмінності від конкурентів, такі як ціна, якість, задоволеність покупкою, екологічність, широта асортименту тощо [652–654].

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що формування економіки мережевого типу позначилося, зокрема, й на організації послуг сфери торгівлі. Отже, інновації є стимулом розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності усіх її галузей.

#### **Висновки до розділу 4**

У четвертому розділі «Інноваційні механізми розвитку підприємств торгівлі України в процесі євроінтеграції» проведено аналіз оцінювання інноваційного потенціалу підприємств торгівлі, досліджено їх інноваційну активність в умовах євроінтеграції, визначено інструменти інноваційного відновлювального розвитку торговельних підприємств України. Отримано результати:

1. Поглиблення категоріально-понятійного апарату дослідження процесу інноваційності дає можливість визначити реальні інноваційні можливості, сприйнятливість до нововведень та інноваційну активність підприємства. Зокрема, вдосконалено класифікацію інновацій шляхом

зміни видів за двома ознаками: за предметом і сферою застосування (ринкові, науково-технічні, еволюційні, організаційні, за бізнес-процесами) і за типом інновацій (продуктивні, процесові, організаційно-управлінські, новації диджиталізації).

Обґрунтовано категоріальне визначення інноваційного потенціалу – це система можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують новації, що мають фінансову цінність, що дало поглиблення методології вивчення потенціалу підприємства як базису його економічної безпеки.

2. Проаналізовано підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Це дало змогу дійти висновку, що отримати обґрунтовану оцінку у вигляді інтегрального показника або багатопараметричної моделі можна лише через застосування комплексного підходу. Розроблена методика оцінювання інноваційного потенціалу із графічним відображенням у вигляді шестикутника, яку апробовано на підприємствах торгівлі, дає можливість виявити загрози та перспективи, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити сфери нарощування потенційних векторів розвитку.

Здійснено аналіз кількісних показників джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств і працівників, які займаються науковою діяльністю. Встановлено, що в Україні бракує ресурсів для стабільного економічного розвитку. Так, 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.). У 2020 р. ситуація дещо покращилася. Зазначені тенденції свідчать про наявність потреби у прямих іноземних інвестиціях та реалізації програм стимулювання економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. У 2021 р. тенденція повільного покращення збереглася.

3. 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., 2021р. -4730,2 млн дол. США). Такий стан дозволив сформувавши рекомендацію щодо необхідності коригування курсу з ЄС для зменшення дефіциту торговельного балансу країни та у перспективі виходу на рівень профіциту.

За проаналізованими рейтингами Глобального індексу інновацій, Глобального індексу конкурентоспроможності, відносного інноваційного індексу виявлено тенденцію до поступового покращення умов розвитку інноваційної діяльності підприємств. Так, значення відносного інноваційного індексу у 2021 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.

4. Запропоновано використання відносного інноваційного індексу, що надалі дало змогу сформувавши узагальнений показник оцінювання безпеки інноваційного середовища країни, що базується на стимулюванні інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції, та дослідити стан інноваційного розвитку України.

Розроблено методологію оцінювання стану безпеки інноваційного середовища країни в умовах євроінтеграції. За допомогою якісного аналізу результатів співпраці з ЄС визначено необхідність оцінювання безпеки інноваційного середовища країни. Показник є агрегатним і враховує основні чинники впливу на стан інновацій в країні 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. Цей підхід 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 2021 р.) є підтвердженням покращення інноваційного потенціалу України.

Наведені розрахунки свідчать про те, що існує проблема щодо впровадження нових технологій в Україні, що впливає і на склад експорту продукції. Здебільшого 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, важливою є інноваційна політика Євросоюзу, що зумовлює формування інноваційної економіки, у якій наука і знання стають передумовою для розвитку технологій.

5. Запропоновано визначення поняття «інноваційний проєкт» – це захід або комплекс заходів, згрупований у вигляді програми або стратегії, яка передбачає використання нової методології діяльності або впровадження нової організаційної форми чи виробництва нової продукції (послуг). Поглиблення категоріально-понятійного апарату дає можливість сформулювати головні аспекти управління інноваціями підприємства як економічної системи в контексті виконання ним своєї мети. Сформовано систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових факторів бізнес-моделі на основі визначення особливості інноваційної діяльності сфери торгівлі України, суб'єктів інноваційних регіональних структур. Це дає змогу визначити напрями розвитку диджитал-технологій в торгівлі.

Основні результати розділу опубліковано у наукових працях автора: [37, 302, 303, 470, 534, 569, 570, 572, 631, 632, 645, 646, 647, 649, 650, 651, 652, 653, 654

## **РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

### **5.1. Базисні стратегії міжнародного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності підприємств торгівлі України**

В умовах посилення тенденцій глобалізації та міжнародного стратегічного партнерства відбувається розвиток світової економічної системи, її підсистем різних рівнів (країн, галузей економіки, підприємств). Постала потреба у перегляді та вдосконаленні інтеграційних процесів внутрішнього та міжнародного спрямування. Зростання світової та регіональної конкуренції, загострення суперництва за ринки збуту та ресурсів спричиняють нові виклики, але водночас і можливості для появи нових інтеграційних об'єднань на різних рівнях. Особливістю міжнародного партнерства є те, що торговельні операції здійснюють юридичні особи різних рівнів. Існує інституціональне середовище, де укладають відповідні договори. У стратегічному партнерстві є три головні аспекти:

- міжнародні договори, якими опікується держава (питання політики, зміни тарифів і квот, преференцій, узгодження законодавчих актів тощо);
- підприємства підпорядковуються різним об'єднанням (торгово-промислова палата, відповідні асоціації, біржі та ін.), які допомагають укладати торговельні угоди;
- підприємства, що є складовими системи економічної взаємодії, які можуть бути як окремими юридичними особами, так і об'єднані з іншими.

Нині пріоритетом в Україні є збереження населення і відновлення належного стану економіки країни. Війна суттєво змінила акценти в політико-економічному становищі практично всього світу.

Будь яка криза, як зазначалося раніше, призводить щонайменше до двох можливих результатів – занепаду або поштовху до розвитку. Відповідно Україна має можливість (завдяки фінансовій допомозі країн-партнерів та, ймовірно, репарацій з РФ) вийти на якісно вищий і більш

економічно обґрунтований рівень розвитку. Тривалий період карантину від Covid-19, вторгнення РФ показали, які саме країни стануть нашими партнерами надалі. Більша частина світу (140 серед 184 країн) підтримують ідею витіснення Росії з міжнародного ринку. Відповідно, Україна має можливість «перехопити» певні товаропотоки. Так, за даними Євростату, в Росії у 2021 році здебільшого закупували такі товари та послуги:

- паливно-енергетичні товари (267035 млн дол. США);
- метали та вироби з них (51125 млн дол. США);
- машини, обладнання (32631 млн дол. США);
- продукцію хімічної промисловості (37837 млн дол. США);
- деревину і целюлозно-паперові вироби (16985 млн дол. США);
- продовольчі товари та сільськогосподарську сировину (35905 млн дол. США).

Цей перелік порівняно з експортом України незначний, тому майже всі позиції (окрім першої) Україна може забезпечити своїми поставками. Суттєвими для послідовного і стійкого переходу до умов діяльності, визначених УА/ПВЗВТ, є підбір пріоритетів. В умовах нинішніх криз політичного, економічного і соціального характеру фактично формується нова парадигма розвитку країни, соціуму, особистості. Для зовнішньої торгівлі України, зважаючи на вектор євроінтеграції, визначаємо такі пріоритетні напрями дій:

- дотримання і прискорення стратегічної послідовності реформ, враховуючи зміни стану політико-економічних зв'язків;
- збільшення фінансової та технічної підтримки ЄС, із виконанням умов щодо підвищення рівня прозорості проходження грошових потоків та ефективності їх використання;
- стратегічне партнерство з державами позаєвропейського простору.

У процесі аналізу «Пульсу Угоди», що наведений в другому розділі цього дослідження, виявлено переваги та виклики, які стоять перед Україною. Цей перелік доповнено чинниками загострення криз світових процесів та збройною агресією Росії. Сучасна карта світу почала перебудовуватися: авторитарні держави й окремі сепаратистські



угруповання почали об'єднуватися (росія і таліби, сирійські найманці-бойовики). Одночасно держави з демократичними устоями теж згуртовуються: відчуваємо підтримку України з боку більшості країн та ЄС, виникли бажання приєднатися до НАТО в інших країнах (Фінляндія і Швеція), з'являються нові коаліційні союзи стосовно захисту та економічної співпраці.

Перший напрям – прискорення стратегічних реформ – містить в собі такі положення:

- визначати та прискорювати інституційні перетворення, що стосуються середовища бізнесу;
- сприяти збільшенню транскордонних взаємин між бізнес-спільнотами у країнах ЄС та країнах Північної Америки;
- розробити та впровадити коригування щодо Угоди у сфері секторів економіки;
- забезпечити послідовність реформ, спрямованих на вирішення проблем конкурентоспроможності та доступу до ринків.

Другий напрям – збільшення фінансової та технічної підтримки ЄС у виконанні умов співпраці та реформ. Згідно з Пульсом Угоди для допомоги Україні в імplementації реформ для вступу в ЄС на 2022 рік було заплановано надати 3 млрд євро [303]. За програмою «Горизонт Європа» до України надійде ще на гранти та дослідження майже 2 млрд євро [655].

Угода про асоціацію України і ЄС суттєво впливає на реалізацію Україною своїх інтересів в умовах глобалізації. Як додаток до Північної Америки Угода сприяла формуванню торговельних преференцій та збільшення тарифних квот за ключовими позиціями експорту. Відповідно суттєво зросла частка зовнішньоторговельного обігу з ЄС з 21,6 % (у 2000 р.) до 44,8 % (у 2021 р.), в експорті – з 32,1 до 39,8 %, і в імпорті – з 33,6 % до 44,6 %.

Національним інтересам України повністю відповідає нарощування обсягів торгівлі з ЄС. Це визначило головні вектори економічного та технолого-технічного прогресу, що зумовили приєднання України до «чотирьох союзів» ЄС: енергетичного та митного, впровадження цифрового ринку та сприяло асоціації з Шенгенською зоною.

Найбільші обсяги ПІІ було вкладено нерезидентами з країн ЄС. Це сприяє руху інвестиційного і кредитного капіталів. Залучені ПІІ в економіку України за 2021 рік становили 6,747 млрд дол. США. 2021 рік був роком змін: прямі іноземні інвестиції в Україну у другому кварталі 2021 року становили майже 1,35 млрд дол. США. Найбільше ПІІ надійшло з Нідерландів – 922,8 млн дол. США та Німеччини – 242,9 млн дол. США. Водночас інвестори зі Швейцарії вилучили 112,7 млн дол. США інвестицій, Кіпру – 83 млн дол. США, російської федерації – 9,4 млн дол. США. До цього Кіпр посідав перше місце за обсягом іноземних інвестицій в Україну [655; 656; 657; 658].

Найбільше інвестицій надійшли з таких країн: Кіпр, Нідерланди, Велика Британія, Німеччина, Франція, Австрія. Цьому сприяло прийняття Закону України «Про режим іноземного інвестування» [657].

Однак інтеграційно-глобалізаційні процеси мають, окрім переваг, ще і низку загроз. Серед раніше зазначених загроз макроекономічний характер мають такі: збільшення політичної та економічної нестійкості, пришвидшення зміни кон'юнктури ринків, суттєве зростання конкуренції за джерела сировини і ринків збуту. В основі цього процесу є нерівномірність соціально-економічного і техніко-технологічного розвитку різних регіонів. Особливою загрозою нині є експансіоністська політика окремих держав, які претендують на поширення впливу.

Україна обрала шлях євроінтеграції, який потребує суттєвої роботи, змін та перетворень у багатьох аспектах суспільного життя. Головними викликами на сьогодні є: неналежна ефективність системи управління в Україні, певні ускладнення безпосередньо в ЄС, війна росії проти нашої країни, невщухаюча пандемія Covid-19. Водночас відчувається підтримка ЄС у цей складний для українців час, що підтверджується початком процедури отримання статусу кандидата на членство в ЄС.

Для успішної співпраці з ЄС Україні слід враховувати загрози, що наведені в другому розділі цього дослідження. Пріоритетними напрямками змін мають бути [660]:

- оновлення Угоди з метою лібералізації взаємної торгівлі;

- зміни в сертифікації продукції згідно із законодавством ЄС;
- створення спільного авіаційного простору;
- поглиблення співробітництва в науково-технологічній сфері;
- взаємодія у галузі охорони здоров'я та фармації;
- збільшення колаборації бізнесу та забезпечення зайнятості.

Третій напрям – нарощування стратегічного партнерства з державами позаєвропейського простору – США, Туреччиною, Китаєм, Ізраїлем, Японією. Зазначені країни є потужними технолого-фінансовими центрами.

Як свідчать події останнього року, у воєнно-політичній та економічній сферах важливою є розбудова стратегічного партнерства із США, що підтримують Україну в її прагненні інтеграції в європейські та північно-атлантичні структури. Нині Україна отримує чи не найбільшу фінансову допомогу з боку США, особливо по лінії військової допомоги Пентагону. Останніми роками зросла співпраця в галузях ІТ, аграрній, енергетичній, військовій. При цьому збільшилися обсяги інвестицій в економіку України та вихід українських експортерів на американський ринок. Сформувався уявлення про Україну як про форпост демократичних держав, і політики США це добре розуміють.

Одним із напрямів стратегічного партнерства є Азійський мегарегіон, до якого належать Китай, Японія, Республіка Корея та Індія. З цього переліку доброзичливими партнерами для України є Китай та Японія. Китай в останнє десятиріччя є другим торговельним партнером України. Наша країна тісно співпрацює з КНР у сфері сільського господарства, туризму, медицині. Китай закуповує у України зернові, м'ясо та м'ясопродукти, для чого запроваджено власну сертифікацію агропродукції України. Для поглиблення співробітництва з державами Західної Європи у форматі «Економічного поясу Шовкового шляху» залучення України надає їй перспективи розвитку в науці, техніці, освіті, торгівлі, інфраструктурної системи.

Останніми роками роль Туреччини як політичного, так і економічного партнера України, суттєво зросла. Для цього укладено Угоду про вільну торгівлю, налагоджено співробітництво у воєнно-технічній та оборонно-промисловій сферах, збільшується співпраця в галузях авіакосмосу,

аграрній та туризму.

Для дослідження можливостей реалізації експортного потенціалу України на ринках ЄС, Азії та Африки розраховано відносні компаративні переваги у структурі експорту та імпорту за товарними групами за формулою

$$КП_{ij} = \ln \left[ \frac{\frac{Ex_{ij}}{Im_{ij}}}{\frac{Ex_i}{Im_i}} \right],$$

де  $КП_{ij}$  – показник компаративної переваги  $i$ -ї країни за  $j$ -м товаром;

$Ex_i, Im_i$  – експорт та імпорт  $i$ -ї країни;

$Ex_{ij}, Im_{ij}$  – експорт та імпорт  $j$ -го товару  $i$ -ї країни.

Якщо  $КП_{ij} > 0$ , то для  $j$ -го товару це означає, що  $i$ -та країна має компаративну перевагу в експорті до інших країн. Якщо  $КП_{ij} < 0$ , то це означає що цей товар Україні експортувати недоцільно [660, с. 360 ].

Розрахунки компаративних переваг товарних груп України у 2017–2021 роках наведено в табл. Р1 дод. Р. Визначено що в Україні серед 96 товарних груп, наведених у номенклатурі, лише 28 мають компаративні переваги і тільки їх доцільно реалізовувати на світовому ринку. У 2017 році це було 29 позицій.

У табл. 5.1 наведено впорядкований результат розрахунків коефіцієнтів компаративних переваг у динаміці за 2017–2021 роки. Це дає підґрунтя для визначення асортиментних груп товарів, економічно доцільних для імпорту. Розрахунки табл. 5.1 свідчать про те, що найбільший коефіцієнт компаративних переваг у 2021 році спостерігається у таких товарних групах: зернові культури (4,38), руда, шлак і зола (3,03), жири та олії тваринного або рослинного походження (2,83), рослинні матеріали для виготовлення плетених речей (2,55), чорні метали (2,27), натуральне та штучне хутро (2,14), продукти рослинного походження (2,05), деревина і вироби з деревини тощо.

Таблиця 5.1

## Динаміка компаративних переваг товарних груп експорту України у 2017–2021 рр.

Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021	Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021
10 зернові культури	3,74	3,82	4,17	4,06	4,38	49 друкована продукція	0,93	0,85	0,76	-1,37	0,58
26 руди, шлак і зола	1,73	1,99	2,11	2,51	3,03	17 цукор і кондитерські вироби з цукру	2,31	1,89	1,48	1,32	0,43
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	2,99	3,01	3,12	3,12	2,83	19 готові продукти із зерна	1,06	0,75	0,49	0,36	0,42
14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	3,32	3,98	4,5	4,31	2,55	73 вироби з чорних металів	0,24	0,33	0,14	0,17	0,21
72 чорні метали	2,17	2,17	2,14	2,1	2,27	46 вироби із соломи	-0,26	-0,39	-0,42	-0,4	0,19
43 натуральне та штучне хутро	1,57	1,78	1,03	1,85	2,14	74 мідь і вироби з неї	0,53	0,47	-0,25	-0,19	0,19
II. Продукти рослинного походження	2,04	2,06	2,17	1,89	2,05	IV. Готові харчові продукти	0,52	0,44	0,4	0,22	0,13
89 судна	2,67	2,53	2,77	1,98	1,88	04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	1,9	1,7	1,18	0,42	0,05
12 насіння і плоди олійних рослин	1,89	1,78	2,05	1,66	1,76	XX. Різні промислові товари	0,14	0,14	0,05	-0,13	0
23 залишки і відходи харчової промисловості	1,97	1,92	2,05	1,83	1,68	81 інші недорогоцінні метали	0,89	0,6	0,83	0,21	-0,01
44 деревина і вироби з деревини	1,74	1,81	1,74	1,63	1,6	I. Живі тварини; продукти тваринного походження	-0,28	0,47	0,37	0,04	-0,1
IX. Деревина і вироби з деревини	1,71	1,78	1,71	1,6	1,58	62 одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	0,84	0,7	0,25	0,07	-0,12
78 свинець і вироби з нього	1,4	0,92	0,75	1,1	1,57	05 інші продукти тваринного походження	-0,53	-0,36	-0,19	-0,28	-0,14
02 м'ясо та їстівні субпродукти	1,69	1,54	1,7	1,47	1,45	07 овочі	1,27	0,99	0,05	-0,35	-0,17
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	1,35	1,37	1,23	1,16	1,36	66 парасольки	0,55	0,67	-0,04	-0,12	-0,19
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	1,87	1,82	1,95	1,58	0,99	20 продукти переробки овочів	0,35	0,14	0,2	-0,09	-0,2
86 залізничні локомотиви	0,4	0,22	1,19	1,52	0,92	24 тютюн і промислові замітники тютюну	0,01	0,13	0,07	-0,14	-0,22
28 продукти неорганічної хімії	0,86	0,89	0,85	1,01	0,9	69 керамічні вироби	-0,12	-0,25	-0,42	-0,41	-0,23
25 сіль, сірка, землі та каміння	0,66	0,6	0,57	0,43	0,71	XIII. Вироби з каменю, гіпсу, цементу	-0,45	-0,46	-0,44	-0,41	-0,44
94 меблі	0,88	0,85	0,79	0,66	0,65	70 скло та вироби із скла	-0,61	-0,49	-0,36	-0,29	-0,47

Продовження табл.5.1

Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021	Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021
XIV. 71 Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	0,78	0,06	0,15	-0,25	-0,47	XII. Взуття, головні убори, парасольки	-0,26	-0,37	-0,73	-0,87	-1,04
57 килими	-1,04	-0,95	-0,73	-0,52	-0,48	76 алюміній і вироби з нього	-0,91	-0,91	-1,19	-1,15	-1,04
V. Мінеральні продукти	-1,02	-1	-0,79	-0,38	-0,51	XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	-0,69	-0,68	-0,84	-0,98	-1,06
56 вата	-0,6	-0,37	-0,18	-0,56	-0,51	64 взуття	-0,23	-0,36	-0,73	-0,87	-1,06
41 шкури	-0,54	-0,48	-0,42	-0,56	-0,52	21 різні харчові продукти	-0,96	-0,94	-0,93	-1,01	-1,08
63 інші готові текстильні вироби	-0,57	-0,45	-0,64	-0,7	-0,52	36 порох і вибухові речовини	0,17	-0,31	-1,14	-1,33	-1,12
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичинена	-0,37	-0,36	-0,45	-0,49	-0,53	61 одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	-0,29	-0,46	-0,97	-1,09	-1,16
83 інші вироби з недорогоцінних металів	-0,31	-0,32	-0,58	-0,68	-0,56	VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	-1,23	-1,14	-1,16	-1,19	-1,17
35 білкові речовини	-0,63	-0,59	-0,71	-0,74	-0,59	32 екстракти дубильні	-1,31	-1,15	-1,04	-1,16	-1,21
18 какао та продукти з нього	-0,11	-0,22	-0,27	-0,52	-0,61	45 корок та вироби з нього	-2,61	-1,8	-2,02	-1,97	-1,22
85 електричні машини	-0,34	-0,44	-0,68	-0,66	-0,61	95 іграшки	-0,68	-0,63	-0,81	-1,04	-1,22
48 папір та картон	-0,45	-0,46	-0,65	-0,72	-0,62	39 пластмаси, полімерні матеріали	-1,53	-1,3	-1,23	-1,32	-1,23
68 вироби з каменю, гіпсу, цементу	-0,59	-0,63	-0,61	-0,64	-0,65	84 реактори ядерні, котли, машини	-1,07	-1,13	-1,17	-1,06	-1,26
X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	-0,47	-0,49	-0,63	-0,9	-0,67	96 різні готові вироби	-0,95	-1,01	-1,16	-1,14	-1,29
01 живі тварини	-0,09	-0,26	-0,01	-0,35	-0,74	VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	-1,62	-1,45	-1,4	-1,51	-1,41
08 їстівні плоди та горіхи	-0,76	-0,65	-0,76	-1,11	-0,75	88 літальні апарати	0,15	0,14	-0,59	-0,23	-1,61
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	-0,44	-0,57	-0,73	-0,87	-0,77	16 продукти з м'яса, риби	-1,53	-1,31	-1,52	-1,86	-1,77
XXI. 97 Твори мистецтва	-1,01	-0,66	-1,06	-1,87	-0,84	33 ефірні олії	-1,57	-1,55	-1,76	-1,92	-1,86
29 органічні хімічні сполуки	-1,33	-0,98	-1,02	-1,16	-0,85	82 інструменти, ножові вироби	-2,04	-2,01	-2,01	-1,98	-1,92
65 головні убори	-0,9	-0,65	-0,61	-0,8	-0,88	51 вовна	-2,1	-1,75	-2	-2,22	-1,93
31 добрива	-2,03	-2,44	-1,48	-0,7	-0,92	13 шелак природний	-3,62	-3,11	-3,35	-3,29	-1,98
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	-0,7	-0,75	-0,9	-0,85	-0,92	90 прилади та апарати оптичні, фотографічні	-1,5	-1,65	-1,58	-1,95	-2,11
42 вироби із шкіри	-0,47	-0,56	-0,76	-0,81	-0,94						

Закінчення табл.5.1

Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021	Назва товарної позиції	2017	2018	2019	2020	2021
55 синтетичні або штучні штапельні волокна	-2,15	-2,19	-2,07	-2,5	-2,12	59 текстильні матеріали	-2,61	-2,41	-2,45	-2,67	-2,78
XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні	-1,51	-1,66	-1,59	-1,96	-2,12	27 палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	-2,56	-2,56	-2,45	-2,57	-2,84
06 живі дерева та інші рослини	-1,79	-1,85	-1,65	-2,04	-2,14	54 нитки синтетичні або штучні	-2,98	-3,11	-2,74	-2,77	-3,03
38 різноманітна хімічна продукція	-2,31	-2,13	-2,05	-2,08	-2,14	75 нікель і вироби з нього	-2,47	-2,26	-2,72	-3,16	-3,13
30 фармацевтична продукція	-2,08	-2,01	-1,95	-2,14	-2,2	60 трикотажні полотна	-2,05	-2,26	-3,38	-3,62	-3,49
40 каучук, гума	-1,97	-2,13	-2,18	-2,32	-2,22	47 маса з деревини	-3,49	-3,77	-3,2	-3,2	-3,59
91 годинники	-1,55	-1,64	-1,46	-1,96	-2,22	87 засоби наземного транспорту, крім залізничного	-3,26	-3,24	-3,55	-3,76	-3,68
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	-1,76	-1,73	-1,75	-1,93	-2,35	92 музичні інструменти	-2,62	-2,83	-3,02	-3,25	-3,75
34 мило, поверхнево-активні органічні речовини	-1,61	-1,72	-2,14	-2,24	-2,39	53 інші текстильні волокна	-2,24	-1,85	-2,44	-3,05	-3,9
67 оброблені пір'я та пух	-2,95	-2,64	-2,36	-2,62	-2,54	52 бавовна	-3,97	-3,87	-3,86	-3,91	-3,91
80 олово і вироби з нього	-3,22	-2,54	-4,28	-3,09	-2,6	Товари, придбані в портах	-3,54	-3,99	-3,95	-3,84	-4,25
03 риба і ракоподібні	-2,71	-2,9	-2,76	-2,68	-2,66	37 фотографічні або кінематографічні товари	-4,18	-4,41	-4,38	-4,23	-4,71
58 спеціальні тканини	-2,59	-2,7	-2,72	-2,57	-2,7	79 цинк і вироби з нього	-6,9	-5,24	-4,89	-6,62	-5,07
09 кава, чай	-2,52	-2,66	-2,75	-2,72	-2,75	50 шовк	-4,87	-3,73	-2,49	-4,49	-6,56

Джерело: розраховано автором за [208].....

З табл. 5.1 видно, що більшу частину номенклатури недоцільно спрямовувати на експорт, адже компаративні переваги відсутні. Так, найбільш негативний показник мають такі позиції: шовк (-6,56), цинк і вироби з нього (-5,07), фотографічні та кінематографічні товари (-4,71), товари придбані в портах (-4,25), текстиль (-3,59) тощо. Відповідно, доцільно збільшувати експорт тих товарних груп, що мають більші компаративні переваги.

Для виявлення проблем і напрямів розвитку експортного потенціалу розглянуто обсяги імпорту країн ЄС-27 та Азії в 2017–2021 роки за товарними групами (за кодом УКТ ЗЕД) у вартісному вимірі та компаративні переваги України на кожному з цих ринків. З табл. 5.1 для розгляду обрано ті товарні позиції, які мають компаративні переваги.

У табл. 5.2 розраховано частку України в імпорті ЄС та коефіцієнт відносних компаративних переваг українського експорту.

Таблиця 5.2

**Частка експорту з України в імпорті до ЄС та коефіцієнт компаративних переваг українського експорту на ринку ЄС**

Код та назва товарної позиції	Частка України в імпорті ЄС					КП <sub>ij</sub> України на ринку ЄС, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
10 зернові культури	8,03	11,03	12,67	9,46	10,13	3,49	3,56	3,88	3,84	4,28
26 руди, шлак і зола	4,38	9,02	8,54	7,69	8,2	1,48	1,73	1,82	2,3	2,93
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	4,64	5,68	7,46	9,80	10,2	2,73	2,75	2,83	2,9	2,73
14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	6,89	0,16	0,25	0,24	0,23	3,07	3,72	4,21	4,09	2,45
72 чорні метали	2,18	18,43	15,16	13,32	14,2	1,92	1,91	1,85	1,88	2,17
43 натуральне та штучне хутро	1,28	0,13	0,09	0,11	0,11	1,32	1,52	0,74	1,63	2,04
89 судна	0,24	0,18	0,28	0,25	0,24	2,41	2,27	2,48	1,76	1,79
12 насіння і плоди олійних рослин	4,66	5,78	7,42	6,65	7,2	1,63	1,52	1,76	1,44	1,66
23 залишки і відходи харчової промисловості	1,72	2,58	2,53	2,48	2,51	1,72	1,66	1,76	1,62	1,58
44 деревина і вироби з деревини	1,68	5,17	4,84	5,25	5,8	1,49	1,55	1,45	1,41	1,51
78 свинець і вироби з нього	1,2	0,16	0,11	0,104	0,1	1,15	0,66	0,46	0,88	1,47
02 м'ясо та істивні субпродукти	1,22	1,18	0,96	0,68	0,62	1,44	1,27	1,41	1,26	1,35
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	0,16	0,17	0,2	0,26	0,27	1,09	1,11	0,94	0,94	1,27
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	0,35	0,12	0,11	0,1	0,1	1,61	1,56	1,66	1,36	0,89



## Закінчення табл. 5.2

Код та назва товарної позиції	Частка України в імпорті Європейського Союзу					КПІ України на ринку ЄС, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
86 залізничні локомотиви	0,32	0,33	0,44	0,72	0,76	0,15	-0,05	0,9	1,3	0,83
28 продукти неорганічної хімії	0,71	0,68	0,62	0,59	0,64	0,6	0,63	0,56	0,8	0,81
25 сіль; сірка; землі та каміння	1,16	1,14	1,1	1,0	1,0	0,4	0,34	0,28	0,21	0,61
94 меблі	0,47	2,52	2,71	2,82	2,84	0,63	0,58	0,5	0,44	0,56
49 друкована продукція	0,07	0,05	0,04	0,08	0,07	0,68	0,58	0,47	-1,59	0,49
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	0,42	0,34	0,36	0,48	0,49	2,05	1,62	1,19	1,1	0,33
19 готові продукти із зерна	0,44	0,39	0,46	0,63	0,6	0,8	0,48	0,2	0,14	0,33
73 вироби з чорних металів	2,44	2,38	2,12	2,12	2,14	-0,01	0,06	-0,15	-0,05	0,11
46 вироби із соломи	0,14	0,004	0,006	0,007	0,007	-0,51	-0,65	-0,71	-0,61	0,09
74 мідь і вироби з неї	0,13	0,13	0,09	0,14	0,14	0,27	0,21	-0,54	-0,41	0,09
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	0,56	0,58	0,57	0,74	0,76	1,64	1,43	0,89	0,21	-0,04

Джерело: розраховано за даними [208;661–662] та наведено в [666]

Найбільшу частку в обсязі імпорту до ЄС в 2021 році мали такі групи:

1. Зернові культури – 10,13 % . Нині експорт зерна з України через вторгнення росії обмежений до 500 тис. т на місяць, що вдесятеро менше довоєнного обсягу [663]. У цьому сезоні обсяг експорту з України зменшиться. Залишок зерна, який необхідно експортувати, за даними Міністерства агрополітики, становить 17 млн тонн. До цього обсягу належать 10 млн т кукурудзи, 6700 тис. т соняшнику і продуктів його переробки, 730 тис. т сої [306]. Уряд встановив нові правила експорту сільськогосподарських товарів, зокрема заборонено експортувати: овес, просо, гречку, цукор, сіль, жито, велику рогату худобу та м'ясо свійських тварин. Це означає фактичну заборону експорту. Але можна експортувати за умови вказаного декларативного ліцензування: пшеницю і суміш пшениці та жита (меслин), кукурудзу, м'ясо курей, яйця курей, олію соняшникову [307].

Проте зернові культури не є кінцевим виробом і не мають доданої вартості. Експорт України спрямований на сировинні товари, ринки яких не є сталими і не можуть приносити експортерам значні прибутки.

2. Жири та олії тваринного або рослинного походження – 10,2 %, що вдвіччі більше ніж у 2017 р. (2,18 %).

Україна у 2021 році експортувала рослинні олії (соняшникову, соєву, рапсову, гірчичну, лляну), маргарин та продукти з рослинних та тваринних жирів та олій, а також жиру тварин на 7,05 млрд дол. США, що на 22,2 % перевищує показники 2020 року. Експорт соняшnikової олії у 2021 році становив 6,05 млрд дол. США, тобто 90,8 % від загального виторгу в цій групі товарів. На зовнішні ринки також було поставлено соєву та рапсову олію – на 0,29 млрд дол. США (4,1 %) та 0,22 млрд дол. США (3,2 %) відповідно. Упродовж 2021 року експортовано маргарину та продуктів з рослинних та тваринних жирів та олій на 87 млн дол. США (1,2 %), а свинячого та пташиного жиру на 14,5 млн дол. США (0,2 %) [664].

3. Насіння і плоди олійних рослин – 7,2 %. У 2019 р. цей показник був дещо вищим 7,42 %. Спостерігається зростання цього показника протягом усього досліджуваного періоду.

4. Чорні метали (залізо та сталь) – 13,32 %, що суттєво більше 2,18 % у 2017 році. За даними Держмитслужби, експорт чорних металів у 2021 році збільшився на 6,3 млрд дол. США (+81,4 %) – до 13,96 млрд дол. США на світовому ринку. Так, дані митної статистики свідчать, що виручка металургійних підприємств України від експорту чорних металів у січні–листопаді 2021 року збільшилася на 81 %, порівнюючи із січнем–листопадом 2020 року – до 12,62 млрд дол. США.

5. Руди, шлак і зола – 8,2 % у 2021 р., що майже вдвіччі більше ніж у 2017 р – 4,38 %. Обсяги експорту руди, шлаків та золи на світовий ринок збільшилися на 2,98 млрд дол. США (+77%) – до 6,9 млрд дол. США за 2021 рік. Ціновий тиск на ринках залізної руди перешкоджає отриманню значних прибутків від реалізації цього виду продукції.

6. Деревина і вироби з деревини – 5,8 %. Починаючи з 2017 р. (1,68 %), частка експорту цього виду продукції неухильно зростає.

Аналіз вагомих часток експорту до ЄС доводить, що більшість з цих товарів не є кінцевим виробом і використовуються для проміжного споживання. Відповідно всі ці позиції не створюють суттєвої доданої вартості, і це підтверджує спрямування експорту України на сировину.

У табл. 5.3 розраховано частку України в імпорті Азії та коефіцієнт відносних компаративних переваг українського експорту.

Таблиця 5.3

**Частка експорту з України в імпорті Азії та коефіцієнт відносних компаративних переваг українського експорту на азійському ринку**

Код та назва товарної позиції	Частка України в імпорті Азії, %					КП <sub>ij</sub> України на ринку Азії, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
10 зернові культури	6,7	15,8	24,56	24,33	18,56	3,56	3,62	3,95	3,87	4,25
26 руди, шлак і зола	0,54	6,9	10,83	15,3	8,30	1,55	1,79	1,89	2,32	2,9
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	6,80	12,3	16,45	16,98	3,52	2,8	2,81	2,9	2,93	2,7
14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	0,2	0,1	0	0,001	0,003	3,14	3,78	4,28	4,12	2,42
72 чорні метали	1,64	9,8	15,38	14,63	36,24	1,99	1,97	1,92	1,91	2,14
43 натуральне та штучне хутро	0,0	0,0	0,0	0,0009	0,04	1,39	1,58	0,81	1,66	2,01
89 судна	0,018	0,02	0,024	0,035	0,079	2,49	2,33	2,55	1,79	1,76
12 насіння і плоди олійних рослин	1,11	2,4	3,04	1,81	3,55	1,7	1,58	1,83	1,47	1,63
23 залишки і відходи харчової промисловості	1,37	3,1	4,72	4,51	4,38	1,79	1,72	1,83	1,65	1,55
44 деревина і вироби з деревини	0,49	1,6	2,07	1,88	1,67	1,56	1,61	1,52	1,44	1,48
78 свинець і вироби з нього	0,04	0,04	0,04	0,02	0,08	1,22	0,71	0,53	0,91	1,44
02 м'ясо та їстівні субпродукти	0,51	1,2	1,82	1,81	0,6	1,51	1,33	1,48	1,28	1,32
11 продукція борошно-мельно-круп'яної промисловості	1,22	1,01	0,73	0,58	0,31	1,69	1,62	1,73	1,39	0,86
86 залізничні локомотиви	0,26	0,26	0,268	0,165	0,122	0,22	0,01	0,97	1,33	0,8
28 продукти неорганічної хімії	0,13	0,38	0,538	0,623	1,675	0,68	0,69	0,63	0,82	0,77
25 сіль; сірка; землі та каміння	0,24	0,28	0,354	0,312	0,717	0,48	0,4	0,35	0,24	0,58
94 меблі	0,23	0,22	0,201	0,168	0,134	0,7	0,64	0,57	0,47	0,53
49 друкована продукція	0,12	0,08	0,019	0,052	0,013	0,75	0,64	0,54	-1,56	0,46
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	1,08	0,98	0,922	0,548	0,166	2,13	1,68	1,26	1,13	0,3
19 готові продукти із зерна	0,61	0,57	0,524	0,567	0,39	0,88	0,54	0,27	0,17	0,3
73 вироби з чорних металів	0,2	0,8	1,062	0,925	1,086	0,06	0,12	-0,08	-0,02	0,08
46 вироби із соломи	0,01	0,02	0,0001	0,0001	0,001	-0,44	-0,59	-0,64	-0,59	0,06
74 мідь і вироби з неї	0,08	0,15	0,185	0,187	0,215	0,35	0,27	-0,47	-0,38	0,06

Джерело: розраховано за даними [662] та наведено в [666]

Головними торговельними партнерами для України в Азії є Китай, Індія, Туреччина (97% площі країни знаходиться в Азії, а 3% в Європі), Індонезія, Саудівська Аравія, Іран, Ірак, Пакистан, Ізраїль. У 2021 році змінилися частки деяких товарних позицій. На азійському ринку найбільшу частку в обсязі імпорту займають такі позиції:

1. Чорні метали – 36,24 %. Протягом останніх п'яти років частка чорних металів у загальному експорті товарів до азійського ринку зростає в 22 рази.

2. Зернові культури – 18,56 %. Проведений аналіз динаміки цього показника свідчить про збільшення його в три рази (6,7 % у 2017 р.). У 2021 р. оборот торгівлі агропродовольчими товарами між Україною та Азією збільшився відносно тогорічних показників за відповідний період на 22 % і сягнув показника у 10,8 млрд дол. Найбільші обсяги експортних поставок на азійському напрямку здійснювалися до Пакистану, Південної Кореї, Таїланду, Ізраїлю, Бангладешу, Індонезії, Йорданії, Філіппін, Ємену. Серед найбільших споживачів ячменю в Азії виділяється Саудівська Аравія (70 % від усього експорту), Туреччина, Іран, Ізраїль. Високий попит на ячмінь у країнах Близького Сходу пояснюється передусім його використанням на корми, в тому числі для верблюдів Аравійського півострову. Ринок Азії є другим за обсягами купівлі кукурудзи в Україні.

3. Руди, шлак і зола – 8,3 % у 2021 р., що майже в 16 разів більше ніж у 2017 р. – 0,54 %.

4. Залишки і відходи харчової промисловості – 4,38 % (у 2021 р.), що втричі більше за значення у 2017 р. – 1,37 %. До цієї групи експорту належать відходи і залишки від виробництва крохмалю, буряковий жом, шрот від сої, соняшнику, ріпаку, льону, відходи пивного виробництва тощо. Ці залишки і відходи використовують у виробництві кормів для тварин, для створення добрив, як сировину в хімії та фармацевтиці.

5. Жири та олії тваринного або рослинного походження – 3,52 %. Протягом 2017–2020 рр. спостерігалось суттєве зростання цього показника

(з 6,8 % у 2017 р. до 16,98 % у 2020 р.) Порівнюючи цей показник з попереднім, спостерігається суттєве його скорочення.

6. Насіння і плоди олійних рослин – 3,55 %. Цей показник теж збільшився втричі порівняно з 2017 р. (1,11 %). Високі темпи економічного зростання та збільшення чисельності населення азійського регіону із середнім рівнем доходу зумовлюють підвищення споживання харчових продуктів як рослинного, так і тваринного походження. Це свідчить про перспективи розширення ринку збуту для аграрної продукції України.

У табл. 5.4 наведено частку України в імпорті Африки та коефіцієнт відносних компаративних переваг українського експорту.

Таблиця 5.4

**Частка експорту України в імпорті Африки та коефіцієнт відносних компаративних переваг українського експорту на африканському ринку**

Код та назва товарної позиції	Частка України в імпорті Африки, %					КП <sub>ij</sub> України на ринку Африки, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
10 зернові культури	6,7	5,8	14,56	14,33	18,56	3,79	3,78	4,18	4,21	4,4
26 руди, шлак і зола	0,44	5,9	8,83	10,3	8,30	1,78	1,95	2,12	2,66	3,05
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	16,80	12,3	16,45	16,98	13,52	3,04	2,97	3,13	3,27	2,86
14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	0,2	0,1	0	0,001	0,003	3,37	3,94	4,5	4,46	2,57
72 чорні метали	1,64	9,8	15,38	14,63	36,24	2,22	2,13	2,15	2,25	2,29
43 натуральне та штучне хутро	0,0	0,0	0,0	0,000	0,00	1,62	1,74	1,04	2	2,16
II. Продукти рослинного походження	0,018	0,02	0,02	0,02	0,03	2,09	2,01	2,18	2,04	2,08
89 судна	1,11	2,4	3,04	1,81	3,55	2,72	2,49	2,77	2,13	1,91
12 насіння і плоди олійних рослин	1,17	3,8	4,72	4,61	4,88	1,94	1,74	2,06	1,81	1,78
23 залишки і відходи харчової промисловості	0,49	0,6	0,17	0,88	0,67	2,02	1,88	2,06	1,98	1,7
44 деревина і вироби з деревини	0,04	0,04	0,04	0,02	0,08	1,79	1,77	1,75	1,78	1,63
IX. Деревина і вироби з деревини	0,51	1,2	1,82	1,81	0,6	1,76	1,74	1,72	1,75	1,61
78 свинець і вироби з нього	1,22	1,01	1,73	1,58	1,31	1,45	0,88	0,76	1,25	1,6
02 м'ясо та їстівні субпродукти	0,26	0,26	0,268	0,165	0,122	1,74	1,5	1,7	1,62	1,47

Закінчення табл. 5.4

Код та назва товарної позиції	Частка України в імпорті Африки, %					КПіУ України на ринку Африки, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	0,13	0,38	0,538	0,623	1,675	1,4	1,33	1,24	1,31	1,39
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	0,24	0,28	0,354	0,312	0,717	1,92	1,78	1,95	1,73	1,01
86 залізничні локомотиви	0,23	0,22	0,21	0,18	0,34	0,45	0,18	1,2	1,67	0,95
28 продукти неорганічної хімії	0,12	0,08	0,019	0,052	0,013	0,91	0,85	0,86	1,16	0,93
25 сіль; сірка; землі та каміння	1,08	0,98	0,922	0,548	0,166	0,71	0,56	0,58	0,58	0,73
94 меблі	0,51	0,57	0,52	0,57	0,59	0,93	0,81	0,8	0,81	0,68
49 друкована продукція	0,2	0,8	1,062	0,925	1,086	0,98	0,81	0,77	-1,22	0,61
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	0,01	0,02	0,000 1	0,000 1	0,001	2,36	1,85	1,49	1,47	0,46
19 готові продукти із зерна	0,08	0,15	0,185	0,187	0,215	1,11	0,71	0,5	0,51	0,45

Джерело: розраховано за даними [662] та наведено в [666]

Головними торговельними партнерами для України в Африці є: Єгипет, Ефіопія, Лівія, Демократична Республіка Конго, Туніс, Судан, Південно-Африканська Республіка, Ангола. У 2021 р. змінилися частки деяких товарних позицій. На ринку Африки найбільшу частку в обсязі імпорту займають позиції, що наведені в табл. 5.4.

Цей аналіз дав можливість виявити частки товарних груп вітчизняного експорту, які нині реалізуються на ринках ЄС, Азії й Африки, та порівняти їх зі значеннями відносних компаративних переваг. Це дало змогу визначити: найбільш пріоритетні товарні групи експорту України на ринках ЄС та Азії; товарні групи які недостатньо представлені на цих ринках але мають відносні компаративні переваги та дозволять урізноманітнити експорт з України; товарні групи, що мають відносно суттєву частку імпорту, але недостатній рівень компаративних переваг і потребують підвищення конкурентоспроможності (табл. 5.5, 5.6 і 5.7).

Таблиця 5.5

**Пріоритетні товарні групи експорту України для реалізації на ринку ЄС**

Код та назва товарної позиції	КП <sub>ij</sub>	Код та назва товарної позиції	КП <sub>ij</sub>
Нині реалізуються на ринку ЄС та мають високі переваги			
10 зернові культури	4,28	12 насіння і плоди олійних рослин	1,66
26 руди, шлак і зола	2,93	23 залишки і відходи харчової промисловості	1,58
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	2,73	44 деревина і вироби з деревини	1,51
72 чорні метали	2,17		
Нині незначно представлені на ринку ЄС, але мають суттєві переваги і перспективи розвитку			
14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	2,45	86 залізничні локомотиви	0,81
43 натуральне та штучне хутро	2,04	28 продукти неорганічної хімії	0,81
89 судна	1,79	25 сіль; сірка; землі та каміння	0,61
78 свинець і вироби з нього	1,47	94 меблі	0,56
02 м'ясо та їстівні субпродукти	1,35	49 друкована продукція	0,49
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	1,27	17 цукор і кондитерські вироби з цукру	0,33
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	0,89	19 готові продукти із зерна	0,33
Нині реалізуються на ринку ЄС, але не мають переваг			
73 вироби з чорних металів	0,11	74 мідь і вироби з неї	0,09
46 вироби із соломи	0,09	04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	-0,04

*Джерело: розраховано за даними [662] та наведено в [666]*

Отже, найбільш пріоритетними товарними групами для експорту на ринку ЄС є: зернові культури, насіння і плоди олійних рослин, жири та олії тваринного або рослинного походження, залишки і відходи харчової промисловості, деревина і вироби з неї, чорні метали, руда, шлак і зола.

Таблиця 5.6

**Пріоритетні товарні групи експорту України для реалізації на ринку Азії**

Код та назва товарної позиції	КП <sub>ij</sub>	Код та назва товарної позиції	КП <sub>ij</sub>
Нині реалізуються на ринку Азії та мають високі переваги			
10 зернові культури	4,25	23 залишки і відходи харчової промисловості	1,55
26 руди, шлак і зола	2,9	44 деревина і вироби з деревини	1,48
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	2,7	02 м'ясо та їстівні субпродукти	1,32
72 чорні метали	2,14	28 продукти неорганічної хімії	0,77
12 насіння і плоди олійних рослин	1,63		
Нині незначно представлені на ринку Азії, але мають суттєві переваги і перспективи розвитку			
43 натуральне та штучне хутро	2,01	86 залізничні локомотиви	0,8
89 судна	1,76	25 сіль; сірка; землі та каміння	0,58

Закінчення табл. 5.6

Код та назва товарної позиції	КПіj	Код та назва товарної позиції	КПіj
78 свинець і вироби з нього	1,44	94 меблі	0,53
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	0,86	14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	2,42
Нині реалізуються на ринку Азії, але не мають переваг			
49 друкована продукція	0,46	73 вироби з чорних металів	0,08
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	0,3	46 вироби із соломи	0,06
19 готові продукти із зерна	0,3	74 мідь і вироби з неї	0,06

Джерело: розраховано за даними [662] та наведено в [666]

Як видно з даних, наведених у табл. 5.6, найбільш пріоритетними товарними групами українського експорту для реалізації на азійському ринку є такі: зернові культури, насіння і плоди олійних рослин, жири та олії тваринного або рослинного походження, м'ясо та їстівні субпродукти, залишки і відходи харчової промисловості, деревина і вироби з деревини, продукти неорганічної хімії, чорні метали, руди, шлак і зола.

Таблиця 5.7

#### Пріоритетні товарні групи експорту України для реалізації на ринку Африки

Код та назва товарної позиції	КПіj	Код та назва товарної позиції	КПіj
Нині реалізуються на ринку Африки та мають високі переваги			
10 зернові культури	4,4	89 судна	1,91
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	2,86	25 сіль; сірка; землі та каміння	0,73
72 чорні метали	2,29	IX. Деревина і вироби з деревини	1,61
78 свинець і вироби з нього	1,6	94 меблі	0,68
12 насіння і плоди олійних рослин	1,78		
Нині незначно представлені на ринку Африки, але мають суттєві переваги і перспективи розвитку			
23 залишки і відходи харчової промисловості	1,7	86 залізничні локомотиви	0,95
26 руди, шлак і зола	3,05	14 рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів	2,57
02 м'ясо та їстівні субпродукти	1,47	49 друкована продукція	0,61
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	1,01	XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	1,39
Нині реалізуються на ринку Азії, але не мають переваг			
28 продукти неорганічної хімії	0,93	II. Продукти рослинного походження	2,08
19 готові продукти із зерна	0,45	17 цукор і кондитерські вироби з цукру	0,46
44 деревина і вироби з деревини	1,69	43 натуральне та штучне хутро	2,16

Джерело: розраховано за даними [662] та наведено в [666]



Як свідчать дані табл. 5.7, найбільш пріоритетні товарні групи українського експорту для реалізації на африканському ринку такі: зернові культури, насіння і плоди олійних рослин, жири та олії тваринного або рослинного походження, м'ясо та їстівні субпродукти, залишки і відходи харчової промисловості, деревина і вироби з деревини, продукти неорганічної хімії, чорні метали, руди, шлак і зола, готові продукти із зерна, продукція борошномельно-круп'яної промисловості, друкована продукція, продукти рослинного походження тощо.

Для економік, що розвиваються, в тому числі української, низькі ціни на сировинні товари у світі спричиняють значні проблеми. За таких умов глобальна торгівля, обсяги залучення інвестицій не зростатимуть. Водночас зі збільшенням частки населення із середнім рівнем доходу в країнах Азії та Північної Африки відбуватиметься підвищення рівня споживання продуктів харчування як рослинного так і тваринного походження. Це відкриває значні перспективи розширення ринку збуту для вітчизняної аграрної продукції.

Станом на 2022 рік відбулося багато нововведень стосовно дотримання фітосанітарних норм ЄС. Відповідно, Україна має перспективи збільшення потоків постачання сільськогосподарської продукції до ЄС. Перспективною також є співпраця з Китаєм, який спростив фітосанітарні протоколи для сільськогосподарської вітчизняної продукції. Українські аграрії мають можливість експортувати до Китаю кукурудзу, сою, ячмінь, соняшникову олію. Необхідно розширювати номенклатуру товарів і послуг, які можна поставляти до цієї країни. Крім ринку Китаю, значний інтерес у регіоні Південно-Східної Азії для України становлять ринки Японії та Південної Кореї. Через практичну непридатність їх територій до вирощування зернових попит на аграрну продукцію буде високим. Перспективи Південно-Східної Азії доповнюються високим потенціалом для постачальників насіння і плодів олійних культур.

Африканський континент є перспективним для розширення експорту товарів і послуг з України. Наша країна продовжує зберігати

значне позитивне сальдо у торгівлі з Африканським континентом. Стрімке збільшення чисельності споживачів африканських країн на південь від Сахари (Субсахарська Африка – ССА) зумовлює створення нових ринків збуту. Також це супроводжується швидкою урбанізацією – зростанням міст, особливо великих портових і столичних англомераций. Переважно невисокий рівень доходів більшості жителів країн ССА зумовлює те, що більша частина їх витрат припадає на товари продовольчого сектору, у виробництві яких Україна має великі конкурентні переваги над іншими експортерами.

Галузь машинобудування України має низку недоліків: оновлення потребують 85 % виробничих потужностей, насамперед на виробництвах серійної продукції, існує роз'єднаність розробників, виробників та баз технічної підтримки авіаційної техніки, нестача фінансування цієї галузі, залежність від імпорту комплектуючих та сировини. Щоб посилити конкурентоспроможність продукції українського виробництва та реалізувати експортний потенціал машинобудівної промисловості, необхідно суттєво її модернізувати. Так, експорт залізничних локомотивів можна збільшити до США, де є розвинена залізнична мережа та попит на цей вид продукції. Експорт літальних апаратів та продукції суднобудівної промисловості нині є несуттєвим, оскільки значна частина комплектуючих цих видів продукції є імпортованою, а технології виробництва досить застарілі. Галузь машинобудування потребує суттєвих вкладень в інноваційний розвиток.

Події лютого 2022 року і стрімка орієнтація України на вступ до ЄС спричинили перерозподіл товарних груп експорту, а також виникнення викликів та переваг процесу євроінтеграції. Відповідно, дещо змінилися показники оцінювання з урахуванням ескалації війни з боку РФ та процесу євроінтеграції.

## **5.2. Диджиталізація як домінантний інструмент управління економічною безпекою торгівлі**

Аналітичні дослідження публікують індекси економічної безпеки для різних країн світу. Науковці Hacker J., Huber G., Nichols A., Rehm P., Schlesinger M., Valletta R., and Craig S. визначили у своєму дослідженні показник економічної незахищеності – Індекс економічної безпеки (ESI) для різних країн світу. ESI оцінює на індивідуальному рівні істотне зменшення наявних ресурсів домогосподарств щороку, враховуючи коливання у доходах та витратах [667].

На початку XXI ст. фокус досліджень за даною тематикою змістився в бік аналізу впливу процесів глобалізації на економічну безпеку країн, наприклад, у роботах Nesadurai H. і Wang Z. [485; 265]. Kahler M. запропонував компенсувати економічну незахищеність в умовах глобалізації через страхування та посилювати роботу національних і регіональних інституцій в умовах швидких змін, які спричиняють нові ризики [484].

З огляду на комплементарний характер взаємозв'язку між рівнями економічної безпеки на макро- мезо- та мікрорівнях, 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 пришвидшив 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.

Питання реалізації інформаційно-комунікаційної політики високотехнологічних підприємств у середовищі цифровізації розглянуто в роботі вчених Tolstykh T., Kretova N., Logun K., Popikov A., Kuznetsov V. (2020). Автори конкретизують поняття, пов'язані зі змістом інформаційно-комунікаційної політики, напрямом її формування та управління. Вченими виконано експрес-діагностику сучасного стану рівня адаптації інформаційно-комунікаційної політики підприємств в умовах цифровізації економіки [668].

У роботі [483] досліджено виклики безпеки виробничих компаній МСП та запропоновано рішення щодо управління кібербезпекою для МСП. 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.

Дослідження кластерів оцифрування розкрито у роботі [668] та проаналізовано фактори і наслідки оцифрування у межах Європейського Союзу. Результати дослідження свідчать про суттєві відмінності між країнами-членами ЄС та кластерами. На рівні ЄС було виділено п'ять однорідних груп країн. Реалізація стратегії єдиного цифрового ринку щодо виробничого сектору вимагає збору більш детальної інформації. Однак автори роботи не досліджували питання цифровізації торгівлі.

Емпіричне оцінювання впливу інновацій на підприємницьку діяльність в різних країнах Європи проведено в роботі [669]. Надано характеристику впливу цифрової трансформації на підприємництво 29 європейських країн. В основу дослідження покладено частковий метод найменших квадратів (PLS). Однак доцільно застосовувати більше змінних, наприклад, ВВП країн для побудови структурних моделей.

Дехто з науковців у своєму дослідженні пропонує застосовувати нові інформаційні засоби для контролю за 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 [483; 670].

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 [669–676]. У цих дослідженнях акцентовано увагу на пошуку балансу між забезпеченням досягнення конфіденційності та безпекою споживачів при збереженні переваг від вільного потоку даних, враховуючи вигоди від інклюзивності цифрової торгівлі.

Ferencz J. проаналізував різноманітні торговельні бар'єри, запропонував використовувати Індекс обмежень (регуляторних бар'єрів), що 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 [677; 678].

У роботі Наторіної А. 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, підвищенню конверсії, показника клікабельності (CTR) та забезпечення максимально вигідних позицій у блоці Local Pack [679].

Аналіз найбільш ефективних практик адаптації ритейлу до нових кризових умов проведено Ганечко І. і Трубей О. 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 [680].

Попри вагомий внесок 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 [645].

Вивчення впливу чинників на розвиток торгівлі та економічну безпеку підприємств цієї галузі дало змогу висунути таку гіпотезу: цифрові трансформації впливають на рівень економічної безпеки торговельних підприємств, зокрема спричиняють зміни в обсягах торговельної діяльності в Україні.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовив створення ринку інформаційних послуг. Диджиталізація давно вже існує в нашому житті. Це і роботи на автомобільних заводах (наприклад, завод «Шкода»), і комп'ютери, сполучені з розкрійними лазерами на підприємствах легкої промисловості.

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 визначає залежність продуктивності і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, головним чином, від

їх здатності генерувати, обробляти й ефективно застосовувати інформацію, засновану на знаннях [681].

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 [682; 683].

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 регламентації цифрової економіки. Для країн ЄС в умовах переходу до цифрової економіки регулюючим документом став Цифровий порядок денний, який був ініційований ще у 2010 році, де важливим його пунктом є створення Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market) [684; 685].

За даними Європейської Комісії, яка щороку публікує Індекс цифрової економіки та суспільства (The Digital Economy and Society Index (DESI)), у 2021 р. країнами-лідерами з «цифрової орієнтації бізнесу 4а» були 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 [686; 687].

У свою чергу, Ірландія, Чехія, Данія, Бельгія та Швеція входять до п'яти країн «електронної комерції 4б» 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 [688].

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 [545].

В Україні питання диджиталізації регулюється на державному рівні. Створено Міністерство цифрової трансформації, до 2024 р. всі публічні послуги бізнесу та громадянам заплановано перевести в онлайн. Попри те, що держава стимулює впровадження інноваційних технологій, які спрощують створення та ведення бізнесу, розвиток цифрової економіки в Україні стикається з такими труднощами:

- бракує фахівців;
- незорієнтованість 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 зміни 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 долучаються 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 є активний розвиток e-commerce [65; 545].



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 здійснюється онлайн – на маркетплейсах, в онлайн-магазинах і соціальних мережах. До Китаю, де понад 30 % усіх купівель в режимі 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 % упродовж року [689]. Загальна сума товарів і послуг, які придбали українці через мережу Інтернет у 2021 р., становила 124 млрд грн.

Найбільшими за обсягом та найрозвиненішими секторами у 2021 р. були сектори одягу та електроніки. Обсяг продажу електроніки через мережу Інтернет в Україні зріс до 293 млн дол. США у 2021 р., з 2016 р. він зростав у середньому на 26 % щорічно. Частка електронної комерції у роздрібній торгівлі одягом у 2021 р. становила 7,2 %, а середній чек – 24–31 дол. США. Водночас обсяг ринку електронної комерції продуктами харчування у 2021 р. становив 156 млн дол. США. Ліки та продукти харчування – порівняно нові категорії, що мають найпотужніший потенціал зростання.

Безпека операційної діяльності забезпечується передусім через нарощування обсягу реалізації товарів підприємством торгівлі. Цей показник 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. 25,9 % підприємств оптової та роздрібною торгівлі були збитковими [208]. Отриманий ними дохід від реалізації товарів не покрити витрат на

організацію процесу їх продажу. Це свідчить про кризові процеси та загрозу економічній безпеці чверті підприємств галузі.

Як зазначено на початку цього дослідження, безпека операційної діяльності містить у собі дві складові – ринкову безпеку (маркетингову) і техніко-технологічну. Так, на маркетингову складову безпеки підприємства роздрібної 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. [645]

Фінансова складова може бути визначена як стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у значеннях його фінансових показників. Аналізуючи діяльність підприємства торгівлі, особливо його фінансових показників, широко застосовують засоби диджиталізації. І безпека інвестиційної діяльності підприємства як стан ефективного використання його ресурсів та ринкових можливостей для запобігання загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища, які виникають у процесі інвестиційної діяльності підприємства, сприяє його стійкому розвитку.

За змістом, інноваційна складова – це процес забезпечення умов, за яких нівелюється і нейтралізується негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на стійкість та ефективність інноваційного процесу, що є основою ефективності та конкурентоспроможності підприємства загалом.

Як розглянуто вище, у третьому розділі роботи, кадрова складова – це комплекс дій та взаємовідносин персоналу, за якого відбувається ефективне 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.

Вирізняється інтелектуальна складова системи економічної безпеки підприємства, яка 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 використовують розглянуті вище засоби диджиталізації.

Головне у формуванні системи економічної безпеки – можливість правильно визначити загрози та способи зменшення їх впливу. В умовах цифрової економіки, окрім вже відомих загроз для підприємств торгівлі, виникли 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, викладене вище обумовило виникнення сфери

кібербезпеки. Європейською комісією 7 лютого 2013 р. було ухвалено Стратегію 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 кіберзагрозам та ліквідувати їх. Система економічної безпеки повинна забезпечувати власний захист від ризиків цифровізації.

Керуючись принципом системного підходу, виділено 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 – формування товарообороту підприємства торгівлі. Чільне місце серед таких факторів посідає диджиталізація. Перелік таких факторів містить 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: обсяги реалізованої продукції (послуг) телекомунікації (електрозв'язок), надання інформаційних послуг, оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали.

Протягом останніх п'ятнадцяти 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 функціонують в сегментах телекомунікацій та надання інформаційних послуг.

Динаміку фінансових результатів діяльності українського бізнесу в сфері інформації та телекомунікації відображено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

**Показники діяльності підприємств сфери  
інформації та телекомунікації в Україні**

Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), млн грн	Обсяг реалізації, млн грн	Частка витрат, %	Частка прибутку, %
2012	59 912,894	79 354,861	75,50	24,50
2013	60 732,863	80 410,367	75,53	24,47
2014	61 973,634	84 103,558	73,69	26,31
2015	74 444,318	100 590,378	74,01	25,99
2016	86 466, 927	117 407,180	73,65	26,35
2017	98 512,790	139 117,053	70,81	29,19
2018	120 797,891	165 282,458	73,09	26,91
2019	141 708,808	198 276,656	71,47	28,53
2020	153 661,296	218144,941	70,44	29,56
2021	158 364,634	228136,414	70,42	29,58

*Джерело: розраховано автором за [605]*

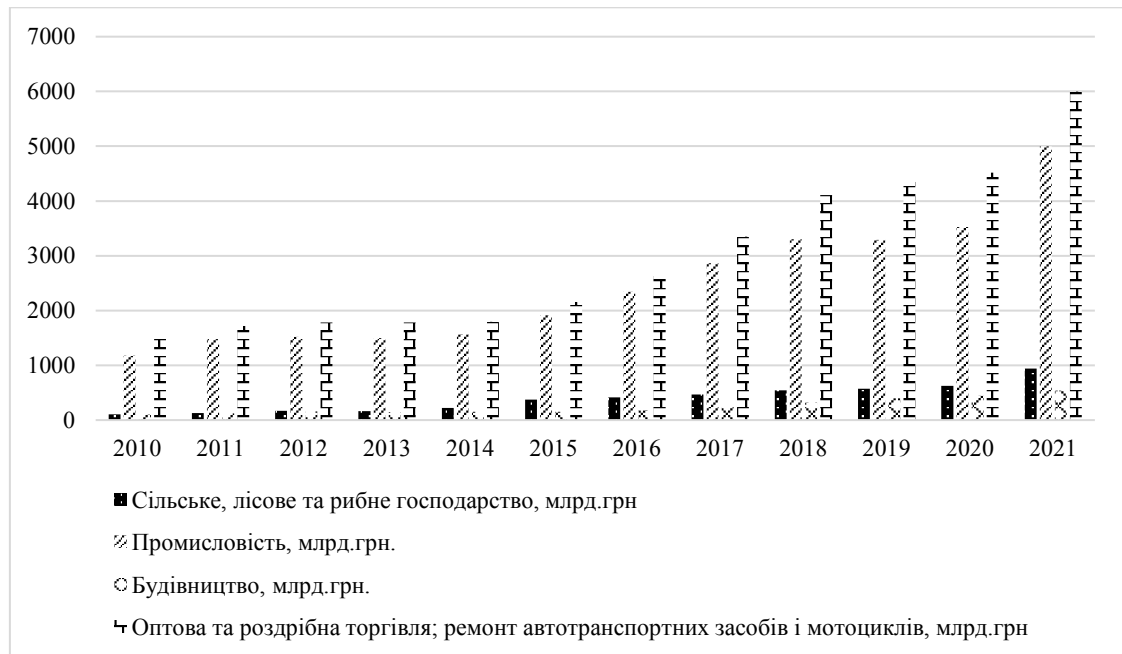
Таким чином, спостерігається поступове скорочення витрат діяльності, зростання обсягів реалізації, що свідчить про збільшення конкурентоспроможності підприємств для зазначеного виду діяльності. Відповідно, проаналізовано результати діяльності підприємств торгівлі та ступінь впливу диджитал-складової на діяльність підприємств торгівлі. Розгляд даних щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2021 рр. подано у табл. 5.9 та графіки розвитку цих величин наведено на рис. 5.1 та 5.2.

Таблиця 5.9

## Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2021 рр, млн грн

Види діяльності	Роки											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Усього</b>	3692554,5	4302627,2	4563794,8	4437326,1	4608978,1	5716431,0	6877077,4	8467032,0	10148847,2	10725443,0	11285578,9	15240051,1
Сільське, лісове та рибне господарство	103561,2	130604,5	167332,6	166277,9	220163,3	372033,4	414799,9	467636,1	540509,4	572748,3	624070,1	943489,3
Промисловість	1173801,8	1478701,9	1517617,6	1493850,0	1567714,0	1917185,6	2343000,4	2862308,9	3302543,7	3289388,9	3524673,6	4999408,3
Будівництво	101991,2	124813,4	159430,5	144765,7	154619,0	150540,5	180966,5	236497,3	322096,2	394919,4	444753,9	539503,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1555284,6	1720868,9	1783736,8	1782399,6	1795659,9	2159334,2	2628672,0	3351185,8	4110094,3	4345851,2	4519524,7	5994849,5
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	76815,8	104929,1	122124,5	119548,6	93683,9	111049,3	174558,2	221332,5	242058,2	269048,6	294368,0	379884,5
Інформація та телекомунікації	73015,0	82637,9	90074,4	94278,2	105689,6	141479,6	175050,9	216803,9	273742,2	334865,3	395417,1	528450,7
Телекомунікації (електрозв'язок)	38968,2	41722,1	44772,2	44425,2	45207,1	48370,5	51852,6	56660,9	61987,7	70982,2	79656,4	90388,6
Надання інформаційних послуг	5202,1	5566,8	6780,5	7748,7	9078,7	14059,1	17460,4	23833,4	33318,4	41217,3	49256,3	70199,5
Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали	2966,2	3946,7	4858,4	5755,3	7164,6	11325,2	13978,3	18299,4	25780,2	31620,1	38285,8	53020,8

Джерело: сформовано автором за [208].

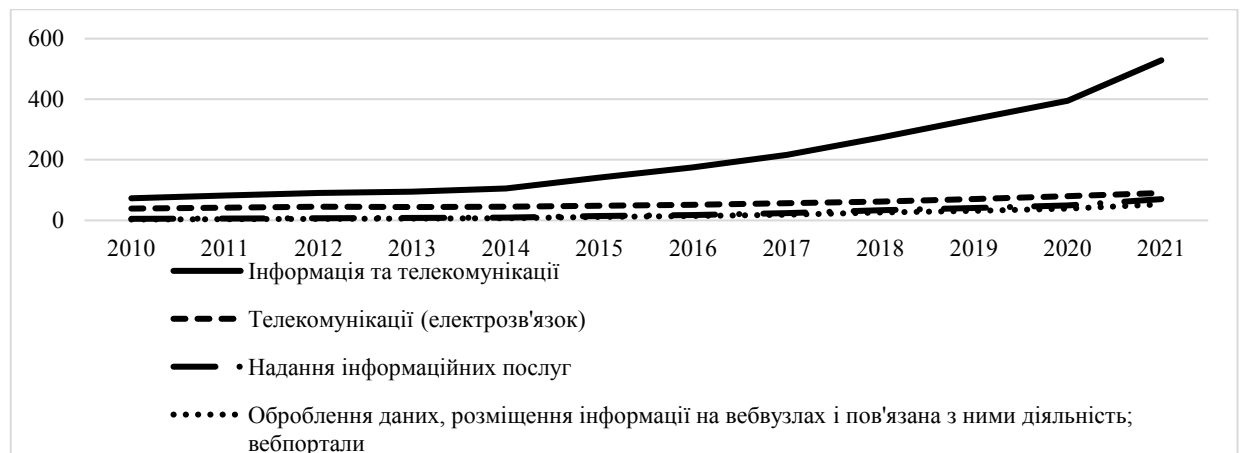


*Рис. 5.1. Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємств за видами діяльності*

*Джерело: розраховано автором за [605]*

Як видно з рис. 5.1, простежується зростання обсягів реалізованої продукції за досліджуваний період, що пояснюється 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, відображено на рис. 5.2.



*Рис. 5.2. Динаміка зміни обсягів реалізації у сфері зв'язку, телекомунікаційних та інформаційних технологій, млрд грн*  
*Джерело: розраховано автором за [208]*

Для визначення впливу основних чинників на розвиток торгівлі, використовується моделювання формування обсягу реалізації ( $Y$  – обсяг реалізації торгівлі) (табл. 5.9). Функція  $Y$  залежить від факторів:  $X_1$  – 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 багатofакторну лінійну модель за допомогою функцій Excel (рис. 5.3).

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. 5.3. Результат розрахунків лінійної залежності обсягу реалізації сфери торгівлі України*

*Джерело: розраховано автором*



Таблиця 5.10

## Вихідні дані для багатofакторної моделі

Показники	Роки											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
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	4068,2	5962
Доходи населення України, млрд грн	866	1067,2	1457,86	1548,73	1516,77	1772,02	2051,33	2652,08	3248,73	3744,06	3972,4	4507,1
Чисельність працівників торгівлі, осіб	1847874	1864623	2425209	2391404	2284458	2088202	2068256	2104012	2225348	2252559	2441645	2274197
Товарні запаси, млрд грн	140,56	148,38	150,02	159,06	166,83	171,95	58,34	326,01	369,57	385,69	401,5	508,5
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	1,147	1,408
Телекомунікації (електрозв'язок), млрд грн	39,0	41,7	44,8	44,4	45,2	48,4	51,9	56,7	62,0	71,0	79,7	90,4
Надання інформаційних послуг, млрд грн	5,2	5,6	6,8	7,7	9,1	14,1	17,5	23,8	33,3	41,2	49,3	70,2
Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність; вебпортали, млрд грн	3,0	3,9	4,9	5,8	7,2	11,3	14,0	18,3	25,8	31,6	38,3	53,0

Джерело: сформовано автором за [208].

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 перевірено за  $t$ -критерієм оцінювання параметрів. Значення  $t$ -критичне знайдено з таблиці  $t$ -статистики для  $\alpha=0,05$  рівні значущості та  $n-m=11-7=4$  степенів вільності,  $t$  критичне для двостороннього тесту дорівнює 2,353, що більше ніж обчислені значення (рис. 5. 3). Отже, всі параметри моделі незначущі і потрібно підібрати з цими факторами іншу модель зв'язку [645].

Вищенаведену модель не прийнято – припущено наявність нелінійного зв'язку іншої форми. Натомість використано розширену степеневу функцію вигляду  $Y = a_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_7^\mu$ . Приведено функцію до лінійного вигляду за допомогою логарифмування.

Логарифмуно функцію  $Y = a_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_7^\theta$

$$\ln Y = \ln A + \alpha \cdot \ln X_1 + \beta \cdot \ln X_2 + \gamma \cdot \ln X_3 + \delta \cdot \ln X_4 + \\ + \theta \cdot \ln X_5 + \vartheta \cdot \ln X_6 + \mu \cdot \ln X_7$$

-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. 5.4. 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:

$$Y_{\text{розн.}} = \exp(11,68) \cdot X_1^{1,07} \cdot X_2^{-1,26} \cdot X_3^{0,004} \cdot X_4^{1,06} \cdot X_5^{1,9} \cdot X_6^{-0,16} \cdot X_7^{-0,43}$$

$$Y_{\text{розн.}} = 117848,1 \cdot X_1^{1,07} \cdot X_2^{-1,26} \cdot X_3^{0,004} \cdot X_4^{1,06} \cdot X_5^{1,9} \cdot X_6^{-0,16} \cdot X_7^{-0,43}$$

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 дійдено висновку, що степенева форма залежності краще описує зв'язок між змінними.

Результати перевірки моделі щодо достовірності за  $F$ -критерієм підтверджують, що модель є достовірною ( $F_{\text{розн.}} = 155,57 > F_{\text{табл.}} = 4,76$  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  $R$  розраховано  $t$ -критерій Стьюдента:

$$t_{\alpha} = \frac{R\sqrt{(n-m)}}{\sqrt{1-R^2}} = \frac{\sqrt{0,998^2 \cdot (11-7)}}{\sqrt{1-0,998^2}} = 1,728$$

Із використанням статистичних таблиць при рівні значущості  $\alpha=0,05$ , степеней вільності 6 вибрано  $t_{\text{табл.}} = 1,895$ . 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. Перевірено факторні ознаки щодо наявності явища мультиколінеарності. Для цього застосовано 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  $\chi^2 = 158,362$ . Порівняно 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, видалено 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.

Побудовано функцію  $Y = a_0 \cdot X_1^\alpha \cdot X_2^\beta \cdot \dots \cdot X_5^\mu$ . Результат розрахунків наведено на рис. 5.5.

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. 5.5. 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:

$$Y_{\text{розн.}} = \exp(11,903) \cdot X_1^{0,307} \cdot X_2^{-0,854} \cdot X_3^{0,027} \cdot X_4^{0,724} \cdot X_5^{1,467}$$

$$Y_{\text{розн.}} = 147667,2 \cdot X_1^{0,307} \cdot X_2^{-0,854} \cdot X_3^{0,027} \cdot X_4^{0,724} \cdot X_5^{1,467}$$

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.

За результатами перевірки моделі на достовірність за F-критерієм модель є достовірною ( $F_{\text{розн.}} = 105,6 > F_{\text{табл}} = 4,76$  при рівні значущості  $\alpha = 0,05$ ).

Проаналізовано параметри регресійної залежності та доведено, що всі вищенаведені фактори впливають на обсяг реалізованої продукції оптової та роздрібної торгівлі.

Для перевірки значущості коефіцієнта кореляції R розраховано t-критерій Стюдента:

$$t_{\alpha} = \frac{R\sqrt{(n-m)}}{\sqrt{1-R^2}} = \frac{\sqrt{0,993^2 \cdot (11-5)}}{\sqrt{1-0,993^2}} = 18,798$$

З використанням статистичних таблиць при рівні значущості  $\alpha=0,05$ , степеней вільності 5 вибрано  $t_{\text{табл}} = 2,015$ . Оскільки  $t > t_{\text{табл}}$ , то можна зробити висновок про значущість коефіцієнта кореляції.

Перевірено модель на адекватність, аналізуючи напрямок та розмір відхилень результуючої ознаки за фактичними та розрахованими значеннями (табл. 5.11)

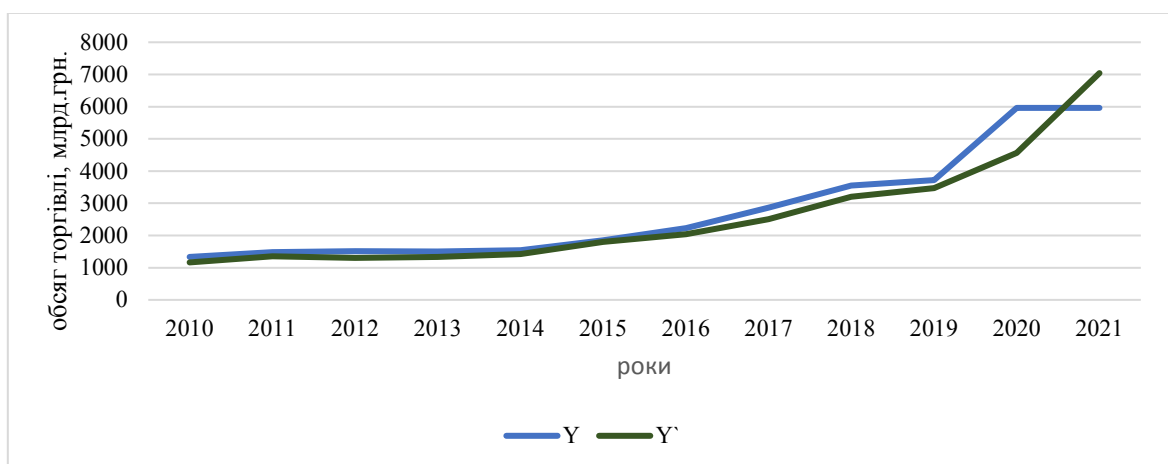
Таблиця 5.11

**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	1163,64	-170,36
1487	1352,65	-134,35
1511	1301,36	-209,64
1502	1335,04	-166,96
1546	1418,24	-127,76
1855	1798,88	-56,12
2228	2044,20	-183,80
2860	2509,25	-350,75
3546	3203,28	-342,72
3716	3471,33	-244,67
5962	4565,48	-1396,52
5962	7042,15	1080,15

*Джерело: розраховано автором [645]*

Модель адекватна, що підтверджує графік заданого та розрахованого значення залежної змінної.



*Рис. 5.6. Динаміка зміни залежної ознаки фактично і за моделлю*

*Джерело: розраховано автором*

Адекватність моделі перевірено за  $t$ -критерієм оцінювання параметрів. Значення  $t$ -критичне знайдено 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, всі параметри моделі значущі і вибрано правильну форму взаємозв'язку.

Запропонована модель доводить, що мають суттєвий вплив на товарообіг найбільш значущі фактори, 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 обумовлюють створення суттєвих переваг у діяльності торговельних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності і зміцнення економічної безпеки.

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 кібербезпеці, нові можливості для провадження незаконної економічної діяльності та посягання на недоторканність приватної 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 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 нині функціонують достатньо багато 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. 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, але може бути об'єктом подальших наукових розробок з цієї проблематики.

### **5.3. Система моніторингу ризиків і загроз в умовах євроінтеграції**

Сучасні виклики глобалізації та інтеграції вимагають пошуку нових рішень, зокрема виникла потреба у проєктуванні модернізованих систем забезпечення економічної безпеки країни та підприємств з урахуванням тенденцій розвитку економічних відносин. 23 червня лідери 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС. Статус кандидата обумовлює вимоги щодо реформування багатьох сфер соціально-економічного стану України. З огляду на процес євроінтеграції, корисним є досвід деяких країн у сфері забезпечення економічної безпеки на рівні держави та, зокрема, підприємств.

Так, у Канаді, Норвегії, Китаї, Мексиці, Україні ухвалено Закон про національну безпеку, яким визначено основні положення та інтереси національної безпеки держави. У США, Великій Британії, Польщі, Японії,



Австралії, Бразилії, Україні, Сінгапурі, Єгипті, Румунії та ОАЕ питання безпеки на державному рівні закріплено в документі «Стратегія національної безпеки». У Швейцарії, Німеччині, Франції, Італії, Ізраїлі, Індії використовують інші документи за відсутності закону або стратегії (доктрини, Білі книги тощо). У цих країнах у програмно-стратегічних документах, що регламентують національну безпеку, враховано економічну складову, зокрема визначено національні економічні інтереси та визнано економічну безпеку компонентом національної безпеки. Польща, Мексика, Єгипет стратегічною метою управління ЕБ визнають її внутрішні складові. Стратегічною метою посилення ЕБ для досягнення статусу регіонального лідера визначають Італія, Китай та Бразилія. Досягти статусу глобального лідера прагнуть США та Велика Британія. Збалансоване забезпечення внутрішньої і зовнішньої економічної безпеки здійснюють Канада, Швейцарія, Норвегія, Німеччина, Франція, Японія, Австралія, Ізраїль, Україна, Індія, Сінгапур та ОАЕ.

У деяких країнах Європи (Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія, Швейцарія) забезпечення економічної безпеки держави відбувається шляхом дотримання правил цивілізованих ринкових відносин, недопущення монополізму в окремих галузях, збереження самостійності зовнішньої політики, запобігання найбільш небезпечним внутрішнім і зовнішнім загрозам держави, дотримання захисту інтересів національних виробників.

В Іспанії законодавча база забезпечення економічної безпеки розроблена досить ґрунтовно, зокрема це спеціальні програми економічного розвитку. Серед національних інтересів головними є: підтримка пріоритетних галузей промисловості, стимулювання інвестиційних процесів, удосконалення законодавства, забезпечення валютного контролю.

Чехія, Болгарія, Угорщина, Польща, Словаччина, Греція, Латвія, Литва, Естонія не мають спеціальної законодавчої бази щодо забезпечення економічної безпеки держави. Наявні методи забезпечення економічної безпеки спрямовані на реалізацію фінансово-економічних інтересів та на стратегії розвитку економіки країни.

У Румунії відповідно до «Стратегії національної безпеки» визначено програми забезпечення економічної безпеки, які стосуються, зокрема, заходів макроекономічної стабілізації, прискорення реформ, створення приватного сектору, підтримки малого і середнього бізнесу. Нормативно-правові акти фінансово-економічного законодавства узгоджуються із законодавством ЄС.

Найбільш розвинені системи забезпечення економічної безпеки держави у США, Великій Британії, Японії та Словаччині.

У США питаннями забезпечення ЕБ країни займаються Рада національної безпеки та Рада внутрішньої безпеки, які очолює президент. Рада нацбезпеки США є форумом з питань національної безпеки і зовнішньої політики, де розробляються, погоджуються і схвалюються рішення президента. Рада внутрішньої безпеки США створена для консультування президента, координує діяльність різних структурних агенцій та керівників, які провадять політику внутрішньої безпеки. Рада економічних радників функціонує як інформаційно-дорадчий орган з питань внутрішньої і міжнародної економіки та розвитку, розробляє низку аналітичних документів з огляду політики та прогресу держави. Національна економічна рада консультує президента США, координує політику, здійснює моніторинг її реалізації. Конгрес США є законодавчим органом. Міністерство торгівлі США формує економічну політику держави. Бюро з промисловості та безпеки безпосередньо розглядає питання національної та економічної безпеки. Діяльність цього Бюро спрямована на забезпечення конкурентоспроможності США, що

формується на основі оборонно-промислової бази для підтримки технологічних та військових переваг.

Економічна безпека є частиною національної і у Великій Британії. Головним урядовим органом з питань національної безпеки є Національна рада безпеки (РНБ) Великої Британії, яка за своєю структурою дуже розгалужена [216]. Головним видом діяльності Ради є розроблення стратегії нацбезпеки, контроль за виконанням, моніторинг стану. Парламент Великої Британії виконує нормотворчі функції для стратегії, що дає РНБ. У складі Парламенту сформовано: Об'єднаний парламентський комітет з питань національної стратегії, який оцінює прогрес виконання стратегії нацбезпеки, та Парламентський комітет з розвідки та безпеки. Питаннями фінансових санкцій займається Управління з реалізації фінансових санкцій.

Основними органами влади щодо забезпечення економічної безпеки Японії є Парламент, Кабінет Міністрів, Рада національної безпеки, Міністерство економіки, торгівлі і промисловості, Міністерство освіти, культури, науки і технології, Агентство з науки та технології, Рада з економічної та фінансової політики Японії. Парламент Японії несе відповідальність за вибори прем'єр-міністра та займається законотворчою діяльністю. Основними функціями Кабінету Міністрів у межах нацбезпеки є реалізація законів та положень Конституції та формування зовнішньої політики Японії. Урядом Японії було ухвалено Стратегію національної безпеки, Основні напрями програми національної оборони і Середньострокову програму розвитку оборонного потенціалу, що визначають державну стратегію в межах забезпечення національної безпеки. Заходи щодо підтримки нацбезпеки охоплюють сфери дипломатії, економічної і технологічної політики. Головну умову забезпечення економічної безпеки держави Японія вбачає у збереженні глобальної політичної і економічної стабільності, підтримці системи

вільної торгівлі та забезпеченні партнерських відносин з торговими контрагентами. Економіка Японії суттєво залежить від імпорту паливно-мастильних матеріалів, на оплату яких спрямовують кошти від експорту продукції обробної промисловості. Стан економіки безпосередньо залежить від доступу до сировинних ринків інших країн та від конкурентоспроможності продукції та послуг, що експортуються. У Японії економічна безпека країни визначається як стан економіки, за якого країна захищена насамперед економічними засобами від загроз, зумовлених міжнародними факторами.

Забезпеченням економічної безпеки Словаччини займаються такі органи влади: президент, уряд, Національна Рада, Міністерство економіки. Нині основними нормативно-правовими актами щодо забезпечення ЕБ країни є: Концепція кібербезпеки, Стратегія оборони, Стратегія безпеки. Стратегією безпеки було визначено політику безпеки Словацької Республіки. Членство в НАТО та ЄС було визначено як основні інтереси, оцінювання безпекових ризиків і загроз сформувалося на Стратегічній концепції НАТО.

Рівень економічної безпеки країни у цих державах визначається зазвичай опосередковано, через розгляд позицій в рейтингах Глобальної конкурентоспроможності, Індексу свободи, індексу інноваційної діяльності й інших рейтингів та за показником обсягу ВВП на одну особу. Відповідно моніторинг ризиків та загроз економічній безпеці держави здійснюється тими інституційними органами, які займаються питаннями національної безпеки. Моніторинг загроз та ризиків здійснюється за всіма аспектами соціально-економічних, політичних, міжнародних процесів у світовому господарстві кожною країною. Наслідки ризиків та загроз позначаються на рейтингах кожної країни.

У Швейцарії на рівні підприємств питання економічної безпеки розкриваються в системі оцінювання ризику, що формується на чітких

показниках і методології. Філософію управління ризиками та визначення схильності до ризику покладено в основу постановки цілей, що в свою чергу, дозволяє ідентифікувати події, які можуть на них вплинути. Оцінювання ризиків та загроз вбудоване в систему стратегічного планування діяльності підприємства [690]. Це суттєво спрощує будь-які методи оцінювання діяльності підприємств. У Швейцарії здебільшого застосовують методи оцінювання банкрутства. Встановлено відсутність єдиного методу моніторингу ризиків і загроз на підприємствах.

Швейцарські науковці [691] досліджували особливості впровадження системи управління ризиками підприємства. Структура запропонованої системи складається з восьми компонентів: внутрішнє середовище, встановлення цілей, ідентифікація подій, оцінка ризиків, реагування на ризики, контрольна діяльність, інформація і комунікація та моніторинг. Теоретичні розробки доведені до практичного впровадження у вигляді системи управління ризиками підприємства, що передбачає: виявлення слабких сторін, визначення сильних сторін, визначення переліку першочергових заходів, оцінку рівня зрілості системи ризиків, документацію для використання, огляд результатів з урахуванням різних вимірів, багатоетапне оцінювання на різні контрольні дати, огляд результатів за кілька періодів з урахуванням різних вимірів. Перевагою цієї системи є встановлення меж ризиків, їх прогностичні моделі. Недоліком є неповнота визначення ризиків діяльності підприємства.

У Греції науковці [692], досліджуючи побудову системи моніторингу загроз на підприємствах, розробили структурний підхід, який поєднує моніторинг на рівні процесу із психосоціальним моніторингом через соціальні мережі. Автори зосередили увагу на вивченні внутрішніх загроз через бізнес-процеси. Недоліком підходу щодо системи моніторингу є те, що фактично досліджуються лише ризики і загрози кадрового характеру, тобто кадрова безпека. І немає системи

спостереження стосовно інших видів загроз, зокрема фінансових і ринкових.

Американські науковці у своїй статті [693] досліджували методи оцінки інформаційної складової економічної безпеки підприємств, розглядаючи поняття економічної безпеки як інформаційний складник. Автори підкреслюють те, що безперервний моніторинг і оцінка ризиків є комплексним процесом підтримки постійної обізнаності про інформаційну безпеку, уразливість та загрози для підтримки організаційних рішень щодо управління ризиками. Недоліком запропонованої системи моніторингу є її обмеженість стосовно охоплення діапазону ризиків і загроз.

Інші американські дослідники [694] вивчали системи аналізу ризиків підприємства, виділяючи для моніторингу сім детермінант виникнення ризиків: ринкові фактори, оподаткування, фінансову діяльність, операційну діяльність, вплив антимонопольного регулювання, зміни законодавства, стан товарних ринків. Автори наголошують на необхідності адаптації системи моніторингу ризиків для різних груп користувачів (інвестори, власники бізнесу). Недоліком цієї системи є неповнота та неуніфікованість.

Каліфорнійські вчені [695] присвятили своє дослідження захисту даних на підприємстві і методам зменшення ризиків для безпеки діяльності підприємств, розкриваючи суть заходів, які можуть покращити безпеку як працівників, так і підприємств. Недоліком пропозицій є те, що система моніторингу ризиків фактично не висвітлена.

Норвезькі вчені [696], досліджуючи передові інструменти моніторингу, зазначили, що моніторинг ризиків і загроз діяльності є вбудованим у загальну систему моніторингу стану підприємства. Приваблює увагу запропонований архітектурний шаблон, який буде основою для побудови таких інструментів моніторингу, які збирають відповідні дані з інфраструктури інформаційних комп'ютерних технологій

(ІКТ), об'єднують ці дані в корисну інформацію та надають її у зрозумілий для користувачів спосіб.

Науковець з Королівства Бахрейн [697] присвятив свої пошуки розробці концептуальної дослідницької моделі управління ризиками. Автор відзначив актуальність створення удосконаленої системи аналізу ризиків, яка полягає в тому, що останнім часом енергійне та надзвичайно конкурентне бізнес-середовище пережило стадію краху, від стихійних лих до бізнес-кризи, глобальна конкуренція та економічна нестабільність призводять до помилок, і саме ефективне передбачення нових ризиків може забезпечити конкурентну перевагу. Розроблена модель є комплексною і протестована для вимірювання п'яти запропонованих змінних: виявлення ризиків, оцінка ризиків, мінімізація ризиків, моніторинг і комунікація, які розглядаються як незалежні змінні, що впливають на підвищення конкурентної переваги бізнесу як залежної змінної. У запропонованій моделі немає сформованого переліку типових загроз та ризиків і тому є складності для прогнозування.

Колектив авторів з Ірану в своєму науковому доробку [698] розглядали питання безпеки підприємств торгівлі суто в інформаційному аспекті. Так, розглянуто переваги аутсорсингу обчислювальних ресурсів. У сформованій структурі запропоновано більш глибокий аналіз безпеки на основі набору найдосконаліших показників безпеки, що дозволяє експертам із безпеки підприємства отримувати кращу обізнаність про ситуацію в хмарі змінних даних. Завдяки кращому та ефективнішому усвідомленню ситуації безпеки в хмарі системна структура може підтримувати прийняття рішень і, крім того, дозволяє відповідно реагувати на загрози для захисту ресурсів, переданих стороннім підрядникам.

Європейський вибір нашої країни відкриває нові можливості для співробітництва з розвиненими країнами Європи і стимулює реалізацію національних інтересів. Зовнішньоекономічні умови та особливості

торгівлі країни впливають на стан підприємництва всередині країни, чинники законодавства різних рівнів, політичні фактори та численні інші. Відповідно зростає ступінь невизначеності зовнішнього середовища підприємства.

Наявність факторів, що містять в собі загрози та ризики діяльності підприємства торгівлі, актуалізує питання створення системи моніторингу з метою завчасному запобіганню небезпеці і розробленню та реалізації необхідних заходів захисту і протидії.

Економічна безпека підприємства торгівлі характеризується якісними та кількісними показниками, головним з яких є рівень економічної безпеки як оцінка використання ресурсів та можливостей підприємства за критеріями оцінювання. З метою досягнення цілей розвитку і достатнього рівня його економічної безпеки підприємство повинно реалізувати комплекс заходів стосовно забезпечення максимальної безпеки його функціональних складових (рис. 5.7).

Відповідно до того, які загрози висуває нинішнє зовнішнє середовище, для оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств відбираються інші показники із збалансованої системи показників, що запропоновані у другому розділі цього дослідження.

В умовах воєнного стану в Україні суттєво зменшився товарооборот кожного торговельного підприємства. Так, зокрема, негативно вплинула на діяльність підприємств заборона продажу алкоголю протягом місяця. Для підприємств торгівлі цей товарний сегмент досить значний. З іншого боку, зменшилися ставки оподаткування, а це, в свою чергу, зменшує надходження до бюджету України. Водночас ця ситуація змусила шукати шляхи виживання, змінювати бізнес-моделі діяльності, реорганізовувати логістичні ланцюги. Війна в Україні суттєво змінила як міжнародні зв'язки і стан міжнародної економічної безпеки, так і методи управління підприємствами. Воєнний стан в Україні позначився на політичній, соціальній, економічній та інших сферах.



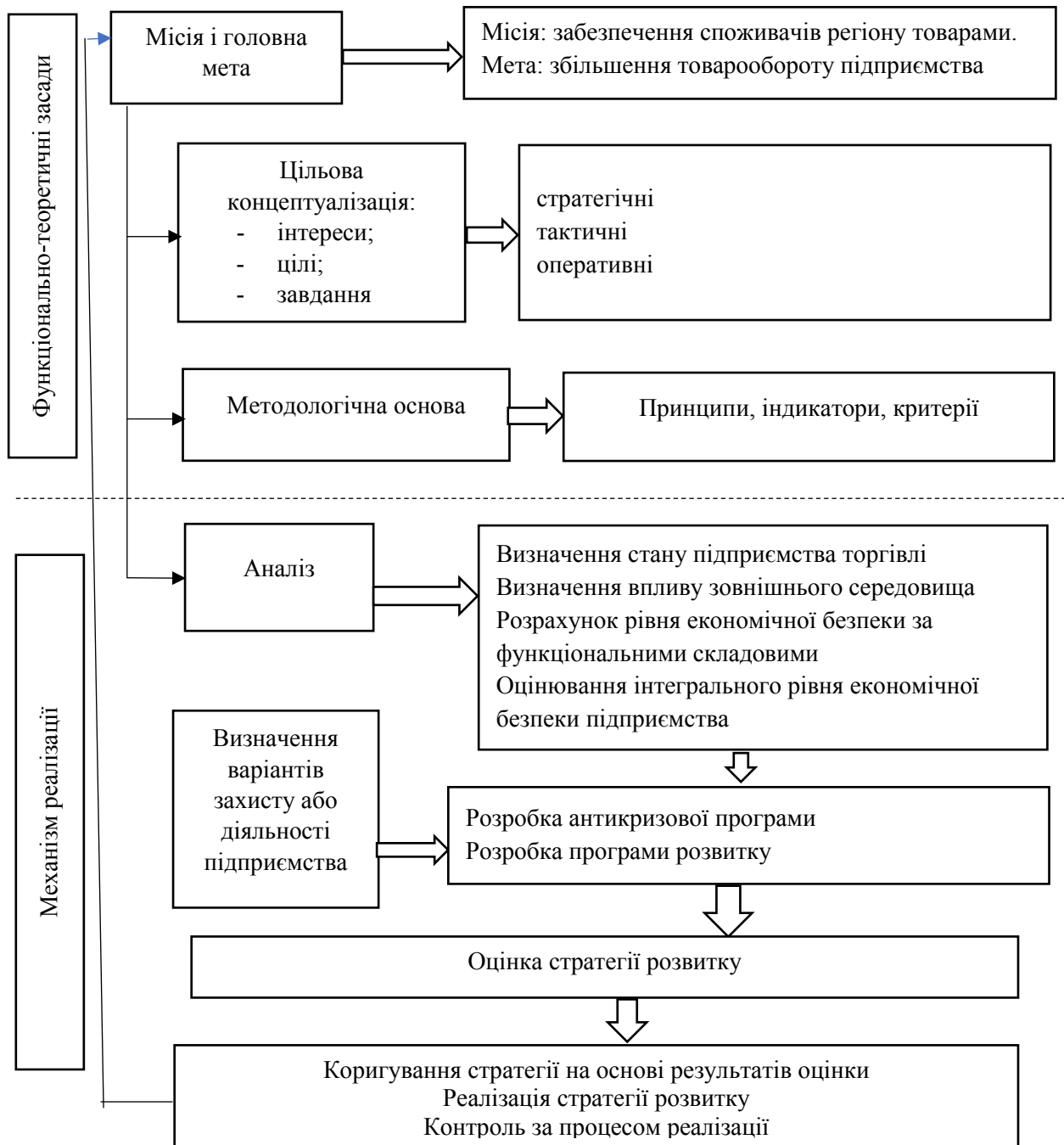


Рис. 5.7. Модель стратегії управління системою економічної безпеки підприємств торгівлі

Джерело: розробка автора [699]

Зріс ступінь небезпеки загроз та ризиків саме зовнішнього впливу на діяльність підприємств. 19 березня 2022 р. було подано проєкт Закону № 7176 «Про внесення змін до деяких законів України щодо здійснення

моніторингу потенційних загроз національній безпеці України у сфері економіки». Цим документом пропонується доповнити норми законів «Про управління об'єктами державної власності», «Про банки і банківську діяльність». Сенс цієї вимоги полягає в тому, що керівники підприємств, в яких є істотна частка власності держави, будуть зобов'язані здійснювати моніторинг наявних або потенційних загроз національній безпеці України та у випадку їх виявлення вживати заходів для нейтралізації їх впливу на діяльність такого підприємства або товариства. Перелік конкретних заходів визначатиметься суб'єктом управління або за його рішенням керівником підприємства або товариства з урахуванням його повноважень [700]. Відповідно зростає роль системи моніторингу загроз діяльності підприємства, оскільки загрози підприємствам часто формують загрози та ризики національного рівня. Першого квітня 2022 р. Верховна Рада України ухвалила цей закон [701].

Послідовність управління у сфері організаційно-економічного характеру – це сукупність елементів організаційно-економічного впливу на процес управління. Система (механізм) моніторингу на підприємстві – це система спостереження, оцінювання та прогнозування загроз інтересам та діяльності підприємства. Побудова системи моніторингу має відповідати усім принципам стратегічного планування, а це: цілеспрямованість, системність, комплексність, послідовність, безперервність, порівнювальність застосовуваних показників моніторингу. Фактично, за допомогою системи моніторингу загроз та ризиків розробляються і коригуються стратегії діяльності підприємства. У системі моніторингу виділяють три етапи, які є системами: спостереження, оцінювання, прогнозування. Кожна з підсистем забезпечується власними функціональними складовими.

Моніторинг загроз ЕБП передбачає кілька етапів (рис 5.8).

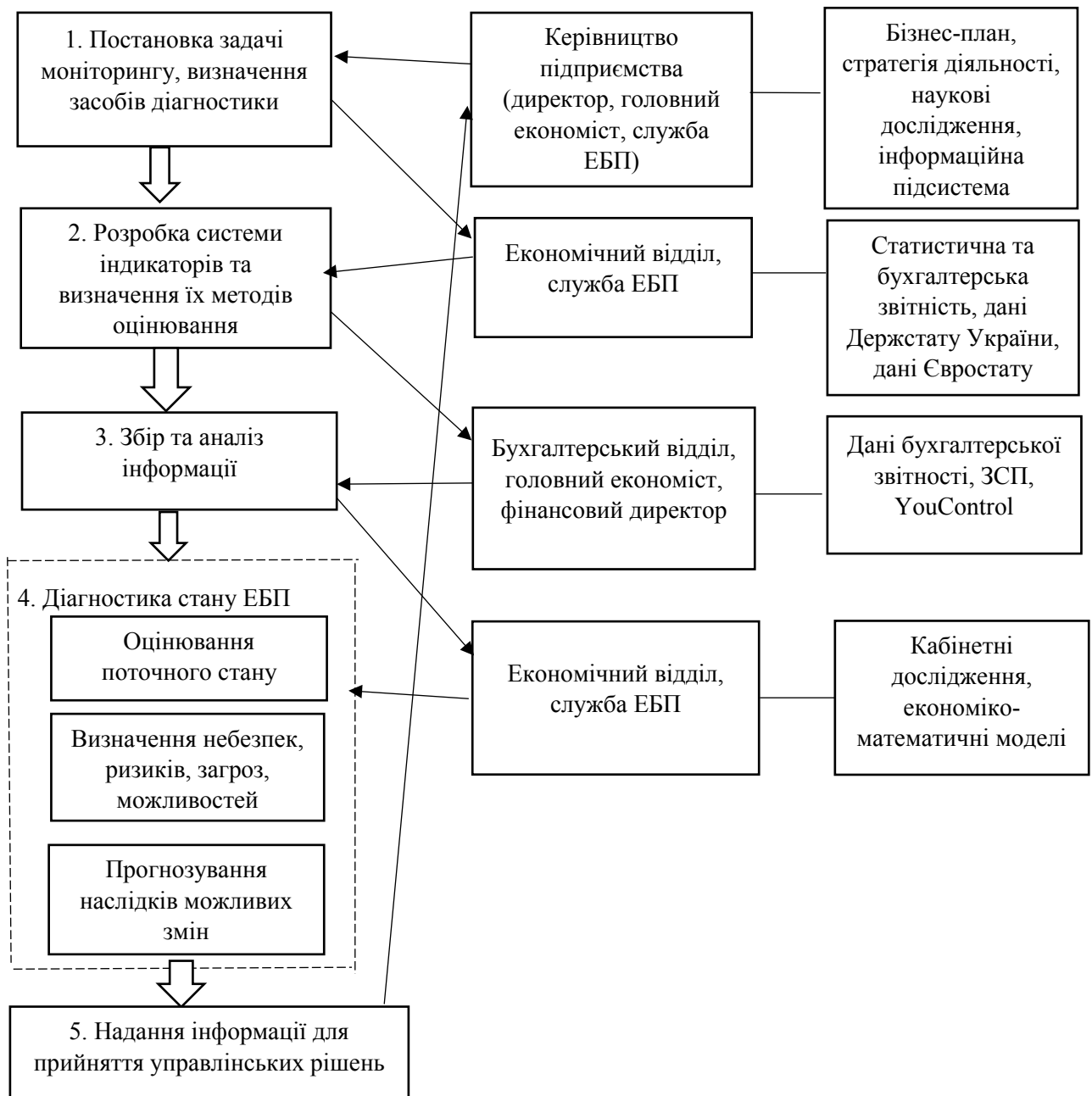


Рис. 5.8. Модель моніторингу економічної безпеки підприємства (етапи, суб'єкти процесу, інформаційні джерела).

Джерело: адаптовано автором за [698–703] та наведено у [699].

1. Постановка завдань моніторингу, виокремлення вимог до процесу діагностування, визначення засобів діагностики.

Реалізація цього етапу в компетенції топ-менеджменту: керівництва підприємства, служби економічної безпеки, головного економіста. Саме

керівництво визначає склад команди виконавців моніторингу. Виконання цього етапу передбачає використання бізнес-плану, затвердженої стратегії діяльності, звітів маркетингової служби щодо зовнішнього впливу ринку.

2. Розроблення системи показників та індикаторів згідно з потребами та з урахуванням ЗСП. Основними вимогами до показників оцінки є: 1) відповідність інтересам підприємства, 2) відображення внутрішніх і зовнішніх загроз, 3) узгодженість та цілісність показників. Важливим на цьому етапі є визначення порогових значень індикаторів, які є вирішальними для моніторингу загроз. Реалізація цього етапу належить до компетенції економічного відділу та служби ЕБ.

При розробці системи оцінних показників виникають питання, пов'язані з їх обґрунтуванням та методикою діагностування. Для розв'язання цієї проблеми застосовують кількісні та якісні методи, методи експертної оцінки, методи аналогій.

Під час формування системи оцінних показників економічної безпеки, а також їх вагових та межових значень було використано досвід вітчизняних і зарубіжних дослідників та результати глибокого інтерв'ю, показники вибрано із запропонованого переліку ЗСП.

3. Збір та аналіз статистичних даних та даних інших відділів підприємства торгівлі. Реалізація цього етапу покладається на бухгалтерський, фінансовий та економічний відділи. При розрахунках використовують дані статистичної звітності, результати спостережень, відомості із системи YouControl, результати якісного (балового) оцінювання за експертним дослідженням.

4. Здійснення діагностики стану економічної безпеки підприємства торгівлі. Реалізується цей етап службою економічної безпеки або економічним відділом. При розрахунках та обґрунтуванні прогнозів використовуються результати кабінетних досліджень, економіко-математичного моделювання. Процес діагностики пропонується поділити на три етапи:

- оцінка поточного стану;
- визначення небезпек, ризиків і загроз;
- прогнозування наслідків можливих змін.

Для кожного етапу запропоновано інструментарій здійснення оцінювання результатів, використання економіко-математичних методів та моделей.

Реалізація етапу оцінки поточного стану економічної безпеки підприємства належить до компетенції економічного відділу або служби економічної безпеки (якщо підприємство достатньо великого розміру). У межах цього дослідження запропоновано такі підходи до оцінки поточного стану економічної безпеки підприємства торгівлі:

- оцінка рівня економічної безпеки за окремими складовими, що дає змогу відносно швидко визначити попередні значення рівня ЕБП (методи прогнозування банкрутства, метод визначення рівня кадрової безпеки). Ці методи дають досить ґрунтовне уявлення про можливі ризики та загрози і відрізняються швидкістю;

- комплексна оцінка стабільності діяльності підприємства торгівлі, що здійснюється за допомогою глибинного інтерв'ю топ-менеджменту підприємства і дозволяє визначити проблемні місця в роботі підприємства значно детальніше. Також цей метод відрізняється точністю, але потребує часу та знань у сфері експертного опитування та присутності фахівця;

- оцінювання стану економічної безпеки підприємства торгівлі із застосуванням методів нечіткої логіки, що дозволяє оцінити як загальний стан економічної безпеки підприємства, так і за її окремими складниками. Запропонований метод досить уніфікований, потребує аналізу форм фінансової звітності та аналізу результатів діяльності YouControl. Цей підхід не потребує багато часу та спеціальних компетентностей.

Найоптимальніша оцінка поточного стану економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою застосування методу моделювання нечітких множин. Насамперед оцінюються окремо функціональні складові за відібраними показниками із ЗСП. Розраховані показники оцінювання за функціональними складовими порівнюються з еталонними (або ж з тими, що взяті за базу порівняння) та визначаються їх відносні величини. Формується їх лінгвістичний опис та за допомогою врахування важливості кожної функціональної складової вираховується загальний рівень ЕБП.

Визначення загроз та можливостей виконується під час розгляду рівнів безпеки функціональних складових. Це дає можливість сформувати за відповідними показниками перелік ключових небезпек, ризиків і загроз.

Зважаючи на те, що до існуючих загроз долучаються виклики інтеграції та наявного воєнного стану в Україні, є потреба у визначенні головних загроз підприємствам торгівлі та системи показників оцінювання (рис. 5.9).

Наступним логічним етапом аналізу ЕБП є передбачення наслідків впливу визначених ризиків, загроз. Для забезпечення ЕБП торгівлі в умовах євроінтеграції необхідно імплементувати відповідний механізм, що включає інструменти, методи і важелі формування системи ЕБ. Таким чином виникає необхідність побудови прогнозів (песимістичного і оптимістичного) для прийняття подальших програм управління.

Аналогічно розрахункам, наведеним у третьому розділі цього дослідження, здійснено оптимістичний та песимістичний прогнози.

Для оцінювання ринкової безпеки використовують показники:

- показник економічної стабільності країни;
- місце підприємства на субринку (ринкова потужність);
- потенціал до лідерства.

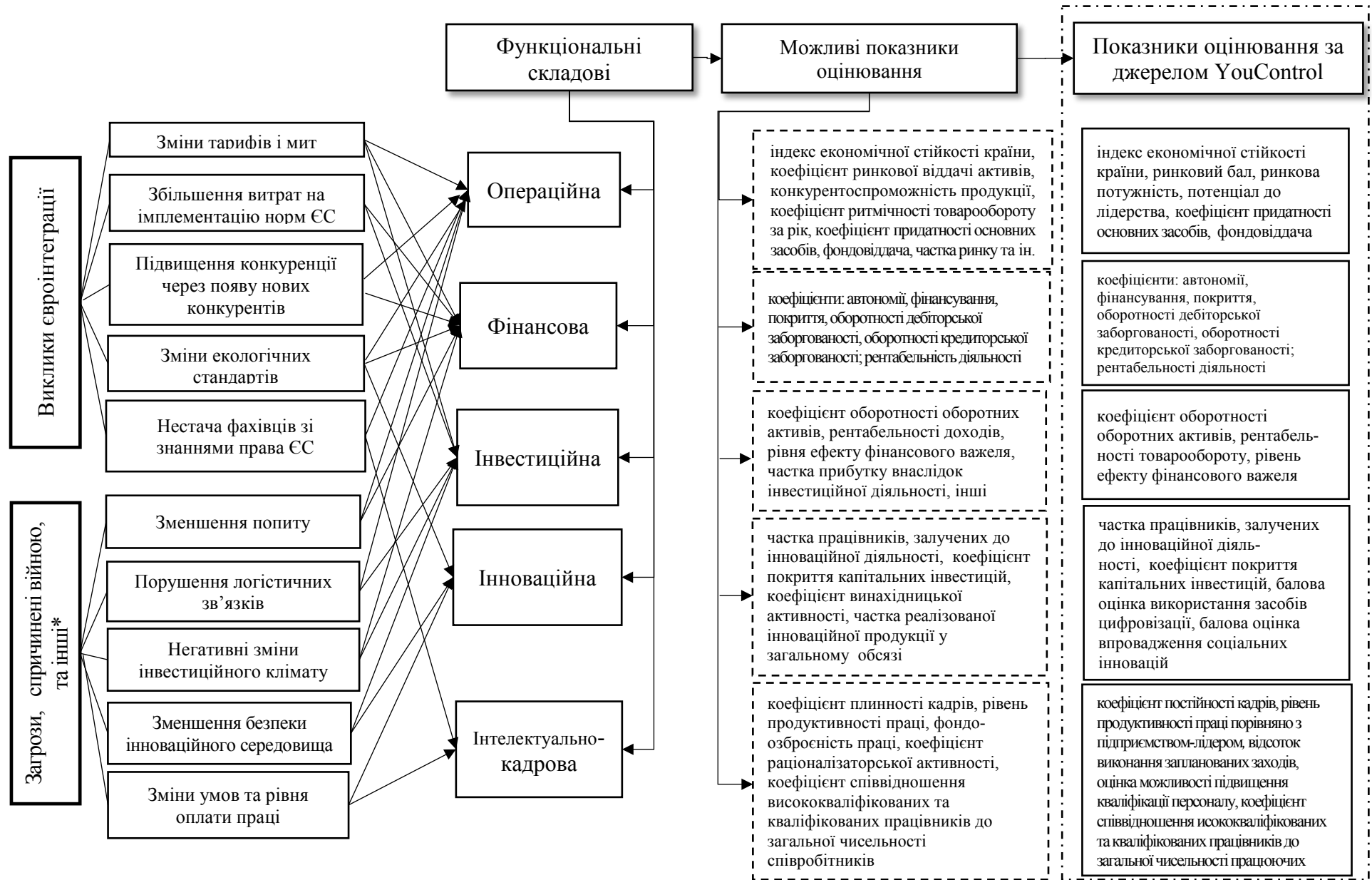


Рис. 5.9. Елементи системи ЕБП за функціональними складовими. \*\* Інші загрози – ті, що наведені в другому розділі цієї роботи, що не належать до форс-мажорних

Для оцінювання техніко-технологічної, фінансової та інноваційної функціональних підсистем набір показників не змінився.

Для оцінювання функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми відібрано такі показники:

- коефіцієнт заповнення працівниками;
- рівень продуктивності праці;
- ступінь завантаженості працею;
- відповідність кваліфікації;
- коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих.

Розрахунки зроблено за даними фінансової звітності та даними системи YouControl за ринковим скорингом ТОВ «Сільпо Фуд».

Першою в переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за такими показниками: індекс економічної стійкості країни –  $X_{11}$ ; ринкова потужність –  $X_{12}$ ; потенціал до лідерства –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. 5.12.

Таблиця 5.12

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Прогноз	Іек.ст.країни		Рпот., %		Пот.лід.,	
Песимістичний	0,55	С	0,8	Н	0,7	Н
Оптимістичний	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийнято 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.

$$\text{Песимістичний: } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,275} = 0,336$$

$$\text{Оптимістичний: } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779$$



Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній за песимістичним прогнозом і високий за оптимістичним.

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  можна скористатися такими показниками: коефіцієнт ритмічності товарообороту за рік ( $K_{ритм}$ ) –  $X_{21}$ ; коефіцієнт придатності основних фондів ( $K_{пр}$ ) –  $X_{22}$ ; фондівіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . Показник фондівіддачі порівнюється з аналогічним показником підприємства-лідера.

Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. 5.13.

Таблиця 5.13

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Прогноз	$K_{ритм}$		$K_{пр}$		ФВ	
Песимістичний	0,7	С	0,67	С	1800,44	Н
Оптимістичний	1,00	ДВ	0,9808	ДВ	2272,83	С

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{Песимістичний} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,41 .$$

$$\text{Оптимістичний:} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 .$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми за песимістичним прогнозом середній, а за оптимістичним високий «В».

Індикаторами фінансової безпеки 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 за функціями належності наведено в табл. 5.14.

Таблиця 5.14

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Прогноз	$K_{авт.}$		$K_{фін}$		$K_{покp}$		$K_{одз}$		$K_{окз}$		$K_p$	
Песимістичний	0,05 8	Н	16,2 9	ДВ	0,12	ДН	0,001	ДН	0	ДН	0,01	Д Н
Оптимістичний	0,07 1	Н	13,0 2	ДВ	0,57	Н	0,01	ДН	0	ДН	0,013	Д Н

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{Песимістичний } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,171$$

$$\text{Оптимістичний } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,202$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми дуже низький – «ДН».

Наступна функціональна складова – інвестиційна –  $X_4$  – може бути 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. 5.15.

Таблиця 5.15

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Прогноз	Коб. Об. Акт.	Рент. Прод.	Фін. Лев.	
Песимістичний	3,02	С	0	Н
Оптимістичний	4,81	В	0	Н

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{Песимістичний } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,275} = 0,2396 ;$$

$$\text{Оптимістичний } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,464.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми за песимістичним прогнозом низький, а за оптимістичним середній «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності

( $Ч_{інн}$ ) –  $X_{51}$ ; коефіцієнт покриття капітальних інвестицій ( $K_{\text{покр.кап.інв.}}$ ) –  $X_{52}$ ; балова оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), (Вик. Темпл) –  $X_{53}$ , балова оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) (Вик. Цифр) –  $X_{54}$ ; балова оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, доставка додому) (Соц. Інн.) –  $X_{55}$ . Вихідні дані наведено в табл. 5.16.

Таблиця 5.16

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Прогноз	$Ч_{інн.}$		$K_{\text{покр.кап.інв.}}$		Вик. Темпл.		Вик. Цифр.		Соц. Інн.	
	0,051	Н	0	ДН	3	Н	4	С	2	Н
Песимістичний	0,051	Н	0	ДН	3	Н	4	С	2	Н
Оптимістичний	0,071	Н	0	ДН	6	С	7	В	3	С

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{Песимістичний } X_5 = \sqrt[5]{0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,275 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,253$$

$$\text{Оптимістичний } X_5 = \sqrt[5]{0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,478$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми низький за песимістичним прогнозом та середній за оптимістичним.

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  може бути розрахована за такими показниками: коефіцієнт заповнення працівниками ( $K_{\text{зап}}$ ) –  $X_{61}$ ; рівень продуктивності праці порівняно з підприємством-лідером (ПП) –  $X_{62}$ ; ступінь завантаженості працею ( $\%_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ ; балова оцінка відповідності кваліфікації (максимум 10 балів), ( $K_{\text{відп.}}$ ) –  $X_{64}$ ; коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. 5.17.

Таблиця 5.17

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Прогноз	Кзан		ППвідн., част.		Ст.зав		Квідп.		Кквал	
Песимістичний	0,66	С	0,86	В	0,86	С	4	С	0,14	Н
Оптимістичний	0,92	В	0,88	В	0,94	В	5	С	0,2	С

Отримано:

$$\text{Песимістичний } X_6 = \sqrt[5]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,478$$

$$\text{Оптимістичний } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,625$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній (С) за обома прогнозами.

Комплексний показник рівня економічної безпеки розраховано як адитивну функцію з урахуванням важливості кожної складової:

$$\text{Песимістичний } Y = 0,1 \cdot 0,336 + 0,1 \cdot 0,41 + 0,3 \cdot 0,171 + 0,11 \cdot 0,24 + 0,12 \cdot 0,253 + 0,28 \cdot 0,478 = 0,3066 \approx 0,31$$

$$\text{Оптимістичний } Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,202 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,346 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,45657 \approx 0,46$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Сільпо Фуд» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його зростання.

На основі використання фінансової звітності, первинних офіційних документів, отриманих вагових коефіцієнтів обраних індикаторів та методу експертних оцінок було здійснено інтегральну оцінку рівня економічної безпеки провідних підприємств торгівлі за песимістичним і оптимістичними прогнозами (табл. 5.18).

Таблиця 5.18

**Оцінювання рівня економічної безпеки досліджуваних підприємств торгівлі України  
за песимістичним та оптимістичним прогнозами**

Найменування підприємства	Вид прогнозу	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень економічної безпеки підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
<b>Торговельні</b>								
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Песимістичний	0,336	0,41	0,138	0,24	0,253	0,478	0,3066
	Оптимістичний	0,779	0,74	0,152	0,464	0,478	0,625	0,4809
ТОВ «Фора»	Песимістичний	0,641	0,74	0,152	0,464	0,322	0,518	0,418
	Оптимістичний	0,74	0,74	0,405	0,564	0,661	0,671	0,599
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Песимістичний	0,779	0,74	0,452	0,525	0,425	0,555	0,552
	Оптимістичний	0,834	0,9	0,452	0,464	0,515	0,625	0,597
ТОВ «РУШ»	Песимістичний	0,74	0,74	0,405	0,564	0,661	0,671	0,599
	Оптимістичний	0,834	0,937	0,838	0,837	0,791	0,825	0,899
ТОВ «АТБ-Маркет»	Песимістичний	0,641	0,740	0,575	0,525	0,757	0,825	0,690
	Оптимістичний	0,834	0,779	0,838	0,779	0,791	0,673	0,788
ТОВ «Новус Україна»	Песимістичний	0,641	0,740	0,575	0,525	0,757	0,825	0,690
	Оптимістичний	0,741	0,781	0,611	0,641	0,751	0,825	0,735
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	Песимістичний	0,837	0,9	0,586	0,779	0,652	0,791	0,735
	Оптимістичний	0,841	0,9	0,623	0,819	0,703	0,825	0,782
ТОВ «Епіцентр К»	Песимістичний	0,74	0,9	0,623	0,641	0,652	0,791	0,721
	Оптимістичний	0,834	0,9	0,682	0,721	0,791	0,825	0,783
ТОВ «Сахара»	Песимістичний	0,74	0,408	0,53	0,74	0,519	0,853	0,656
	Оптимістичний	0,834	0,566	0,607	0,688	0,549	0,853	0,703

Продовження табл. 5.18

Найменування підприємства	Вид прогнозу	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень економічної безпеки підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
ТОВ «Екоклуб»	Песимістичний	0,5	0,525	0,5857	0,375	0,394	0,566	0,525
	Оптимістичний	0,741	0,781	0,611	0,641	0,751	0,825	0,727
ТОВ «ЮСК Україна»	Песимістичний	0,74	0,725	0,647	0,9	0,625	0,581	0,67728
	Оптимістичний	0,74	0,464	0,624	0,837	0,791	0,9	0,74659
ТОВ «Комфі-Трейд»	Песимістичний	0,764	0,837	0,714	0,641	0,825	0,9	0,79581
	Оптимістичний	0,764	0,688	0,74	0,688	0,9	0,9	0,80288
ТОВ СП «Нібулон»	Песимістичний	0,709	0,837	0,787	0,5	0,9	0,9	0,8057
	Оптимістичний	0,764	0,688	0,74	0,688	0,9	0,9	0,80288
ТОВ «ВМ-Техніка»	Песимістичний	0,5	0,4637	0,545	0,74	0,653	0,6731	0,608098
	Оптимістичний	0,641	0,4637	0,617	0,74	0,681	0,9	0,71064
ПрП ТФ «Антошка»	Песимістичний	0,74	0,3557	0,495	0,74	0,653	0,6731	0,606298
	Оптимістичний	0,74	0,3557	0,495	0,74	0,681	0,9	0,67319
ТОВ «Колос-Трейд Інвест»	Песимістичний	0,5	0,371	0,623	0,275	0,371	0,58	0,511
	Оптимістичний	0,641	0,602	0,587	0,4983	0,371	0,411	0,515
ТОВ «Заріна-2000»	Песимістичний	0,641	0,837	0,511	0,725	0,625	0,791	0,677
	Оптимістичний	0,641	0,740	0,601	0,641	0,757	0,825	0,696
ТОВ «Розетка.уа»	Песимістичний	0,709	0,688	0,74	0,5	0,9	0,9	0,7806
	Оптимістичний	0,764	0,837	0,787	0,688	0,9	0,9	0,8388
ТОВ «Хорстех»	Песимістичний	0,834	0,688	0,688	0,838	0,658	0,652	0,791
	Оптимістичний	0,834	0,9	0,808	0,837	0,837	0,791	0,820
ТОВ «Поляна Лідер»	Песимістичний	0,5	0,606	0,526	0,196	0,579	0,611	0,53052
	Оптимістичний	0,837	0,9	0,623	0,779	0,791	0,825	0,786
	Оптимістичний	0,5	0,41	0,574	0,336	0,017	0,566	0,461

Закінчення табл. 5.18

Найменування підприємства	Вид прогнозу	Рівень економічної безпеки підприємства за функціональними показниками						Рівень економічної безпеки підприємства
		ринкова	техніко-технологічна	фінансова	інвестиційна	інноваційна	інтелектуально-кадрова	
ТОВ «Агромат»	Песимістичний	0,74	0,5	0,647	0,74	0,625	0,581	0,637
	Оптимістичний	0,74	0,5	0,688	0,74	0,8	0,825	0,739
ТОВ «Експрес-маркет»	Песимістичний	0,5	0,41	0,152	0,334	0,322	0,518	0,357
	Оптимістичний	0,5	0,41	0,574	0,336	0,017	0,566	0,461
ТОВ «Варус»	Песимістичний	0,739	0,74	0,511	0,464	0,322	0,518	0,54
	Оптимістичний	0,834	0,9	0,452	0,464	0,515	0,625	0,718
ТОВ «Стаф-Флай»	Песимістичний	0,5	0,291	0,311	0,196	0,519	0,618	0,429
	Оптимістичний	0,336	0,408	0,355	0,336	0,661	0,725	0,500
<b>Виробничо-торговельні</b>								
ПрАТ «Оболонь»	Песимістичний	0,779	0,688	0,551	0,408	0,606	0,653	0,612
	Оптимістичний	0,779	0,741	0,651	0,638	0,713	0,711	0,749
ТОВ «Рошен»	Песимістичний	0,779	0,608	0,544	0,566	0,473	0,791	0,642
	Оптимістичний	0,779	0,668	0,644	0,654	0,583	0,825	0,744
	Оптимістичний	0,9	0,761	0,838	0,618	0,652	0,794	0,74
ПрАТ «Дарниця»	Песимістичний	0,779	0,688	0,644	0,566	0,473	0,703	0,656
	Оптимістичний	0,834	0,688	0,838	0,837	0,652	0,791	0,795

Джерело: розраховано автором

Для оптимістичного прогнозу було взято дані фінансової звітності за 2022 рік (із системи YouControl) або прогнозовано, для розрахунку песимістичного прогнозу використано умову беззбитковості.

Побудовані прогнозні сценарії рівня ЕБП свідчать про те, що більшість підприємств мають високий або середній рівень ЕБ. Так, високий рівень ЕБП мають: ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «РУШ», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Фора», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Дарниця». Середній рівень ЕБ мають: ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Рошен». Цим підприємствам слід звернути увагу на роботу фінансових менеджерів, зокрема щодо питань управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та вжити заходів для посилення інвестиційної привабливості.

### **Висновки до розділу 5.**

У п'ятому розділі «Стратегічне управління в системі економічної безпеки підприємств торгівлі» отримано такі наукові результати:

1. Головними детермінантами негативного впливу на торгівлю України є: війна з РФ, зниження цін на світових сировинних ринках, сировинна спрямованість експорту нашої країни, невиваженість політико-економічних реформ, зниження купівельної спроможності населення, епідемії, що супроводжують наше життя останнє десятиріччя. Триває перерозподіл важелів впливу на світовій арені, що збільшує невизначеність, яка ускладнює прийняття будь-яких рішень в економіці. Визначено пріоритетні напрями дій для зовнішньої торгівлі України: прискорення реформ, збільшення запитів на фінансово-технічну підтримку ЄС, стратегічне партнерство з державами позаєвропейського простору.



2. Україна має впроваджувати всі запропоновані напрями, зважаючи на переваги і виклики кожного. Перший напрям обумовлений підписанням Угоди про асоціацію і передбачає продовження реформ і коригування положень Угоди з метою виправлення асиметрії торговельних потоків, яка склалася на цей час. Зміни в Угоді дадуть змогу Україні поставляти на ринки світу товари з більшою доданою вартістю ніж сировина.

Другий напрям також вже наявний в Україні завдяки програмі «Горизонт Європа» і дає можливості збільшувати інноваційний потенціал країни та відповідно торговельні потоки в майбутньому.

3. Визначено можливості реалізації експортного потенціалу України на ринках ЄС, Азії та Африки шляхом розрахунку відносних компаративних переваг за товарними групами. Встановлено, що торгівля з ЄС не дає суттєвої вигоди для України, оскільки більшість товарних позицій експорту не створюють достатньої доданої вартості. Відповідно необхідно виправити деформацію товарної структури експорту–імпорту з ЄС. За результатами дослідження компаративних переваг українського експорту на ринку Азії, ЄС та Африки визначено ті товарні групи, які мають перспективи розвитку, такі як рослинні матеріали, натуральне та штучне хутро, судна, свинець та вироби з нього, м'ясо та субпродукти. Ці товарні групи мають дещо більшу додану вартість ніж ті, що реалізуються нині. Отримані результати будуть використані при обґрунтуванні державної політики щодо підтримки національних виробників продукції з більшою доданою вартістю з метою створення умов для формування нових та приєднання до вже існуючих глобальних ланцюгів вартості, що має суттєво підвищити рівень економічної безпеки підприємств торгівлі України.

4. 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 (електрозв'язок). Найбільш впливовою виявилася факторна

ознака телекомунікаційних послуг.

5. Наявність факторів ризику і загроз для торгівлі актуалізувало створення системи моніторингу з метою завчасному запобіганню небезпеці. Сформована модель стратегії управління СЕБП торгівлі містить в собі систему моніторингу ризиків та загроз. Моніторинг загроз ЕБСП передбачає виконання кількох етапів, визначено суб'єкти процесу та інформаційні джерела, які залучені до процесу виділення факторів ризику і загроз. Це дає можливість формувати необхідні варіанти управлінських рішень.

6. Зважаючи на воєнний стан, дещо змінено наповнення оцінних показників за запропонованим алгоритмом інтегральної оцінки рівня економічної безпеки виробничо-торговельних та торговельних підприємств, який є універсальним для будь-якого підприємства у сфері торгівлі. Розраховано песимістичний та оптимістичний прогнози рівня економічної безпеки для ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Сахара», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Екоклуб» та інших, що дає змогу визначити першочергові заходи для покращення показників діяльності та підтримання її стійкості.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора: [37, 114; 115, 201, 384, 533, 543, 631, 632, 645, 648, 699, 705].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання важливої наукової проблеми щодо поглиблення теоретико-методологічних засад ідентифікації загроз та формування економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції, визначено базис практичних рекомендацій з моніторингу загроз і включення в стратегічні моделі діяльності підприємств.

Процеси інтеграції та глобалізації, посилення збурень у світовій економіці зумовили вибір теми дослідження, у процесі якого сформульовано концептуальні, теоретико-методологічні та науково-практичні висновки, спрямовані на вирішення завдань дисертації відповідно до визначеної мети.

1. Збільшення кількості та ускладнення факторів впливу на сферу торгівлі, зокрема процеси інтеграції у міжнародній економіці, зумовлюють цілеспрямованість дослідження ключових понять безпекології. З огляду на це, постає потреба в уніфікації підходів до визначення даної проблеми та розроблення пропозицій для налагодження процесу забезпечення економічної безпеки на українських підприємствах торгівлі. Як економічна категорія ЕБП – це сукупність економічних відносин стосовно захищеності підприємства від негативних впливів та спроможності формувати можливості розвитку. Уточнено смислове поняття ЕБП – це стан підприємства, при якому воно є захищеним від загроз діяльності, конкурентоспроможним, ефективно використовує свій потенціал та стабільно розвивається. Визначення рівня ЕБ підприємств торгівлі досягається шляхом використання ситуаційно-адаптивного та ресурсно-функціонального підходів, що сприятиме обґрунтуванню програми заходів для досягнення сталого розвитку та конкурентних переваг. Основою розробки системи практичних рекомендацій є моделювання економічної безпеки торговельного підприємства та процесу підтримки її стабільного рівня. Запропоновано концептуальний підхід до аналізу та оцінювання рівня ЕБП, де є його змістовий опис із виділенням методології дослідження,

моделей, принципів побудови концепції та архітектонічних елементів системи ЕБП. Процес побудови системи ЕБП передбачає врахування чотирьох базових компонентів: узгодження інтересів стейкхолдерів, протистояння загрозам, ресурсне забезпечення, стимулювання розвитку підприємства. При цьому головними критеріями оцінки є потенціал підприємства, рівень його конкурентоспроможності та відносний рівень економічної безпеки (кількісне визначення). Ці компоненти визначаються за допомогою вдосконаленої збалансованої системи показників, яка містить шість блоків складових: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, персоналу та праці, зовнішнього середовища, інноваційного розвитку. Таке групування блоків ЗСП становить основу розроблення, реалізації, моніторингу стратегії, а також є інструментом її регулювання.

2. Економічна безпека підприємства залежить від рівня економічної безпеки країни, який значною мірою визначається інноваційно-технологічними, соціальними, галузевими, зовнішньополітичними та фінансово-валютними факторами. У сфері зовнішньоторговельної діяльності принципового значення набувають перманентна оцінка стану економічної стійкості найбільших торговельних партнерів України серед членів і кандидатів у члени ЄС і дослідження переваг та викликів євроінтеграційних процесів. Це дало змогу сформулювати загальне уявлення про рівень стабільності як головного індикатора безпеки сфери торгівлі, а також сформулювати рекомендації для його поліпшення та визначити підґрунтя з метою дослідження переваг та викликів євроінтеграційних процесів.

3. Європейський Союз є важливим партнером України для нарощування економічного співробітництва у сфері торгівлі. Однак повномасштабна війна РФ проти України суттєво погіршила стан економіки нашої держави. Попри все дотримання європейського вектору розвитку сприяє реалізації заходів щодо підтримки економіки, як-от допомога аграріям, спрощення режиму регулювання трудових ресурсів, зміни в бюджетно-фінансовій сфері. Це дає можливість визначити пріоритетні

напрями співробітництва: науково-технічний розвиток, підвищення якості та конкурентоспроможності готової продукції, що має більшу додану вартість, ніж сировина, і відповідно сприятиме економічному зростанню країни.

4. Ключовими ризиковими заходами для торгівлі України, що зумовлені імплементацією ПВЗВТ, є: необхідність зміни асортименту експорту, виправлення асиметрій у сфері тарифів і мит (частково вже зроблено станом на травень 2022 р.), нагальна потреба запровадження жорстких заходів щодо корупції. Результати детального аналізу ПВЗВТ за секторами та гравцями економіки, де враховано і термін впливу, є підґрунтям для розроблення політики і програм міжнародного партнерства.

5. Як економічна категорія ризик відображає властивість суспільних економічних відносин, яка пов'язана з прийняттям рішень в умовах невизначеності, що може призвести до негативних наслідків. Класифікація ризиків має здійснюватися за допомогою розширення переліку за такими ознаками: ступенем поширеності, частотою виникнення збитку, розміром збитку.

Формування переліку та систематизація ризиків і загроз дають можливість визначити шляхи подальшого вдосконалення комплексу заходів щодо забезпечення достатнього рівня ЕБП торгівлі. З цією метою удосконалено класифікацію видів загроз завдяки введенню таких ознак, як: ступінь впливу, масштаб впливу, зміни функцій ринку та державного регулювання, зміни системи споживання, девіантні процеси в системі бізнесу, зменшення факторних конкурентних переваг.

Оцінювання загроз пов'язане із визначенням факторів впливу, які поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів впливу належать макроекономічні, ринкові та інші, уточнено їх наповнення. Макроекономічний вплив оцінюється за показниками: динаміка зміни ВВП за паритетом купівельної спроможності, співвідношення обсягів експорту й імпорту країни, динаміка рейтингу економічної свободи країни, рейтинг легкості ведення бізнесу Doing Business, темпи інфляції. Показниками

оцінювання факторів ринку є: динаміка рівня тіньової економіки, рівень рентабельності операційної діяльності, ступінь зносу основних засобів, динаміка зайнятості населення, середньооблікової чисельності штатних працівників та середня заробітна плата працівників у сфері торгівлі. До складу груп внутрішніх факторів ЕБП торгівлі входять: операційні, фінансові, інвестиційні, кадрові та інноваційні. Такий поділ відповідає функціональному підходу до визначення рівня ЕБП.

6. На основі дослідження різноманітності підходів до оцінювання рівня ЕБ встановлено відсутність універсального підходу, що зумовило потребу у його розробленні з урахуванням особливостей підприємств торгівлі та виробничо-торговельних підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. Аналіз науково-методологічних основ безпекології та результатів діяльності таких підприємств дав можливість опрацювати методологію оцінювання рівня ЕБП з урахуванням вибору підходу до оцінювання. За стійкісним підходом запропоновано розраховувати рейтинг стабільності діяльності підприємства торгівлі як головного маркера рівня його ЕБ. За функціональним підходом запропоновано розраховувати рівень ЕБ окремих функціональних складових, які визначено основними у діяльності підприємства. Рекомендовано методичний підхід до інтегральної оцінки рівня ЕБП торгівлі на основі ресурсно-функціонального підходу із застосуванням методу аналізу ієрархій, відповідно до алгоритму, за яким передбачено виконання певних етапів, що є універсальним для будь-якого торговельного підприємства. За аналізом наукових доробок та власних розрахунків встановлено коефіцієнти вагомості для індикаторів функціональних підсистем підприємства торгівлі, отримано значення: підсистема фінансової безпеки – 0,3, інтелектуально-кадрової – 0,28, ринкової – 0,1, техніко-технологічної – 0,1, інвестиційної – 0,11, інноваційної – 0,12. Здійснено оцінку 27 підприємств торговельної та виробничо-торговельної сфери, аналіз результатів якої дозволяє розробити відповідні заходи щодо зміцнення стабільності та

розвитку досліджуваних підприємств у стратегічній перспективі.

7. Доповнення класифікації інновацій шляхом зміни видів за двома ознаками (за предметом і сферою застосування, за типом інновацій) дає змогу визначати можливі ризики і загрози, які виникають у цій сфері, та пояснює сутність інноваційного потенціалу. Використовуючи стратегічний і процесний підходи до дослідження економічної сутності інновацій, обґрунтовано категоріальне визначення інноваційного потенціалу підприємства: це система можливостей і ресурсів матеріального і нематеріального характеру, які завдяки синергетичності продукують новації, що мають фінансову цінність. Це дає змогу визначити взаємозв'язки між інноваційним потенціалом підприємства та його економічною безпекою.

8. Достовірна оцінка безпеки інноваційного середовища визначається інтегральним показником, який сформовано із залученням індексу глобальної конкурентоспроможності, відносного інноваційного індексу, глобального індексу інновацій, індексу інвестиційної діяльності. Відносний інноваційний індекс розраховується як співвідношення різниці загальної кількості місць і місця, яке посідає країна, до загальної кількості місць у рейтингу. Ці показники можуть надалі використовуватися для оцінювання потенціалу інших країн; вони можуть бути основою для прийняття рішень іноземними інвесторами щодо інвестицій в інноваційні проекти. Перевагами використання даної методики є врахування основних факторів впливу й умов на інноваційну активність окремо взятої країни та простота розрахунків. Плюсом цього індексу є наочність і точність визначення місця країни, рівня інноваційності діяльності її підприємств. Отримана оцінка інноваційної активності підприємств України в умовах євроінтеграції, аналіз особливостей товарної торгівлі з ЄС, детальний аналіз умов середовища країни для інноваційної діяльності підприємств за статистичними показниками, які легко знайти у відкритому доступі, дають можливість обґрунтувати рекомендації щодо співпраці з ЄС.

Вивчення напрямів інноваційної політики дало змогу виявити переваги та загрози для України, що надалі можуть бути враховані при складанні стратегій міжнародного партнерства. Досліджуючи інструменти інноваційного розвитку, виокремлено особливості інноваційної діяльності сфери торгівлі України, це вдосконалення торговельно-технічного та організаційно-управлінського процесів, продуктові інновації, залучення темплейтів. Інвестиції суттєво сприяють впровадженню інноваційних проєктів, що дало підстави сформулювати власне визначення поняття «інноваційний проєкт»: це захід або комплекс заходів, згрупований у вигляді програми або стратегії, яка передбачає використання нової методології виконання діяльності або впровадження нової організаційної форми або виробництво нової продукції (послуг). Надалі це дало можливість сформувати систему інвестиційного забезпечення інноваційного проєкту з урахуванням ключових факторів бізнес-моделі. У свою чергу, це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо інновацій. Запропонована у дисертаційному дослідженні класифікація інноваційних стратегій, їх характеристик, можливих недоліків і загроз дає можливість сформувати оптимальну стратегію розвитку підприємства торгівлі. Визначено основні напрями розвитку диджиталізації підприємств торгівлі.

9. Пріоритетними напрямами дій для зовнішньої торгівлі України є дотримання європейського шляху розвитку та стратегічного партнерства з державами позаєвропейського простору. Аналіз компаративних переваг та визначення напрямів дій дали змогу обґрунтувати перелік товарних груп експорту України для реалізації на ринках ЄС, Азії та Африки. Дотримання вимоги реалізації товарних груп із високими компаративними перевагами збільшить дохідність експорту, відповідно це позитивно вплине на рівень економічної безпеки країни та сприятиме підвищенню захисту та рівня ЕБ підприємств торгівлі. Африканський континент є перспективним для України щодо розширення експорту товарів та послуг, зокрема товарів продовольчого сектору, у виробництві яких Україна є лідером.



10. Сучасна система відносин між країнами трансформується під впливом поширення диджиталізації, тому визначено основні напрями розвитку диджиталізації в торгівлі та досліджено вплив цифрових технологій на економічну безпеку суб'єктів торговельної діяльності (підприємств). Виокремлено основні труднощі для розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано перелік факторів, які найбільше впливають на формування обсягу товарообороту торгівлі: доходи населення країни, чисельність зайнятих працівників у торгівлі, товарні запаси, індекси цін виробників промислової продукції, диджитал-технології (телекомунікації, обробка даних тощо) Обґрунтовано пропозицію долучити до вже існуючої методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства торгівлі показники, які відображають вплив диджитал-технологій. Результати дослідження є корисними для адаптації стратегій розвитку підприємств торгівлі в умовах формування глобальної цифрової екосистеми.

11. Визначення переліку загроз та ризиків для підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції дало змогу сформулювати рекомендації для їх нейтралізації. Серед заходів ключовими є оптимізація товарної структури експорту та імпорту, виправлення асиметрії, яка виникла в результаті Угоди про Асоціацію, розширення виробництва високотехнологічних товарів та проведення політики імпортозаміщення. Наявність факторів ризику і загроз для торгівлі актуалізувало створення системи моніторингу з метою завчасному запобіганню небезпеки. Сформована модель стратегії СЕБП торгівлі містить в собі систему моніторингу ризиків та загроз. Моніторинг загроз ЕБП передбачає виконання кількох етапів; визначено суб'єкти процесу та інформаційні джерела, які залучені до процесу виділення факторів ризику і загроз. Це дає можливість формувати необхідні варіанти управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз соціально-економічних процесів розвитку суспільства, заснованого на знаннях: наук. кер. проєкту М. З. Згуровський. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 26 с.
2. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. проєкту М. З. Згуровський. Ч. 1. Глобальний аналіз якості та безпеки життя. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 208 с.
3. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М. З. Згуровський. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ». 2010. 220 с.
4. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ: Ліра-К. 2014. 334 с.
5. Ватченко О.Б., Ільченко В.М. Виникнення та аналіз поняття «сталий розвиток». *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: зб. наук. пр. «Економічні науки»*. Дніпропетровськ. 2011. № 1. С. 64–68.
6. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Надстир'я. 2008. 528 с.
7. Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Фащевський М. І. Просторова організація продуктивних сил України: мезо- та мікрорегіональний рівень. Вінниця: Книга-Вега. 2007. 572 с.
8. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
9. Meadows D.H., Meadows D.L. and Randers J. Beyond the Limits: Global Collapse or a Sustainable Future. *Earthscan: London*. 1992.
10. Економічна безпека бізнесу [Г. О. Швиданенко та ін.]; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 510 с.

11. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів [Текст]: монографія / Мазаракі А.А., Корольчук О.П., Мельник Т.М. та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 717 с.
12. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
13. Лук'янова В. В., Шутяк Ю. В. Діагностика економічної безпеки підприємства. Хмельницький: ХНУ, 2014. 165 с.
14. Baldwin D. A. The Concept of Security. *Review of International Studies*. 1997. № 23. 5–26.
15. Buzan B., Waever O., and J. de Wilde, *Security: A New Framework for Analysis – Barry Buzan, Ole Wæver, Ole Wæver, Jaap de Wilde - Google Books*. Lynne Rienner Publishers, 1998.
16. Cabric M. *Corporate Security Management: Challenges, Risks, and Strategies*. Butterworth-Heinemann, 2015.
17. Ulmann R. Redefinig security. *International security*. 1983. Vol.8. 1. P. 129–153.
18. Golafshani N. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *Qual. Rep.*, vol. 8, no. 4, pp. 597–606, 2003.
19. Neu C. R. The Economic Dimensions of National Security. 1994. RAND, 86.
20. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. № 1, 2014. С. 309–314.
21. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства. Харків: ХНЕУ, 2012. 252 с.
22. Логутова Т. Г., Камышникова Э. В. Экономическая безопасность промышленных предприятий. Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2013. 230 с.
23. 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>

24. Стратегія сталого розвитку Україна 2020: Указ Президента України від 15.01.2015 № 5/2015. Офіц. вісн. України від 23.01. 2015. № 4. С. 8, ст. 67, код акта 75358/2015.
25. Стратегія національної безпеки України: затв. Указом Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. Офіц. вісн. України. 2015. № 43. С.14. ст. 1353.
26. 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.
27. 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.
28. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28.01.2021, №1150-IX.
29. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018, №2469-VIII.
30. Рішення КМУ від 11.08.2021 «Про стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року».
31. Постанова КМУ від 03.03.2021 №179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року».
32. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX зі змінами від 16.08.2020 // ВВР України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
33. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII зі змінами від 28.06.2015 // ВВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12/page>
34. Про затвердження переліку Порядку проведення перевірок у суб'єктів господарювання сфери торгівлі і послуг, у тому числі ресторанного

господарства, якості продукції, додержання обов'язкових вимог щодо безпеки продукції, а також додержання правил торгівлі та надання послуг: Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 07.03.2012 № 310 // ОВУ. 2012. № 38. Ст. 104.

35. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 75/98–ВР зі змінами від 03.07.2020 // ВВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>

36. Зубко Т.Л. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісн. КНТЕУ*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. № 3 (142). С. 85–92.

37. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.

38. 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.

39. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

40. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ: Атака, 2005. 432 с.

41. 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-ekonomi-chnoyi-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-ta-struktura/viewer>

42. Копитко М.І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Київ: Ліга-Прес, 2015. 556 с.

43. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія ; за ред. Копитко М.І. Київ: Крок, 2017. 508 с.

44. 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>
45. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.
46. Шира Т.Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4408>
47. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: Книжкове вид-во Нац. авіац. ун-ту, 2007. 436 с.
48. 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.
49. 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.
50. 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.
51. Міжнародна економічна безпека України: теорія, методологія, практика: монографія / Вісіна Т.М., Войчук М.В., Корольчук Л.В., Кравчук О.Я., Кравчук П.Я. та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. 212 с.
52. 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.
53. 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.

54. 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.
55. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
56. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства. УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
57. 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)
58. Капустін М. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва. *Журнал інтелектуальної еліти «Персонал»*. 2007. № 6. С. 21–26.
59. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Запоріжжя; Херсон: Гельветика, 2018. 631 с.
60. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 170 с.
61. 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)
62. Дергачова В.В. та ін. Управління економічною безпекою промислових підприємств в контексті забезпечення національних інтересів України. *Монографія*. 2021. Вид-во КПІ. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43473/1/Monografia\\_Upravlinia.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43473/1/Monografia_Upravlinia.pdf)
63. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком / [Ілляшенко С. М., Божкова В. В., Герасимчук В. Г. та ін.]; за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Харків: Діса плюс, 2015. 447 с.
64. Гуляєва Н. М., Вавдійчик І.М. Економічна безпека та стабільне функціонування підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4 (114). С. 79–88.

65. Стояненко І.В., Лубенець А.О. Вплив діджиталізації на діяльність та економічну безпеку підприємств торгівлі. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 516–519.
66. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
67. Lambert D. La defense de l'ekonomie: la conjugasion des efforts de l'Etat, de l'entreprise et d'individuy. *Strategique*. 1990. № 2. P. 83–98.
68. 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.
69. 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.
70. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Житомир: ЖДТУ, 2009. 21 с.
71. Васильчак С.В., Ганич І.М. Захист комерційної таємниці в Україні. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутрішніх справ*. 2011. № 2. С. 321–328.
72. Омелянвич 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=)
73. Ілляшенко О.В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: принципіві положення URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/download/51252/47246> DOI: 10.15587/2312-8372.2015.51252
74. Ілляшенко О.В. Детермінанти системи економічної безпеки підприємства. *Technology audit and production reserve*. 2015. № 5/6 (25). С. 4–7.



75. 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)
76. Попович П. Економічна безпека підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісн .Терноп. акад. народного господарства*. 2002. Вип. 2. С. 93–96.
77. 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)
78. Данілова Е. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. Монографія. 2022. 350с.
79. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
80. Пухальська Г. В., Христич Г. О. Економічна безпека підприємства: сутність та її складові. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2008. № 6. Т.1. С. 197–200.
81. Зацеркляний М.М., Мельников О.Ф. Основи економічної безпеки. Київ: КНТ, 2009. 337с.
82. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2009. 256 с.
83. Колісніченко П.Т. Еволюційний підхід до трактування терміну «економічна безпека». *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. №11, 2017. С. 88–96. URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2017\\_11\\_088.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2017_11_088.pdf)
84. 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.
85. Дергачова В. В., Колешня Я.О. Роль економічної безпеки малих та середніх підприємств в економічній безпеці держави. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний*

- інститут»*. 2016. № 13. С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_8)
86. Дергачова В.В., Череп А.В. Вплив комплаєнс-факторів на рівень економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2019. № 23 (1348). С. 101–105. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48010/1/vestnik\\_KhPI\\_2019\\_23\\_Cherep\\_Vplyv.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48010/1/vestnik_KhPI_2019_23_Cherep_Vplyv.pdf)
87. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. 08.06.01 / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.
88. 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. 175 с.
89. Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С. М., Гусаров В.Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва. Київ, 2012. 226 с. URL: [ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf](http://ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf)
90. Верхоглядова Н.І., Герасимова О.Л., Щеглова О.Ю., Левчинський Д.Л. Економічна діагностика. Дніпропетровськ: Свідлер, 2011. 332 с.
91. Верхоглядова Н.І., Олініченко І.В. Принципи забезпечення економічної безпеки регіону. *Ефективна економіка*. 2013. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2296>
92. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони*. 5. 2019. С. 103–110. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5\\_2019/21.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/21.pdf)
93. Нусінова О. В. Основи оцінки економічної безпеки підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Київ: ПанТот, 2012. 411 с.
94. 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>

95. Caralli R.F., Wilson W.R. *The Challenges of Security Management*. Pittsburg: CERT, Software.
96. 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).
97. Mostenska T.L., Mostenska T.G., Yurii E., Lakner Z., Vasa L. (2022). Economic affordability of food as a component of the economic security of Ukraine. PLoS ONE 17(3): e0263358. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263358>
98. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / за наук. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: Терно-граф, 2008. 424 с.
99. 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.
100. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб.* 2009. № 87. С. 371–376.
101. Барановський О.І. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. Київ: УБС НБУ, 2014. Т.1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. 831 с.
102. Подлужна Н. О., Єгорова О. В. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід*. 2016. № 5. С. 56–60.
103. Шкарабан С. І., Корецький Б. М., Ярощук О. В. Діагностика і прогнозування фінансово-господарського розвитку акціонерного товариства: монографія. Тернопіль: ТАЙП: Рада, 2010. 300 с.
104. Білик Р.Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 67–72.

105. Zubko T. Economic security of the production and trade enterprise. *Вісник КНТЕУ*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. № 1 (145). С.79–91 DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2022\(141\)05](http://doi.org/10.31617/1.2022(141)05)
106. 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.
107. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2012> SCIENTIFIC RESEARCHES AND THEIR PRACTICAL APPLICATION. MODERN STATE AND WAYS OF DEVELOPMENT '2012, URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>
108. Іващенко О.В. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І.Мечникова*. 2013. Т.18. Вип. 1/1. С. 142–145.
109. 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.
110. Живко З. Б. *Методологія управління економічною безпекою підприємств*: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2013. 474 с.
111. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
112. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2008. 240 с.
113. 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).
114. Андреева В.Г., Зубко Т.Л. Критичний аналіз підходів до визначення фінансово-економічної стійкості як найважливішого елемента економічної

- безпеки підприємства. *Економіка та управління в XXI 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.
115. Зубко Т.Л. Зовнішні фактори економічної безпеки підприємств торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. ДТЕУ, 2022. 3. С. 19–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)02)
116. Зубко Т.Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ. 2016. № 2. С.75–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_2_12)
117. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ. 2016. № 3 (17). С.81–88.
118. 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)
119. Зубко Т.Л., Голоднюк Т.С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Економічні перспективи підприємництва в Україні», (26–27 жовтня 2017 р., м. Ірпінь) : у 2 ч.* Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. 543 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», Т. 101). С. 88–91.
120. Зубко Т.Л. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічна безпека держави в контексті національних інтересів» (м. Харків, 23 квітня 2021 року). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021.174 с. С. 71–74
121. Зубко Т.Л. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.* 24 жовтня 2019 р. Тернопіль: Крок, 2019. 280 с. С. 188–190
122. Сирота В. С. Регуляторні засоби попередження загроз економічній безпеці підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 72–77.

123. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк, Надстир'я. 2011. 260 с.
124. Ковалев Д.В., Сухорукова Т. В. Экономическая безопасность предприятия. *Економика України*. 2004. № 10. С. 48–52.
125. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 140 с.
126. Мішин О.Ю., Мішина С.В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». *Вісн. економіки транспорту і промисловості*. № 38. 2021. С.86–92.
127. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 432 с.
128. Іванілов О. С. Економіка підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2009. 728с.
129. Раздина Е. В. Коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия. *Бизнес-информ*. 1997. № 24. С. 63–65.
130. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: кол. монографія / [Бурбело О.А., Рамазанов С.К., Заєць О.М. та ін.]; за наук. ред. О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова. Київ; Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.
131. 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).
132. Собкевич О. В. Діагностика загроз інноваційній безпеці у промисловості України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 118–129.
133. Шуміло О.С. Складові економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 205–217.
134. Сисоліна Н.П. Економічна безпека підприємства. Кіровоград: КНГУ, 2014. 226 с.
135. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення економічної безпеки підприємства. Київ: Нац. акад. управління, 2005. 78 с. Препринт наук. доп.
136. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. Київ. 2011. № 10. С.43–47.

137. Мазаракі А. А., Касьянова А.О. Огляд запобіжних та кризорезистентних заходів антикризового управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3–4 (1). С. 42–45.
138. 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.
139. Мішеніна Н.В., Кривущенко М.В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Наук. вісн. ЧДІЕУ*. № 3 (11), 2011. С. 170–175.
140. 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.
141. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія. Львів: Аверс, 2007. 304 с.
142. Мойсеєнко І.П. Адаптивне управління в системі економічної безпеки. *Наук. вісн. ЛДУВС. Серія економічна: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 1. С.102–110.
143. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: монографія. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.
144. Нусінов В. Я., Міщук Є.В. Методологічні засади оцінки багаторівневих показників (на прикладі економічної безпеки підприємства). *Вісн. 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)
145. Оласюк Г.П. Теоретико-методичні засади аналізу економічної безпеки підприємств у конкурентному середовищі. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016. Вип. 44. С. 117–124.
146. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
147. Антикризове фінансове управління підприємством / [Салига С.Я., Ляшенко Н.В., Дацій Н.В. та ін.]. Київ: Центр навч. літ., 2005. 208 с.

148. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 493 с.
149. Акімова Н.С., Топоркова О.В., Євлаш Т.О. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2017. № 1(6). С. 37–50.
150. Алькема В.Г. Система економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2011. 378 с.
151. Алькема В.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень / за ред. О.А. Кириченко. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 50 с.
152. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні розробки та організація виконання. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2010. № 2. Т.1. С. 140–144.
153. 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.
154. 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.
155. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев, 2004. 784 с.
156. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев, 2003. 496 с. (Энциклопедия финансового менеджера. Вып. 4).
157. Гриценко А.А. Архітектоніка економічної безпеки. *Ін-т економіки та прогнозування НАН України*. Київ, 2017. 223 с.
158. 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.



159. Бровкіна Ю.О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка: реалії часу. Наук. журн.* 2015. № 1 (17). С. 122–128. URL: <http://economics/opu.ua/files/archive/2015/nl.html>
160. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст]: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 293 с.
161. Вітлінський В.В., Глущевський 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 2019р. (С.405–419).
162. Прикладні аспекти прогнозування розвитку економіки України: монографія. П.В. Захарченко, В.В. Вітлінський та інші / За ред. О.І. Черняка. 2018. Мелітополь: Видав. буд. Мелітопол. міської друкарні. 432 с. (С.25–34).
163. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ.* 2018. №4. С. 384–392.
164. 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.: Кібальник Л.О., Соловійов В.М. (відп. за випуск) та ін. Черкаси: видавець Вовчок О.Ю. 284 с. (С.68–71).
165. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право.* Київ, 2017. 5/2, С. 38–40.
166. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісн. Запор. Нац. унів.-ту.* 2010, 3(7), С. 72–79.
167. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Київ: МАУП, 2006. 256 с.
168. 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, page\(s\): 1661-1692](#) URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206316680030>.
169. 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.
170. Frost J., Gambacorta L., Huang Yi, Shin H.S., Zbinden P. (2019). 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>
171. 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>
172. 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
173. 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>
174. 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.
175. Outreville J. F. The Meaning of Risk. *Theory and Practice of Insurance*. 1998. P. 1–12.
176. Perrow, C. (1999). Normal accidents: Living with high-risk technologies. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press (second edition).
177. Perry, R. W., & Quarantelli, E. L. (Eds.). (2005). What is a disaster? New answers to old questions. Philadelphia: Xlibris Press.

178. 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.
179. 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.
180. 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](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63254-4_2)
181. Коваленко В.В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 362–366.
182. 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)
183. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.
184. 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).
185. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2014. 144 с.
186. Zadeh L. A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and kontrol*. 8. P. 338 – 353.
187. Коваль А.А. Логіко-лінгвістичні моделі в нечітких системах. *Проблеми програмування*. 2008. № 2-3. Спеціальний випуск. С. 375–378. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38468699.pdf>
188. Zang W.-B. (1991). Synergistic economy. Time and change in non-linear economics. *Economics*.

189. Солоха Д.В. Функціонування і розвиток інноваційного потенціалу регіональних соціально-економічних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Донецьк: ВІК, 2012. 438 с.
190. Haken H. (2004). Synergetics. URL: <https://citations.springernature.com/book?doi=10.1007/978-3-662-10184-1>
191. 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.
192. Burgin M. (2003). Information Theory: a Multifaceted Model of Information. *Entropy*. 5, 146–160.
193. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192.
194. 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).
195. 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 «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). С. 49–50.
196. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 382 с.
197. 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.

198. Blakyta H.V., Zubko T. L., Zhuk O.S., Kasianova A.O., Guliaieva N. M. and Vavdiichyk I. M. (2022) Anti-Crisis Management In The System Of Economic Security Of International Business. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.8, August 2022. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.33>
199. Корнилюк Р.В. Системний ризик і макропруденційна політика в банківському секторі: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 461с.
200. Коцюба О. С. Оцінювання економічної ефективності реальних інвестицій в умовах невизначеності та ризику: монографія. Київ, КНЕУ. 2019. 287 с.
201. Зубко Т.Л., Матусова О.М. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнар. бізнес-форуму* (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 200 с. Укр., рос. та англ. мовами. С. 115–117.
202. Кузнецов О. О., Євсєєв С. П., Кавун. С. В. Захист інформації та економічна безпека підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. 360 с.
203. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. 24, С. 41–44.
204. Ястремський О.І. Міжгалузева 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.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/180866/04-Yastremskii.pdf?sequence=1>
205. 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.
206. Greiner L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

207. Сенюшкина Т. А. Синергетический потенциал управляющего воздействия в условиях системного кризиса в Украине. *Наукові праці : наук.-методич. журнал.* : Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – Вип. 163. – Т. 165 : Державне управління. – С. 114–118.
208. Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
209. Краснова В. В., Бандура М. В. Економічна діагностика. Донецьк: ДонНУ, 2013. 411 с.
210. Довбня С. Б., Дорошенко Д. О. Методический подход к оценке технико-экономической безопасности промышленного предприятия. *Економіка и финансы.* 2017. С. 41–48.
211. Карачина Н. П. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Логістика [зб. наук. пр.]*. 2010. № 690. С. 302–309.
212. Ковальов Д. В., Плетнікова І. М. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка України.* 2008. № 4. С. 35–40.
213. 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.
214. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень.* № 38. 2016. С. 361–366.
215. Шамрикова В. О. Теоретично-методичні аспекти антикризового управління з використанням фінансової стратегії: зб. наук. пр. студ. НУК. Миколаїв: НУК, 2009. №1. С. 7–14.
216. Давиденко С. В., Єгорова О. О., Приходько В. П. Економіка та економічна безпека держави. Теорія і практика: моногр. /ред.-упоряд.: Приходько В. П., Єгорова О. О. Ужгород : РІК-У, 2017. 383 с.
217. Родіонова І. В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку.* Харків: 2013. № 4 (68). С. 96–99.
218. 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).

219. 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>
220. Ганущак Т.В. Забезпечення фінансової безпеки підприємств. *Наука й економіка*. 2012. № 1 (25) С. 24–29.
221. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. Ужгород: УжНУ. 2013. Вип. 3 (40). – С. 62–65
222. Гбур З. В. Державне управління економічною безпекою України: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня «Рута». 2018. 408 с.
223. 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.
224. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 35–40.
225. Дмитрієв І. А., Близнюк А. О. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Dmitriev.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Dmitriev.pdf).
226. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4 (60). С. 5–16.
227. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: [колективна монографія у 2 т.]. Дніпропетровськ: ФОП Дробязко С.І., 2014. Т. 2. 349 с.
228. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: *матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 15 груд. 2015 р.–15 січ. 2016 р.* / Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 213 с.

229. Єфімова Г. В., Марущак С. М. Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. *Вісн. соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 77–84.
230. Жихор О.Б., Поліщук І.В. Оцінка рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 355–360.
231. Захаров О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2012. № 32. С. 80–86.
232. Іващенко Г.А., Ярошенко О.Ф. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 129–131.
233. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4 (28). С. 15–27.
234. 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.
235. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
236. 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.
237. 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)
238. Лисенко Ю.Г. Модернізація системи управління економічною безпекою національної економіки: методологія, індикатори та інструменти [Текст]: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 260 с.
239. Локотецька О.В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Технічний прогрес та ефективність*



*виробництва*. 2011. № 8. С. 197–202.

240. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

241. 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.

242. Немченко В. В., Іванченкова Л. В., Ткачук Г. О. Фінансовоекономічна безпека та її значення в підготовці фахівців. Економіка харчової промисловості. 2012. № 3. С. 55-57.

243. Нижник В.М. Соціально-трудовий 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.

244. Поляков П.А. Концепція управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. Вип. 24. Ч. 1. 2017. С. 135–139.

245. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16 січ. 1997 р. № 3/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 10. С. 85.

246. 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)

247. Прохорова В.В., Прохорова Ю.В., Кучеренко О.О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗт, 2010. 282 с.

248. 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.

249. 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.
250. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Электронный ресурс] / Сайт ВКГ. – Германия: Штутгардский университет. URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>
251. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию; [пер. с англ. М. Павловой]. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.
252. 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>
253. 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>
254. Borkowski M. Economic security of polish voivodeships. Measuring the concept. *Studia prawno-economiczne*. Т. CXIV, 2020. P. 195–216. URL: <https://doi.org/10.26485/SPE/2020/114/11>
255. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ: Знання України, 2020. 423 с.
256. Фінансово-економічна безпека: теоретико-правові аспекти / Кол.авт. Резворович К.Р., Юдін О.С., Круглова О.О. та ін. Дніпро: Вид-во Біла К.О., 2019. 195 с.
257. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. Монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
258. Дробязко С.І. Економічна безпека підприємства: методологічний та стратегічний аспекти: монографія. Дніпро: Вид. «ФОП Дробязко С.І.», 2019. 420 с.
259. Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (2). С. 265–273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi\\_2013\\_25\(2\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2013_25(2)_33).

260. Тищенко В.В. Система економічної безпеки підприємства: сутність, структура, функціонування. *Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля*. 2015. № 4, С. 261–271.
261. Дмитренко В. І. (2019). Система економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (56), 156–164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-156-164>
262. Жукова Л.М., Платонов В.І. Система управління економічною безпекою підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 93–98.
263. Зубко Т.Л. Омельчук А.С. Антикризове управління як інструмент визначення наявності кризи на підприємстві. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Кривий Ріг: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*, 2018. 587 с. С. 525– 528.
264. Determinants of business economic security: Monograph. H.V. Sytnyk, H.V. Blakyta and other. *Agenda Publishing House*. London, United Kingdom, 2019. 132 p.
265. Wang Z. (2006). Conceptualizing economic security and governance: China confronts globalization. *The Pacific Review*. P. 523–545. URL: <https://doi.org/10.1080/0951274042000326050>
266. Власов К.П., Власов П.К., Киселева А.А. Методы исследований и организация экспериментов / под ред. К.П. Власова. Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2002. 256 с.
267. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 188 с.
268. Сурмін Ю.П. Майстерня вченого. Київ: НМЦ «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.
269. Новокрещенов І.О., Бойко О.В., Дідовець І.В. Методологія та організація наукових досліджень. Київ: Вид-во ДЕТУТ, 2009. 175 с.
270. Основи методології та організації наукових досліджень / за ред. А.Є. Конверського. Київ: ЦУЛ, 2010. 352 с.

271. Бірта Г. О., Бургу Ю.Г. *Методологія і організація наукових досліджень*. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
272. Wagner, H. *Principles of Operations Research*, 2d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1975. Also details branch-and-bound methods for traveling salesperson problem.
273. Машина Н.І. *Математичні методи в економіці*. Київ: ЦНЛ, 2003. 148 с.
274. Дяков В.М., Ковальов Л.Є. *Математичне програмування*. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 497 с.
275. Лугінін О.Є. *Економетрія*. Київ: ЦУЛ, 2008. 278 с.
276. *Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства: монографія / Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 230 с.
277. Гончаров С.М., Кузнєцова Т.В., Лесняк О.Ю. *Основи економічної безпеки підприємства*. Київ: Кондор, 2015. 216 с.
278. Сосновська О.О. *Система економічної безпеки підприємств зв'язку*. Монографія. К. 2019. 440 с.
279. Кавун С. В. *Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія*. Харків. 2014. 312с.
280. Марченко О. С., Ярмак О. В. *Консалтинг економічної безпеки підприємств: концептуальні та прикладні основи системного підходу*. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3 (46). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-46-3-39>.
281. *Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України. Аналітична записка. Нац. ін-т стратегічних досліджень*. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-vdoskonalennya-metodologii-integralnogo-ocinyuvannya-rivnya>
282. *Інтеграція України в глобальний соціально-економічний простір / [Білорус О. Г. та ін.]; НАН України [та ін.]*. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана: ОНЕУ. 2019. 287 с.

283. 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-reytingu-paying-taxes-2020>
284. 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.
285. Баженова О. В., Чернодід І.С. Аналіз наслідків впливу світової фінансово-економічної кризи на стан економічної безпеки України. *Формування ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр.* Київ. 2011. № 2 (117). С. 49–53.
286. Баженова О. В. Моделювання впливу шоків умов торгівлі на економічне зростання в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 3–8.
287. Барановський О. Специфіка фінансової безпеки в банківській сфері. *Вісн. Нац. банку України*. 2014. № 9. С. 17–23.
288. 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.
289. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: [колективна монографія у 2т.]. Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2014. Т. 2. 349 с.
290. Матвійчук Л.О. Методи визначення рівня фінансової безпеки підприємництва. *Економічні науки*. 2010. № 4 (54). С. 330–332.
291. 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.
292. Залізнюк В.П. Ефективність регулювання забезпечення продовольчої безпеки підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 2, С. 113–119.
293. Онищенко В.П. Методологічний дискурс міжнародного економічного партнерства. *Зовнішня торгівля*. КНТЕУ, 2018. № 5. С. 6–18.
294. Мороз О.М. Теоретичні основи концептуального розвитку регіональної економіки малого та середнього бізнесу: монографія / О.М. Мороз; За ред. І.С. Ткаченка. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2007. 300 с.

295. 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/view File/5899/6649](http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/File/5899/6649) (дата звернення 12.02.2021).
296. 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.
297. Щербина С.В. Розвиток зовнішньоторговельних перспектив агропромислового комплексу України в контексті євроінтеграції. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SS\\_VUKE.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SS_VUKE.pdf) (дата звернення 18.03.2021).
298. 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) (дата звернення 18.11.2020).
299. Mazaraki A., Melnichenko S., Duginets G. Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE. 2018. 365 p.
300. Korzh M.V., Malinoshevska K.I. Development of a competitive strategy for an international enterprise. *Economic space*. 2022, 2(178), P. 51–54.
301. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. С. 171–175. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/558/541>
302. 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)
303. Пульс Угоди. Моніторинг плану заходів з виконання Угоди. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/>
304. Кондратюк О.І., Зубко Т.Л. Інноваційна складова у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 8/2. С. 21–25.

305. 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---](http://news.bigmir.net/business/717583-Kabmin-spodiva_etsya-na-zrostannya-chastki-malogo-i-serednogo-biznesy-do-25-VVP---) (дата звернення 18.03.2021).
306. Сайт елеваторів України. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/761-eksport-cherez-suhoputni-shlyahi-do-yes-mojlivosti>
307. Аграрне інформаційне агенство Agravery: [Agravery.com](http://Agravery.com) . З України заборонили експорт зерна, м'яса та цукру URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/z-ukraini-zaboronili-eksport-zerna-masa-ta-cukru> (дата звернення 2.05.2022)
308. 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-2017](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/ukraine/documents/association_agreement/guide.pdf-2017) (дата звернення 20.03.2021).
309. 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.
310. Matyushenko, I., Hlibko, S., Petrova, M., Khanova, O., Loktionova, M., Trofimchenko, K. (2021). Assessment of Technological Competitiveness of Ukraine in Terms of Association with the EU. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 30 (7), P. 148–176.
311. Мордас І.В., Мужанова Т.М. Забезпечення економічної безпеки України в контексті глобалізаційних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 44–49.
312. Зубко Т.Л. Методи оцінювання економічної безпеки країни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2 (125), 2022. [http://doi.org/10.31617/2.2022\(125\)05](http://doi.org/10.31617/2.2022(125)05)
313. World Trade Organization. URL: [wto.org](http://wto.org)
314. Сайт міністерства фінансів України. URL: <http://index.minfin.com.ua>

315. Wiener A., Borzel T.A., Risse T. *European Integration Theory* (3<sup>rd</sup> end) Book. Berlin. 2019. Oxford University Press. DOI <https://doi.org/10.1093/help/9780198737315.001.0001>
316. Boronska-Hryniewiecka K. *Subnational parliaments in EU policy control: explaining the variations across Europe*. 2013. Political Science.
317. 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>
318. 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).
319. 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.
320. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: 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. 718 с.
321. 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.
322. Криза Євро або втрачена парадигма : матеріали круглого столу, м. Київ, 13 груд. 2011 р. / НАН України, Ін-т світової економіки і міжнар. відносин, Від. міжнар. валютно-фін. відносин; [редкол.: Плотніков О. В. (відп. ред.) та ін.]. Київ: LAT&K, 2012. 61 с.
323. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна–ЄС / В. Сіденко (кер. проєкту) та ін. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.
324. Угода про асоціацію Україна – ЄС. Спецпроєкт EDERA та міжнародного фонду «Відродження». URL: <https://eu-agreement.ed-era.com/>



325. Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом: переваги та недоліки для українського суспільства: монографія / Г.В. Дугінець, О.В. Дяченко, Н.А. Мазаракі, О.С. Головачева; за заг. ред Г.В. Дугінець. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 160 с.
326. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Юхименко В.В. та ін. Стратегія посткризового розвитку зовнішньоекономічного сектору України : монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2014. 652 с.
327. Сіренко К.Ю. Євроінтеграційна політика України: позитивні та негативні аспекти. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. Вип. 22, Част. 3. 2018. С. 65–68.
328. 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 3.03.2021)
329. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3202198-ukraina-pidnalasa-u-rejtingu-ekonomicnih-svobod.html> (дата звернення 12.09.2021)
330. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/>
331. Євроінтеграційний портал. URL: <http://eu-ua.org/tekst-uhody-pro-asotsiatsiiu> (дата звернення 20.10.2020).
332. Європейська та євроатлантична інтеграція. Transition book. 2019 / Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції «Пульс Угоди». 2019. 94 с.
333. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 р. М-во фінансів України, Нац. банк України, Нац. комісія з цінних паперів та фондового ринку та ін. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_2020.pdf?v=4)
334. Joint Declaration of the Prague Eastern Partnership Summit. 2009. URL: [https://www.consilium.europa.eu/media/31797/2009\\_eap\\_declaration.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/31797/2009_eap_declaration.pdf) (дата звернення: 01.11.2020).
335. Корнієнкова К. «Східне партнерство»: перспективи розвитку та

проблеми. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №11. С.291–295. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.11.49>

336. Емерсон М., Мовчан В. Україна та Європа: короткий довідник. Брюссель: Центр європ. Політ. Дослідж.(CEPS); Київ: Ін-т екон. дослідж. та політ. Консультацій. 2016. 36 с.

337. Поглиблення відносин між ЄС та Україною: що, чому і як? С.Блокманс та ін.; за ред. М.Емерсона і В.Мовчан. Брюссель: Центр європ. Політ. Дослідж.(CEPS); Київ: Ін-т екон. дослідж. та політ. Консультацій. 2016. 255 с.

338. Адаров А., Гавлік П. Виклики поглиблених і всеохоплюючих зон вільної торгівлі (ПВЗВТ): як Грузія, Молдова та Україна можуть досягти успіху? *Економіка та прогнозування*, 2017. 4. С. 10–38.

339. Сайт Пояснення Угод Асоціацій (домовленостей) між ЄС та Україною, Молдовою, Грузією. URL: <https://3dcftas.eu/>

340. Осіпова Л.В. Підсумки вступу в дію положень ПВЗВТ: основні проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2018. 16. С. 81–88. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/13.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/13.pdf)

341. Экономика ЕС в условиях ухудшения мировой конъюнктуры. Бюллетень о текущих тенденциях мировой экономики. URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME\\_feb\\_2020\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/BME_feb_2020_web.pdf)

342. Патерило І. В. До питання про особливості правових засад зовнішньоторговельної діяльності в зоні вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. №2. Т.2. 2018. С. 11–14. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2018/tom\\_2/5.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2018/tom_2/5.pdf)

343. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №175 «Про Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»)). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248902169>

344. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 950 «Про схвалення проекту Рішення Комітету асоціації у торговельному складі щодо оновлення Додатка XXI до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної

енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, і надання позитивного висновку стосовно Стратегії реформування системи публічних закупівель («дорожньої карти»).

345. Рішення № 1/2018 Комітету Асоціації Україна – ЄС у торговельному складі від 14 травня 2018р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-18#Text)

346. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2018 р. № 1216 «Про особливості створення та діяльності централізованих закупівельних організацій», зі змінами від 14.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1216-2018-%D0%BF#Text>

347. Закон України від 19 вересня 2019 р. № 114-IX «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель», зі змінами від 1.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text>

348. Закон України від 25 грудня 2015 р. №922-VIII «Про публічні закупівлі», зі змінами від 5.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

349. Сайт електронної платформи державних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua/>

350. Сайт громадського контролю держзакупівель. URL: <https://dozorro.org/>

351. Євроінтеграційний портал. Технічні бар'єри в торгівлі. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratsiia/tekhnichni-bariery-u-torhivli>

352. Закон України від 23 травня 2018 року № 2445-VIII «Про приєднання України до Метричної конвенції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2445-19#Text>

353. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2736-VI «Про загальну безпечність нехарчової продукції», зі змінами від 26.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text>

354. Закон України від 2 грудня 2010 року № 2735-VI «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції», зі змінами від 1.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text>
355. Закон України від 15 січня 2015 року № 124-VIII «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», зі змінами від 3.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
356. Закон України від 5 червня 2014 року № 1314-VII «Про метрологію та метрологічну діяльність», зі змінами від 1.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18#Text>
357. Закон України від 5 червня 2014 року № 1315-VII «Про стандартизацію», зі змінами від 1.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
358. Закон України від 17 травня 2001 року № 2407-III «Про акредитацію органів з оцінки відповідності», зі змінами від 1.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2407-14#Text>
359. Закон України від 19 травня 2011 року № 3390-VI «Про відповідальність за шкоду, завдану внаслідок дефекту в продукції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3390-17#Text>
360. Закон України від 20 вересня 2019 року № 124-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про стандартизацію», зі змінами від 1.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-20#Text>
361. Закон України від 6 червня 2019 року № 2740-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо імплементації актів законодавства Європейського Союзу у сфері технічного регулювання», зі змінами від 1.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2740-19#Text>
362. Закон України від 12 грудня 2019 року № 367-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо зменшення тиску на бізнес з боку органів ринкового нагляду». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-20#Text>

363. Сайт онлайн-версія «Додатка до Офіційного журналу» ЄС. URL: <https://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>
364. Сайт «Євроінтеграційний портал». URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratsiia/konkurenciia-ta-derzhavna-dopomoha>
365. Закон України від 1 липня 2014 р. №1555-VII «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», зі змінами від 10.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
366. Розпорядження Антимонопольного Комітету України від 28 грудня 2015 р. №43-рп «Деякі питання реалізації Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0140-16#Text>
367. Розпорядження Антимонопольного Комітету України від 4 березня 2016 р. №2-рп «Про затвердження Порядку подання та оформлення повідомлень про нову державну допомогу та про внесення змін до умов чинної державної допомоги», зі змінами від 20.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0501-16#Text>
368. Розпорядження Антимонопольного Комітету України від 12 квітня 2016 р. №8-рп «Про затвердження Порядку розгляду справ про державну допомогу суб'єктам господарювання», зі змінами від URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0686-16#Text>
369. Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2018 р. № 33 «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на працевлаштування окремих категорій працівників та створення нових робочих місць». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/33-2018-%D0%BF#Text>
370. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 57 «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та підтримки середнього та малого підприємництва». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2018-%D0%BF#Text>

371. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 118 «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на проведення наукових досліджень, технічний розвиток та інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2018-%D0%BF#Text>
372. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2018 р. №420 «Про затвердження переліку послуг, що становлять загальний економічний інтерес». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/420-2018-%D0%BF#Text>
373. Наказ Держстату від 05.02.2014 № 27 «Рекомендації щодо підготовки та погодження стандартного звіту з якості державного статистичного спостереження» зі змінами від 26.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0452832-19#Text>
374. Наказ Держстату від 15.03.2014 № 41 «Про затвердження Методологічних положень щодо забезпечення статистичної конфіденційності в органах державної статистики» зі змінами від 9.10.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290832-20#Text>
375. Постанова Кабінету Міністрів від 27 лютого 2019 р. № 222 «Про затвердження Програми розвитку державної статистики до 2023 року» зі змінами від 24.12.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2019-%D0%BF#Text>
376. Сайт державної служби статистики Грузії. URL: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/35/sagareo-vachroba>
377. Сайт Світового банку. URL: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/en/40%20Statistica%20economica/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>
378. Сайт державної служби статистики Молдови. URL: <https://statistica.gov.md/>
379. Сайт UNECE – Цілі сталого розвитку. База статистики. URL: <https://w3.unece.org/PXWeb/ru/Table?IndicatorCode=12>

370. Сайт служби статистики Євросоюзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
381. Сайт аналітичних досліджень Take profit. URL: <https://take-profit.org/statistics/gdp/european-union/>
382. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. Аналітична доповідь центру Розумкова. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021\\_sektor\\_eu\\_ukr.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf)
383. Інтеграція у рамках Асоціації: динаміка виконання Угоди між Україною і ЄС. Аналітичний звіт. Шульга Д. та ін. Київ. 2019. 76 с. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Integratsiya-u-ramkah-asotsiatsiyi-dynamika-vykonannya-Ugody-mizh-Ukrayinoyu-i-YES-3-e-viddannya.pdf>
384. Zubko T. Development of the methodology for evaluating the economic security of the entrepreneurship in the international trade system. *Technology audit and production reserves*. 4/4 (66), 2022. 6–9. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.263535>
385. Зубко Т. Наслідки імплементації ПВЗВТ з ЄС для торгівлі в умовах міжнародного бізнесу. *Економічні горизонти*. 2022. 2(20). 52–61. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.262319](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.262319)
386. Зубко, Т. Виклики імплементації ПВЗВТ з ЄС. *Економічні горизонти*, 1(19), 2022. 46–55. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259404](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259404).
387. Зубко Т. Л. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 3 (98). С. 47–59.
388. Зубко Т.Л. Конкурентні переваги підприємств у зовнішній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 64. С. 49–65. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(107\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(107)05)
389. Колесникова О. О., Зубко Т.Л. Екологізація економіки України як основа її сталого розвитку: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти» 28 травня 2020 р. Чернігів.

390. Зубко Т.Л., Шкваровська Я.В. Економічна безпека малих та середніх підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Економічні перспективи підприємництва в Україні», (26–27 жовтня 2017 р., м. Ірпінь): у 2 ч. Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. 543 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», Т. 101). С. 91–94.
391. World Bank Group. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
392. Doing Business-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. Економічна правда. Аналітичний огляд.
393. Sustainable Development Report. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/chapters>
394. Цілі сталого розвитку. Україна. *Добровільний національний огляд*. URL: <https://mof.gov.ua/storage> (дата звернення 20.06.2022р.)
395. Живко З. Б. Економічна безпека підприємств: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: Ліга-Прес, 2012. 255 с.
396. Тенденції тіньової економіки. Сайт Міністерства економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Listlang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>
397. 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.
398. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: <http://me.kmu.gov.ua>.
399. Рейкін В.С. Детінізація національної економіки: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галиц. вид. спілка, 2017. 390 с.
400. Рейкін В.С. Детінізація національної економіки в умовах невизначеності. Рук. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів. 2019. 449 с.



401. 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)
402. Офіційна вебсторінка The Heritage Foundation: Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. URL: [www.heritage.org/index/country/Ukraine](http://www.heritage.org/index/country/Ukraine)
403. Індекс сприйняття корупції 2020 .Сайт міжнародної неурядової організації «Transparency International». URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#>
404. Transparency international corruption index. URL: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
405. Кополовець Р. Індекс сприйняття корупції в контексті трансформаційних процесів в Україні та Грузії. *Вісн. Львів. ун-ту*. 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)
406. Офіційна вебсторінка Ernst & Young Global Limited [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/home>
407. 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)
408. Статистичний щорічник України за 2019 р.; за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат України. 2020. 465 с.
409. Статистичний щорічник України за 2018 р.; за ред. І.Є. Вернера. Житомир: БУК–ДРУК. 2019. 482 с.
410. Статистичний щорічник України за 2017 р.; за ред. І.Є. Вернера. Київ: Держстат України. 2018. 542 с.
411. Україна в цифрах 2020. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2021. 46 с.
412. Україна в цифрах 2019. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2020. 46 с.
413. Діяльність суб'єктів господарювання. Статистичний збірник 2015; за ред. М.С. Кузнецової. Київ: Держстат. 2016. 455 с.
414. Національні рахунки України за 2017 р. Статистичний збірник ; за ред. І.М. Нікітіної. Київ: Держстат. 2019. 201 с.

415. 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/1\\_doc2.nsf/link1/ME07222.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ME07222.html)
416. Копитко М. І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 555 с.
417. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика. Київ: ЦНЛ, 2007. 307 с.
418. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізм забезпечення корпоративної безпеки підприємства: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2008. 256 с.
419. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісн. ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Вип. 1. Т.1. С. 69–78.
420. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 404–408.
421. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.
422. Рета М.В., Іванова А.О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісн. НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 21 (994) С. 29–37.
423. 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)
424. Губарева 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)
425. 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).

426. 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)
427. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека і підприємництво*. Вип. 1(53), 2014. С. 173–181.
428. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.
429. Варналій З. С., Білик Р. Р. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України: монографія. Чернівці: Технодрук, 2018. 453 с.
430. 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)
431. 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).
432. 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.
433. 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.
434. Близнюк А. О. Аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємства. *Вісн. вищого навч. закл. «Університет економіки та права «КРОК»*. 2013. Вип. 34. С. 237–245.
435. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5 (15). С. 224–231.

436. 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.
437. Поляков П. А. Концепція управління економічною безпекою вітчизняних підприємств. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 135–139.
438. 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.
439. Кракос Ю.Б., Калініна О.М. Взаємозв'язок економічної безпеки та інвестиційної привабливості підприємства. *Наук. вісн. Міжнар. гуманітар.ун-ту*. 2015. № 10 (33). С. 144–147.
440. Сайт статистики Європи. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
441. Швець І. Б. Розвиток трудового потенціалу як елемент функціональної системи «підприємство». *Бізнес Інформ*. 2015. Т.6. С. 229–233.
442. Шира Т. Б. Загрози кадровій безпеці підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 531–545.
443. Шира Т. Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4408>
444. 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>
445. 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.
446. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.

447. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрова безпека» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 194–198.
448. 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)
449. Зубко Т. Л., Лаптева В. В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісн. КНТЕУ*. 2018. № 4 (120). С. 57–68. DOI: 10.31617/visnik.knute.2018(120)06.
450. Зубко Т.Л. Особливості оцінки кадрової безпеки підприємства. *X Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні»*. 22 травня 2019 р. Київ. нац. торг.-екон. ун-т.
451. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602>
452. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2010. Вип. 15. С. 34–37.
453. 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.
454. Ващенко Н. В. Роль кадрів в інтенсивному розвитку підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 19–27.
455. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428–433.
456. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
457. Лащенко О. Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної

- безпеки підприємства. Суми: Довкілля, 2003. 326 с.
458. Амосов О. Ю. Формування системи оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка підприємства*. 2012. №1. С. 8–13.
459. 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.
460. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2008. 240 с.
461. Донець Л.І. Баранцева С.М. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. 255 с.
462. Зигрій О.В. Вплив ризиків та їх загроз на стан фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник ОНУ*. 2016. Т.21. Вип. 1. С. 105–108.
463. Зубко Т.Л., Новікова Н.М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 5/1. С. 12 – 17.
464. Новікова Н.М., Зубко Т.Л. Конкурентоспроможність підприємства у системі його економічного потенціалу. *Вісник КНТЕУ*. КНТЕУ. 2017р. №3 (113). С. 64–81.
465. Управління фінансово-економічною безпекою: монографія /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.
466. Кузенко Т.Б. Фінансова безпека підприємств. Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко. Харків: ХНЕУ, 2010. 139 с.
467. 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)

468. 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)
469. Антошкін В. К. Управління соціально-економічною безпекою суб'єктів аграрного бізнесу: системи, механізми, інструментарій: монографія. Херсон: Айлант, 2018. 359 с.
470. 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» 2019. С. 232–242.
471. Сайт Національної асоціації венчурного капіталу. URL: <http://www.nvca.org>.
472. Роденко О.А., Зубко Т.Л. Вплив інвестиційної активності на безпеку активів: матеріали участі у IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів». 21 січня 2019, м. Кривий Ріг.
473. 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.
474. Управління комерціалізацією інноваційної продукції: монографія / С. М. Ілляшенко та ін.; за заг. ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми: Триторія, 2019. 302 с.
475. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>
476. 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.
477. 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.

478. 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.
479. 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)
480. Зубко Т. Л., Матусова О. М. Методи оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні»*. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017.
481. 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.
482. 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)
483. 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.
484. Kahler, M. (2006). Economic security in an era of globalization: definition and provision. *The Pacific Review*, pp. 485–502, <https://doi.org/10.1080/0951274042000326032>
485. 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, pp. 3–22.
486. Uktamov, Kh. (2020). Problems of Evaluation and Procuring Economic Security At Enterprises. *Asian Journal of Technology & Management Research* [ISSN: 2249 –0892] Vol.10 – Issue: 01[Jun-2020]



487. Kaldor, N. (1976) Speculation and Economic Stability. In: The Economics of Futures Trading. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02693-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02693-7_6)
488. Dissart, J.-C. Regional economic diversity and regional economic stability: research results and agenda. *INTERNATIONAL REGIONAL SCIENCE REVIEW* 26, 4: 423–446 (October 2003).
489. Rodrik, D. (2000). “Participatory Politics, Social Cooperation, and Economic Stability.” *American Economic Review* 90 (2): 140–44. <https://doi.org/10.1257/aer.90.2.140>.
490. Hopkins, S. Economic stability and health status: Evidence from East Asia before and after the 1990s economic crisis. *Health Policy* 75 (2006). 347–357.
491. Бичікова Т.А., Лук’янова В.В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту*. 2010. № 6, Т. 4, С. 57–61. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_4/057-061.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_4/057-061.pdf)
492. Домбровська Л.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2731>
493. Пятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С.7–18. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2018/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/3.pdf)
494. Eshov, M. P. Impact of Financial Sustainability on Enterprise Value Expansion. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)* ISSN: 2249 – 8958, Volume-9 Issue-1, October 2019. P. 4640 – 4645. /Retrieval Number: A2926109119/2019©BEIESP DOI: 10.35940/ijeat.A2926.109119
495. Cernavkis, K. Financial stability of enterprise as the main precondition for sustainable development of economy. *Regional Formation and Development Studies*, 2020. No. 3 (8) 35–46.
496. Young, D., Kerlin, J., Teasdale, S., and Soh, J. (2012) The dynamics and long term

stability of social enterprise, in Kickul, J and Bacq, S. (eds.), *Patterns in social entrepreneurship research*, Cheltenham UK and Northampton, MA: Edward Elgar.

497. Abdi, H., Williams, L.J. Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*. (2010). P. 433–459.

498. Perciun, R., Stratan, A., Timush, A. The methodology of financial stability assessment of Republic of Moldova through macroeconomic indicators. *Procedia Economics and Finance*. (2014). P. 383–392.

499. Mokeev, V.V., Bunova, E.V., Perevedentceva, A.V. Analysing the economic stability of an enterprise with the help of eigenstate method. doi: 10.1016/j.proeng.2015.12.091

500. Husainova, E. A., Urazbahtina, L. R., Serkina, N. A., Dolonina, E. A., Derbeneva, A. A. and Filina, O. V. Features of management and factors of economic stability of an industrial enterprise in the region. *E3S Web of Conferences* 124, 05025 (2019). URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/50/e3sconf\\_ses18\\_05025.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/50/e3sconf_ses18_05025.pdf)

501. Sulejmanova, Yu.M. Management of Economic Stability of an Enterprise in the Process of its Innovative Development. *Journal of Creative Economy*. (2013) 89–95.

502. Drobyazko, S., Barwinska-Malajowicz, A., Slusarczyk, B., Chubukova, O. and Bielialov, T. Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020, 13. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Simon\\_Teasdale/publication/255978314](https://www.researchgate.net/profile/Simon_Teasdale/publication/255978314)

[The dynamics and long term stability of social enterprise/links/55aea9ac08ae98e661a6eec8/The-dynamics-and-long-term-stability-of-social-enterprise](https://www.researchgate.net/publication/255978314)

503. Adrian, Tomas, Dell’Araccia Giovanni, Haksar Vikram, and Tomammaso Mancini-Griffoli. 2018. Monetary Policy and Financial Stability. In *Advancing the Frontiers of Monetary Policy*. Washington, DC: International Monetary Fund.

504. Peters E. *Chaos and Order in the Capital Markets: A New View of Cycles, Prices, and Market Volatility*. John Wiley & Sons, New York (1996).

505. Matviychuk, A., Novoseletskyy, O., Vashchaiev, S., Velykoivanenko, H. and Zubenko, I. Fractal analysis of the economic sustainability of enterprise.

- SHS Web of Conferences* 65, 06005 (2019). URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/06/shsconf\\_m3e22019\\_06005.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/06/shsconf_m3e22019_06005.pdf)
506. Sotskova, S.I. (2021). Methodological Aspects of Assessing and Forecasting the Financial Stability of an Enterprise. In: Ashmarina S.I., Horák J., Vrbka J., Šuleř P. (eds) *Economic Systems in the New Era: Stable Systems in an Unstable World*. IES 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 160. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0\\_99](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_99)
507. Schinasi G. J. Defining Financial Stability (October 2004). IMF Working Paper No. 04/187, URL: <https://ssrn.com/abstract=879012> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.879012>
508. Siganova V.V., Kozhushkina I.V. The Impact of Investment Activity on the Financial Stability of the Enterprise. *European Journal of Economic Studies*, 2014, Vol.(8), № 2. URL: [https://web.archive.org/web/20180603022634id\\_/http://ejournal2.com/journals\\_n/1405407900.pdf](https://web.archive.org/web/20180603022634id_/http://ejournal2.com/journals_n/1405407900.pdf)
509. Anadu, Kenekwaku and Kruttli, Mathias S. and McCabe, Patrick E. and Osambela, Emilio. The Shift From Active to Passive Investing: Potential Risks to Financial Stability? (May 15, 2020). Available at SRN: <https://ssrn.com/abstract=3244467> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3244467>
510. Staicu D. Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo, 2018. vol. 12(1). pages 907-917, May.
511. Betaneli F. T., Nikitina N.V., Zhelev P. Managing the Financial Stability of an Enterprise in a Digital Economy. *Current Achievements, Challenges and Digital Chances of Knowledge Based Economy*. 2021. 267-272pp. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-47458-4\\_31](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-47458-4_31)
512. Garbie, I. (2016). Sustainability in manufacturing enterprises. Springer, Cham. Springer International Publishing Switzerland. 252 p.
513. Козловський С.В., Рудковський О.В., Козловський А.В. Концепція управління стійкістю сучасної економічної системи як основа забезпечення її розвитку. *Економіка та держава*. 2017, № 2, С. 4–9. URL:

[https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/699/KSV\\_S\\_2017\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/699/KSV_S_2017_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

514. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим [и др.]. Харьков: ИНЖЕК, 2007. 376 с.

515. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс]*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата перегляду: 26.12.2020).

516. Публічне адміністрування та економічна безпека в умовах європейської інтеграції / Подольчак Н. Ю. та ін.; за заг. ред. Н. Ю. Подольчака, Я. Я. Пушака, П. В. Ворони. Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості, Нац. ун-т "Львів. політехніка", Львів. держ. ун-т внутр. справ. — Київ; Львів: Ліга-Прес, 2017. 269 с.

517. Fishburn, Peter C. (1982), *The Foundations of Expected Utility*. Theory and Decision Library, Vol. 31. Dordrecht: D. Reidel.

518. 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)

519. Hanna Sytnyk, Iryna Vysochyn, Tetiana Zhuk, Inna Olesenko and Viktoriia Stratiichuk (2021). Enterprise value management based on the stakeholder approach. *Problems and Perspectives in Management, nineteen* (3), 356–372. doi: [10.21511/ppm.19\(3\).2021.29](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29)

520. Mazaraki A., Zubko T. Stability of production and trading companies considering their economic security. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, 20 (1), P. 445–458. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.36)

521. Грабовецький Б. Є. Економіко-статистичні моделі і методи: теоретико-прикладні аспекти: монографія. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2013. 203 с.

522. Пономаренко В. С, Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: монография. Харьков: ИНЖЕК, 2014. 144 с.

523. Dolgikh J., Slepuhina J. (2018). Development of methodological tools assessment of financial stability of enterprise. *Published by Atlantis Press. Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 240. 146–150. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/55911824.pdf>
524. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию; пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 320 с.
525. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 179 с.
526. 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.
527. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства: монографія/ за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової. Київ: ДКС центр, 2014. 338 с.
528. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В.В. Стадник: Хмельницький: ХНУ. 2016. 446 с.
529. 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.
530. 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.
531. Coveney, Michael & Ganster, Dennis & Hartlen, Brian & King, Dave & King, David (2003). *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies. John Wiley & Sons*. 240 p.
532. 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.
533. 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.
534. 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.
535. Скопенко Н. С., Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 41–44.
536. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
537. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія; Луцьк: Надстир'я, 2011. 260 с.
538. Brown, M.G. (2000), *Winning Score: How to Design and Implement Organizational Score Cards*, Productivity Press, New York, NY.
539. Досягнення успіху в менеджменті проектів : За тиждень / Institute of management. — 2-е вид. — К. : Британська Рада в Україні, 2000. — 96 с.
540. 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>
541. Zubko T., Kovshova I., Dubovyk N. Administration of Telecommunication Company Staff Potential in Ukraine. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2277–3878, Volume-4, Issue 10, June 2020. P. 135–140. (*Web Of Science*) DOI: <https://doi.org/10.35940/ijmh.J0993.0641020>
542. Зубко Т.Л., Стояненко І.В, Терещенко А.М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, право*. № 6, 2019. С. 20–26.
543. Зубко Т.Л., Гриджук І.А., Гордійчук К.В. Використання основних інструментів маркетингу в системі розроблення та впровадження ефективної маркетингової стратегії. *Причорноморські економічні студії*. Одеса. 2019. Вип. 39, Ч.1. С. 68–71.

544. Зубко Т.Л., Роденко О.С. Застосування нейронних мереж у плануванні економічних розрахунків. *Інвестиційно-інноваційна політика: пріоритетні галузі та потенційні джерела*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 19 травня 2018 року) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2018. 116 с. С. 27–29.
545. Мостенська, Т. Л., Юрій, Е. О. (2019). Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*, Том 4, № 1, 64-72.  
[http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae\\_2019\\_r01\\_a08.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a08.pdf)
546. 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”, 2021. 401 p. P. 332–347. URL: <https://zenodo.org/record/5024676> DOI: 10.5281/zenodo.5024676
547. Зубко Т.Л., Зубок А.М. Методи фінансової діагностики діяльності підприємства в системі оцінки його економічної безпеки. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Економічні перспективи підприємництва в Україні», (26–27 жовтня 2017 р., м. Ірпінь): у 2 ч. Ірпінь : Університет ДФС України, 2017. Ч. 1. 662 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», Т. 101). С. 215–217.
548. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України. *Економіст*. 1999. № 10. С. 26–32.
549. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 250 с.
550. 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.
551. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. *Вісн. Запоріж. нац. ун-ту*. 2011. № 1(9). С. 12–15.
552. Головатюк В.М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України / за наук. ред. В.П. Соловйова. Київ. Фенікс. 2012. 364 с.

553. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы. Университетская книга. 2002. 250 с.
554. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових. *Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 72–78.
555. 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.
556. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства: монографія / за ред. В. Г. Федоренка, Т. Є. Воронкової. Київ: ДКС центр, 2014. 338 с.
557. 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.
558. Грицуленко С.І., Орлов В.М., Отливанська Г.А., Цманський І.І. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінювання та ефективність використання: монографія. Одеса: ВМВ, 2013. 260 с.
559. 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.
560. Матросова В. О., Гончар Ю. В., Романчук К. В. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Вісн. НТУ «ХПИ»*. 2013. № 66 (1036). С. 86–96.
561. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ЕксОб. 2001. 560 с.
562. Педерсен И. А. Экономическая сущность и методы оценки инновационного потенциала предприятий. *Вісн. Чернігів. держ. технол. ун-ту*. 2013. № 2 (66). С. 35–44.



563. Родіонова І. В. Методи оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка розвитку*. Харків. 2013. № 4 (68). С. 96–99.
564. 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.
565. Шилова О. Ю., Чермошенцев Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.
566. Шипулина Ю. С. Инновационный потенциал предприятия. *Потенциал инновационного развития предприятия*: монографія. Сумы: Деловые перспективы, 2005. 256 с.
567. Федулова І.В., Васютинська Ю.О. Інноваційна активність підприємств молочної галузі України. *Товари і ринки, 2021, №3, С. 4–25*. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/37060/1/03.pdf>
568. 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.
569. Зубко Т.Л., Андреева В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. ДУТ, Київ. 2016. № 1, С. 74–81.
570. Зубко Т.Л. Сутність інноваційного потенціалу підприємства: *матеріали X Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні»*. м. Київ, 21 березня 2017 року.
571. Кузьменко О.М. Потенціал інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 172 с.
572. Зубко Т.Л. Особливості формування інноваційного потенціалу економічних систем: *матеріали участі у X Міжнар. бізнес-форумі «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні»*. м. Київ, 22 березня 2019 року. С. 65–67

573. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / С. А. Давимука та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
574. Федулова Л. Інноваційність розвитку сфери торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 3. С. 17–33.
575. 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%20Post-print.pdf>
576. 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>
577. 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
578. Kahn K.B. Understanding innovation. 2013. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
579. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія / О.О. Орлов та ін. Хмельницький: ХНУ, 2017. 552 с.
580. Гончаров В.И., Иванова Е.В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления. *науч. тр. ДонНТУ*. 2004. Вып. 76. С. 112–119.
581. Маліцький Б.А. Прикладне наукознавство. Київ. Фенікс. 2007. 400 с.
582. Прохорова В.В., Прохорова Ю.В., Кучеренко О.О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія Харків: УкрДАЗт, 2010. 282 с.

583. Слепец Ю.С., Костенко А.П. Инновационный потенциал как экономическая категория: *зб. наук. пр. НТУ «ХПИ»*. Вип. 24. Харків. 2001. С. 93–101.
584. Галушко Є.С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Донецьк. 1999. 23 с.
585. 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.
586. Мельник С.І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах. Луганськ: Луган. нац. аграр. ун-т. 2010. 368 с.
587. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2010. 232 с.
588. 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)
589. 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>
590. 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>
591. 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>
592. Stadler, M. (2020). Innovation, Industrial Dynamics and Economic Growth. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/112714/1/830251065.pdf>

593. Karagianni, V., Papagrigoriou A. (2017). Entrepreneurship and Innovation: Current Aspects. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Entrepreneurship-and-Innovation%3A-Current-Aspects-Karagianni-Papagrigoriou/abb745a5d8a38925cd689dc440faf458897d0279>
594. 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> (дата звернення 23.02.2021).
595. 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 (дата звернення 23.02.2021).
596. 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.
597. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_1_23) (дата звернення 20.07.2018).
598. 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).
599. 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).
600. 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)
601. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення 22.05.2021)

602. Роль науки в модернізації Китаю: уроки для України. Аналітичне дослідження. 2018. URL: <https://elibrary.ivinas.gov.ua/4663/1/Rol%20nauky%20v%20modernizatsii.pdf>
603. Зони вільної торгівлі на початку XXI століття: монограф. О.І. Шнирков та ін.; за ред. О.І. Шниркова, В.І. Муравйова. Київ: Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2013. 399 с.
604. European Innovation Scoreboard 2020. Methodology Report. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/41862>
605. 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) (дата звернення 20.02.2022)
606. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник за 2017 р. / за ред. О.О. Кармазіна. Київ. 2018. 178 с.
607. Україна в цифрах 2021. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2022. 48 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/08/zb\\_Ukraine%20in%20figures\\_21u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_Ukraine%20in%20figures_21u.pdf)
608. Україна в цифрах 2018. Статистичний збірник. Київ: Держстат. 2019. 45 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/07/Ukr\\_cifra\\_2018\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/Ukr_cifra_2018_u.pdf)
609. 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.
610. The Global Competitiveness. URL: [WEF The Global Competitiveness Report 2019.pdf](#) (дата звернення 28.03.2021)
611. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>
612. Рижков М.М., Макаренко Є.А., Піскорська Г.А. Інноваційний потенціал України в міжнародних відносинах. Київ. Центр вільної преси. 2014. 283 с.

613. 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).
614. Сайт Програми «Горизонт 2020» <https://h2020.ukma.edu.ua/napryamki-nkp/inklyuzivni-innovatsijni-i-rozumni-suspilstva/> (дата звернення 28.03.2021)
615. Романенко О. О. Стратегічна платформа розвитку підприємства: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. 372 с.
616. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. Киев: Вильямс, 2009. 423 с.
617. 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)
618. Мочерний С.В. Економічна теорія. Київ: Академія, 2009. 640 с.
619. Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів. URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>
620. 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.
621. 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.
622. Сайт Creatio Marketplace. URL: [www.creatiomarketplace](http://www.creatiomarketplace)
623. Група компаній FOZZY GROUP. URL: <http://www.fozzy.ua/ua>
624. Офіційний сайт Асоціації «Дистриб'ютори України». URL: <http://www.adu.com.ua>
625. Офіційний сайт компанії «АВК». URL: <http://www.avk.ua>
626. Офіційний сайт компанії «Айс-Запоріжжя». URL: <http://www.ice-cream.com.ua>
627. Офіційний сайт компанії «Рошен». URL: <http://www.roshen.com.ua>
628. Офіційний сайт компанії «Санта-Бремор Україна». URL: <https://www.santabremor.com/>

629. Офіційний сайт компанії «Ahmad Tea». URL: <http://www.ahmadtea.ua>
630. Група компаній FOZZY GROUP. URL: <http://www.fozzy.ua/ua>
631. Зубко Т.Л. Інструменти інноваційного розвитку торговельного підприємства. *зб. наук. пр. Економічні науки. Серія: «Регіональна економіка»*. 2021. №18(71). С. 54 – 67. Редкол.: відп. ред. Л.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. 278 с.
632. Зубко Т.Л. Проблеми формування міжнародного трансферу технологій. *зб. матеріалів XIII Міжнар. бізнес-форуму «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні»*. Київ. нац. торг.-екон ун-т, 12 листопада 2020 р. С. 75–77.
633. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк. ДонНТУ. 2006.
634. Левий В.В., Дугієнко Н.О. Проблеми та перспективи участі України в міжнародному трансфері інноваційних технологій. *Молодий вчений*. № 1(16). 2015. С. 115–118.
635. 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=&S21COLORTE RMS=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=&S21COLORTE RMS=0&S21STR=) (дата звернення 20.05.2021)
636. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 2002 р. зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
637. 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.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/4.pdf>
638. Молодоженя М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.

639. Розробка методичного підходу з формування проєктів 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.
640. Салига К.С. Економічне обґрунтування інноваційних проєктів: монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя: КПУ, 2010. 404 с.
641. Управління інноваційними проєктами 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.
642. 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)
643. 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](https://thepage.ua/ua/news/_rinok-e-komerciyi-u-2020-roci-doslidzhennya-soul-partners-baker-tilly-ta-aequo). (13.07.2021)
644. Deutsche Welle (13.07.2021). URL: <https://www.dw.com/uk/za-rik-karantynu-kilkist-ukraintsiv-u-sotsmerezkhakh-zroslo-na-sim-milioniv/a-56899697>
645. Zubko T., Ganechko I., Trubei O., Afanasyev K. Determining the impact of digitalization on the economic security of trade. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6/13 (114) 2021, 60–71. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248230>
646. Zubko, T., Kovshova, I., Sydorenko, O. (2020). Prospective trends in neuromarketing tools of the food industry in view of digitalization. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29 (8 Special Issue), P. 2574–2579.
647. Зубко Т.Л. Економічна безпека і диджиталізація підприємств: зб. матеріалів XIV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва», м. Харків, 27 листопада 2020 року. С. 156–158.



648. Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V., Vavdiichyk, I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (111)), 63–73. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>
649. Зубко Т.Л., Дідківський А., Терещенко А. Фінансові інструменти інвестування. *Економіка, фінанси, право*. №1. 2020. С.20–26.
650. Kovshova I., Sydorenko O. and Zubko T. (2019). Prospective trends in neuromarketing tools of the food industry in view of Ukrainian society digitalization. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. 58–63. Volume-8. Issue 3С. P. 58–63. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/C10101183C19.pdf>
651. Зубко Т.Л., Адамовська М.С. Туризм в епоху digital-комунікацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Т. 4. № 1. 2021, С. 30–39.
652. Зубко Т.Л. Інвестування інноваційних проєктів в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні* [Електронне видання] : тези XI Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 19–20 трав. 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 161 с. Укр. та англ. мовами. С. 60–63.
653. Гальчун Ю.М., Зубко Т. Л. Методи оцінки інвестування в транзитивних економіках. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права»* 26 січня 2019 р. Полтава. URL: <http://www.economics.in.ua/2017/10/konference201709.html>
654. Зубко Т.Л., Грисько О. Економічне зростання як елемент економічної безпеки підприємства. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Економічні перспективи підприємництва в Україні», (26–27 жовтня 2017 р., м. Ірпінь): у 2 ч. Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. Ч. 2. 543 с. Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 101). С. 192–195.

655. Які інструменти фінансової підтримки досліджень та інновацій є в новій програмі «Горизонт Європа»? URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yaki-instrumenti-finansovoyi-pidtrimki-doslidzhen-ta-innovacij-ye-v-novij-programi-gorizont-yevropa> (дата звернення 29.03.2022)
656. Сайт фінансового клубу. Майже 100% прямих інвестицій у другому кварталі надійшло з ЄС. 2021. URL: <https://finclub.net/ua/news/maizhe-100protsent-priamykh-investytsii-u-druhomu-kvartali-nadiishlo-z-yes.html> (дата звернення 29.04.2022)
657. Маслій В., Питель С. Статистичний аналіз географічної структури прямих іноземних інвестицій в Україну. Вісн. економіки. 2021. Вип. 2. С. 160–175. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.160> (дата звернення 29.04.2022)
658. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення 20.03.2022).
659. Закон України «Про режим іноземного інвестування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.03.2022).
660. Пашков М. Зовнішньополітична стратегія України: орієнтири і реалії. *Сайт центру Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/zovnishnopolitychna-strategiia-ukrainy-orientyry-i-realii> (дата звернення 5.04.2022)
661. Стратегічне партнерство у вимірі економічної безпеки України: монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.П. Онищенко [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 712 с.
662. Официальный сайт International Trade Center: Trade Map. Режим доступа: <https://www.trademap.org/> (дата звернення 20.03.2022).  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c804%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c20%7c804%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
663. Гордійчук Д. Світові експортери не зможуть компенсувати українські поставки зерна. *Економічна правда*. 5 квітня 2022р. URL:

<https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/5/685240/> (дата звернення 2.05.2022р)

664. Михайленко В. Стало відомо, скільки за рік Україна експортувала олії та тваринних жирів. Сайт аграрного медіа холдингу Landlord. URL: <https://landlord.ua/news/stalo-vidomo-skilky-za-rik-ukraina-eksportovala-olii-ta-tvarynnykh-zhyriv/> (дата звернення 2.05.2022)

665. Mazaraki, A., Voiko, M., Okhrimenko, A., Melnychenko, S., Zubko, T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17(4), С. 93–103. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)

666. Зубко Т.Л. Оцінювання місця України в системі міжнародного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2022. 76. 30–38. URL: [http://bses.in.ua/journals/2022/76\\_2022/6.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/6.pdf) (0,93 друк.арк.) (фахове, наукометричне, Index Copernicus)

667. 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>.

668. 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.

669. 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

670. 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.

671. 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. Vol. 107, May 2019. P. 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.01.007>

672. 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.

673. 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>.

674. 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>.

675. 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>.

676. 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>.

677. Ferencz, J. (2019). Barriers to trade in digitally enabled services in the G20. *OECD Trade Policy Papers*. OECD Publishing, Paris.

678. 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>

679. 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>

680. Ганечко І.Г., Трубей О.М. Бізнес моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *Вісник КНТЕУ*. № 5 (133), 2020. С. 77–87.
681. 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)
682. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу; пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ: Вид. група КМ–БУКС, 2020. 320 с.
683. Mazaraki, A., Drozdova, Yu., and Bay, S. (2020). The teoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*. P. 80–86.
684. 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)
685. 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>.
686. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
687. OECD (2019a), Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>.
688. OECD (2019b), Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>.
689. Ain.ua (2020). <https://ain.ua/2020/12/25/pidsumky-2020-evo>
690. Myers J., Grimaila H., Mills R. Towards insider threat detection using web server logs. 2014. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1558607.1558670>
691. Giorciari M., Blattner P. Enterprise Risk Management. Maturity – Level Assessment Tool. 2009. URL:

<https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2008-erm-symposium/mono-2008-m-as08-1-ciorciari.pdf>

692. Stavrou, V., Kandias, M., Karoulas, G., Gritzalis, D. (2014). Business Process Modeling for Insider Threat Monitoring and Handling. In: Eckert, C., Katsikas, S.K., Pernul, G. (eds) Trust, Privacy, and Security in Digital Business. TrustBus 2014. Lecture Notes in Computer Science, vol 8647. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-09770-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-09770-1_11)
693. A. Kott and C. Arnold, "The Promises and Challenges of Continuous Monitoring and Risk Scoring," in *IEEE Security & Privacy*, vol. 11, no. 1, pp. 90-93, Jan.-Feb. 2013, doi: 10.1109/MSP.2013.19.
694. Articles of Merit Award Program for Distinguished Contribution to Management Accounting/ 2005. URL: [https://www.icjce.es/images/pdfs/TECNICA/C01%20-%20IFAC/C.01.073%20-%20PAIB%20-%20Other/FMA\\_2005\\_Articles\\_of\\_Merit.pdf#page=20](https://www.icjce.es/images/pdfs/TECNICA/C01%20-%20IFAC/C.01.073%20-%20PAIB%20-%20Other/FMA_2005_Articles_of_Merit.pdf#page=20)
695. Wei X., Gomez L., Neamtiu I. and Faloutsos M. Malicious Android Applications in the Enterprise: What Do They Do and How Do We Fix It?, *2012 IEEE 28th International Conference on Data Engineering Workshops*, 2012, pp. 251-254, doi: 10.1109/ICDEW.2012.81.
696. Ligaarden O. S., Lund M. S., Refsdal A., Seehusen F. and Stølen K. An architectural pattern for enterprise level monitoring tools. *2011 International Workshop on the Maintenance and Evolution of Service-Oriented and Cloud-Based Systems*, 2011, pp. 1-10, doi: 10.1109/MESOCA.2011.6049035.
697. Jalal-Karim, A. (2013). Leveraging enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 9 No. 1, pp. 65-75. <https://doi.org/10.1108/20425961311315728>
698. Alavizadeh H., Alavizadeh H. and Jang-Jaccard J. Cyber Situation Awareness Monitoring and Proactive Response for Enterprises on the Cloud. *2020 IEEE 19th International Conference on Trust, Security and Privacy in Computing and Communications (TrustCom)*, 2020, pp. 1276-1284, doi:

10.1109/TrustCom50675.2020.00171.

URL:

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9343109>

699. Зубко Т.Л. Моніторинг економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах співпраці з міжнародним бізнесом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022.

9/2. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(2).3)

700. Сайт Закон і бізнес. URL: <https://zib.com.ua/ua/150945.html>

701. Сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3445934-rada-uhvalila-zakon-pro-zapobiganna-zagrozm-nacionalnij-bezpeci-ukraini-u-sferi-ekonomiki.html>

702. Гандзюра А. Стратегічне партнерство як інструмент реалізації міжнародних двосторонніх відносин. *ЮРИДИЧНИЙ ВІСНИК*, 2020/1 С. 376–

384. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1654> URL: <http://yuv.onua.edu.ua/index.php/yuv/article/view/1654>

703. Федулова С.О., Овчаренко О.В., Науменко Н.Ю. Формування системи моніторингу економічної безпеки регіону на прикладі дніпропетровської області. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 56, 2020. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.56-14> (дата звернення 2.05.2022)

704. Heller D. Enterprise Risk Management. *Report published by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission at 2004*. URL: <https://www.ehsop.org/resources/Documents/2004Conference/HELLER%20ITSC04.pdf>

705. Зубко Т.Л., Головіна М.В. Методи та інструменти управління бізнес-процесами на підприємстві: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». 7 грудня 2020 року. С. 300–302.

## **ДОДАТКИ**



**Класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці підприємств  
торгівлі та їх види**

<b>Ознаки класифікації</b>	<b>Види загроз</b>
Джерело виникнення	Зовнішні; внутрішні
Ступінь імовірності	Невірогідні; маловірогідні; вірогідні
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
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, неавмисною або авмисною
За напрямками структурних дисбалансів в економіці щодо:	Інвестиційно-інноваційної активності; доданої вартості; структури капіталу; секторальної структури бізнесу; ділової активності
За напрямками структурних дисбалансів в економіці щодо об'єкта [96]	Інвестиційно-інноваційної активності; доданої вартості; структури капіталу; секторальної структури бізнесу; ділової активності

## Закінчення табл. А.1

Ознаки класифікації	Види загроз
За пригніченням функцій ринку та державного регулювання [удосконалено за 96]	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 [удосконалено за 96]	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 [удосконалено за 96]	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
За чинниками «пригнічення конкурентних переваг» [удосконалено за 96]	Послаблення мотивації та можливостей до розробки 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 за [96].

Таблиця А2

**Класифікація ризиків сфери торгівлі 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)
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
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 частотою виникнення збитку	Поодинокі; ризик середньої частоти виникнення; часті ризик
За розміром збитку	Малі; середні; високі; катастрофічні

Джерело: доповнено автором за [16; 139; 163; 164; 174; 183].

## Склад валового внутрішнього продукту (за виробничим методом), млрд грн

роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Всього</b>	1079,3	1300,0	1404,7	1465,2	1586,9	1988,5	2385,4	2441,7	3560,3	3977,2	4222,0	5459,6
Сільське, лісове та рибне господарство	80,4	106,6	109,8	128,7	161,1	239,8	279,7	272,6	361,0	356,6	393,1	580,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	63,4	84,9	81,7	81,3	79,1	95,1	131,7	123,4	214,2	222,2	193,1	364,2
Переробна промисловість	142,7	154,7	173,9	165,1	194,1	236,7	291,5	303,1	410,6	429,1	426,5	562,5
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	30,3	40,0	43,5	42,4	44,8	53,4	73,8	68,8	111,9	124,9	122,9	183,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	7,7	7,3	6,6	6,6	7,2	7,9	8,5	7,8	11,4	14,4	16,3	19,2
Будівництво	35,4	39,6	39,0	36,9	36,9	38,9	47,5	59,6	81,3	107,4	119,4	151,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	155,0	193,4	200,8	212,1	233,7	274,0	318,1	325,8	471,6	526,0	588,4	755,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	83,0	103,2	98,9	104,5	100,9	135,0	156,7	163,0	227,1	264,7	262,5	303,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	8,9	10,3	10,1	10,2	9,9	11,9	15,6	16,2	25,1	35,3	30,8	38,0
Інформація та телекомунікації	33,0	38,4	43,4	48,4	52,7	72,6	89,3	96,7	138,8	182,7	209,4	246,0
Фінансова та страхова діяльність	61,3	58,2	61,1	66,2	70,6	67,5	65,4	79,5	99,0	115,5	131,9	165,3
Операції з нерухомим майном	57,7	69,0	83,5	95,3	99,1	123,0	146,0	148,8	206,1	241,5	269,0	304,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	27,3	30,5	42,0	47,7	47,1	55,8	68,5	72,4	113,4	141,5	137,2	159,3

Продовження табл. А3

роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	11,8	14,3	16,1	17,7	18,1	21,6	29,6	29,8	48,6	62,2	59,9	69,3
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	49,9	53,5	59,8	68,2	78,7	95,1	123,1	116,2	212,8	266,7	306,5	341,2
Освіта	53,5	59,4	71,8	78,0	76,1	82,8	89,0	90,0	158,6	172,6	186,0	236,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	38,6	41,9	49,2	48,2	46,3	51,5	58,9	58,8	77,1	95,4	113,6	140,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6,1	7,2	9,7	12,7	12,3	12,4	13,6	13,7	20,4	24,1	24,3	30,7
Надання інших видів послуг	8,6	10,5	12,3	13,7	13,9	14,4	17,1	18,0	29,0	38,8	35,9	40,4
Податки на продукти	127,4	179,3	195,5	183,6	206,3	302,3	367,8	383,4	550,5	565,9	606,6	780,8
Субсидії на продукти	-2,5	-1,9	-3,9	-2,2	-2,1	-3,2	-5,6	-5,9	-8,1	-10,4	-11,3	-12,8

Джерело: сформовано автором за [208]

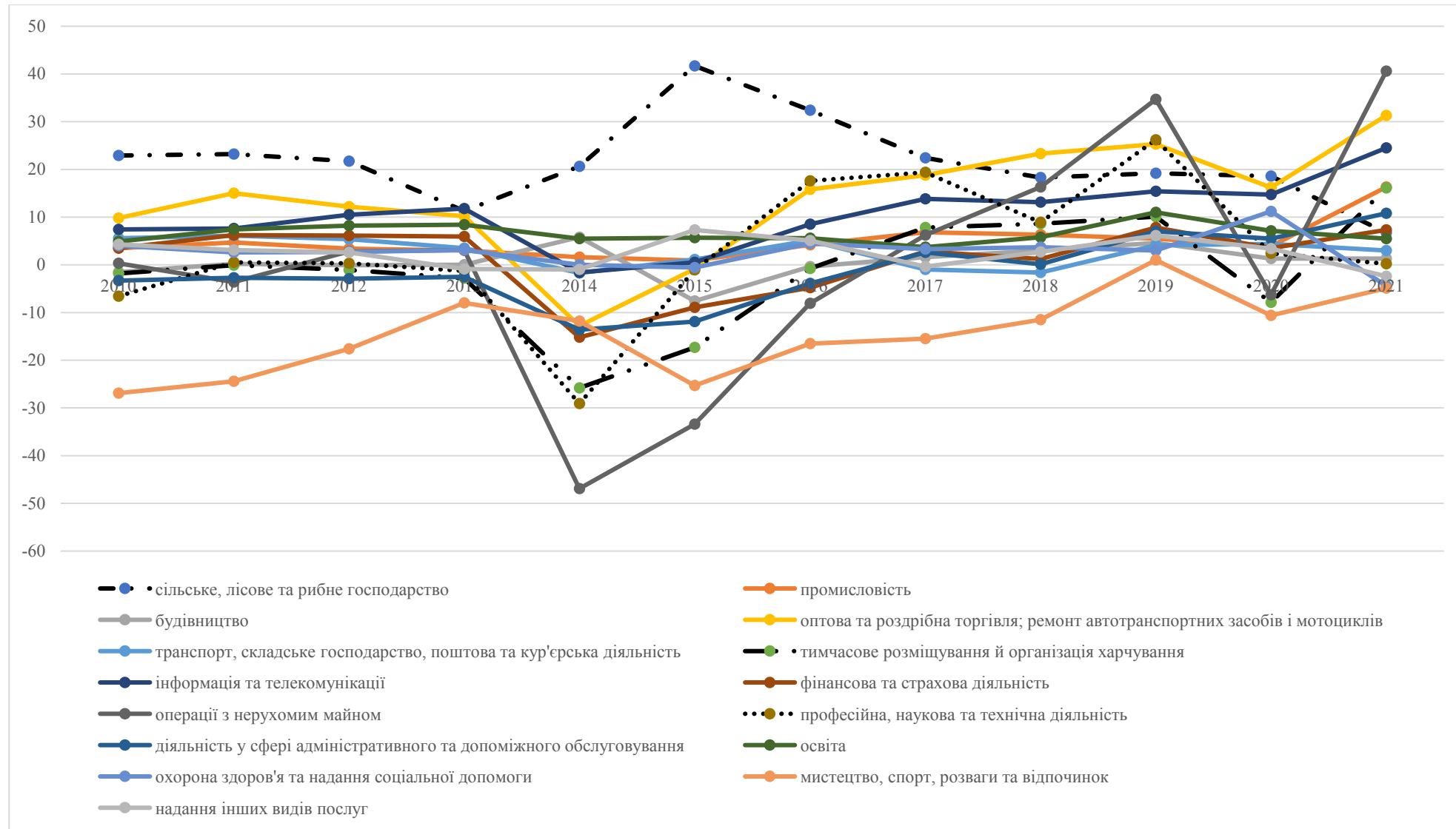


Рис. А1 Рентабельність (збитковість) операційної діяльності підприємств

Джерело: складено автором за [208]

## Додаток Б

Таблиця Б1

**Вихідні дані статистики Німеччини для розрахунку рівня економічної стійкості країни**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млрд.дол.	3674,0	3962,0	3801,0	3806,0	3841,0
ВВП на 1 особу, доларів США	44442,8	47787,2	46467,5	42723,6	42918,0
Сальдо ЗТО, млн.дол.	255419,0	253721,0	231343,0	210122,0	208908,0
Експорт товарів, млн.дол.	1448192,0	1560539,0	1489412,0	1382533,0	1631818,0
Експорт послуг, млн.дол.	317391,0	351099,0	350611,0	313394,0	380777,0
Імпорт товарів, млн.дол.	1162907,0	1284353,0	1233978,0	1171782,0	1419348,0
Імпорт послуг, млн.дол.	347257,0	373564,0	374702,0	314023,0	384339,0
курс євро до долара	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
Експорт товарів в світі, млн.дол.	17742592	19546006	19004555	17645180	22283819
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	1095207,0	1177662,0	1121680,0	1027619,0	1234077,0
Імпорт товарів в світі, млн.дол.	17996159	19840118	19316692	17871990	22518788
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	825503,0	918415,0	884891,0	820881,0	1007540,0
Зарплата середньорічна	40356,0	41355,0	43408,0	43668,0	44436,0
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,6	47859,06	48656,66	49153,61

Таблиця Б2

**Вихідні дані статистики Італії для розрахунку рівня економічної стійкості країни**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млн.євро	1736592,8	1771391,2	1796633,8	1656960,7	1775436,4
ВВП на 1 особу, доларів США	28942,1	29583,7	30079,7	29287,4	42918,0
Сальдо ЗТО, млн. дол.	50108,0	42756,0	62184,0	64704,0	48734,0
Експорт товарів, млн.дол.	507418,0	549525,0	537718,0	499792,0	610285,0
Експорт послуг, млн.дол.	112710,0	123107,0	122307,0	85835,0	102096,0
Імпорт, млн.дол.	453122,0	503240,0	475006,0	426867,0	550388,0
Імпорт послуг, млн.дол.	116898,0	126636,0	122835,0	94056,0	113259,0
курс євро до долара	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
Експорт товарів в світі, млн.дол.	17742592	19546006	19004555	17645180	22283819
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	758656,0	815580,0	776426,0	718981,0	628000,0
Імпорт товарів в світі, млн.дол.	17996159	19840118	19316692	17871990	22518788
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	651151,0	720829,0	683977,0	601543,0	561348,0
Зарплата середньорічна	40477,3	41292,5	42054,6	43218,9	43338,3
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,6	47859,06	48656,66	49153,61

Таблиця Б3

**Вихідні дані статистики Польщі для розрахунку рівня економічної стійкості країни**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млрд. дол.	1121,0	1212,9	595,9	594,0	674,0
ВВП на 1 особу, доларів США	13786,0	15424,0	15431,0	15654,0	15721,0
Сальдо ЗТО, млн. дол.	36588,0	20989,0	46651,0	45219,0	30812,0
Експорт товарів, млн. дол.	234364,0	263569,0	266595,0	273835,0	337908,0
Експорт послуг, млн. дол.	57867	68124	70200	66329	80461
Імпорт товарів, млн. дол.	217979,0	267700,0	246654,0	254661,0	338341,0
Імпорт послуг, млн. дол.	37664	43004	43490	40284	49216
курс євро до долара	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
Експорт товарів в світі, млн. дол.	17742592	19546006	19004555	17645180	22283819
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн. дол.	218927,0	243918,0	247915,0	245701,0	248300,0
Імпорт товарів в світі, млн. дол.	17996159	19840118	19316692	17871990	22518788
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн. дол.	193942,0	223566,0	222831,0	207317,0	208000,0
Зарплата середньорічна	12838,5	14277,0	16414,3	178232,6	17376,7
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,6	47859,06	48656,66	49153,61

Таблиця Б4

**Вихідні дані статистики Грузії для розрахунку рівня економічної стійкості країни**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млрд. дол.	16,2	17,6	17,5	15,8	18,7
ВВП на 1 особу, доларів США	4358,5	4722,0	4696,2	4255,7	5015,3
Сальдо ЗТО, млн. дол.	-3287,0	-3738,0	-3546,0	-4586,0	-5082,0
Експорт товарів, млн. дол.	2746	3380	3798	3343	4242
Експорт послуг, млн. дол.	3990	4490	4600	1580	2547
Імпорт, млн. дол.	8057	9362	9519	8053	10073
Імпорт послуг, млн. дол.	1966	2246	2425	1456	1798
Експорт товарів в світі, млн. дол.	1774259 2	1954600 6	1900455 5	1764518 0	2228381 9
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн. дол.	1923	2389	2602	2052	2314,0
Імпорт товарів в світі, млн. дол.	1799615 9	1984011 8	1931669 2	1787199 0	2251878 8
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн. дол.	5733	6700	6726	5612	5648,0
Зарплата середньорічна	4795,7	5297,4	4579,1	4655,4	5220,8
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,6	47859,06	48656,66	49153,61



Таблиця Б5

**Вихідні дані статистики Молдови для розрахунку рівня економічної стійкості країни**

Показники статистики	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млрд. дол.	9,67	11,46	11,97	11,86	12,14
ВВП на 1 особу, доларів США	3509,70	4230,20	4494,30	4248,00	4366,00
Сальдо ЗТО, млн. дол.	-2102,00	-2698,00	-2713,00	-2566,00	-3584,00
Експорт товарів, млн.дол.	2425	2706	2779	2467	3144
Експорт послуг, млн.дол	1253	1477	1544	1278	1624
Імпорт, млн.дол.	4831	5760	5843	5416	7177
Імпорт послуг, млн.дол.	949	1121	1193	895	1175
Експорт товарів в світі, млн.дол.	17742592	19546006	19004555	17645180	22283819
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	2022	2235	2319	2018	2032,00
Імпорт товарів в світі, млн. дол.	17996159	19840118	19316692	17871990	22518788
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	3239	3877	3965	3731	3922
Зарплата середньорічна	4164,40	4218,90	5043,80	5713,90	6030,00
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,60	47859,06	48656,66	49153,61

Таблиця Б6

**Вихідні дані статистики України для розрахунку рівня економічної стійкості**

Показники статистики	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП країни, млн. дол.	112154	130832	153781	155582	193670,6
ВВП на 1 особу, дол. США	2640,30	3095,20	3659,80	3725,60	4679,30
Сальдо ЗТО, млн. дол.	-5425,00	-8516,00	-8996,00	-745,00	-163,00
Експорт товарів, млн.дол.	43265	47336	50054	49192	68075
Експорт послуг, млн.дол	14243	15836	17465	15564	18631
Імпорт товарів, млн.дол.	49609	57188	60800	54337	72527
Імпорт послуг, млн.дол.	13324	14500	15715	11164	14342
курс гривні до долара	27,12	28,01	27,76	24,92	28,19
Експорт товарів в світі, млн.дол.	17742592	19546006	19004555	17645180	22283819
Експорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	33944	37013	39451	38100	39454
Імпорт товарів в світі, млн. дол.	17996159	19840118	19316692	17871990	22518788
Імпорт п'яти найбільших товарних груп, млн.дол.	39446	45543	48159	41655	43288
Зарплата середньорічна	2658,00	3303,60	3987,60	5166,00	5251,20
Зарплата середньорічна в "еталонній" країні	45266,65	46282,60	47859,06	48656,66	49153,61

## Додаток В

## Таблиця В1

**Оцінювання рівня кадрової безпеки  
підприємств торгівлі за 2019-2021 рр.**

Підприємства	Роки	Показники					Рівень кадрової безпеки
		K1	K2	K3	K4	K5	
ТОВ «Сахара»	2019	0,98	0,77	1,01	0,564	0,14	0,820
	2020	0,98	0,78	1,01	0,564	0,14	0,822
	2021	0,98	0,78	1,01	0,564	0,08	0,833
ТОВ «Екоклуб»	2019	0,921	0,6	1,01	0,311	0,2	0,674
	2020	0,89	0,702	1	0,322	0,2	0,694
	2021	0,921	0,713	1	0,311	0,2	0,696
ТОВ «Хорстех»	2019	0,94	0,88	1,01	0,9	0,08	0,929
	2020	0,89	0,92	1,01	0,74	0,09	0,890
	2021	0,92	0,85	1,01	0,75	0,08	0,886
ТОВ «Агромат»	2019	0,94	0,82	1,01	0,67	0,2	0,840
	2020	0,95	0,82	1	0,67	0,1	0,860
	2021	0,95	0,77	1	0,67	0,04	0,860
ТОВ «Розетка.уа»	2019	0,921	0,713	1	0,33	0,22	0,701
	2020	0,89	0,702	1	0,33	0,2	0,697
	2021	0,911	0,682	1	0,33	0,18	0,700
ТОВ «Антошка»	2019	0,98	0,91	1,01	0,67	0,1	0,885
	2020	0,89	0,92	1	0,67	0,09	0,870
	2021	0,92	0,85	1,01	0,67	0,08	0,866
ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	2019	0,98	0,91	1,01	0,72	0,08	0,902
	2020	0,89	0,92	1,01	0,74	0,09	0,890
	2021	1	0,96	1,01	0,7	0,02	0,922
ТОВ «Епіцентр К»	2019	0,97	0,96	1,01	0,7	0,08	0,905
	2020	0,97	0,96	1,01	0,7	0,15	0,890
	2021	0,945	0,924	1,01	0,07	0,06	0,889
ТОВ «Фора»	2019	0,97	0,96	0,98	0,7	0,15	0,885
	2020	0,98	0,92	0,94	0,66	0,26	0,838
	2021	0,98	0,99	0,96	0,64	0,16	0,871

## Продовження табл. В1

Підприємства	Роки	Показники					Рівень кадрової безпеки
		К1	К2	К3	К4	К5	
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	2019	0,96	0,54	1,01	0,67	0,07	0,799
	2020	0,97	0,55	1,01	0,69	0,18	0,789
	2021	0,97	0,58	1,01	0,69	0,24	0,785
ТОВ «Поляна Лідер»	2019	0,921	0,713	1,01	0,311	0,11	0,712
	2020	0,89	0,702	1,01	0,322	0,18	0,699
	2021	0,921	0,713	1,01	0,311	0,07	0,699
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	0,921	0,713	0,98	0,311	0,17	0,698
	2020	0,96	0,54	0,94	0,67	0,09	0,784
	2021	0,97	0,55	0,96	0,69	0,1	0,795
ТОВ ВМ-Техніка	2019	0,99	0,81	1,01	0,68	0,08	0,873
	2020	1	0,82	1	0,67	0,05	0,878
	2021	1	0,88	1	0,67	0,06	0,889
ТОВ «Стаф-Флай»	2019	1	0,92	1,02	0,33	0,03	0,786
	2020	1	0,7	1	0,32	0,18	0,713
	2021	1	0,68	1,01	0,34	0,08	0,735
ТОВ СП «Нібулон»	2019	1	0,88	1,02	0,9	0,03	0,952
	2020	1	0,86	1,02	0,81	0,05	0,924
	2021	1	0,87	1,02	0,94	0,04	0,957
ТОВ «Комфі-Трейд»	2019	0,96	0,81	1,01	0,68	0,09	0,866
	2020	0,98	0,94	1,01	0,66	0,06	0,896
	2021	0,92	0,85	1,01	0,75	0,08	0,886
ТОВ «Заріна-2000»	2019	0,94	0,6	1,01	0,67	0,04	0,818
	2020	0,96	0,61	1,01	0,67	0,04	0,824
	2021	0,96	0,64	1,01	0,67	0,08	0,825
ТОВ «Юск»	2019	0,845	0,834	1,01	0,67	0,05	0,854
	2020	0,914	0,889	1	0,67	0,03	0,880
	2021	0,944	0,924	1	0,67	0,03	0,893
ТОВ «Колос-Трейд»	2019	0,98	0,66	0,98	0,33	0,16	0,706
	2020	0,98	0,58	0,94	0,33	0,1	0,692
	2021	0,98	0,6	0,96	0,33	0,16	0,690

## Закінчення табл. В1

Підприємства	Роки	Показники					Рівень кадрової безпеки
		K1	K2	K3	K4	K5	
ТОВ «Експрес-маркет»	2019	0,98	0,61	0,98	0,33	0,18	0,692
	2020	0,98	0,62	0,94	0,33	0,19	0,687
	2021	0,98	0,64	0,96	0,33	0,18	0,696
ТОВ «Варус»	2019	0,92	0,71	0,98	0,33	0,2	0,701
	2020	0,89	0,66	0,94	0,33	0,28	0,666
	2021	0,92	0,67	0,96	0,33	0,23	0,685
<b>Виробничо-торговельні підприємства</b>							
ПрАТ «Оболонь»	2019	0,968	0,934	1,01	0,68	0,04	0,902
	2020	0,956	0,889	1,01	0,67	0,05	0,886
	2021	0,945	0,924	1,01	0,67	0,06	0,889
ПрАТ «Дарниця»	2019	0,946	0,941	1,01	0,68	0,03	0,901
	2020	0,903	0,877	1,01	0,67	0,06	0,872
	2021	0,965	0,902	1,01	0,67	0,08	0,885
ТОВ «РОШЕН»	2019	0,845	0,834	1,01	0,68	0,05	0,856
	2020	0,914	0,889	1,01	0,67	0,03	0,882
	2021	0,944	0,924	1,01	0,67	0,03	0,894

*Джерело: розраховано за даними підприємств через системи YouControl та базу даних Smida*

**Додаток Г**  
**Таблиця Г1**

**Ранжування показників**

Позна-чення	Показник	Ранг
R <sub>1</sub>	Загальний коефіцієнт покриття	1
R <sub>2</sub>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2
R <sub>3</sub>	Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
R <sub>4</sub>	Коефіцієнт автономії	4
R <sub>5</sub>	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	5
R <sub>6</sub>	Коефіцієнт маневреності власного капіталу,	6
R <sub>7</sub>	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	7
R <sub>8</sub>	Коефіцієнт фінансового левериджу	8
R <sub>9</sub>	Рентабельність активів (або оборотних активів)	9
R <sub>10</sub>	Коефіцієнт фінансової стійкості	10
R <sub>11</sub>	Стабільність податкового законодавства	11
R <sub>12</sub>	Доступність ринку (бар'єри входу)	12
R <sub>13</sub>	Використання темплейтів	13
R <sub>14</sub>	Залучення новітніх платіжних засобів	14
R <sub>15</sub>	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту	15
R <sub>16</sub>	Розкриття комерційної таємниці працівниками підприємства	16
R <sub>17</sub>	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	17
R <sub>18</sub>	Рівень укомплектованості кадрами	18
R <sub>19</sub>	Дотримання належних умов праці на підприємстві	19
R <sub>20</sub>	Достатність рівня співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності праці	20
R <sub>21</sub>	Соціально-економічна ситуація в країні	21
R <sub>22</sub>	Доходи і купівельна спроможність населення	22
R <sub>23</sub>	Імідж підприємства (психологічний фактор)	23
R <sub>24</sub>	Показник інвестиційної привабливості підприємства	24
R <sub>25</sub>	Показник імпортозалежності підприємства	25
R <sub>26</sub>	Показник продуктивності праці	26
R <sub>27</sub>	Показник дотримання корпоративної культури	27
R <sub>28</sub>	Рівень забезпечення силової безпеки	28
R <sub>29</sub>	Показник трудових мобільності та діяльності	29
R <sub>30</sub>	Дотримання екологічних стандартів	30
R <sub>31</sub>	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	31
R <sub>32</sub>	Частка обладнання виготовленого в ЄС	32

*Джерело: розраховано автором за глибинним анкетв'ю.*

## ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ

Цей опитувальник розроблено для оцінки рівня стабільності діяльності підприємства торгівлі.

Просимо Вас обрати відповідний варіант рівня показника та проставити номер його важливості (у першій колонці) на Вашу думку (1 – найважливіший, 21 – найменш важливий). Обрану відповідь окресліть.

Дякуємо за співпрацю!

№	Показник	Рівень показника							
		Критичний		Низький		Достатній		Бажаний	
Умовне значення якісних показників									
	Стабільність податкового законодавства	Нестабільне	1	Частково стабільне	2	Достатньо стабільне	3	Висока стабільність	4
	Доступність ринку (бар'єри входу)	Дуже високі бар'єри	1	Високі бар'єри	2	Частково доступний	3	Доступний	4
	Використання темплейтів	Не використовуються	1	Іноді	2	Як правило	3	Постійно використовуються	4
	Залучення новітніх платіжних засобів	Не використовуються	1	Іноді використовуються	2	Як правило	3	Постійно удосконалюються	4
	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту (керівних посад)	Відсутні вимоги	1	Іноді використовується анкета	2	В більшості випадків	3	Повне дотримання (анкетування, співбесіда, перевірка документів та ін.)	4
	Захист комерційної таємниці працівниками підприємства	Відсутній захист комерційної таємниці	1	Захист частковий	2	Захист достатній	3	Високий рівень захисту	4
	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	Дуже часто трапляються суперечності	1	Трапляється часто	2	Дуже рідко	3	Ніколи не порушуються	4
	Рівень укомплектованості кадрами та їх професіоналізм.	Критично малий	1	Недостатній	2	Достатній	3	Високий	4
	Дотримання належних умов праці на підприємстві					Зрідка порушуються	3	Завжди дотримуються	4

## Продовження анкети

№	Показник	Рівень показника							
		Критичний		Низький		Достатній		Бажаний	
	Достатність рівня співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності праці	Дуже низька	1	Низька	2	Середня	3	Висока	4
	Соціально-економічна ситуація в країні	Дуже складна	1	Складна	2	Відносно стабільна	3	Стабільна	4
	Доходи і купівельна спроможність населення	Дуже низькі	1	Низькі	2	Середні	3	Достатні	4
	Імідж підприємства (психологічний фактор)	Відсутній	1	Незначний	2	Середній	3	Високий	4
	Інвестиційна привабливість підприємства	Непривабливий	1	Частково привабливий	2	В більшості випадків	3	Достатній	4
	Імпортозалежність підприємства	Повна залежність від імпорту ресурсів	1	Частка імпорту суттєва	2	Імпорт незначний	3	Імпорт відсутній	4
	Продуктивність праці	Критично мала	1	Низька	2	Достатня	3	Висока	4
	Дотримання корпоративної культури	Не дотримується	1	Іноді дотримуються	2	В більшості випадків	3	Постійно дотримується	4
	Забезпечення силової безпеки	Дуже низький	1	Низький	2	Середній	3	Високий	4
	Трудова мобільність та діяльності	Малий	1	Незначний	2	Середній	3	Високий	4
	Дотримання екологічних стандартів					Незначні порушення	3	Повне дотримання	4
	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	Заходи відсутні	1	Мало заходів	2	Заходи при потребі	3	Регулярні заходи навчання	4

## Система показників оцінювання стабільності діяльності торговельного підприємства

Позна-чення	Показник	Характеристика
R <sub>1</sub>	Загальний коефіцієнт покриття	Показник вказує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю зобов'язань.
R <sub>2</sub>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Оцінка можливостей розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями згідно угод. Визначає частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, бо мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно висунули б йому свої вимоги. Але, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.
R <sub>3</sub>	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6.
R <sub>4</sub>	Коефіцієнт автономії	Оцінка рівня фінансування діяльності за рахунок власних коштів. Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу, чим більше значення коефіцієнта, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (>0,5).
R <sub>5</sub>	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	Дорівнює відношенню об'єму зобов'язань підприємства до величини його власних засобів. Як правило, обмеження для коефіцієнта залежності: $KП/В \leq 1$ .
R <sub>6</sub>	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеризує ступінь мобільності власних засобів підприємства відносно загальної суми капіталу, бажане значення: (0,2; 0,5).
R <sub>7</sub>	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Прийнятними є значення більші 0,1. У випадку меншого значення необхідно залучати додаткові кошти для усунення розривів у платіжному календарі.



Позначення	Показник	Характеристика
R <sub>8</sub>	Коефіцієнт фінансового левериджу	Відображає відношення довгострокових позикових засобів і власного капіталу підприємства. Коефіцієнт фінансового левериджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань [ ]. Його збільшення свідчить про підвищення фінансового ризику підприємства
R <sub>9</sub>	Рентабельність активів (або оборотних активів)	Рентабельність активів (англомовний аналог Return on Assets (ROA)) - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. Не існує єдиного нормативного значення показника. Необхідно аналізувати його в динаміці, тобто зіставляючи значення різних років за період дослідження. Крім цього, слід порівняти значення показника з відповідними значеннями прямих конкурентів (які мають приблизно однаковий розмір суми активів або доходу). Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.
R <sub>10</sub>	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості виявляє частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі ( як правило, бажаним є рівень 0,85).
R <sub>11</sub>	Стабільність податкового законодавства	Характеризує частоту зміни податкового законодавства
R <sub>12</sub>	Доступність ринку (бар'єри входу)	Демонструє можливість та оцінку потенційної появи нових учасників ринку, які створюватимуть конкуренцію уже наявним учасникам
R <sub>13</sub>	Використання темплейтів	Характеризує використання підприємством засобів темплейтів
R <sub>14</sub>	Залучення новітніх платіжних засобів	Характеризує використання підприємством новітніх платіжних засобів у сфері обслуговування
R <sub>15</sub>	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту (керівних посад)	Наявність необхідної освіти, стажу роботи та репутації
R <sub>16</sub>	Розкриття комерційної таємниці працівниками підприємства	Вказує на правильність складання контрактів з працівниками і наявність приписів щодо безпеки комерційної таємниці

Позначення	Показник	Характеристика
R <sub>17</sub>	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	Рівень інформаційної прозорості співпраці підприємства з партнерами
R <sub>18</sub>	Рівень укомплектованості кадрами та їх професіоналізм.	Характеризує відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць, відповідність фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом. Характеризує компетентність та розуміння працівниками своїх обов'язків.
R <sub>19</sub>	Дотримання належних умов праці на підприємстві	Характеризує відповідність умов праці зазначеним в трудовому договорі (контракті)
R <sub>20</sub>	Достатність рівня співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності праці	Показує ефективність оплати праці. Незначне перевищення росту зарплати виправдане з точки зору реалізації стратегічних цілей економічного зростання.
R <sub>21</sub>	Соціально-економічна ситуація в країні	Відображає можливості розвитку підприємства залежно від стабільності, позитивних або негативних змін в соціально-політичному стані країни
R <sub>22</sub>	Доходи і купівельна спроможність населення	Купівельна спроможність визначає платоспроможність населення, котра залежить від заробітної плати, інших доходів, коливання роздрібних цін, розміру податків, і значною мірою пов'язана з ціноутворенням на переважну більшість товарів та послуг. Характеризує стан забезпеченого попиту для підприємства торгівлі
R <sub>23</sub>	Імідж підприємства (психологічний фактор)	Наявність позитивного іміджу на підприємстві сприяє доступу до позикових коштів, залученню висококваліфікованих кадрів, налагодженню міцних партнерських відносин, довірі та розвитку державних структур, підвищенню лояльності споживачів до продукції.
R <sub>24</sub>	Показник інвестиційної привабливості підприємства	Характеризує внутрішні та зовнішні можливості об'єкта для потенційного інвестування залучати та використовувати інвестиційні ресурси для свого розвитку і забезпечувати максимізацію економічного ефекту
R <sub>25</sub>	Показник імпорто-залежності підприємства	Відображає питому частку ресурсів отриманих з-за кордону в загальній сумі ресурсів
R <sub>26</sub>	Показник продуктивності праці	Характеризує ефективність використання персоналу підприємства.

Позначення	Показник	Характеристика
R <sub>27</sub>	Показник дотримання корпоративної культури	Характеризує можливості керівництва підприємства мобілізувати ініціативу співробітників та покращувати ділове спілкування між ними.
R <sub>28</sub>	Рівень забезпечення силової безпеки	Показує забезпечення фізичної і моральної безпеки працівників підприємства, гарантування безпеки майнових та фінансових ресурсів, забезпечення сприятливих зовнішніх умов розвитку.
R <sub>29</sub>	Показник трудових мобільності та діяльності	Характеризує відсутність перешкод до такої рухливості.
R <sub>30</sub>	Дотримання екологічних стандартів	Характеризує відповідність діяльності вимогам екологічних стандартів.
R <sub>31</sub>	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	Характеризує наявність програм підвищення кваліфікації працівників, стимулів для підвищення особистого розвитку.
R <sub>32</sub>	Частка обладнання виготовленого в ЄС	Відображає питому частку обладнання, що відповідає стандартам ЄС і отриманих з-за кордону в загальній вартості обладнання

Таблиця ГЗ

## Значення показника

№	Показник	Рівень показника							
		Критичний значення	Низький значення	Достатній значення	Бажаний значення				
Значення кількісних показників									
R <sub>1</sub>	Загальний коефіцієнт покриття	0 ÷ 0,49	0,5÷0,79	0,8÷0,99	1,0÷3,0				
R <sub>2</sub>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0 ÷ 0,09	0,1÷0,19	0,2÷0,24	0,25 ÷ 0,50				
R <sub>3</sub>	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0 ÷ 0,2	0,21÷0,64	0,65÷0,79	0,8÷ 1,0				
R <sub>4</sub>	Коефіцієнт автономії	0,0÷0,1	0,11÷0,24	0,25÷0,49	0,5 ÷ 1,0				
R <sub>5</sub>	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	0÷0,3	0,31÷0,59	0,6÷0,79	0,8 ÷ 1,0				
R <sub>6</sub>	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0 ÷ 0,09	0,1 ÷ 0,19	0,2 ÷ 0,5	Більше 0,5				
R <sub>7</sub>	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0 ÷ 0,05	0,06 ÷ 0,19	0,1÷ 0,2	0,2 ÷ 1,0				
R <sub>8</sub>	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,81 ÷ 1,0	0,46÷0,8	0,25÷0,45	Менше 0,25				
R <sub>9</sub>	Рентабельність активів,%	0÷9	10÷24	25÷69	Більше 70				
R <sub>10</sub>	Коефіцієнт фінансової стійкості	0 ÷ 0,69	0,7÷0,84	0,85÷0,99	Більше 1,0				
Умовне значення якісних показників									
R <sub>11</sub>	Стабільність податкового законодавства	Нестабільне	1	Частково стабільне	2	Достатньо стабільне	3	Висока стабільність	4
R <sub>12</sub>	Доступність ринку (бар'єри входу)	Дуже високі бар'єри	1	Високі бар'єри	2	Частково доступний	3	Доступний	4
R <sub>13</sub>	Використання темплейтів	Не використовується	1	Іноді	2	Як правило	3	Постійно	4
R <sub>14</sub>	Залучення новітніх платіжних засобів	Не використовується	1	Іноді	2	Як правило	3	Постійне удосконалення	4

## Продовження табл.ГЗ

№	Показник	Рівень показника							
		Критичний значення		Низький значення		Достатній значення		Бажаний значення	
R <sub>15</sub>	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту (керівних посад)	Відсутні вимоги	1	Іноді використовується анкета	2	Як правило	3	Повне дотримання	4
R <sub>16</sub>	Розкриття комерційної таємниці працівниками підприємства	Відсутній захист комерційної таємниці	1	Захист частковий	2	Захист достатній	3	Захист високий	4
R <sub>17</sub>	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	Дуже часто трапляються суперечності	1	Трапляється часто	2	Дуже рідко	3	Ніколи не порушуються	4
R <sub>18</sub>	Рівень укомплектованості кадрами та їх професіоналізм.	Критично малий	1	Малий	2	Достатній	3	Високий	4
R <sub>19</sub>	Дотримання належних умов праці на підприємстві	Недотримуються	1	Дотримуються частково	2	Зрідка порушуються	3	Завжди дотримуються	4
R <sub>20</sub>	Достатність рівня співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності праці	Дуже низька	1	Низька	2	Середня	3	Висока	4
R <sub>21</sub>	Соціально-економічна ситуація в країні	Дуже складна	1	Складна	2	Відносно стабільна	3	Стабільна	4
R <sub>22</sub>	Доходи і купівельна спроможність населення	Дуже низькі	1	Низькі	2	Середні	3	Достатні	4
R <sub>23</sub>	Імідж підприємства (психологічний фактор)	Відсутній	1	Незначний	2	Середній	3	Високий	4
R <sub>24</sub>	Показник інвестиційної привабливості підприємства	Непривабливий	1	Частково привабливий	2	Як правило	3	Так	4
R <sub>25</sub>	Показник імпортозалежності підприємства	Ні	1	Іноді	2	Як правило	3	Так	4
R <sub>26</sub>	Показник продуктивності праці	Критично малий	1	Низький	2	Достатній	3	Високий	4
R <sub>27</sub>	Показник дотримання корпоративної культури	Не дотримується	1	Дотримується коли як	2	Як правило	3	Постійно дотримується	4
R <sub>28</sub>	Рівень забезпечення силової безпеки	Дуже низький	1	Низький	2	Середній	3	Високий	4

Закінчення табл. Г3

№	Показник	Рівень показника							
		Критичний значення		Низький значення		Достатній значення		Бажаний значення	
R <sub>29</sub>	Показник трудових мобільності та діяльності	Малий	1	Незначний	2	Середній	3	Високий	4
R <sub>30</sub>	Дотримання екологічних стандартів					Незначні порушення	3	Повне дотримання	4
R <sub>31</sub>	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	Заходи відсутні	1	Мало заходів	2	Заходи при потребі	3	Регулярні заходи навчання	4
R <sub>32</sub>	Частка обладнання виготовленого в ЄС			0-30%	2	30-50%	3	50-60% і вище	4

Таблиця Г4

## Розподіл балів за рівнями (значення)

Позначення	Показник	Критичне	Низьке	Достатнє	Бажане
R <sub>1</sub>	Загальний коефіцієнт покриття	1,613	3,226	4,839	6,452
R <sub>2</sub>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,563	3,125	4,688	6,25
R <sub>3</sub>	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,512	3,024	4,536	6,048
R <sub>4</sub>	Коефіцієнт автономії	1,462	2,923	4,385	5,847
R <sub>5</sub>	Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	1,411	2,823	4,234	5,645
R <sub>6</sub>	Коефіцієнт маневреності власного капіталу,	1,361	2,722	4,083	5,444
R <sub>7</sub>	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	1,31	2,621	3,931	5,242
R <sub>8</sub>	Коефіцієнт фінансового левериджу	1,26	2,52	3,78	5,04
R <sub>9</sub>	Рентабельність активів (або оборотних активів)	1,21	2,419	3,629	4,839
R <sub>10</sub>	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,159	2,319	3,478	4,637
R <sub>11</sub>	Стабільність податкового законодавства	1,109	2,218	3,327	4,435

## Продовження табл Г4

Позначення	Показник	Критичне	Низьке	Достатнє	Бажане
R <sub>12</sub>	Доступність ринку (бар'єри входу)	1,058	2,117	3,175	4,234
R <sub>13</sub>	Використання темплейтів	1,008	2,016	3,024	4,032
R <sub>14</sub>	Залучення новітніх платіжних засобів	0,958	1,915	2,873	3,831
R <sub>15</sub>	Дотримання вимог до кандидатів для отримання посади вищого менеджменту	0,907	1,815	2,722	3,629
R <sub>16</sub>	Розкриття комерційної таємниці працівниками підприємства	0,857	1,714	2,571	3,427
R <sub>17</sub>	Порушення договірних умов з партнерами по бізнесу	0,806	1,613	2,419	3,226
R <sub>18</sub>	Рівень укомплектованості кадрами	0,756	1,512	2,268	3,024
R <sub>19</sub>	Дотримання належних умов праці на підприємстві	0,706	1,411	2,117	2,823
R <sub>20</sub>	Достатність рівня співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності праці	0,655	1,31	1,966	2,621
R <sub>21</sub>	Соціально-економічна ситуація в країні	0,605	1,21	1,815	2,419
R <sub>22</sub>	Доходи і купівельна спроможність населення	0,554	1,109	1,663	2,218
R <sub>23</sub>	Імідж підприємства (психологічний фактор)	0,504	1,008	1,512	2,016
R <sub>24</sub>	Показник інвестиційної привабливості підприємства	0,454	0,907	1,361	1,815
R <sub>25</sub>	Показник імпорто-залежності підприємства	0,403	0,806	1,21	1,613
R <sub>26</sub>	Показник продуктивності праці	0,353	0,706	1,058	1,411
R <sub>27</sub>	Показник дотримання корпоративної культури	0,302	0,605	0,907	1,21
R <sub>28</sub>	Рівень забезпечення силової безпеки	0,252	0,504	0,756	1,008
R <sub>29</sub>	Показник трудових мобільності та діяльності	0,202	0,403	0,605	0,806
R <sub>30</sub>	Дотримання екологічних стандартів	0,151	0,302	0,454	0,605
R <sub>31</sub>	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників	0,101	0,202	0,302	0,403
R <sub>32</sub>	Частка обладнання виготовленого в ЄС	0,05	0,101	0,151	0,202

## Додаток Д

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: індекс економічної стабільності країни –  $X_{11}$ , ринкова потужність –  $X_{12}$ , потенціал до лідерства –  $X_{13}$ .

Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.1.

Таблиця Д.1

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$	
2017	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ
2018	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ
2020	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ
2021	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	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. Загальна формула  $X_1$  визначена як середньгеометрична від переоцінених змінних згідно таблиці та термів:

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,74,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,74,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,74,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,74,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,74.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2017–2021 роках (В).



Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  використано такі показники: коефіцієнт ритмічності товарообороту за рік (Критм) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності основних фондів ( $K_{np}$ ) –  $X_{22}$ , фондівіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . Показник фондівіддачі порівнюється з аналогічним показником підприємства-лідера.

Для кожного показника визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.2.

Таблиця Д2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{ритм.}, X_{21}$		$K_{np}, X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,9946	ДВ	0,9841	ДВ	3061,86	С
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
2021	1,0614	ДВ	0,9808	ДВ	2272,83	С

Враховуючи лінгвістичні оцінки значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 ,$$

$$\text{У 2018 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 ,$$

$$\text{У 2019 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 ,$$

$$\text{У 2020 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 ,$$

$$\text{У 2021 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,74 .$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Третьою у переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є фінансова складова. Стосовно визначення її рівня думки вчених різняться. Поділяючи думку В.І. Халіної й індикаторами фінансової безпеки 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 за функціями належності наведено в табл. Д.3.

Таблиця Д.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фин.}$ , $X_{32}$		$k_{покр.}$ частк., $X_{33}$		$k_{одз}$ , $X_{34}$		$k_{окз}$ , $X_{35}$		$k$ діял.,% , $X_{36}$	
2017	0,048	Н	13,2	ДВ	0,667	С	0,012	ДН	0,1	ДН	0,01	ДН
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
2021	0,071	Н	13,02	ДВ	0,567	Н	0	ДН	0	ДН	0,013	ДН

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,152,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,152,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,152,$$

$$\text{у 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,138,$$

$$\text{у 2021 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,1 \cdot 0,1 \cdot 0,1} = 0,138.$$

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 –  $X_{43}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д.4.

Таблиця Д.4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,% , $X_{42}$		Фін. лев.,% , $X_{43}$	
2017	7,53	В	1,2	Н	10,938	ДВ
2018	8,83	В	-0,83	Н	10,938	ДВ
2019	4,81	В	4,38	С	0	Н
2020	4,02	В	-173,12	ДН	0	Н
2021	4,02	В	-173,12	ДН	0	Н

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,564,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,564,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,464,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,275} = 0,375,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,275} = 0,375 .$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступна функціональна складова – інноваційну, оцінюється 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. Д.5.

Таблиця Д.5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чинн. $X_{51}$		К <sub>покр.кап.інв.</sub> $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
	0,051	Н	0	ДН	3	С	4	С	2	Н
2017	0,051	Н	0	ДН	3	С	4	С	2	Н
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
2021	0,071	Н	0	ДН	6	С	7	В	3	С

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,473.$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній «С».

Оцінювання 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 ( $K_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані та оцінні показники в табл. Д.6.

Таблиця Д.6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		ППвідн., част., $X_{62}$		$K_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$	
2017	0,84	В	0,86	В	0,86	С	4	С	0,13	Н
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
2021	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.

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,518,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,518,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,518,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,625,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,625.$$

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:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,152 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,285 + 0,28 \cdot 0,518 = 0,43878 \approx 0,44;$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,152 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,285 + 0,28 \cdot 0,518 = 0,43878 \approx 0,44;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,152 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,322 + 0,28 \cdot 0,518 = 0,43772 \approx 0,44;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,138 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,346 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,45657 \approx 0,46;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,138 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,346 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,45657 \approx 0,46.$$

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.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ФОРА" присутнє на ринку ритейлу більше ніж 20 роки, володіє мережею магазинів (Код ЄДРПОУ 32294897, сайт <https://fora.ua/> ). Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім того, компанія займається й іншими видами діяльності: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів, 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, 10.85 Виробництво готової їжі та страв, 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у., 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки, 17.11 Виробництво паперової маси та інші.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Д7–Д11.

Таблиця Д7

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2018	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2020	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2021	0,55	С	3,7	ДВ	3,9	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Д8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{зab}, X_{21}$		$K_{np}, X_{22}$		$\Phi B, X_{23}$		$X_2$
2017	0,9946	ДВ	0,9841	ДВ	3061,86	С	0,74
2018	0,9946	ДВ	0,9841	ДВ	3061,86	С	0,74
2019	0,9996	ДВ	0,9824	ДВ	2419,23	С	0,74
2020	1,0614	ДВ	0,9808	ДВ	2272,83	С	0,74
2021	1,0614	ДВ	0,9808	ДВ	2272,83	С	0,74

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми високий– «В».

Таблиця Д9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{\text{авт.}}, X_{31}$		$K_{\text{фін.}}, X_{32}$		$K_{\text{покp. частк.}}, X_{33}$		$K_{\text{одз}}, X_{34}$		$K_{\text{окз}}, X_{35}$		$P_{\text{акт.}}, X_{36}$		$X_3$
2017	-0,13	ДН	8,91	ДВ	0,676	Н	25,06	ДВ	5,1	В	-1	ДН	0,343
2018	-0,19	ДН	6,05	ДВ	0,6	Н	33,82	ДВ	5,12	В	1,88	С	0,399
2019	0,026	ДН	38,1	ДВ	0,778	Н	15,88	ДВ	4,4	В	0,41	С	0,399
2020	0,014	ДН	69,56	ДВ	0,763	Н	10,75	ДВ	4,14	В	-0,31	ДН	0,343
2021	0,015	ДН	67,52	ДВ	0,767	Н	12,6	ДВ	4,44	В	0,12	Н	0,405

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Д10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	30,21	ДВ	0	Н	6,9	В	0,564
2018	26,73	ДВ	0,155	Н	8,5	В	0,564
2019	21,67	ДВ	0,329	С	3,8	С	0,608
2020	14,24	ДВ	0	Н	3,7	С	0,498
2021	10,96	ДВ	0,094	Н	7,1	В	0,564

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Таблиця Д11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц.-ек. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	6	С	0,975	С	3	С	5	С	–	–	0,5
2018	6	С	1,019	С	3	С	6	В	–	–	0,549
2019	7	В	1,608	В	4	С	6	В	–	–	0,661
2020	7	В	1,221	В	4	С	7	В	–	–	0,661
2021	7	В	1,627	В	4	С	7	В	–	–	0,661

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства протягом 2017–2021рр – середній «С».

Таблиця Д12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		$K_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,80	ДВ	–	–	–	–	4	С	–	–	0,671
2018	0,82	ДВ	–	–	–	–	4	С	–	–	0,671
2019	0,82	ДВ	–	–	–	–	4	С	–	–	0,671
2020	0,80	ДВ	–	–	–	–	4	С	–	–	0,671
2021	0,80	ДВ	–	–	–	–	4	С	–	–	0,671

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  –високий протягом періоду дослідження.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$y \text{ 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,343 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,5 + 0,28 \cdot 0,671 = 0,56082 \approx 0,561$$

$$y \text{ 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,399 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,549 + 0,28 \cdot 0,671 = 0,5835 \approx 0,584$$

$$y \text{ 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,399 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,671 = 0,60178 \approx 0,602$$

$$y \text{ 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,343 + 0,11 \cdot 0,498 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,671 = 0,57288 \approx 0,573$$

$$y \text{ 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,405 + 0,11 \cdot 0,564 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,671 = 0,59874 \approx 0,599$$

Досліджуване підприємство ТОВ «ФОРА» має середній рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на розробку соціально-екологічних заходів, заходів стосовно управління фінансами та управління ефективністю діяльності.

Для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та експертного опитування фахівців. Для підприємств ритейлу сформовано 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: індекс економічної стійкості країни –  $X_{11}$ , виконання постачальниками замовлень –  $X_{12}$ , ступінь відповідності розміру замовлень –  $X_{13}$ . Вихідні дані наведено в табл. Д13.



Таблиця Д13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Іек.ст., $X_{11}$		Квик. зам., %, $X_{12}$		Ст. від. зам., %, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,5	С	96	ДВ	97	ДВ	0,779
2018	0,5	С	93	ДВ	97	ДВ	0,779
2019	0,5	С	92	ДВ	98	ДВ	0,779
2020	0,5	С	90	В	98	ДВ	0,834
2021	0,5	С	94	ДВ	98	ДВ	0,834

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2018–2019 рокахі та дуже високий у 2020–2021 роках.

Для оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  можна скористатися такими показниками: коефіцієнт співвідношення оборотних активів до необоротних ( $K_{спів.}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{пр.}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . 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. Д14.

Таблиця Д14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{спів.}, X_{21}$		$K_{пр.}, X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	3,70	ДВ	0,98	ДВ	7134,86	С	0,74
2018	3,70	ДВ	0,98	ДВ	7142,86	С	0,74
2019	3,08	ДВ	0,98	ДВ	13428,57	В	0,837
2020	0,78	ДВ	0,98	ДВ	50000	ДВ	0,9
2021	0,78	ДВ	0,98	ДВ	50000	ДВ	0,9

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми дуже високий.

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. Д15.

Таблиця Д15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Каат,%, X <sub>31</sub>		к <sub>фін.</sub> , X <sub>32</sub>		к <sub>покр.</sub> частк., X <sub>33</sub>		к <sub>одз.</sub> X <sub>34</sub>		к <sub>окз.</sub> X <sub>35</sub>		к діял,%, X <sub>36</sub>		X <sub>3</sub>
2017	0,05	Н	18,42	ДВ	0,49	С	17,06	С	2,09	С	0,017	Н	0,452
2018	0,05	Н	19,44	ДВ	0,49	С	19,06	С	2,09	С	0,017	Н	0,452
2019	-0,1	ДН	5,42	ДВ	0,4	Н	31,4	В	4,79	С	-0,073	ДН	0,311
2020	-0,17	ДН	4,55	ДВ	0,29	Н	28,46	В	3,77	С	-0,067	ДН	0,311
2021	-0,17	ДН	4,55	ДВ	0,29	Н	28,46	В	3,77	С	-0,067	ДН	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 визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані наведено в табл. Д16.

Таблиця Д16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. об. акт., X <sub>41</sub>		Рент. прод., X <sub>42</sub>		Фін. лев., X <sub>43</sub>		X <sub>4</sub>
2017	3,081	В	0,0125	Н	9,38	В	0,525
2018	3,081	В	0,0125	Н	9,38	В	0,525
2019	4,026	В	-0,0547	ДН	4,5	С	0,331
2020	4,116	В	-0,048	ДН	2,18	С	0,331
2021	4,116	В	-0,048	ДН	2,18	С	0,331

Досліджуване підприємство дуже залежне від позикових коштів. Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства  $X_4$ . 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 –  $X_{52}$ , балава оцінка використання темплейтів (максимум 10 балів), (коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{53}$ , балава оцінка використання засобів цифровізації (наявність електронної торгівлі, логістичні вдосконалення, зручність платежів, управління каналами збуту, впровадження новітніх засобів ІТ-технологій) –  $X_{54}$ , балава оцінка впровадження соціальних інновацій (експрес-каси, доставка додому) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Д17.

Таблиця Д17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чинн. $X_{51}$		К <sub>покp.кап.інв.</sub> $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	0,01	Н	13,4	В	3	С	4	С	2	Н	0,424
2018	0,01	Н	10,4	В	3	С	4	С	2	Н	0,424
2019	0,011	Н	11,4	В	3	С	4	С	2	Н	0,478
2020	0,018	Н	11,92	В	3	С	4	С	4	С	0,515
2021	0,011	Н	3,84	В	4	С	5	В	5	С	0,515

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми середній – «С» протягом 2017–2021рр, і є тенденція покращення.

Оцінка функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми  $X_6$  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 ( $K_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , 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 та оцінні показники наведено в табл.Д18.

Таблиця Д18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}$ , $X_{61}$		ППвідн., част., $X_{62}$		$K_{\text{зах}}$ , $X_{63}$		$K_{\text{осв.}}$ , $X_{64}$		$K_{\text{квал.}}$ , $X_{65}$		$X_6$
2017	0,83	В	0,87	В	0,95	В	4	С	0,06	Н	0,555
2018	0,84	В	0,85	В	0,95	В	4	С	0,12	Н	0,555
2019	0,86	В	0,87	В	0,96	В	4	С	0,08	Н	0,555
2020	0,88	В	0,84	В	0,92	В	4	С	0,12	Н	0,555
2021	0,90	В	0,82	В	0,94	В	3	С	0,20	С	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:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,452 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,424 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,55153 \approx 0,55,$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,452 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,424 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,55153 \approx 0,55,$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,452 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,424 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,55153 \approx 0,55,$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,331 + 0,12 \cdot 0,478 + 0,28 \cdot 0,555 = 0,50407 \approx 0,50,$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,834 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,331 + 0,12 \cdot 0,515 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,53991 \approx 0,54.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

## Додаток Е

Розрахунки зроблено за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ТОВ «АТБ-Маркет» яке володіє мережею магазинів роздрібною торгівлі товарами широкого вжитку. Результати обчислень подано в таблицях Е1–Е6.

Таблиця Е1

## Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Кзаб.мат., %, $X_{11}$		Квик.зам., %, $X_{12}$		Іек.ст., $X_{13}$		$X_1$
2017	94	ДВ	95	ДВ	0,55	С	0,764
2018	96	ДВ	96	ДВ	0,55	С	0,764
2019	97	ДВ	96	ДВ	0,55	С	0,764
2020	98	ДВ	97	ДВ	0,55	С	0,764
2021	98	ДВ	97	ДВ	0,55	С	0,764

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – дуже високий у всіх періодах.

Таблиця Е2

## Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Роки	Квир. пот., $X_{21}$		К <sub>пр</sub> , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
	0,76	В	0,725	В	4,38	В	0,725
2018	0,77	В	0,754	В	4,96	В	0,725
2019	0,79	В	0,675	В	5,22	ДВ	0,779
2020	0,76	В	0,725	В	5,38	ДВ	0,779
2021	0,76	В	0,725	В	5,38	ДВ	0,779

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства  $X_2$  в табл.Е2. Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Таблиця Е3

## Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства

Роки	$K_{авт.}, \%, X_{31}$		$k_{фін.}, X_{32}$		$k_{покp.}, \text{частк.}, X_{33}$		$K_{одз}, X_{34}$		$k_{окз}, X_{35}$		$k \text{ діял.}, \%, X_{36}$		$X_3$
2017	0,620	В	1,00	В	7,29	ДВ	2,4	В	4,16	В	15,21	ДВ	0,808
2018	0,616	В	1,23	ДВ	7,77	ДВ	3,1	В	3,57	В	14,14	ДВ	0,808
2019	0,620	В	1,00	В	7,29	ДВ	2,4	В	4,16	В	17,22	ДВ	0,779
2020	0,650	ДВ	1,24	ДВ	7,25	ДВ	2,3	В	4,62	В	16,42	ДВ	0,838
2021	0,650	ДВ	1,24	ДВ	7,25	ДВ	2,3	В	4,62	В	16,42	ДВ	0,838

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки

підприємства в табл. Е3. Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми дуже високий – «ДВ».

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства розраховано в табл. Е4:

Таблиця Е4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	1,426	В	22,56	ДВ	5,33	В	0,779
2018	1,426	В	24,67	ДВ	6,73	В	0,779
2019	1,476	В	28,41	ДВ	5,79	В	0,779
2020	1,451	В	22,56	ДВ	5,33	В	0,779
2021	1,451	В	22,56	ДВ	5,33	В	0,779

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства в табл. Е5:

Таблиця Е5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт. $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	5	В	4	С	6	С	7	В	8	ДВ	0,652
2018	6	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ	0,652
2019	6	В	6	В	7	С	7	В	8	ДВ	0,703
2020	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ	0,791
2021	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ	0,791

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція покращення.

Таблиця Е6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост.}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах, $X_{63}$		Косв., $X_{64}$		$K_{квал.}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,84	В	0,78	В	0,92	В	6	С	0,44	В	0,625
2018	0,86	В	0,78	В	0,84	С	6	С	0,40	В	0,625
2019	0,84	В	0,78	В	0,92	В	6	С	0,44	В	0,673
2020	0,86	В	0,86	В	0,90	В	6	С	0,46	В	0,673
2021	0,86	В	0,86	В	0,90	В	6	С	0,46	В	0,673

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:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,725 + 0,3 \cdot 0,808 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,74383 \approx 0,744;$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,725 + 0,3 \cdot 0,808 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,625 = 0,74383 \approx 0,744;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,779 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,673 = 0,76009 \approx 0,760;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,673 = 0,78835 \approx 0,788;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,673 = 0,78835 \approx 0,788 .$$

Досліджуване підприємство ТОВ «АТБ» має високий рівень економічної безпеки за досліджуваний період та тенденцію до його збільшення.

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та даними Youcontrol ТОВ ТОВ «Новус Україна». Результати обчислень подано в таблицях Е7–Е12 . Для підприємств ритейлу було сформовано 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: частка ринку –  $X_{11}$ , місце компанії на субринку –  $X_{12}$ , індекс стійкості країни –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Е7.

Таблиця Е7

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Чринк., %, $X_{11}$		Мсуб., ранг, $X_{12}$		І ек.ст., $X_{13}$	
2017	2,2	В	6	В	0,55	С
2018	2,55	В	7	В	0,55	С
2019	2,57	В	8	В	0,55	С
2020	2,65	В	8	В	0,55	С
2021	2,65	В	8	В	0,55	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.

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,641,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,641,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,641,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,641,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,641.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Е8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Критм, $X_{21}$		К <sub>пр</sub> , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,912	ДВ	0,661	В	10,84	ДВ
2018	0,944	ДВ	0,670	В	10,7	ДВ
2019	0,912	ДВ	0,631	С	10,84	ДВ
2020	0,906	ДВ	0,588	С	10,9	ДВ
2021	0,906	ДВ	0,588	С	10,9	ДВ

Загальна формула  $X_2$  визначена як середньгеометрична від переоцінених змінних згідно таблиці та термів:

$$\text{у 2017 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,740,$$

$$\text{у 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,740,$$

$$\text{у 2021 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,740.$$



Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Таблиця Е9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{aem}, \%, X_{31}$		$K_{фин.}, X_{32}$		$K_{покр. частк.}, X_{33}$		$K_{одз}, X_{34}$		$K_{окз}, X_{35}$		$K_{дiял.}, \%, X_{36}$	
	2017	3,1	С	1,2	В	53,1	С	4,3	ДВ	1,78	С	2,9
2018	-14,4	Н	-2,61	В	62,5	С	5,011	ДВ	2,03	В	2,4	С
2019	9,1	С	-4,64	В	54,8	С	5,294	ДВ	2,161	В	7,5	В
2020	6,0	С	-7,83	В	48,7	Н	6,056	ДВ	2,162	В	2,9	С
2021	6,0	С	-7,83	В	48,7	Н	6,056	ДВ	2,162	В	2,9	С

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,511,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,511,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,601,$$

$$\text{у 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,575,$$

$$\text{у 2021 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,575.$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній – «С».

Таблиця Е10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. <i>Инв. рази</i> , $X_{41}$		Рент. товар., $\%, X_{42}$		Фін. лев., $\%, X_{43}$	
2017	2,4	С	18,77	В	0,777	В
2018	3,2	В	22,146	В	0,754	В
2019	2,9	С	25,556	В	0,639	В
2020	1,7	Н	25,688	В	0,544	В
2021	1,7	Н	25,688	В	0,544	В

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить:

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,641,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,525,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,525.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Таблиця E11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт. $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц., $X_{55}$	
2017	6	В	5	С	5	С	7	В	7	В
2018	6	В	5	С	6	С	7	В	8	В
2019	6	В	5	С	7	С	7	В	8	В
2020	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	8	В
2021	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	8	В

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,625,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,625,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,625,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,757,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,757.$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція покращення.

Таблиця E12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост.}} X_{61}$		$ПП, \text{ бали.}, X_{62}$		$\% \text{ зак. } X_{63}$		$K_{\text{осв.}} X_{64}$		$K_{\text{квал.}} X_{65}$	
2017	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	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
2021	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825.$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – високий (В).

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,511 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,67733 \approx 0,677;$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,511 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,67733 \approx 0,677;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,740 + 0,3 \cdot 0,601 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,69491 \approx 0,695;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,740 + 0,3 \cdot 0,575 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,757 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,69019 \approx 0,69;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,740 + 0,3 \cdot 0,575 + 0,11 \cdot 0,525 + 0,12 \cdot 0,757 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,69019 \approx 0,69.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Новус Україна» має середній рівень економічної безпеки.

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та даними Youcontrol ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

Для підприємств ритейлу було сформовано наповнення функціональних складових згідно з доступною інформацією. Вихідні та розрахункові дані подано в табл. E13–E18. Першою в переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за показниками: частка ринку –  $X_{11}$ , місце компанії на субринку –  $X_{12}$ , індекс економічної стійкості країни –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. E13.

Таблиця Е13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Чринк., %, $X_{11}$		Мсуб., ранг, $X_{12}$		Індекс, $X_{13}$	
2017	4,81	ДВ	3	ДВ	0,55	С
2018	4,93	ДВ	3	ДВ	0,55	С
2019	4,78	ДВ	3	ДВ	0,55	С
2020	4,87	ДВ	3	ДВ	0,55	С
2021	4,87	ДВ	3	ДВ	0,55	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. Розраховано таким чином:

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,837,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,837,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,837,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,837,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,837.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (ДВ).

Таблиця Е14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Критм, $X_{21}$		К <sub>пр</sub> , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,921	ДВ	0,92	ДВ	5,2	ДВ
2018	0,971	ДВ	0,93	ДВ	6,0	ДВ
2019	0,982	ДВ	0,94	ДВ	6,2	ДВ
2020	0,966	ДВ	0,96	ДВ	6,5	ДВ
2021	0,966	ДВ	0,96	ДВ	6,5	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9,$$

$$\text{у 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9,$$

$$\text{у 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,9,$$

$$\text{у 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,9,$$

$$\text{у 2021 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,9 .$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми дуже високий – «ДВ».

Таблиця Е15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Кавт.,%, X <sub>31</sub>		к <sub>фін.</sub> , X <sub>32</sub>		к <sub>покр.</sub> частк., X <sub>33</sub>		к <sub>одз.</sub> , X <sub>34</sub>		к <sub>окз.</sub> , X <sub>35</sub>		к діял.,%, X <sub>36</sub>	
2017	0,1	Н	-0,2	ДВ	65,7	С	5,04	ДВ	2,9	В	7,0	С
2018	-79,2	Н	-2,02	ДВ	65,9	С	5,145	ДВ	3,0117	В	7,2	С
2019	-60,6	Н	-2,67	ДВ	68,5	С	5,399	ДВ	3,066	В	21,0	В
2020	-85,1	Н	-2,18	ДВ	65,6	С	5,82	ДВ	3,244	В	-8,6	Н
2021	-85,1	Н	-2,18	ДВ	65,6	С	5,82	ДВ	3,244	В	-8,6	Н

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,586,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,586,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,623,$$

$$\text{у 2020р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,530,$$

$$\text{у 2021р. } X_3 = \sqrt[6]{0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,530.$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Е16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв. рази, X <sub>41</sub>		Рент.прод.,%, X <sub>42</sub>		Фін. лев.,%, X <sub>43</sub>	
2017	31,1	ДВ	15,09	В	0,587	В
2018	30,8	ДВ	12,732	В	0,717	В
2019	34,2	ДВ	14,857	В	0,566	В
2020	31,1	ДВ	15,09	В	0,587	В
2021	31,1	ДВ	15,09	В	0,587	В

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить:

$$\text{у 2017 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,0725 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,0725 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,0725 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,779.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця E17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт. $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
2017	7	В	5	С	5	С	7	В	9	ДВ
2018	6	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ
2019	6	В	6	В	7	С	7	В	8	ДВ
2020	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ
2021	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,791,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,791.$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція покращення.

Таблиця E18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост.}}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах., $X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$	
2017	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	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
2021	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В

Отримуємо:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825.$$

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ).

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{У 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652$$

$$\text{У 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,586 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,73491 \approx 0,735$$

$$\text{У 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,623 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,76165 \approx 0,762$$

$$\text{У 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,53 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,74431 \approx 0,744$$

$$\text{У 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,53 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,74431 \approx 0,744$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» має високий рівень економічної безпеки.

**Додаток Ж**

Наступні розрахунки зроблено за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ТОВ «РУШ», яке володіє мережею магазинів EVA і займається дистрибуцією косметичних засобів та побутової хімії. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено за методикою, запропонованою в цій роботі (п.3.3), результати обчислень подано в таблицях Ж1–Ж6.

Таблиця Ж1

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$	
2017	0,55	С	3,9	ДВ	4,0	ДВ
2018	0,55	С	3,9	ДВ	3,9	ДВ
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ
2020	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ
2021	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ

Загальна формула  $X_1$  визначена як середньгеометрична від оцінених змінних згідно таблиці та термів:

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,764,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,764,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – дуже високий у всіх періодах.

Таблиця Ж2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир. пот., $X_{21}$		К <sub>пр</sub> , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,90	В	0,754	В	5,96	ДВ
2018	0,90	В	0,754	В	5,96	ДВ
2019	0,96	ДВ	0,675	В	5,94	ДВ
2020	0,96	ДВ	0,725	В	6,38	ДВ
2021	0,96	ДВ	0,725	В	6,38	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779,$$



$$\text{у 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,779,$$

$$\text{у 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2021 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,837.$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Таблиця Ж3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фін.}$ , $X_{32}$		$K_{покр.}$ частк., $X_{33}$		$K_{одз}$ , $X_{34}$		$K_{окз}$ , $X_{35}$		$K$ діял.%, $X_{36}$	
2017	0,702	ДВ	2,13	ДВ	7,20	ДВ	3,0	В	5,511	В	10,14	ДВ
2018	0,716	ДВ	2,33	ДВ	7,77	ДВ	3,0	В	5,537	В	11,14	ДВ
2019	0,620	В	1,00	В	8,29	ДВ	2,4	В	8,166	В	17,66	ДВ
2020	0,698	ДВ	1,49	ДВ	8,25	ДВ	2,2	В	5,624	В	18,92	ДВ
2021	0,698	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:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,808,$$

$$\text{у 2020р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2021р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838.$$

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми дуже високий – «ДВ».

Таблиця Ж4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.прод.%, $X_{42}$		Фін. лев.%, $X_{43}$	
2017	1,151	В	14,01	В	6,22	В
2018	1,442	В	14,67	В	6,73	В
2019	1,476	В	18,41	ДВ	14,57	ДВ
2020	1,351	В	22,56	ДВ	14,33	ДВ
2021	1,351	В	22,56	ДВ	14,33	ДВ

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить:

$$\text{у 2017 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,779.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця Ж5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт. $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
2017	6	В	5	С	6	С	7	В	7	ДВ
2018	7	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ
2019	6	В	6	В	7	С	7	В	8	ДВ
2020	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	8	ДВ
2021	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	8	ДВ

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,791,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,791.$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція покращення.

Таблиця Ж6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост.}}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах., $X_{63}$		Косв., $X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$	
2017	0,91	ДВ	0,92	ДВ	0,82	В	6	С	0,45	В
2018	0,94	ДВ	0,92	ДВ	0,9	В	6	С	0,40	В
2019	0,94	ДВ	0,96	ДВ	0,92	В	7	В	0,50	ДВ
2020	0,96	В	0,96	ДВ	0,96	В	7	В	0,54	ДВ
2021	0,96	В	0,96	ДВ	0,96	В	7	В	0,54	ДВ

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,703,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,703,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,825,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,791,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,791.$$

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:

$$\text{У 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,703 = 0,77413 \approx 0,774$$

$$\text{У 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,703 = 0,77413 \approx 0,774$$

$$\text{У 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,765 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,808 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,78937 \approx 0,789$$

$$\text{У 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,765 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,82719 \approx 0,827$$

$$\text{У 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,765 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,82719 \approx 0,827$$

Досліджуване підприємство ТОВ «РУШ» має високий рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

Наступні розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та даними Youcontrol ТОВ «Епіцентр К» у таблицях Ж7–Ж12 за функціональними складовими. Першою в переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за показниками: частка ринку –  $X_{11}$ , місце компанії на субринку –  $X_{12}$ , індекс економічної стійкості країни –  $X_{13}$ . Вихідні

дані та оцінні показники наведено в табл. Ж7. Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті 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. Загальна формула  $X_1$  визначена як середньгеометрична від оцінених змінних згідно таблиці та термів:

Таблиця Ж7

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Чринк., %, $X_{11}$		Мсуб., ранг, $X_{12}$		Інд. ек.ст., $X_{13}$		$X_1$
2017	18,4	ДВ	1	ДВ	0,55	С	0,79
2018	24,95	ДВ	1	ДВ	0,55	С	0,79
2019	24,73	ДВ	1	ДВ	0,55	С	0,79
2020	25,22	ДВ	1	ДВ	0,55	С	0,79
2021	25,22	ДВ	1	ДВ	0,55	С	0,79

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (ДВ).

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

Таблиця Ж8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Криттм, $X_{21}$		$K_{np}$ , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	0,92	ДВ	0,91	ДВ	8,6	ДВ	0,9
2018	0,967	ДВ	0,93	ДВ	6,0	ДВ	0,9
2019	0,982	ДВ	0,95	ДВ	6,2	ДВ	0,9
2020	0,966	ДВ	0,96	ДВ	6,5	ДВ	0,779
2021	0,966	ДВ	0,96	ДВ	6,5	ДВ	0,779

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми дуже високий – «ДВ».

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства в табл. Ж9:

Таблиця Ж9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		кфін., $X_{32}$		кпокр, частк., $X_{33}$		кодз, $X_{34}$		кокрз, $X_{35}$		к діял., % , $X_{36}$		$X_3$
2017	45,4	В	1,45	С	1,18	ДВ	2,64	В	2,45	С	12,3	ДВ	0,688
2018	43,4	В	1,305	С	1,1698	ДВ	2,92	В	2,45	С	10,1	ДВ	0,688
2019	42,3	В	1,368	С	1,048	В	2,106	В	1,547	В	9,7	В	0,682
2020	40,1	В	1,495	С	1,009	В	2,248	В	1,602	В	7,12	В	0,682
2021	40,1	В	1,495	С	1,009	В	2,248	В	1,602	В	7,12	В	0,682

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми високий – «В». В досліджуваній галузі середнє значення оборотності активів складає 2,6, середній показник рентабельності витрат складає 1,6%.

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить (табл. Ж10):

Таблиця Ж10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	1,2	С	12,732	В	5,99	В	0,641
2018	1,6	С	12,732	В	7,52	В	0,641
2019	1,3	С	14,857	В	5,99	В	0,641
2020	1,2	С	15,09	В	6,77	В	0,641
2021	1,2	С	15,09	В	6,77	В	0,641

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

Таблиця Ж11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт., $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2018	6	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ	0,652
2018	6	В	5	С	6	С	7	В	8	ДВ	0,652
2019	6	В	6	В	7	С	7	В	8	ДВ	0,703
2020	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ	0,791
2021	7	В	6	В	8	В	8	ДВ	9	ДВ	0,791

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В», і є тенденція покращення.

Таблиця Ж12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост.}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах., $X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал.}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,94	ДВ	0,92	ДВ	0,81	В	7	В	0,26	В	0,791
2018	0,96	ДВ	0,95	ДВ	0,86	В	7	В	0,24	В	0,791
2019	0,98	ДВ	0,95	ДВ	0,92	ДВ	8	В	0,28	В	0,825
2020	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В	0,825
2021	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В	0,825

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ).

Комплексний показник рівня економічної безпеки склав:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,687 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,75663 \approx 0,757,$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,687 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,75663 \approx 0,757,$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,682 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,77047 \approx 0,771,$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,682 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,76893 \approx 0,769,$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,779 + 0,3 \cdot 0,682 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,76893 \approx 0,769 .$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Епіцентр К» має високий рівень економічної безпеки.

Основним напрямком діяльності ТОВ «АГРОМАТ» (код ЄДРПОУ 33314597, сайт <https://shop.agromat.ua/>) є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. До інших видів діяльності, згідно статуту належать: виробництво керамічних плиток і плит; оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; складське господарство; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих підприємств торгівлі, результати обчислень наведено в таблицях Ж13–Ж18.

Таблиця Ж13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,4	ДВ	3,6	ДВ	0,74
2018	0,55	С	3,4	ДВ	3,7	ДВ	0,74
2019	0,55	С	3,6	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2020	0,55	С	3,7	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2021	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Ж14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	0,269	С	0,72	С	4,9	С	0,5
2018	0,25	С	0,69	С	4,87	С	0,5
2019	0,255	С	0,67	С	4,15	С	0,5
2020	0,251	С	0,629	С	5,126	С	0,5
2021	0,332	С	0,72	С	5,81	С	0,5

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

Таблиця Ж15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{аст.}, \%$ , $X_{31}$		Кфін., $X_{32}$		Кпокр, частк., $X_{33}$		Кодз, $X_{34}$		Кокз, $X_{35}$		к діял.,% , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,42	С	1,3	В	1,647	В	8,394	ДВ	3,276	ДВ	8,9	В	0,732
2018	0,409	С	1,09	В	1,547	В	8,765	ДВ	2,628	ДВ	5,6	С	0,688
2019	0,415	С	1,06	В	1,348	С	8,205	ДВ	2,533	ДВ	7,33	В	0,732
2020	0,414	С	1,415	В	1,437	С	10,08	ДВ	1,751	В	6,31	С	0,688
2021	0,46	С	1,175	В	1,468	С	11,0	ДВ	2,08	ДВ	7,82	В	0,688

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми високий – «В».

Таблиця Ж16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,% , $X_{42}$		Фін. лев.,% , $X_{43}$		$X_4$
2017	1,703	С	6,53	В	6,8	В	0,74
2018	1,793	С	5,789	В	5,8	В	0,74
2019	7,75	ДВ	9,09	ДВ	17,88	ДВ	0,9
2020	2,229	С	5,742	В	6,5	В	0,74
2021	2,9	С	5,033	В	4,8	В	0,74

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця Ж17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., X <sub>51</sub>		Кінв./аморт., X <sub>52</sub>		Вик. темпл., X <sub>53</sub>		Вик. цифр., X <sub>54</sub>		Еко-Соц. інн., X <sub>55</sub>		X <sub>5</sub>
2017	8	ДВ	1,8	С	7	В	9	ДВ	9	ДВ	0,766
2018	8	ДВ	1,8	С	7	В	9	ДВ	9	ДВ	0,766
2019	9	ДВ	1,5	С	7	В	9	ДВ	9	ДВ	0,766
2020	9	ДВ	1,5	С	ДВ	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	0,8
2021	9	ДВ	1,8	С	ДВ	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	0,8

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця Ж18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	K <sub>ност.</sub> X <sub>61</sub>		ПП, бали., X <sub>62</sub>		K <sub>зах.</sub> X <sub>63</sub>		K <sub>осв.</sub> X <sub>64</sub>		K <sub>квал.</sub> X <sub>65</sub>		X <sub>6</sub>
2017	0,96	ДВ	0,95	ДВ	0,86	В	7	В	0,24	В	0,791
2018	0,96	ДВ	0,95	ДВ	0,86	В	7	В	0,24	В	0,791
2019	0,98	ДВ	0,95	ДВ	0,92	ДВ	8	В	0,28	В	0,825
2020	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В	0,825
2021	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В	0,825

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією X<sub>6</sub> – дуже високий (ДВ) у 2019–2021 роках, суттєво зріс порівняно з періодом 2017–2018рр.

Комплексний показник рівня економічної безпеки складає:

$$\text{у 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,732 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,766 + 0,28 \cdot 0,781 = 0,73528 \approx 0,735$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,732 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,766 + 0,28 \cdot 0,781 = 0,73528 \approx 0,735$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,732 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,74 + 660,28 \cdot 0,781 = 0,73528 \approx 0,735$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,732 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,8 + 0,28 \cdot 0,781 = 0,73528 \approx 0,735$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,732 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,8 + 0,28 \cdot 0,781 = 0,73528 \approx 0,735$$

Досліджуване підприємство ТОВ «АГРОМАТ» має високий рівень економічної безпеки протягом 2017-2021 рр. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та на техніко-технологічні можливості.



**Додаток И**

Товариство з обмеженою відповідальністю "САХАРА" присутнє на ринку ритейлу більше ніж 23 роки, володіє мережею магазинів (Код ЄДРПОУ 30281936, сайт <https://сахара.ua/>). Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Крім того, компанія займається й іншими видами діяльності: 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям, 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, 46.65 Оптова торгівля офісними меблями, 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах, 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах, 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах та інші.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Д13–Д18.

Таблиця Д 13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,6	ДВ	3,6	ДВ	0,74
2018	0,55	С	3,7	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2020	0,55	С	3,4	ДВ	3,4	ДВ	0,74
2021	0,55	С	3,8	ДВ	3,7	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Д14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, X <sub>21</sub>		К <sub>пр</sub> , X <sub>22</sub>		ФВ, X <sub>23</sub>		X <sub>2</sub>
2017	0,397	С	0,49	С	12,82	В	0,566
2018	0,346	С	0,546	С	10,55	В	0,566
2019	0,3	С	0,659	С	9,29	С	0,5
2020	0,48	С	0,613	С	5,84	С	0,5
2021	0,189	Н	0,097	Н	60,68	ДВ	0,408

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця Д15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Каат.,%, X <sub>31</sub>		к <sub>фін.</sub> , X <sub>32</sub>		к <sub>покp.</sub> частк., X <sub>33</sub>		к <sub>одз.</sub> , X <sub>34</sub>		к <sub>окз.</sub> , X <sub>35</sub>		Р акт.,%, X <sub>36</sub>		X <sub>3</sub>
2017	0,475	С	1,11	С	3,24	ДВ	23,7	ДВ	9,44	ДВ	0,28	Н	0,607
2018	0,469	С	1,13	С	3,345	ДВ	30,13	ДВ	12,65	ДВ	0,81	Н	0,607
2019	0,671	В	0,49	Н	2,78	ДВ	1262	ДВ	9,51	ДВ	0,10	Н	0,585
2020	0,132	Н	6,56	ДВ	1,1	С	11,08	В	6,07	В	3,18	С	0,565
2021	0,138	Н	6,23	ДВ	1,133	С	8,23	В	12,49	ДВ	0,38	Н	0,53

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Д16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, X <sub>41</sub>		Рент.товар.,%, X <sub>42</sub>		Фін. лев.,%, X <sub>43</sub>		X <sub>4</sub>
2017	3,049	В	0,24	С	6,9	В	0,641
2018	3,021	В	0,379	С	18,5	ДВ	0,688
2019	3,333	В	0,667	С	3,8	С	0,566
2020	2,684	В	0,083	Н	4,1	С	0,464
2021	12,588	ДВ	0,35	С	16,2	ДВ	0,74

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Таблиця Д17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., X <sub>51</sub>		Кінв./аморт., X <sub>52</sub>		Вик. темпл., X <sub>53</sub>		Вик. цифр., X <sub>54</sub>		Соц.-ек. інн., X <sub>55</sub>		X <sub>5</sub>
2017	6	С	0,926	С	3	С	5	С	–	–	0,5
2018	6	С	1,154	С	3	С	6	В	–	–	0,549
2019	7	В	1,929	С	4	С	6	В	–	–	0,549
2020	7	В	0,207	Н	4	С	7	В	–	–	0,725
2021	7	В	0,110	Н	4	С	7	В	–	–	0,519

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства у 2020 році був високий «В», а протягом наступних 2017–2019 та 2021 рр – середній «С».

Таблиця Д18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		$K_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,80	ДВ	–	–	1	ДВ	7	В	0,41	ДВ	0,853
2018	0,82	ДВ	–	–	0,94	ДВ	7	В	0,42	ДВ	0,853
2019	0,82	ДВ	–	–	0,92	ДВ	7	В	0,42	ДВ	0,853
2020	0,80	ДВ	–	–	0,90	ДВ	7	В	0,42	ДВ	0,853
2021	0,80	ДВ	–	–	0,91	ДВ	7	В	0,40	ДВ	0,853

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий протягом періоду дослідження.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,566 + 0,3 \cdot 0,607 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,5 + 0,28 \cdot 0,853 = 0,68205 \approx 0,682$$

$$\text{у 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,566 + 0,3 \cdot 0,607 + 0,11 \cdot 0,688 + 0,12 \cdot 0,549 + 0,28 \cdot 0,853 = 0,6931 \approx 0,693$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,585 + 0,11 \cdot 0,566 + 0,12 \cdot 0,549 + 0,28 \cdot 0,853 = 0,66648 \approx 0,667$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,565 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,725 + 0,28 \cdot 0,853 = 0,67038 \approx 0,67$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,408 + 0,3 \cdot 0,53 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,519 + 0,28 \cdot 0,853 = 0,65632 \approx 0,656$$

Досліджуване підприємство ТОВ «САХАРА» має високий рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на розробку соціально-екологічних заходів, заходів стосовно управління фінансами та управління ефективністю діяльності.

ТОВ «Хорстех» (КОД ЄГРПОУ 41985087) одним з головних видів діяльності має торгівлю медичним обладнанням, яке закуповує за кордоном. безпечним для споживачів. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. Крім того, компанія займається й іншими видами діяльності: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях І6–І11.

Таблиця І6

#### Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,9	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2018	0,55	С	4,0	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2019	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2020	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2021	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця І7

#### Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Роки	$K_{зab}, X_{21}$		$K_{np}, X_{22}$		$\Phi B, X_{23}$		$X_2$
2017	0,48	С	1,0	ДВ	6,1	ДВ	0,7398
2018	0,23	Н	0,98	ДВ	6,0	ДВ	0,606
2019	0,154	Н	0,978	ДВ	5,84	ДВ	0,606
2020	0,16	Н	0,976	ДВ	1,14	С	0,498
2021	0,45	С	0,756	В	2,3	С	0,566

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця І8

### Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фин.}$ , $X_{32}$		$K_{покp.}$ частк., $X_{33}$		$k_{одз}$ , $X_{34}$		$k_{окз}$ , $X_{35}$		$k_{дiял.}, \%$ , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,44	С	2,1	ДВ	1,48	С	14,0	ДВ	6,1	В	6,1	В	0,688
2018	0,42	С	1,9	В	1,3	С	13,4	ДВ	6,07	В	6,07	В	0,664
2019	0,35	С	1,823	В	1,05	С	11,25	ДВ	2,81	С	2,81	С	0,587
2020	0,22	Н	3,58	ДВ	0,92	С	0,959	С	0,36	Н	0,36	Н	0,409
2021	0,38	С	4,7	ДВ	1,045	С	6,8	ДВ	2,9	С	5,6	С	0,608

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми у 2017–2018рр був на високому рівні, з початку локдаунів знизився до середнього у 2019–2021рр.

Таблиця І9

### Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	10,5	ДВ	23,1	ДВ	4,5	С	0,74
2018	10,1	ДВ	18,3	ДВ	12,0	ДВ	0,9
2019	5,28	В	13,87	ДВ	10,8	ДВ	0,837
2020	1,66	С	-36,76	ДН	6,01	С	0,292
2021	5,36	В	3,4	С	4,8	С	0,566

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми у 2017–2019 рр був високий та дуже високий, у 2020 році відбулися деякі зміни в діяльності підприємства та позначились наслідки карантину і рівень інвестиційної безпеки став низьким. Але у 2021 році ситуація стабілізувалася, підприємство зосередило свою роботу на оптовій торгівлі і рівень безпеки інвестиційної підсистеми став середнім.

Таблиця І10

### Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	8	В	30	ДВ	7	В	9	ДВ	8	В	0,791
2018	8	В	32,4	ДВ	8	В	10	ДВ	8	В	0,791
2019	7	В	39,44	ДВ	9	ДВ	10	ДВ	8	В	0,825
2020	6	В	38,48	ДВ	9	ДВ	10	ДВ	8	В	0,825
2021	8	В	3,15	ДВ	9	ДВ	10	ДВ	8	В	0,825

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – дуже високий «ДВ».

Таблиця III 1

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост.}, X_{61}$		$ПП, бали., X_{62}$		$\%_{зах.}, X_{63}$		$Косв., X_{64}$		$K_{квал.}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,80	В	–	–	–	–	7	В	0,36	В	0,725
2018	0,82	В	–	–	–	–	7	В	0,30	В	0,725
2019	0,82	В	–	–	–	–	7	В	0,38	В	0,725
2020	0,80	В	–	–	–	–	7	В	0,38	В	0,725
2021	0,80	В	–	–	–	–	7	В	0,40	В	0,725

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – високий протягом періоду існування.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,74 + 0,3 \cdot 0,688 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,7337 \approx 0,734;$$

$$\text{у 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,664 + 0,11 \cdot 0,9 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,73072 \approx 0,731;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,587 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,825 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,70477 \approx 0,705;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,498 + 0,3 \cdot 0,409 + 0,11 \cdot 0,292 + 0,12 \cdot 0,825 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,58062 \approx 0,581;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,566 + 0,3 \cdot 0,608 + 0,11 \cdot 0,566 + 0,12 \cdot 0,825 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,67726 \approx 0,677.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Хорстех» має високий рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи інвестування фінансового менеджменту, зокрема дебіторську та кредиторську заборгованості та на покращення кадрової безпеки, зокрема трудової дисципліни.

ТОВ «Екоклуб» ( код ЄДРПОУ 39329986, сайт <http://ecoclub.ua> ) є інтернет-магазином здорової їжі і присутня на ринку з 2015 року. Інтернет-магазин EcoClub.in.ua надає весь асортимент еко-продуктів для здоров'я кожної сім'ї від м'яса, сирів та молока до круп, солодоців та хліба. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім того, ТОВ «Екоклуб» займається й іншими видами діяльності: 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, 47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах, 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів, 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Л13–Л18.

Таблиця Л13

### Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	2,1	С	2,0	С	0,5
2018	0,55	С	2,0	С	2,1	С	0,5
2019	0,55	С	1,9	С	2,0	С	0,5
2020	0,55	С	1,5	С	1,6	С	0,5
2021	0,55	С	2	С	2,1	С	0,5

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Л14

### Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Роки	$K_{заб}, X_{21}$		$K_{пр}, X_{22}$		$\Phi B, X_{23}$		$X_2$
2017	0,036	Н	0,826	В	32,05	В	0,525
2018	0,015	Н	0,63	С	34,05	В	0,464
2019	0,021	Н	0,717	В	38,05	В	0,525
2020	0,011	Н	0,605	С	30,05	В	0,464
2021	0,06	Н	0,577	С	29,23	В	0,464

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця Л15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фін.}$ , $X_{32}$		$K_{покp.}$ , частк., $X_{33}$		$k_{одз}$ , $X_{34}$		$k_{окз}$ , $X_{35}$		$k_{дiял.}, \%$ , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,03	Н	4	ДВ	1,023	С	3,5	ДВ	6,1	ДВ	0,11	С	0,5857
2018	0,04	Н	4,81	ДВ	1,064	С	7,6	ДВ	7,3	ДВ	0,15	С	0,6072
2019	0,04	Н	8,78	ДВ	1,029	С	4,3	ДВ	7,7	ДВ	0,05	С	0,6072
2020	0,01	Н	4,3	ДВ	1,068	С	2,8	ДВ	8,0	ДВ	0,27	С	0,6072
2021	0,05	Н	8,8	ДВ	1,049	С	2,4	ДВ	5	ДВ	0,19	С	0,5857

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Л16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	9,25	В	-2,7	ДН	6,1	В	0,375
2018	10	В	2,5	С	8,2	ДВ	0,641
2019	8	В	-2,86	ДН	7,8	ДВ	0,403
2020	10,76	В	1,57	С	4,5	С	0,375
2021	14,3	В	2,1	С	6,2	В	0,375

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній.

Таблиця Л17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	7	В	0,714	С	4	С	4	С	3	Н	0,394
2018	7	В	0,833	С	4	С	4	С	3	Н	0,394
2019	7	В	0,674	С	4	С	4	С	3	Н	0,349
2020	7	В	0,54	Н	4	С	4	С	2	Н	0,349
2021	7	В	0,407	Н	4	С	4	С	2	Н	0,349

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – середній.

Таблиця Л18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{номт.}$ , $X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах., $X_{63}$		$K_{осв.}$ , $X_{64}$		$K_{квал.}$ , $X_{65}$		$X_6$
2017	0,60	С	–	–	–	–	5	С	0,3	В	0,566
2018	0,58	С	–	–	–	–	6	С	0,32	В	0,566
2019	0,62	С	–	–	–	–	6	С	0,34	В	0,566
2020	0,60	С	–	–	–	–	5	С	0,30	В	0,566
2021	0,64	С	–	–	–	–	5	С	0,32	В	0,566



Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній протягом періоду існування.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$y \quad 2017\text{р.} \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,525 + 0,3 \cdot 0,5857 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,394 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,52522 \approx 0,525,$$

$$y \quad 2018\text{р.} \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,464 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,394 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,55483 \approx 0,555,$$

$$y \quad 2019 \text{ р.} \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,525 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,403 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,52935 \approx 0,529 ,$$

$$y \quad 2020 \text{ р.} \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,464 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,52017 \approx 0,520,$$

$$y \quad 2021 \text{ р.} \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,464 + 0,3 \cdot 0,5857 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,51372 \approx 0,514.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Екоклуб» має середній рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління необоротними активами та збільшити кількість складських приміщень для покращення управління закупками та на покращення кадрової безпеки, та збільшувати впровадження інноваційних засобів торгівлі.

**Додаток К**

Наступним досліджується ТОВ СП «НІБУЛОН», яке засновано 31.01.2003р. та зареєстроване за адресою: Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вулиця Каботажний спуск, будинок 32. Основними видами діяльності є : 6.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин та 47.19. «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах», код ЄДРПОУ ТОВ СП "НІБУЛОН" – 14291113, сайти <https://www.nibulon.com/>, <https://www.nibulon.com/data/investiciina-diyalnist/finansova-diyalnist/finansova-zvitnist.html>. 12,1% персоналу займаються управлінням та торгівлею, 42,8% – елеваторна промисловість, 9,1% – флот, 11,2% – суднобудування, 24,3% – сільським господарством.

Для оцінювання ринкової складової безпеки підприємства ( $X_1$ ) відібрані показники з урахуванням багатопрофільності: показник економічної стійкості країни –  $X_{11}$ , ринкова потужність на ринку (max 4 бали) –  $X_{12}$ , потенціал до лідерства (max 4 бали) –  $X_{13}$ . Вихідні дані, оцінні показники та результати розрахунку наведено в табл. Л.1. Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті 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.

Таблиця К.1

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,764
2018	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,764
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ	0,764
2020	0,55	С	3,4	В	3,9	ДВ	0,709
2021	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ	0,764

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (ДВ).

Для розрахунку рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства ( $X_2$ ) використано показники: коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом (Кзаб.), коефіцієнт придатності основних засобів (Кпрід.), фондовіддача (ФВ). Вихідні дані, оцінні показники та результати розрахунку наведено в табл. К2.

Таблиця К.2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, X <sub>21</sub>		К <sub>пр</sub> , X <sub>22</sub>		ФВ, X <sub>23</sub>		X <sub>2</sub>
2017	3,43	ДВ	0,99	ДВ	38,05	В	0,837
2018	3,41	ДВ	0,98	ДВ	34,05	В	0,837
2019	3,29	ДВ	0,959	ДВ	29,23	В	0,837
2020	3,2	ДВ	0,924	В	578,73	ДВ	0,837
2021	2,67	В	0,712	С	635,07	ДВ	0,688

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми дуже високий – «ДВ» і високий – «В».

Для визначення рівня фінансової складової безпеки підприємства визначаються показники: коефіцієнти автономії, фінансування, покриття, обіговості дебіторської заборгованості, обіговості кредитної заборгованості та рентабельність діяльності (табл. Л3). Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства (X<sub>3</sub>), як середньгеометричне середніх лінгвістичних змінних.

Таблиця К.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

РОКИ	K <sub>авт.</sub> ,%, X <sub>31</sub>		k <sub>фін.</sub> , X <sub>32</sub>		k <sub>покр.</sub> частк., X <sub>33</sub>		K <sub>одз.</sub> , X <sub>34</sub>		K <sub>окз.</sub> , X <sub>35</sub>		k діял.,%, X <sub>36</sub>		X <sub>3</sub>
2017	84,0	ДВ	0,112	С	9,78	ДВ	2,113	В	16,3	ДВ	3,1	С	0,714
2018	92,8	ДВ	0,094	С	10,11	ДВ	1,788	В	20,1	ДВ	-2	Н	0,546
2019	94,7	ДВ	0,056	С	11,07	ДВ	1,567	В	0,161	Н	5,12	С	0,714
2020	93,6	ДВ	0,068	С	11,13	ДВ	1,922	В	30,03	ДВ	33,39	ДВ	0,787
2021	90,4	ДВ	0,106	С	6,92	ДВ	0,902	С	16,01	ДВ	18,72	ДВ	0,740

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми високий – «В».

Інвестиційну безпеку X<sub>4</sub> оцінено на основі коефіцієнта інвестійного капіталу – X<sub>41</sub>, рентабельності продажів – X<sub>42</sub>, рівня ефекту фінансового важеля – X<sub>43</sub>. Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні дані та розрахунок наведено в табл. Е.4. В досліджуваній галузі середній показник рентабельності витрат складає 1,6%.

Таблиця К.4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	0,233	С	28	В	0,541	В	0,641
2018	0,104	С	21	В	0,413	В	0,641
2019	0,0054	Н	306,6	ДВ	0,071	С	0,498
2020	0,504	С	5,38	С	0,035	С	0,5
2021	0,501	С	24,04	В	0,946	В	0,688

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками: балова оцінка впровадження інновацій менеджменту –  $X_{51}$ , коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації –  $X_{52}$ , 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 еколого-соціальних інновацій (удосконалення щодо викидів парникових викидів, заходи охорони праці) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. К5.

Таблиця К5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Еко-Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	8	ДВ	24,4	ДВ	6	В	7	В	8	ДВ	0,825
2018	8	ДВ	21,6	ДВ	7	В	8	ДВ	8	ДВ	0,862
2019	9	ДВ	23,5	ДВ	8	ДВ	8	ДВ	9	ДВ	0,9
2020	9	ДВ	12,52	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	0,9
2021	9	ДВ	2,56	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	9	ДВ	0,9

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – дуже високий «ДВ».

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) –  $X_{62}$ , коефіцієнт виконання запланованих заходів ( $K_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу (максимум 10 балів), ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та

кваліфікованих працівників до загальної чисельності працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ .

Вихідні дані та оцінні показники в табл. К6.

Таблиця К6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{ност.}}, X_{61}$		$ПП, \text{ бали.}, X_{62}$		$K_{\text{зах.}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,86	ДВ	0,92	ДВ	0,94	ДВ	10	ДВ	0,77	ДВ	0,9
2018	0,88	ДВ	0,95	ДВ	0,93	ДВ	10	ДВ	0,784	ДВ	0,9
2019	0,91	ДВ	0,95	ДВ	0,92	ДВ	10	ДВ	0,819	ДВ	0,9
2020	0,94	ДВ	1	ДВ	0,92	ДВ	9	ДВ	0,823	ДВ	0,9
2021	0,93	ДВ	1	ДВ	0,96	ДВ	9	ДВ	0,831	ДВ	0,9

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ).

Комплексний показник рівня економічної безпеки складає:

$$\text{у } 2017\text{р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,714 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,825 + 0,28 \cdot 0,9 = 0,79581 \approx 0,796;$$

$$\text{у } 2018 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,546 + 0,11 \cdot 0,641 + 0,12 \cdot 0,825 + 0,28 \cdot 0,9 = 0,74985 \approx 0,750;$$

$$\text{у } 2019 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,714 + 0,11 \cdot 0,498 + 0,12 \cdot 0,0 + 0,28 \cdot 0,9 = 0,78908 \approx 0,789;$$

$$\text{у } 2020 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,709 + 0,1 \cdot 0,837 + 0,3 \cdot 0,787 + 0,11 \cdot 0,5 + 0,12 \cdot 0,9 + 0,28 \cdot 0,9 = 0,8057 \approx 0,81;$$

$$\text{у } 2021 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,764 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,74 + 0,11 \cdot 0,688 + 0,12 \cdot 0,9 + 0,28 \cdot 0,9 = 0,80288 \approx 0,803.$$

Досліджуване підприємство ТОВ СП «НІБУЛОН» має високий рівень економічної безпеки.

Торгова мережа «JYSK» є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд «JYSK» представлений з 2004 року. У Україні бренд «JYSK» веде діяльність в межах організаційно-правової форми ТОВ «ЮСК Україна». ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ( код ЄДРПОУ 37642136, сайт <https://jysk.ua/> ) є найбільшим онлайн-ритейлером в Україні. JYSK – світовий роздрібний продавець меблів. Компанія продає «все для дому» у понад 2300 магазинах по всьому світу. У JYSK працює приблизно 20000 людей у 41 країні. В Києві ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» зареєстровано 14.06.2011. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Крім того, компанія займається й іншими видами діяльності.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Ж19–Ж24.

Таблиця Ж19

### Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,9	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2018	0,55	С	4,0	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2019	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2020	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2021	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Ж20

### Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Роки	$K_{заб}, X_{21}$		$K_{пр}, X_{22}$		$\Phi В, X_{23}$		$X_2$
2017	0,68	В	0,85	В	10,01	В	0,725
2018	0,74	В	0,84	В	14,05	В	0,725
2019	0,71	В	0,82	В	19,8	В	0,725
2020	0,4	С	0,68	С	12,59	В	0,566
2021	-0,74	Н	0,74	В	6,29	С	0,464

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С». Зниження рівня безпеки техніко-технологічної складової обумовлено впливом наслідків пандемії COVID-19, коли були суттєві обмеження на відвідування магазинів з нехарчовим асортиментом.

Таблиця Ж21

### Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фин.}$ , $X_{32}$		$K_{покp.}$ , $X_{33}$		$K_{одз.}$ , $X_{34}$		$K_{окз.}$ , $X_{35}$		$k_{дiял.} \%$ , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,78	В	0,674	С	2,3	С	111,39	ДВ	10,02	ДВ	19,4	В	0,647
2018	0,68	В	0,583	С	1,98	С	118,45	ДВ	10,51	ДВ	21,06	В	0,688
2019	0,63	В	0,577	С	1,82	С	118,25	ДВ	6,65	В	19,71	В	0,688
2020	0,56	С	0,78	С	1,42	С	195,69	ДВ	7,54	В	18,86	В	0,624
2021	0,4	С	1,492	В	1,4	С	470,35	ДВ	8,22	ДВ	23,34	В	0,624

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми у 2020–2021 рр. середній– «С», знизився порівняно з 2017–2019 рр.

Таблиця Ж22

### Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства

Роки	Коб. Инв., рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	18,0	ДВ	24,0	ДВ	14,3	ДВ	0,9
2018	7,4	В	19,6	В	20,1	ДВ	0,837
2019	5,48	В	16,58	В	25,31	ДВ	0,779
2020	6,81	В	26	В	5,52	В	0,725
2021	4,81	В	46	ДВ	33,71	ДВ	0,837

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий «В» у 2020 році, в інші періоди дуже високий «ДВ».

Таблиця Ж23

### Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	7	В	2,58	В	4	С	7	В	4	С	0,625
2018	7	В	2,34	В	5	С	7	В	7	В	0,673
2019	8	ДВ	2,534	В	7	В	9	ДВ	7	В	0,791
2020	8	ДВ	2,108	В	7	В	7	В	6	С	0,703
2021	9	ДВ	2,808	В	7	В	9	ДВ	7	В	0,791

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця Ж24

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост}, X_{61}$		ПП відн., част., $X_{62}$		$K_{зах}, X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,64	С	0,8	В	0,86	С	5	С	0,27	В	0,581
2018	0,65	С	0,82	В	0,87	С	6	С-В	0,28	В	0,611
2019	0,68	С	0,84	В	0,92	В	6	С-В	0,24	В	0,611
2020	0,60	С	0,84	В	0,90	В	7	В	0,28	В	0,6731
2021	0,72	В	0,84	В	0,96	В	7	В	0,22	В	0,725

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ) у 2021 році, суттєво зріс порівняно з періодом 2017–2020 рр., де був на рівні середнього.

Комплексний показник рівня економічної безпеки склав:

у 2017р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,725 + 0,3 \cdot 0,647 + 0,11 \cdot 0,9 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,581 = 0,67728 \approx 0,677$ ;

у 2018р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,725 + 0,3 \cdot 0,688 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,673 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,69681 \approx 0,697$ ;

у 2019 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,725 + 0,3 \cdot 0,688 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,70459 \approx 0,705$ ;

у 2020 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,566 + 0,3 \cdot 0,624 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,6731 = 0,670378 \approx 0,670$ ;

у 2021 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,464 + 0,3 \cdot 0,624 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,74659 \approx 0,747$ .

Досліджуване підприємство ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» має високий рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління необоротними активами та збільшити кількість складських приміщень для покращення управління закупками та на покращення кадрової безпеки, зокрема трудової дисципліни.



ТОВ «Поляна Лідер» (код ЄДРПОУ 42178013) присутнє в торгівлі з 2018 року і має такі основні види діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах, 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Л7–Л12.

Таблиця Л7

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2018	0,55	С	2,1	С	2,0	С	0,5
2019	0,55	С	2,2	С	2,0	С	0,5
2020	0,55	С	2,2	С	2,2	С	0,5
2021	0,55	С	2,2	С	2,3	С	0,5

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2018–2021 років (С).

Таблиця Л8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{зab}$ , $X_{21}$		$K_{np}$ , $X_{22}$		$\Phi B$ , $X_{23}$		$X_2$
2018	–	ДВ	1,0	ДВ	0	ДН	0,433
2019	–	ДВ	0,933	ДВ	0	ДН	0,433
2020	1,24	ДВ	0,883	ДВ	0,02	Н	0,606
2021	1,28	ДВ	0,85	В	0,05	Н	0,606

Запаси відсутні у цього підприємства. Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

Таблиця Л9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт. \%}$ , $X_{31}$		$K_{фин.}$ , $X_{32}$		$K_{покр. частк.}$ , $X_{33}$		$K_{одз}$ , $X_{34}$		$K_{окз}$ , $X_{35}$		$k_{дiял. \%}$ , $X_{36}$		$X_3$
2018	0,98	ДВ	0,014	Н	–	ДВ	0	ДН	0	ДН	0	ДН	0,290
2019	1	ДВ	0	Н	–	ДВ	0	ДН	0	ДН	0	ДН	0,390
2020	0,99	ДВ	0,001	Н	15,8	ДВ	3,24	С	51	ДВ	-66,5	ДН	0,526
2021	0,98	ДВ	0,016	Н	3,24	ДВ	1,38	С	2,54	В	-48	ДН	0,526

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній – «С».

Таблиця Л10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2018	–	ДН	–	ДН	0	ДН	0,1
2019	–	ДН	–	ДН	0	ДН	0,1
2020	0,022	Н	-178,6	ДН	-0,002	Н	0,196
2021	0,047	Н	-43,2	ДН	-0,013	Н	0,196

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми дуже низький – «ДН».

Таблиця Л11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2018	6	С	370	ДВ	4	С	5	С	2	Н	0,499
2019	6	С	13,8	ДВ	4	С	5	С	2	Н	0,499
2020	7	В	7,543	ДВ	5	С	6	В	2	Н	0,579
2021	7	В	5,647	ДВ	5	С	7	В	2	Н	0,579

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця Л12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{лост}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах., $X_{63}$		Косв., $X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$		$X_6$
2018	0,60	С	7	В	–	–	5	С	0,28	В	0,602
2019	0,65	С	8	В	–	–	5	С	0,24	В	0,602
2020	0,60	С	7	В	–	–	7	В	0,28	В	0,611
2021	0,68	С	8	В	–	–	7	В	0,22	В	0,611

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній протягом періоду існування.

Комплексний показник рівня економічної безпеки складає:

$$y \text{ 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,433 + 0,3 \cdot 0,29 + 0,11 \cdot 0,1 + 0,12 \cdot 0,499 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,41974 \approx 0,4197;$$

$$y \text{ 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,433 + 0,3 \cdot 0,29 + 0,11 \cdot 0,1 + 0,12 \cdot 0,499 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,41974 \approx 0,4197;$$

$$y \text{ 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,526 + 0,11 \cdot 0,196 + 0,12 \cdot 0,579 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,53652 \approx 0,537;$$

$$y \text{ 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,526 + 0,11 \cdot 0,196 + 0,12 \cdot 0,579 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,53652 \approx 0,537.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Поляна Лідер» має середній рівень економічної безпеки у 2018 – 2021 рр, але спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та на інноваційні можливості в галузі торгівлі та ресторанного господарства.

## Додаток Л

«ВМ-Техніка» - мережа магазинів та складів оптово-роздрібною торгівлі побутовою технікою. <https://www.facebook.com/vmtehnika> . З 2013 року «ВМ-Техніка» зареєстрована, як торгова марка, що дає мережі юридичну захищеність. Окрім техніки, пропонується широкий вибір супутніх товарів: аксесуарів, посуду, побутової хімія, засоби догляду за технікою.

Для оцінювання ринкової складової безпеки підприємства ( $X_1$ ) відібрані показники з урахуванням особливостей ритейлу: показник економічної стійкості країни –  $X_{11}$ , ринкова потужність на ринку (max 4 бали) –  $X_{12}$ , потенціал до лідерства (max 4 бали) –  $X_{13}$ . Вихідні дані, оцінні показники та результати розрахунку наведено в табл. Л.1. Для кожного показника визначені свої терми і функції належності. Для розрахунку прийняті 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.

Таблиця Л.1

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	1,8	С	1,8	С	0,5
2018	0,55	С	1,4	С	1,4	С	0,5
2019	0,55	С	1,6	С	1,6	С	0,5
2020	0,55	С	1,8	С	1,8	С	0,5
2021	0,55	С	2,4	В	2,4	В	0,6405

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2017–2020 років і високий у 2021 році (В).

Для розрахунку рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства ( $X_2$ ) використано показники: коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власним оборотним капіталом (Кзаб.), коефіцієнт придатності основних засобів (Кпрід.), фондовіддача (ФВ). Вихідні дані, оцінні показники та результати розрахунку наведено в табл. Л.2.

Таблиця Л.2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	0	ДН	0,615	С	4,25	В	0,331
2018	0	ДН	0,642	С	2,22	С	0,2924
2019	-0,5	ДН	0,642	С	2,44	С	0,2924
2020	0,2	Н	0,642	С	4,48	В	0,4637
2021	0,2	Н	0,666	С	5,54	В	0,4637

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

Для визначення рівня фінансової складової безпеки підприємства визначаються показники: коефіцієнти автономії, фінансування, покриття, обіговості дебіторської заборгованості, обіговості кредитної заборгованості та рентабельність діяльності (табл. Л3). Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства ( $X_3$ ), як середньгеометричне середніх лінгвістичних змінних.

Таблиця Л.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$K_{фин.}$ , $X_{32}$		$K_{покp.}$ частк., $X_{33}$		$K_{одз}$ , $X_{34}$		$K_{окз}$ , $X_{35}$		$k_{дiял.}, \%$ , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,692	В	0,444	С	0,5	Н	34	ДВ	3,55	В	13,3	В	0,601
2018	0,635	В	0,575	С	0,6	Н	2,75	С	2,75	В	22,2	В	0,545
2019	0,62	В	0,625	В	0,667	Н	5,5	В	2,375	В	15,8	В	0,617
2020	0,62	В	0,455	С	0,60	Н	3,1	С	2,48	В	18,0	В	0,545
2021	0,78	В	0,722	В	0,82	Н	6,0	В	3,6	В	22,0	В	0,617

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Інвестиційну безпеку  $X_4$  оцінено на основі коефіцієнта обіговості інвестійного капіталу –  $X_{41}$ , рентабельності продажів –  $X_{42}$ , рівня ефекту фінансового важеля –  $X_{43}$ . Для кожного показника визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані та розрахунок наведено в табл. Л.4.

Таблиця Л.4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв., рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	4,25	В	5,88	С	10,81	В	0,74
2018	2,5	С	10	В	8,0	В	0,74
2019	2,75	В	9,09	В	7,88	В	0,9
2020	4,4	В	7,31	В	6,51	С	0,74
2021	4,9	В	8,52	В	6,8	С	0,74

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками: балова оцінка впровадження інновацій менеджменту –  $X_{51}$ , коефіцієнт відношення капітальних інвестицій до амортизації –  $X_{52}$ , 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 (допомога малозабезпеченим сім'ям та дитбудинкам) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. Л.5.

Таблиця Л5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц.-Екол. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	7	В	1,8	С	4	С	7	В	8	В	0,625
2018	7	В	1,8	С	4	С	7	В	8	В	0,625
2019	7	В	1,5	С	5	С	9	ДВ	9	ДВ	0,681
2020	7	В	1,5	С	5	С	7	В	9	ДВ	0,653
2021	7	В	1,8	С	5	С	9	ДВ	9	ДВ	0,681

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

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 чисельності працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані та оцінні показники в табл. Л.6.

Таблиця Л6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		$\%_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,64	С	0,8	В	0,86	С	5	С	0,27	В	0,581
2018	0,65	С	0,82	В	0,87	С	6	С-В	0,28	В	0,611
2019	0,68	С	0,84	В	0,92	В	6	С-В	0,24	В	0,611
2020	0,60	С	0,84	В	0,90	В	7	В	0,28	В	0,6731
2021	0,72	В	0,84	В	0,96	В	7	В	0,22	В	0,725

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ).

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,331 + 0,3 \cdot 0,601 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,581 = 0,58248 \approx 0,583;$$

у 2018 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,2924 + 0,3 \cdot 0,545 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,57022 \approx 0,570$ ;

у 2019 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,2924 + 0,3 \cdot 0,617 + 0,11 \cdot 0,9 + 0,12 \cdot 0,681 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,61614 \approx 0,616$ ;

у 2020 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,4637 + 0,3 \cdot 0,545 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,653 + 0,28 \cdot 0,6731 = 0,608098 \approx 0,608$ ;

у 2021 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,4637 + 0,3 \cdot 0,617 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,681 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,71064 \approx 0,711$ .

Досліджуване підприємство ТОВ «ВМ-Техніка» має високий рівень економічної безпеки, спостерігається тенденція збільшення обсягів торгівлі.

ТОВ «Розетка.УА» (код ЄДРПОУ 37193071, сайт <https://rozetka.com.ua/>) є найбільшим онлайн-ритейлером в Україні і присутня на ринку з 2005 року. На маркетплейсі можна знайти буквально все, адже магазин продає за справедливою ціною та надає гарантію абсолютно на будь-які категорії товарів, оскільки вважає, що онлайн-шопінг має бути максимально зручним та безпечним для споживачів. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Крім того, компанія займається й іншими видами діяльності. Наразі окрім інтернет-магазину компанія має також безліч офлайн магазинів та точок видачі замовлень. Сьогодні торговельний майданчик налічує майже 4 млн. товарних позицій та 2,5 млн. відвідувачів щодня. Станом на 2019 рік 789 млн. користувачів відвідали інтернет-платформу. ТОВ «Розетка.Уа» поширює франшизу власного бізнесу.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Л7–Л12.

Таблиця Л7.

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,9	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2018	0,55	С	4,0	ДВ	3,9	ДВ	0,74
2019	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2020	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74
2021	0,55	С	4,0	ДВ	4,0	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий протягом 2017–2021 років (В).

Таблиця Л8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	0,036	Н	0,826	В	1578,95	ДВ	0,564
2018	0,0165	Н	0,63	С	21500	ДВ	0,498
2019	0,0217	Н	0,717	В	265,22	ДВ	0,564
2020	-0,008	Н	0,605	С	449,87	ДВ	0,356
2021	0,06	Н	0,577	С	462,05	ДВ	0,498

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця Л9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}, \%$ , $X_{31}$		$k_{фін.}$ , $X_{32}$		$K_{покp.}$ частк., $X_{33}$		$k_{одз.}$ , $X_{34}$		$k_{окз.}$ , $X_{35}$		$k_{діял.}, \%$ , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,029	Н	34	ДВ	1,023	С	3,574	ДВ	12,04	ДВ	0,11	С	0,5857
2018	0,039	Н	24,81	ДВ	1,0654	С	17,96	ДВ	7,39	ДВ	0,45	С	0,6072
2019	0,04	Н	26,78	ДВ	1,028	С	18,3	ДВ	7,7	ДВ	0,241	С	0,6072
2020	0,0091	Н	109,3	ДВ	1,065	С	20,78	ДВ	8,07	ДВ	0,707	С	0,6072
2021	0,051	Н	18,8	ДВ	1,045	С	16,24	ДВ	5,99	ДВ	0,189	С	0,5857

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Л10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	214,29	ДВ	0,097	В	10,81	В	0,7792
2018	138,71	ДВ	0,407	В	8,0	ДВ	0,7792
2019	116,19	ДВ	0,213	В	7,88	ДВ	0,7792
2020	87,86	ДВ	0,616	В	6,51	С	0,6884
2021	86,68	ДВ	0,161	В	6,8	В	0,7792

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».



Таблиця Л11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., X <sub>51</sub>		Кінв./аморт., X <sub>52</sub>		Вик. темпл., X <sub>53</sub>		Вик. цифр., X <sub>54</sub>		Соц. інн., X <sub>55</sub>		X <sub>5</sub>
2017	7	В	2,632	ДВ	7	В	9	ДВ	8	В	0,791
2018	8	В	1,575	В	8	В	10	ДВ	9	ДВ	0,791
2019	8	В	1,548	В	9	ДВ	10	ДВ	10	ДВ	0,791
2020	7	В	1,488	В	9	ДВ	10	ДВ	9	ДВ	0,791
2021	6	В	1,332	В	9	ДВ	10	ДВ	10	ДВ	0,791

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця Л12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	K <sub>пост.</sub> , X <sub>61</sub>		ПП, бали., X <sub>62</sub>		% <sub>о зах.</sub> , X <sub>63</sub>		K <sub>осв.</sub> , X <sub>64</sub>		K <sub>квал.</sub> , X <sub>65</sub>		X <sub>6</sub>
2017	0,60	С	7	В	–	–	6	С	0,26	В	0,602
2018	0,62	С	8	В	–	–	7	В	0,30	В	0,602
2019	0,62	С	7	В	–	–	7	В	0,28	В	0,602
2020	0,60	С	7	В	–	–	7	В	0,28	В	0,602
2021	0,60	С	8	В	–	–	7	В	0,30	В	0,602

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією X<sub>6</sub> – середній протягом періоду існування.

Комплексний показник рівня економічної безпеки складає:

$$y \text{ 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,564 + 0,3 \cdot 0,5857 + 0,11 \cdot 0,7792 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,6553 \approx 0,655,$$

$$y \text{ 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,498 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,7792 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,65515 \approx 0,655,$$

$$y \text{ 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,564 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,7792 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,66175 \approx 0,662,$$

$$y \text{ 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,356 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,6884 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,63096 \approx 0,631,$$

$$y \text{ 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,498 + 0,3 \cdot 0,5857 + 0,11 \cdot 0,7792 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,6487 \approx 0,649.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Розетка.УА» має високий рівень економічної безпеки у 2017 – 2021 рр, спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління необоротними активами та збільшити кількість складських приміщень для покращення управління закупками та на покращення кадрової безпеки, зокрема трудової дисципліни.

**Додаток М**

Приватне підприємство торгівельне фірма «АНТОШКА» зареєстроване за адресою: Україна, 65098, Одеська область, місто Одеса, вулиця Боженка, будинок 19. Основними видами діяльності є: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, код ЄДРПОУ ППТФ «АНТОШКА» – 25030516, сайти: <https://antoshka.ua/ua/> , <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=8743985&tb=financial-statements>. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих підприємств торгівлі, результати обчислень наведено в таблицях М1–М6.

*Таблиця М1***Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2018	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,7	ДВ	0,74
2020	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ	0,74
2021	0,55	С	3,8	ДВ	3,7	ДВ	0,74

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  –середній протягом 2017–2020 років і високий у 2021 році (В).

*Таблиця М2***Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	-0,02	ДН	0,51	С	4,25	ДВ	0,3557
2018	-0,17	ДН	0,5	С	2,22	ДВ	0,3557
2019	-0,32	ДН	0,52	С	2,44	ДВ	0,3557
2020	-0,31	ДН	0,534	С	4,48	ДВ	0,3557
2021	-0,156	ДН	0,474	С	5,54	ДВ	0,3557

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

*Таблиця М3***Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Кавт.,%, $X_{31}$		Кфін., $X_{32}$		Кпокр. частк., $X_{33}$		Кодз, $X_{34}$		Кокз, $X_{35}$		к реал.,%, $X_{36}$		$X_3$
2017	0,02	Н	40,3	ДВ	1,2	В	6,1	В	1,38	С	35,42	ДВ	0,527
2018	0,009	Н	108,09	ДВ	1,1	В	5,99	В	1,38	С	36,36	ДВ	0,527
2019	0,021	Н	45,84	ДВ	0,88	С	8,74	В	2,29	С	27,87	ДВ	0,495
2020	0,016	Н	1498,5	ДВ	0,938	С	6,46	В	1,137	С	29,18	ДВ	0,495
2021	0,019	Н	52,18	ДВ	0,94	С	5,452	В	1,16	С	26,58	ДВ	0,495

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця М4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	4,25	В	5,88	С	10,81	В	0,74
2018	2,5	С	10	В	8,0	В	0,74
2019	7,75	ДВ	9,09	ДВ	17,88	ДВ	0,9
2020	4,4	В	7,31	В	6,51	С	0,74
2021	4,9	В	8,52	В	6,8	С	0,74

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця М5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен. $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Еко-Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	7	В	1,8	С	4	С	7	В	8	В	0,625
2018	7	В	1,8	С	4	С	7	В	8	В	0,625
2019	7	В	1,5	С	5	С	9	ДВ	9	ДВ	0,681
2020	7	В	1,5	С	5	С	7	В	9	ДВ	0,653
2021	7	В	1,8	С	5	С	9	ДВ	9	ДВ	0,681

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця М6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{лост}, X_{61}$		ПП відн., част., $X_{62}$		$K_{зах}, X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,64	С	0,8	В	0,86	С	5	С	0,27	В	0,581
2018	0,65	С	0,82	В	0,87	С	6	С-В	0,28	В	0,611
2019	0,68	С	0,84	В	0,92	В	6	С-В	0,24	В	0,611
2020	0,60	С	0,84	В	0,90	В	7	В	0,28	В	0,6731
2021	0,72	В	0,84	В	0,96	В	7	В	0,22	В	0,725

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий (ДВ) у 2021 році, суттєво зріс порівняно з періодом 2017-2020рр.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у } 2017\text{р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,3557 + 0,3 \cdot 0,527 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,581 = 0,58675 \approx 0,587,$$

$$\text{у } 2018 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,3557 + 0,3 \cdot 0,527 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,625 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,59515 \approx 0,595,$$

$$\text{у } 2019 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,3557 + 0,3 \cdot 0,495 + 0,11 \cdot 0,9 + 0,12 \cdot 0,681 + 0,28 \cdot 0,611 = 0,60987 \approx 0,610,$$

у 2020 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,3557 + 0,3 \cdot 0,495 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,653 + 0,28 \cdot 0,673 = 0,606298 \approx 0,606$ ,

у 2021 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,3557 + 0,3 \cdot 0,495 + 0,11 \cdot 0,74 + 0,12 \cdot 0,681 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,67319 \approx 0,673$ .

Досліджуване приватне підприємство торговельна фірма «АНТОШКА» має високий рівень економічної безпеки у 2021 році і мало середній рівень протягом 2017-2020 рр. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та на інвестиційні можливості.

Наступним досліджено товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Стаф-флай» зареєстроване за адресою: Україна, 61038, Харківська обл., місто Харків, вул. Спортивна, будинок 24. Основними видами діяльності є: 46.90 неспеціалізована оптова торгівля, код ЄДРПОУ ТОВ ФІРМА "СТАФ-ФЛАЙ" – 22643313. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих підприємств торгівлі, результати обчислень наведено в таблицях М7–М12.

*Таблиця М7*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
	0,55	С	2,8	В	2,8	В	
2017	0,55	С	2,8	В	2,8	В	0,641
2018	0,55	С	1,5	Н	1,3	Н	0,336
2019	0,55	С	2,0	С	1,9	С	0,5
2020	0,55	С	1,4	Н	1,5	Н	0,336
2021	0,55	С	1,2	Н	1,2	Н	0,336

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2017–2020 років і високий у 2021 році (В).

Таблиця М8

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, X <sub>21</sub>		К <sub>пр</sub> , X <sub>22</sub>		ФВ, X <sub>23</sub>		X <sub>2</sub>
2017	170	ДВ	0,667	С	8,056	ДВ	0,7399
2018	148	ДВ	0,574	С	0,129	ДВ	0,7399
2019	204	ДВ	0,04	Н	0,26	ДН	0,291
2020	100	ДВ	0,01	ДН	0,89	ДН	0,208
2021	38	ДВ	0,14	Н	3,5	Н	0,4083

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

Таблиця М9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	К <sub>авт.</sub> %, X <sub>31</sub>		к <sub>фін.</sub> , X <sub>32</sub>		к <sub>покр.</sub> частк., X <sub>33</sub>		кодз, X <sub>34</sub>		к <sub>окз</sub> , X <sub>35</sub>		к реал.%, X <sub>36</sub>		X <sub>3</sub>
2017	0,742	В	0,342	В	7,5	ДВ	1,13	С	2,258	С	78,6	ДВ	0,688
2018	0,816	В	0,22	С	3,3	ДВ	0,036	Н	0	ДН	0	ДН	0,311
2019	0,778	В	0,286	С	4,33	ДВ	0,035	Н	0	ДН	0	ДН	0,311
2020	0,781	В	0,22	С	2	В	0,08	Н	0,3	ДН	0	ДН	0,2996
2021	0,781	В	0,21	С	1,7	В	0,60	Н	0,3	ДН	1	Н	0,3546

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній – «С».

Таблиця М10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв.. рази, X <sub>41</sub>		Рент.товар.,%, X <sub>42</sub>		Фін. лев.,%, X <sub>43</sub>		X <sub>4</sub>
2017	0,744	С	37,93	В	-22,08	Н	0,464
2018	0,017	Н	-115	ДН	-11,5	Н	0,196
2019	0,031	Н	-231	ДН	-5	Н	0,196
2020	0,058	Н	-10	ДН	2	С	0,2395
2021	0,345	Н	2	Н	2	С	0,3356

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця М11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен. X <sub>51</sub>		Кінв./аморт., X <sub>52</sub>		Вик. темпл., X <sub>53</sub>		Вик. цифр., X <sub>54</sub>		Еко-Соц. інн., X <sub>55</sub>		X <sub>5</sub>
2017	7	В	2	В	4	С	7	В	–	–	0,661
2018	7	В	1,347	В	4	С	7	В	–	–	0,661
2019	7	В	0	Н	5	С	7	В	–	–	0,519
2020	7	В	1,0	С	5	С	7	В	–	–	0,602
2021	7	В	1,4	В	5	С	7	В	–	–	0,661

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця М12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$	$ПП \text{ відн., част.}, X_{62}$	$K_{\text{зах}}, X_{63}$	$K_{\text{осв.}}, X_{64}$	$K_{\text{квал}}, X_{65}$	$X_6$
2017	0,64 С	–	–	5 С	0,27 В	0,566
2018	0,65 С	–	–	6 С-В	0,28 В	0,618
2019	0,68 С	–	–	6 С-В	0,24 В	0,618
2020	0,60 С	–	–	7 В	0,28 В	0,641
2021	0,72 В	–	–	7 В	0,22 В	0,725

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – високий (В) у 2021 році, суттєво зріс порівняно з періодом 2017-2020 рр, де складав середній рівень.

Комплексний показник рівня економічної безпеки складає:

$$\text{у } 2017\text{р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,7399 + 0,3 \cdot 0,688 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,63333 \approx 0,633;$$

$$\text{у } 2018 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,336 + 0,1 \cdot 0,7399 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,196 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,618 = 0,47481 \approx 0,474;$$

$$\text{у } 2019 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,291 + 0,3 \cdot 0,311 + 0,11 \cdot 0,196 + 0,12 \cdot 0,519 + 0,28 \cdot 0,618 = 0,42928 \approx 0,429;$$

$$\text{у } 2020 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,336 + 0,1 \cdot 0,208 + 0,3 \cdot 0,2996 + 0,11 \cdot 0,2395 + 0,12 \cdot 0,602 + 0,28 \cdot 0,641 = 0,422345 \approx 0,422;$$

$$\text{у } 2021 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,336 + 0,1 \cdot 0,4083 + 0,3 \cdot 0,3546 + 0,11 \cdot 0,3356 + 0,12 \cdot 0,661 + 0,28 \cdot 0,725 = 0,500046 \approx 0,500.$$

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю Фірма "СТАФ-ФЛАЙ" має середній рівень економічної безпеки у 2021 році і мало середній рівень протягом 2017-2020 рр. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та на інвестиційні можливості. Також слід звернути увагу на стан техніко-технологічного забезпечення, зокрема слід збільшити складські приміщення та кількість технічного обладнання.

ТОВ «Експрес-маркет» (Express-Market ) – відомий інтернет-магазин з офісом у Харкові (ЄДРПОУ 37250066, сайт <https://ex-market.com.ua/ua/> ). Базовий асортимент інтернет-магазину складається з канцелярського та офісного приладдя, але також є товари для дому, інтер'єру, краси, здоров'я, подарунки. Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих підприємств торгівлі, результати обчислень наведено в таблицях М13–М18.

Таблиця М13

### Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	2,8	С	2,9	С	0,5
2018	0,55	С	1,8	Н	1,8	Н	0,3356
2019	0,55	С	1,4	Н	1,3	Н	0,3356
2020	0,55	С	1,3	Н	1,4	Н	0,3356
2021	0,55	С	1,3	Н	1,5	Н	0,3356

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  –середній протягом 2017 р і низький у 2018–2021рр. (Н).

Таблиця М14

### Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	1,73	С	0,42	Н	5,15	С	0,41
2018	-0,88	ДН	0,46	Н	1,1	Н	0,14
2019	-0,448	ДН	0,44	Н	0	ДН	0,14
2020	0,1	Н	0,42	Н	1,1	Н	0,275
2021	0,2	Н	0,52	С	1,2	Н	0,275

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми низький – «Н».

Таблиця М15

### Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства

Роки	Кавт.%, $X_{31}$		кфін., $X_{32}$		кпокр, частк., $X_{33}$		кодз, $X_{34}$		коказ, $X_{35}$		к реал.%, $X_{36}$		$X_3$
2017	0,23	Н	3,4	В	1,5	С	2,282	С	1,78	В	-2,3	ДН	0,574
2018	0,69	В	0,45	Н	4,19	В	0,13	Н	0,25	Н	-10	ДН	0,321
2019	0,3	Н	0,18	Н	3,66	В	0	ДН	0	ДН	0	ДН	0,195
2020	0,24	Н	0,18	Н	1,5	С	0	ДН	0	ДН	0	ДН	0,183
2021	0,31	Н	0,5	Н	3,1	В	1,0	Н	0,3	Н	1	Н	0,323

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми низький– «Н».

Таблиця М16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв.. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	1,288	С	-2,35	Н	-22,08	Н	0,336
2018	0,151	Н	-155	ДН	-11,5	Н	0,14
2019	0	ДН	–	ДН	-5	Н	0,14
2020	0	ДН	–	ДН	2	С	0,171
2021	0,373	Н	3,57	Н	2	С	0,336

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Таблиця М17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен.		Кінв./аморт.		Вик. темпл.		Вик. цифр.		Соц. інн.		$X_5$
2017	7	В	0,714	С	4	С	4	С	3	Н	0,017
2018	7	В	0,833	С	4	С	4	С	3	Н	0,394
2019	7	В	0,674	С	4	С	4	С	3	Н	0,349
2020	7	В	0,54	Н	4	С	4	С	2	Н	0,349
2021	7	В	0,407	Н	4	С	4	С	2	Н	0,349

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – середній «С».

Таблиця М18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост}, X_{61}$		ПП відн., част., $X_{62}$		$K_{зах}, X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,60	С	–	–	–	–	5	С	0,3	В	0,566
2018	0,58	С	–	–	–	–	6	С	0,32	В	0,566
2019	0,62	С	–	–	–	–	6	С	0,34	В	0,566
2020	0,60	С	–	–	–	–	5	С	0,30	В	0,566
2021	0,64	С	–	–	–	–	5	С	0,32	В	0,566

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  складає середній рівень.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$y \text{ 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,41 + 0,3 \cdot 0,574 + 0,11 \cdot 0,336 + 0,12 \cdot 0,017 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,46068 \approx 0,461,$$

$$y \text{ 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,3356 + 0,1 \cdot 0,14 + 0,3 \cdot 0,321 + 0,11 \cdot 0,14 + 0,12 \cdot 0,394 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,36502 \approx 0,365,$$



$$\text{у } 2019 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,3356 + 0,1 \cdot 0,14 + 0,3 \cdot 0,195 + 0,11 \cdot 0,14 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,32182 \approx 0,322,$$

$$\text{у } 2020 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,3356 + 0,1 \cdot 0,275 + 0,3 \cdot 0,183 + 0,11 \cdot 0,171 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,33513 \approx 0,335,$$

$$\text{у } 2021 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,3356 + 0,1 \cdot 0,275 + 0,3 \cdot 0,323 + 0,11 \cdot 0,336 + 0,12 \cdot 0,349 + 0,28 \cdot 0,566 = 0,39528 \approx 0,395.$$

Досліджуване ТОВ «Експрес-маркет» (Express-Market ) має середній рівень протягом 2017-2021 рр. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, на інвестиційні можливості, збільшити штат працюючих та рівень корпоративного розвитку, та збільшити асортиментну пропозицію.

**Додаток Н**

ТОВ «Колос-Трейд Інвест» (код ЄДРПОУ 39429307) входить у групу «Група родини Табалових», має тринадцять видів діяльності, головними з яких є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, та неспеціалізована оптова торгівля, купівля та продаж власного майна. Ця фірма присутня на ринку з 2014 року, належить до числа суб'єктів малого підприємництва. В таблицях Н1–Н6 наведено розрахунки рівнів безпеки функціональних складових за запропонованою методикою.

*Таблиця Н1***Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$		$X_1$
2017	0,55	С	2,1	В	2,0	В	0,641
2018	0,55	С	2,8	В	2,6	В	0,641
2019	0,55	С	3,3	ДВ	3,2	ДВ	0,74
2020	0,55	С	1,3	С	1,2	С	0,5
2021	0,55	С	1,4	С	1,2	С	0,5

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2017–2018 і 2020–2021 років і високий у 2019 році (В).

Оскільки у ТОВ «Колос-Трейд Інвест» відсутні основні засоби, то для розрахунку рівня техніко-технологічної безпеки використано два показники:  $K_{заб}$  – коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами,  $K_{п.з}$  – коефіцієнт покриття запасів. (табл. Н2).

*Таблиця Н2***Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	$K_{заб}, X_{21}$		$K_{п.з}, X_{22}$		$X_2$
2017	0,7	В	0,929	С	0,602
2018	0,53	С	1,13	С	0,5
2019	0,78	С	1,012	С	0,5
2020	0,11	Н	1,09	С	0,371
2021	0,48	С	1	С	0,5

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми середній – «С».

Таблиця Н.3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{аст.,\%}, X_{31}$		$k_{фин.}, X_{32}$		$K_{покр. частк.}, X_{33}$		$k_{одз}, X_{34}$		$k_{окз}, X_{35}$		$k_{реал.\%}, X_{36}$		$X_3$
2017	0,5	С	1	С	1	В	52	ДВ	8	С	2,4	С	0,587
2018	0,179	Н	0,89	В	1	В	-	-	4,38	С	-35	ДН	0,373
2019	0,11	Н	0,89	В	1	В	30,91	ДВ	4,89	С	1	Н	0,551
2020	0,385	С	1,599	В	1	В	30,01	ДВ	15,5	ДВ	0,5	Н	0,623
2021	1	ДВ	0	Н	1	В	-	-	-	-	0	ДН	0,366

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця Н.4

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Инв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$		$X_4$
2017	13,86	ДВ	1,93	С	-42,54	Н	0,4983
2018	21,88	ДВ	-33,3	ДН	-145,38	Н	0,291
2019	37,78	ДВ	0,58	Н	-1310,5	Н	0,4083
2020	0,0092	Н	0,21	Н	-42,4	Н	0,275
2021	8,31	С	1,1	С	-10	Н	0,4097

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній– «С».

Таблиця Н5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен. $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	2	Н	-	-	3	С	4	С	2	Н	0,371
2018	2	Н	-	-	3	С	4	С	2	Н	0,371
2019	1	Н	-	-	3	С	4	С	4	С	0,431
2020	2	Н	-	-	3	С	4	С	2	Н	0,371
2021	3	Н	-	-	4	С	5	В	4	С	0,473

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – високий «В».

Таблиця Н6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{лост}, X_{61}$		ПП відн., част., $X_{62}$		% зах, $X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,64	С	0,8	В	0,86	С	4	С	0,14	Н	0,411
2018	0,65	С	0,82	В	0,87	С	4	С	0,14	Н	0,411
2019	0,68	С	0,84	В	0,92	В	5	С	0,18	Н	0,411
2020	0,60	С	0,84	В	0,90	В	5	С	0,2	С	0,580
2021	0,72	В	0,84	В	0,96	В	5	С	0,2	С	0,580

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній протягом період 2017–2021рр.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$y \quad 2017p. \quad Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,602 + 0,3 \cdot 0,587 + 0,11 \cdot 0,498 + 0,12 \cdot 0,371 + 0,28 \cdot 0,411 = 0,514813 \approx 0,515$$

$$y \quad 2018 \quad p. \quad Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,373 + 0,11 \cdot 0,291 + 0,12 \cdot 0,371 + 0,28 \cdot 0,411 = 0,41761 \approx 0,41761$$

$$y \quad 2019 \quad p. \quad Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,4083 + 0,12 \cdot 0,431 + 0,28 \cdot 0,411 = 0,501013 \approx 0,501$$

$$y \quad 2020 \quad p. \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,371 + 0,3 \cdot 0,623 + 0,11 \cdot 0,275 + 0,12 \cdot 0,371 + 0,28 \cdot 0,58 = 0,51117 \approx 0,511$$

$$y \quad 2021 \quad p. \quad Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,336 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,58 = 0,474027 \approx 0,474$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Колос-Трейд Інвест» має середній рівень економічної безпеки протягом 2017–2021 рр. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованостями та на інвестиційні можливості.

VARUS – національна мережа супермаркетів, що представлена на ринку продуктового ритейлу України компанією «Омега» і присутня на ринку з 2003 року (код ЄДРПОУ 22157742, сайт <https://varus.ua/>). На початок війни торговельна мережа налічувала 116 супермаркетів. Окрім широкого асортименту українських та закордонних брендів, у мережі VARUS представлені продукти власних торгових марок: ТМ Origin, Вигода, Чиста Вигода, Varto, Varto Clean, Varto Soft та Varto Kids, Trixi, ВОНЕМА. Товари під цими брендами відрізняються високою якістю та низькою ціною, в порівнянні з аналогами, тому що виробляються на найкращих українських фабриках спеціально для VARUS. Також мережа має сервіс власної доставки та інтернет-магазин. Основним видом діяльності досліджуваного

підприємства є 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях Л13–Л18.

Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  здійснено за такими показниками: частка ринку –  $X_{11}$ , місце компанії на субринку –  $X_{12}$ , індекс економічної стійкості країни –  $X_{13}$ . Вихідні дані та їх оцінювання наведено в табл. П13.

Таблиця П13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Чринк., %, $X_{11}$		Мсуб., ранг, $X_{12}$		І ек.ст., $X_{13}$		$X_1$
2017	7,5	В	7	В	0,55	С	0,641
2018	7,95	В	7	В	0,55	С	0,641
2019	6,73	В	7	В	0,55	С	0,641
2020	5,22	В	7	В	0,55	С	0,641
2021	10,22	ДВ	7	В	0,55	С	0,688

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2017–2020 років і високий у 2021 році.

Таблиця Л14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, $X_{21}$		Кпр, $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$		$X_2$
2017	0,954	ДВ	0,143	Н	810	ДВ	0,606
2018	0,845	ДВ	0,143	Н	895	ДВ	0,606
2019	0,773	ДВ	0,012	ДН	905,3	ДВ	0,403
2020	0,732	В	0,008	ДН	1108	ДВ	0,375
2021	0,711	В	0,006	ДН	1200	ДВ	0,375

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця Л15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Кавт., %, $X_{31}$		кфін., $X_{32}$		кпокр, частк., $X_{33}$		Кодз, $X_{34}$		Кокз, $X_{35}$		к діял., % , $X_{36}$		$X_3$
2017	0,828	ДВ	0,208	Н	6,02	ДВ	70,44	ДВ	23,08	ДВ	1,467	С	0,6697
2018	0,757	ДВ	0,321	Н	4,01	ДВ	25,35	ДВ	20,79	ДВ	1,266	С	0,6697
2019	0,686	В	0,458	Н	2,91	ДВ	26,57	ДВ	16,67	ДВ	1,125	С	0,64599
2020	0,686	В	0,457	Н	3,19	ДВ	23,1	ДВ	11,88	ДВ	0,017	Н	0,5847
2021	0,681	В	0,460	Н	3,42	ДВ	26,1	ДВ	13,2	ДВ	0,9	С	0,64599

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця ЛІ6

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв. рази, $X_{41}$		Рент.товар., %, $X_{42}$		Фін. лев., %, $X_{43}$		$X_4$
2017	3,375	С	0,014	Н	6,1	С	0,4097
2018	3,214	С	0,011	Н	6,8	С	0,4097
2019	3,87	С	0,009	Н	5,4	С	0,4097
2020	3,17	С	0,014	Н	5,2	С	0,4097
2021	3,24	С	0,02	Н	6,1	С	0,4097

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній.

Таблиця ЛІ7

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., $X_{51}$		Кінв./аморт., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр., $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$		$X_5$
2017	6	В	0,14	Н	7	В	9	ДВ	8	В	0,6236
2018	6	В	0,14	Н	7	В	10	ДВ	9	ДВ	0,6512
2019	6	В	0,14	Н	8	В	10	ДВ	10	ДВ	0,6512
2020	6	В	0,01	ДН	8	В	10	ДВ	9	ДВ	0,6512
2021	6	В	0,01	ДН	8	В	10	ДВ	10	ДВ	0,6512

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства – середній.

Таблиця ЛІ8

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост.}, X_{61}$		ПП, бали., $X_{62}$		% зах. $X_{63}$		Косв. $X_{64}$		$K_{квал.}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,55	С	7	В	–	–	6	С	0,26	В	0,602
2018	0,58	С	8	В	–	–	7	В	0,30	В	0,602
2019	0,62	С	7	В	–	–	7	В	0,28	В	0,602
2020	0,60	С	7	В	–	–	7	В	0,28	В	0,602
2021	0,60	С	8	В	–	–	7	В	0,30	В	0,602

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – середній протягом періоду існування.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$y \text{ 2017р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,6697 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,6236 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,61407 \approx 0,614$$

$$y \text{ 2018р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,606 + 0,3 \cdot 0,6697 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,6512 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,61738 \approx 0,617$$

$$y \text{ 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,403 + 0,3 \cdot 0,646 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,6512 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,58997 \approx 0,590$$

у 2020 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,375 + 0,3 \cdot 0,5847 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,6512 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,56878 \approx 0,569$

у 2021 р.  $Y = 0,1 \cdot 0,688 + 0,1 \cdot 0,375 + 0,3 \cdot 0,64599 + 0,11 \cdot 0,4097 + 0,12 \cdot 0,6512 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,59187 \approx 0,592$

Досліджуване підприємство ТОВ «Варус» має середній рівень економічної безпеки у 2017–2021 рр. У 2019–2021 рр спостерігалось погіршення стану, що обумовлено карантинами та кризовими явищами в економіці. Наразі спостерігається тенденція покращення. Підприємству слід звернути увагу на заходи стосовно управління інвестиціями і необоротними активами та збільшити кількість складських приміщень для покращення управління товарними запасами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Заріна–2000» надає послуги реклами, займається торгівлею взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах, присутнє на ринку більше 15 років (Код ЄДРПОУ 35033752)

Розрахунки для цього підприємства торгівлі проведено аналогічно попередньо поданих, результати обчислень наведено в таблицях М19–М24.

*Таблиця М19*

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$	Ринк.пот., бали, $X_{12}$	Пот.лід., бали, $X_{13}$	$X_1$			
2017	0,55	С	2,1	С	2,1	С	0,5
2018	0,55	С	2,3	С	2,3	С	0,5
2019	0,55	С	1,9	Н	1,9	Н	0,336
2020	0,55	С	2,6	В	2,6	В	0,641
2021	0,55	С	2,7	В	2,7	В	0,641

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – середній протягом 2017–2018 років (С), низьким (Н) у 2019 році, середній протягом 2020–2021 рр (С), що пояснюється певним впливом менеджерських рішень, що приймалися у 2019 і 2020 рр.

Таблиця М20

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, X <sub>21</sub>		Кпр, X <sub>22</sub>		ФВ, X <sub>23</sub>		X <sub>2</sub>
2017	0,565	С	0,313	С	37	с	0,5
2018	0,36	С	0,333	С	39	С	0,5
2019	0,365	С	0,286	Н	28	Н	0,336
2020	0,9	В	0,333	С	73,96	В	0,641
2021	0,91	В	0,166	Н	74	В	0,525

Рівень безпеки функціонування техніко-технологічної підсистеми середній– «С».

Таблиця М21

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	Кавт.,%, X <sub>31</sub>		Кфін., X <sub>32</sub>		Кпокp, частк., X <sub>33</sub>		Кодз, X <sub>34</sub>		Кокз, X <sub>35</sub>		Р діял.,%, X <sub>36</sub>		X <sub>3</sub>
2017	0,643	В	0,555	С	1,89	С	9,25	ДВ	10	В	3,33	С	0,624
2018	0,435	С	1,237	С	1,56	С	7,27	В	6,55	В	12,5	В	0,602
2019	0,487	С	1,053	С	1,67	С	6,88	В	5,5	В	-13,3	ДН	0,433
2020	0,552	С	0,813	С	2,02	В	8,14	ДВ	8,31	В	13,57	В	0,664
2021	0,923	ДВ	0,083	Н	11,28	ДВ	8,06	ДВ	104,2	ДВ	18,94	ДВ	0,739

Рівень безпеки функціонування фінансової підсистеми середній– «С».

Таблиця М22

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв., рази, X <sub>41</sub>		Рент.товар.,%, X <sub>42</sub>		Фін. лев.,%, X <sub>43</sub>		X <sub>4</sub>
2017	9,25	В	-2,7	ДН	6,1	В	0,375
2018	10	В	2,5	С	18,2	ДВ	0,641
2019	8	В	-2,86	ДН	17,8	ДВ	0,403
2020	10,76	В	1,57	С	5,5	С	0,375
2021	14,3	В	2,1	С	6,2	В	0,375

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Таблиця М23

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Впров.мен., X <sub>51</sub>		Кінв./аморт., X <sub>52</sub>		Вик. темпл., X <sub>53</sub>		Вик. цифр., X <sub>54</sub>		Екол. інн., X <sub>55</sub>		X <sub>5</sub>
2017	–	–	0,4	Н	–	–	7	В	4	С	0,464
2018	–	–	0,33	Н	–	–	7	В	5	С	0,464
2019	–	–	0,33	Н	–	–	7	В	4	С	0,464
2020	–	–	0,2	Н	–	–	7	В	5	С	0,464
2021	–	–	0,2	Н	–	–	7	В	4	С	0,464

Рівень функціонування інноваційної складової безпеки підприємства у 2017–2021 рр. був середній «С».



Таблиця М24

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної  
та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		$\text{ПП, бали.}, X_{62}$		$K_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$		$X_6$
2017	0,80	ДВ	–	–	–	–	7	В	–	–	0,808
2018	0,82	ДВ	–	–	–	–	7	В	–	–	0,808
2019	0,82	ДВ	–	–	–	–	7	В	–	–	0,808
2020	0,80	ДВ	–	–	–	–	7	В	–	–	0,808
2021	0,80	ДВ	–	–	–	–	7	В	–	–	0,808

Рівень функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми за прийнятою градацією  $X_6$  – дуже високий протягом періоду дослідження.

Комплексний показник рівня економічної безпеки:

$$\text{у } 2017\text{р. } Y = 0,1 \cdot 0,5 + 0,1 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,624 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,464 + 0,28 \cdot 0,808 = 0,61037 \approx 0,610,$$

$$\text{у } 2018\text{р. } Y = 0,1 \cdot 0,74 + 0,1 \cdot 0,498 + 0,3 \cdot 0,6072 + 0,11 \cdot 0,7792 + 0,12 \cdot 0,791 + 0,28 \cdot 0,602 = 0,65515 \approx 0,655,$$

$$\text{у } 2019 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,336 + 0,1 \cdot 0,336 + 0,3 \cdot 0,433 + 0,11 \cdot 0,403 + 0,12 \cdot 0,464 + 0,28 \cdot 0,808 = 0,52335 \approx 0,523,$$

$$\text{у } 2020 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,641 + 0,3 \cdot 0,664 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,464 + 0,28 \cdot 0,808 = 0,65057 \approx 0,651,$$

$$\text{у } 2021 \text{ р. } Y = 0,1 \cdot 0,641 + 0,1 \cdot 0,525 + 0,3 \cdot 0,739 + 0,11 \cdot 0,375 + 0,12 \cdot 0,464 + 0,28 \cdot 0,808 = 0,66147 \approx 0,661.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Заріна–2000» має високий рівень економічної безпеки у 2021 р., спостерігається тенденція покращення.

Підприємству слід звернути увагу на розробку інвестиційних заходів та стан матеріально-технічного забезпечення.

## Додаток П

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ТОВ «Рошен».

Першою в переліку функціональних складових безпеки торговельного підприємства є ринкова складова. Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за показниками: індекс економічної стабільності країни –  $X_{11}$ , ринкова потужність –  $X_{12}$ , потенціал до лідерства –  $X_{13}$ .

Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П1.

Таблиця П1

## Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства

Роки	Іек.ст. $X_{11}$		Рпот, рейтинг $X_{12}$		Лідерство, рейтинг, $X_{13}$	
2017	0,55	С	7	ДВ	9	ДВ
2018	0,55	С	6	ДВ	9	ДВ
2019	0,55	С	6	ДВ	9	ДВ
2020	0,55	С	7	ДВ	9	ДВ
2021	0,55	С	7	ДВ	9	ДВ

Загальна формула  $X_1$  визначена як середньгеометрична від переоцінених змінних згідно таблиці та термів:

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,525 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,779,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,525 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,779,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,525 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,779,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,525 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,779,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,525 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,779.$$

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 ( $K_{вп}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності ( $K_{зн}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . Для кожного показника визначимо свої терми та функції належності. Вихідні та оцінні показники наведено в табл. П 2.

Таблиця П2

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир.пот., $X_{21}$		$K_{np}$ , $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,93	ДВ	0,640	С	0,521	С
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
2021	0,95	ДВ	0,842	В	0,521	С

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,608,$$

$$\text{у 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,608,$$

$$\text{у 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,608,$$

$$\text{у 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688,$$

$$\text{у 2021 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688.$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії (кавт) –  $X_{31}$ , 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 ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні та оцінні дані наведено в табл. П3.

Таблиця П3

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{авт.}$ , $X_{31}$		$k_{\text{фін}}$ , $X_{32}$		$k_{\text{покр}}$ , $X_{33}$		$k_{\text{одз}}$ , $X_{34}$		$k_{\text{окз}}$ , $X_{35}$		$k_p$ , $X_{36}$	
2017	0,541	В	1,4	ДВ	0,2018	Н	4,6	В	4,33	В	13,5	С
2018	0,554	В	1,5	ДВ	0,2242	Н	4,7	В	4,21	В	12,1	С
2019	0,634	В	2,095	ДВ	0,273	Н	5,0	В	4,92	В	10,6	С
2020	0,63	В	1,706	ДВ	0,3038	С	3,1	В	3,27	С	12,65	С
2021	0,63	В	1,706	ДВ	0,3038	С	3,1	В	3,27	С	13,00	С

Підставляючи значення змінних, обчислюємо кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,601,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,601,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,601,$$

$$\text{у 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,544,$$

$$\text{у 2021 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,544.$$

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. П4.

Таблиця П4

**Кількісні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб.об.акт., $X_{41}$		Рент. прод., $X_{42}$		Фін. лев., $X_{43}$	
2017	2,81	В	0,01	Н	0,585	С
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
2021	2,81	В	0,01	Н	0,585	С

Досліджуване підприємство дуже залежить від позикових коштів. Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,566,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,566,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5} = 0,464,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5} = 0,464,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5} = 0,464.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Інноваційну підсистему оцінено за такими показниками: частка працівників, залучених до інноваційної діяльності (Чінн) –  $X_{51}$ , коефіцієнт покриття капітальних інвестицій –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів –  $X_{53}$ , 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 проєкти) –  $X_{55}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П5.

Таблиця П5

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Чінн. $X_{51}$		К <sub>покр. кап. інв.</sub> $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр. $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
	0,01	В	0	ДН	4	С	7	В	8	ДВ
2017	0,01	В	0	ДН	4	С	7	В	8	ДВ
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
2021	0,02	В	0	ДН	4	С	8	В	7	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,1 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,275} = 0,473.$$

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 ( $K_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , балова оцінка можливості підвищення кваліфікації персоналу, ( $K_{\text{осв.}}$ ) –  $X_{64}$ , коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників до загальної кількості працюючих ( $K_{\text{квал.}}$ ) –  $X_{65}$ . Вихідні дані в табл. П6.

Таблиця П6

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{ност}}, X_{61}$		$\text{ПП відн., част., } X_{62}$		$K_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал}}, X_{65}$	
2017	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
2021	0,92	ДВ	0,95	ДВ	0,96	ДВ	8	В	0,22	В

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,825.$$

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:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,608 + 0,3 \cdot 0,601 + 0,11 \cdot 0,566 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,642301 \approx 0,64;$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,608 + 0,3 \cdot 0,601 + 0,11 \cdot 0,566 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,642301 \approx 0,64;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,608 + 0,3 \cdot 0,601 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,640835 \approx 0,64;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,544 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,639053 \approx 0,64;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,544 + 0,11 \cdot 0,464 + 0,12 \cdot 0,473 + 0,28 \cdot 0,825 = 0,639053 \approx 0,64.$$

Досліджуване підприємство ТОВ «Рошен» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

Розрахунки зроблені за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ПрАТ «Оболонь».

Ринкова складова безпеки підприємства  $X_1$  може бути оцінена за показниками: індекс економічної стабільності країни –  $X_{11}$ , ринкова потужність –  $X_{12}$ , потенціал до лідерства –  $X_{13}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П.7.

Таблиця П7

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Індекс. ек.ст., $X_{11}$		Ринк.пот., бали, $X_{12}$		Пот.лід., бали, $X_{13}$	
2017	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ
2018	0,55	С	3,8	ДВ	3,8	ДВ
2019	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ
2020	0,55	С	35	ДВ	3,9	ДВ
2021	0,55	С	3,8	ДВ	3,9	ДВ

Загальна формула  $X_1$  визначена як середньгеометрична від переоцінених змінних згідно таблиці та термів:

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,764,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,77,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,77,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,92 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,92} = 0,837.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – високий у 2018–2019 рр., дуже високий – у 2020–2021 рр.

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  використано такі показники: коефіцієнт використання виробничої потужності ( $K_{вп}$ ) –  $X_{21}$ , коефіцієнт придатності ( $K_{зн}$ ) –  $X_{22}$ , фондвіддача (ФВ) –  $X_{23}$ . Для кожного показника визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники за функціями належності наведено в табл. П8.

Таблиця П8

**Кількісні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Кзаб, X <sub>21</sub>		Кпр, X <sub>22</sub>		ФВ, X <sub>23</sub>	
2017	0,85	В	0,68	С	2,05	ДВ
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
2021	0,95	ДВ	0,83	В	1,18	С

Використовуючи лінгвістичні оцінки значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,688,$$

$$\text{у 2018 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,5} = 0,688,$$

$$\text{у 2019 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,641,$$

$$\text{у 2020 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688,$$

$$\text{у 2021 р.} \quad X_2 = \sqrt[3]{0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5} = 0,688.$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії (кавт) – X<sub>31</sub>, коефіцієнт фінансування (к<sub>фін</sub>) – X<sub>32</sub>, коефіцієнт покриття (к<sub>покр</sub>) – X<sub>33</sub>, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (к<sub>одз</sub>) – X<sub>34</sub>, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (к<sub>окз</sub>) – X<sub>35</sub>, рентабельність активів (к<sub>р</sub>) – X<sub>36</sub>. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П9.

Таблиця П9

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	кавт,%, X <sub>31</sub>		к <sub>фін</sub> , X <sub>32</sub>		к <sub>покр</sub> , частк., X <sub>33</sub>		к <sub>одз</sub> , X <sub>34</sub>		к <sub>окз</sub> , X <sub>35</sub>		к реал,%, X <sub>36</sub>	
2017	0,7	ДВ	0,463	С	0,755	С	14,0	ДВ	1,72	С	1,42	Н
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
2021	0,7	ДВ	0,463	С	0,655	Н	14,83	ДВ	1,82	С	1,42	Н

Використовуючи лінгвістичні оцінки цієї таблиці, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування фінансової підсистеми безпеки підприємства:



$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,5505,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,5505,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,5505,$$

$$\text{у 2020 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,4983,$$

$$\text{у 2021 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275 \cdot 0,9 \cdot 0,5 \cdot 0,275} = 0,4983.$$

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 визначено свої терми та функції належності. Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П10.

Таблиця П10

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. Інв. рази, $X_{41}$		Рент.товар.,%, $X_{42}$		Фін. лев.,%, $X_{43}$	
2017	2,333	Н	-2,2	Н	1,684	ДВ
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
2021	4,57	С	2,08	С	1,384	ДВ

Досліджуване підприємство дуже залежить від позикових коштів.

Використовуючи лінгвістичні оцінки значення змінних, обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,275 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,4083,$$

$$\text{у 2018 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,275 \cdot 0,275 \cdot 0,9} = 0,4083,$$

$$\text{у 2019 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,6082,$$

$$\text{у 2020 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,6082,$$

$$\text{у 2021 р. } X_4 = \sqrt[3]{0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,6082.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми середній – «С».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками (оскільки відсутній вільний доступ до інформації щодо капітальних інвестицій): балова оцінка оновлення асортименту та технологій

(коефіцієнт винахідницької активності) –  $X_{51}$ , балова оцінка оновлення технологій –  $X_{52}$ , балова оцінка використання темплейтів –  $X_{53}$ , 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) –  $X_{55}$ .  $X_{5i} \leq 10$ , де  $i = 1, 2, 3, 4, 5$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П11.

Таблиця П11

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт., $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр. $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
2017	7	В	3	С	6	С	6	С	8	ДВ
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
2021	7	В	4	С	9	ДВ	8	ДВ	10	ДВ

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства обчислено аналогічно попереднім розрахункам:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,606,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,606,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,703.$$

Рівень безпеки функціонування інноваційної підсистеми високий – «В».

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) –  $X_{62}$ , коефіцієнт виконання запланованих заходів ( $K_{\text{зах}}$ ) –  $X_{63}$ , 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. П12.

Таблиця П12

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{пост}, X_{61}$		$ПП\text{в\i}дн., част., X_{62}$		$K_{зах}, X_{63}$		$K_{осв.}, X_{64}$		$K_{квал}, X_{65}$	
2017	0,91	В	0,90	ДВ	0,9	В	4	С	0,11	С
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
2021	0,92	ДВ	0,96	ДВ	0,96	В	5	С	0,20	В

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,653,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,653,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 0,681,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,733,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,733.$$

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:

$$\text{у 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,408 + 0,12 \cdot 0,606 + 0,28 \cdot 0,653 = 0,61222 \approx 0,612;$$

$$\text{у 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,408 + 0,12 \cdot 0,606 + 0,28 \cdot 0,653 = 0,61222 \approx 0,612;$$

$$\text{у 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,779 + 0,1 \cdot 0,641 + 0,3 \cdot 0,551 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,681 = 0,649147 \approx 0,649;$$

$$\text{у 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,498 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,734 = 0,658811 \approx 0,659;$$

$$\text{у 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,837 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,498 + 0,11 \cdot 0,608 + 0,12 \cdot 0,703 + 0,28 \cdot 0,734 = 0,658811 \approx 0,659.$$

Досліджуване підприємство ПрАТ «Оболонь» має середній рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.

Далі розрахунки зроблено за даними фінансової звітності та аналізу системи YouControl ПрАТ «Дарниця». Оцінювання ринкової складової безпеки підприємства  $X_1$  здійснено за такими показниками: частка ринку –  $X_{11}$ , місце компанії на субринку –  $X_{12}$ , індекс економічної стійкості країни –  $X_{13}$ . Вихідні дані та їх оцінювання наведено в табл. П13.

Таблиця П13

**Кількісні та оцінні показники ринкової безпеки підприємства**

Роки	Чринк., %, $X_{11}$		Мсуб., ранг, $X_{12}$		І ек.ст., $X_{13}$	
2017	21,5	ДВ	1	ДВ	0,55	С
2018	24,95	ДВ	1	ДВ	0,55	С
2019	24,73	ДВ	1	ДВ	0,55	С
2020	25,22	ДВ	1	ДВ	0,55	С
2021	25,22	ДВ	1	ДВ	0,55	С

Для кожного показника визначені свої терми і функції належності.

$$\text{у 2017 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,55 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,764,$$

$$\text{у 2018 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,55 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,764,$$

$$\text{у 2019 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,55 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765,$$

$$\text{у 2020 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,55 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765,$$

$$\text{у 2021 р. } X_1 = \sqrt[3]{0,55 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,765.$$

Рівень функціонування ринкової підсистеми за прийнятою градацією  $X_1$  – дуже високий у всіх періодах.

Для оцінювання техніко-технологічної складової економічної безпеки  $X_2$  використано такі показники: 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. П14.

Таблиця П14

**Кількісні та оцінні показники техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства**

Роки	Квир. пот., $X_{21}$		$K_{пр.}$ $X_{22}$		ФВ, $X_{23}$	
2017	0,90	В	0,441	С	5,211	ДВ
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
2021	0,92	В	0,425	С	5,48	ДВ

Підставляючи значення змінних, обчислено кількісний показник оцінки рівня функціонування техніко-технологічної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688,$$

$$\text{у 2018 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688,$$

$$\text{у 2019 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688,$$

$$\text{у 2020 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688,$$

$$\text{у 2021 р. } X_2 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,9} = 0,688.$$

Рівень функціонування техніко-технологічної підсистеми високий – «В».

Для фінансової складової обрано такі показники: коефіцієнт автономії (кавт) –  $X_{31}$ , коефіцієнт фінансування ( $k_{\text{фін}}$ ) –  $X_{32}$ , коефіцієнт покриття ( $k_{\text{покp}}$ ) –  $X_{33}$ , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $k_{\text{одз}}$ ) –  $X_{34}$ , коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $k_{\text{окз}}$ ) –  $X_{35}$ , рентабельність активів ( $k_p$ ) –  $X_{36}$ . Вихідні дані та оцінні показники наведено в табл. П15.

Таблиця П15

**Кількісні та оцінні показники фінансової безпеки підприємства**

Роки	$K_{\text{авт.}\%}, X_{31}$		$k_{\text{фін.}}, X_{32}$		$k_{\text{покp, частк.}}, X_{33}$		$k_{\text{одз}}, X_{34}$		$k_{\text{окз}}, X_{35}$		$k_{\text{реал.}\%}, X_{36}$	
	2017	0,598	ДВ	1,4	ДВ	7,25	ДВ	2,1	В	5,624	В	10,92
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
2021	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:

$$\text{у 2017 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2018 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2019 р. } X_3 = \sqrt[6]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,808,$$

$$\text{у 2020р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838,$$

$$\text{у 2021р. } X_3 = \sqrt[6]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,838.$$

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. П16.

Таблиця П16

**Кількісні та оцінні показники інвестиційної безпеки підприємства**

Роки	Коб. об. акт., $X_{41}$		Рент. прод.%, $X_{42}$		Фін. лев., $X_{43}$	
2017	1,22	В	12,7	В	0,411	В
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
2021	1,351	В	22,56	ДВ	0,673	В

Кількісний показник оцінки рівня функціонування інвестиційної безпеки підприємства становить:

$$\text{у 2017 р.} \quad X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2018 р.} \quad X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,725,$$

$$\text{у 2019 р.} \quad X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,837,$$

$$\text{у 2020 р.} \quad X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,779,$$

$$\text{у 2021 р.} \quad X_4 = \sqrt[3]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725} = 0,779.$$

Рівень безпеки функціонування інвестиційної підсистеми високий – «В».

Наступну функціональну складову – інноваційну, оцінено за такими показниками (оскільки немає доступу до інформації щодо капітальних інвестицій): 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. П17.

Таблиця П17

**Кількісні та оцінні показники інноваційної безпеки підприємства**

Роки	Квин. акт., $X_{51}$		Коновл. техн., $X_{52}$		Вик. темпл., $X_{53}$		Вик. цифр. $X_{54}$		Соц. інн., $X_{55}$	
2017	6	В	5	С	5	С	7	В	8	ДВ
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
2021	7	В	3	Н	8	В	8	ДВ	8	ДВ

Обчислено кількісний показник оцінювання рівня функціонування інноваційної складової безпеки підприємства:

$$\text{у 2017 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2018 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,652,$$

$$\text{у 2019 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,5 \cdot 0,725 \cdot 0,9} = 0,58,$$

$$\text{у 2020 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,651,$$

$$\text{у 2021 р. } X_5 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,275 \cdot 0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,9} = 0,651.$$

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. П18.

Таблиця П18

**Кількісні та оцінні показники функціонування інтелектуальної та кадрової підсистеми**

Роки	$K_{\text{пост}}, X_{61}$		ППвідн., част., $X_{62}$		$\%_{\text{зах}}, X_{63}$		$K_{\text{осв.}}, X_{64}$		$K_{\text{квал.}}, X_{65}$	
2017	0,90	В	0,90	ДВ	0,9	В	6	С	0,38	В
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
2021	0,92	В	0,96	ДВ	0,96	В	7	В	0,40	В

Отримано:

$$\text{у 2017 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,703,$$

$$\text{у 2018 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,5 \cdot 0,725} = 0,703,$$

$$\text{у 2019 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,791,$$

$$\text{у 2020 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,757,$$

$$\text{у 2021 р. } X_6 = \sqrt[5]{0,725 \cdot 0,9 \cdot 0,725 \cdot 0,725 \cdot 0,725} = 0,757.$$

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:

$$\text{У 2017 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,703 = 0,765222 \approx 0,765$$

$$\text{У 2018 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,725 + 0,12 \cdot 0,652 + 0,28 \cdot 0,703 = 0,765222 \approx 0,765$$

$$\text{У 2019 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,808 + 0,11 \cdot 0,837 + 0,12 \cdot 0,58 + 0,28 \cdot 0,791 = 0,784147 \approx 0,784$$

$$\text{У 2020 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,651 + 0,28 \cdot 0,757 = 0,785911 \approx 0,786$$

$$\text{У 2021 р. } Y = 0,1 \cdot 0,9 + 0,1 \cdot 0,688 + 0,3 \cdot 0,838 + 0,11 \cdot 0,779 + 0,12 \cdot 0,651 + 0,28 \cdot 0,757 = 0,785911 \approx 0,786$$

Досліджуване підприємство ПрАТ «Дарниця» має високий рівень економічної безпеки та тенденцію до його збільшення.



Таблиця Р.1

**Експрес-оцінювання стану елементів інноваційного  
потенціалу підприємства**

Складові	Показник	Показ- ник	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
Матеріально-технічна	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
	Інформаційна	Витрати на інформаційну діяльність	K15	6	0,03
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

## Закінчення табл. Р.1

Складові	Показник	Показ- ник	Балова оцінка (від 0 до 9)	Вагомість	Зважена оцінка
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: розраховано автором [569]*

## 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. Р2.

Таблиця Р2

### 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 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 конкурентоспроможність та ефективність використання, визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пj} \cdot П_n}$$

$$K = \sqrt[6]{0,305 \cdot 14,0 \cdot 0,158 \cdot 7,33 \cdot 0,183 \cdot 8,5 \cdot 0,205 \cdot 9,5 \cdot 0,075 \cdot 3,5 \cdot 0,076 \cdot 3,5} = 1,0067.$$

Інноваційний потенціал ПрАТ «Оболонь» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Ці розрахунки відображено наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використано розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми переваг за показниками як одиничні параметри.

Будується шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. М3), кут нахилу кожної осі вираховується за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

Таблиця Р3

#### 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

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i \quad S = 0,05$$

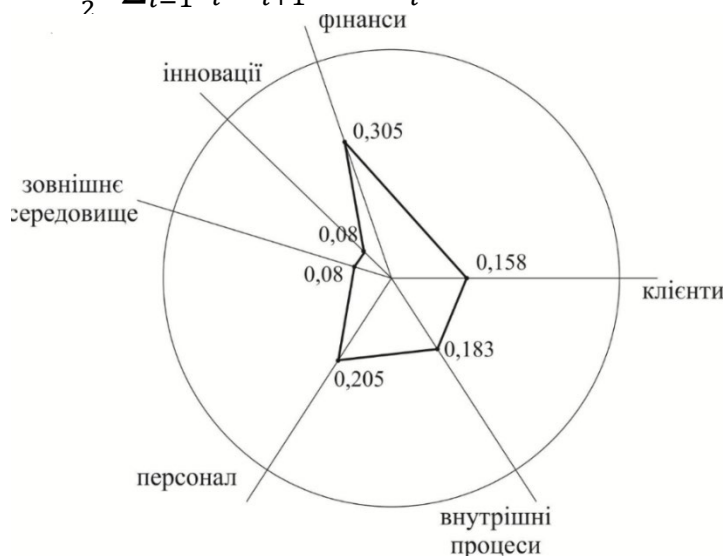


Рис. Р1. Шестикутник інноваційного потенціалу ПрАТ «Оболонь»  
Джерело: складено за даними оцінювання ПрАТ «Оболонь»

З рис. Р.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. Р4.

Таблиця Р4.

**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 ТОВ «Рошен»*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ТОВ «Рошен» це 41,83). У результаті отримується 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  $K_{ni}$ , визначається за допомогою середньої геометричної:

$$K = \sqrt[6]{0,263 \cdot 11,0 \cdot 0,223 \cdot 9,33 \cdot 0,151 \cdot 6,33 \cdot 0,143 \cdot 6,0 \cdot 0,088 \cdot 3,66 \cdot 0,131} \cdot 5,5 = 1,02407.$$

Інноваційний потенціал ТОВ «Рошен» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Аналогічно попередньому підприємству в розгляді будується шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл.Р5), кут нахилу кожної осі вираховується за формулою  $\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$

Таблиця Р5

### 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

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i = 0,05$$

З рис. Р2. 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.

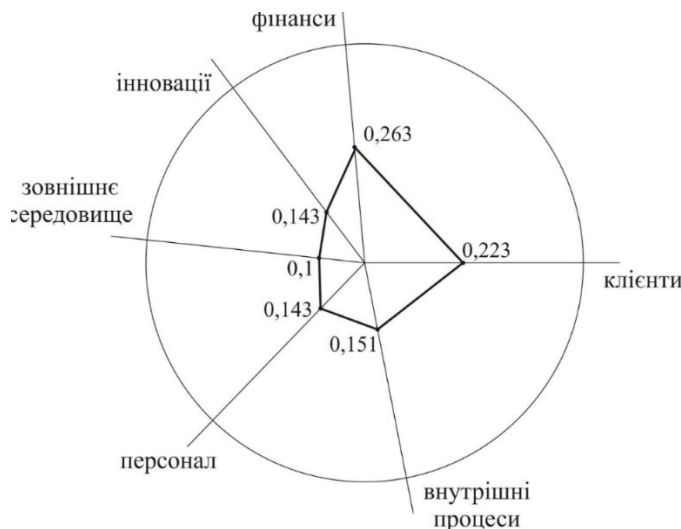


Рис. Р2. Шестикутник інноваційного потенціалу ТОВ «Рошен»

Джерело: складено за даними оцінювання ТОВ «Рошен»

Встановлення ваг груп показників оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства за даними ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» наведено у табл. М5.

Таблиця Р6

**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 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 отримано 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  $K_{ni}$  складає:

$$K = \sqrt[6]{0,29 \cdot 12,0 \cdot 0,153 \cdot 6,33 \cdot 0,117 \cdot 4,83 \cdot 0,218 \cdot 9,0 \cdot 0,101 \cdot 4,16 \cdot 0,12 \cdot 5,0} = 0,9915 \sim 1$$

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 використано розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми ваг за показниками як одиничні параметри.

Шестикутник інноваційного потенціалу будується на осях (табл. М7), кут нахилу кожної осі вираховується за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

Таблиця Р7

**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:

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n I_i \cdot I_{i+1} \cdot \sin \alpha_i \quad S = 0,05$$

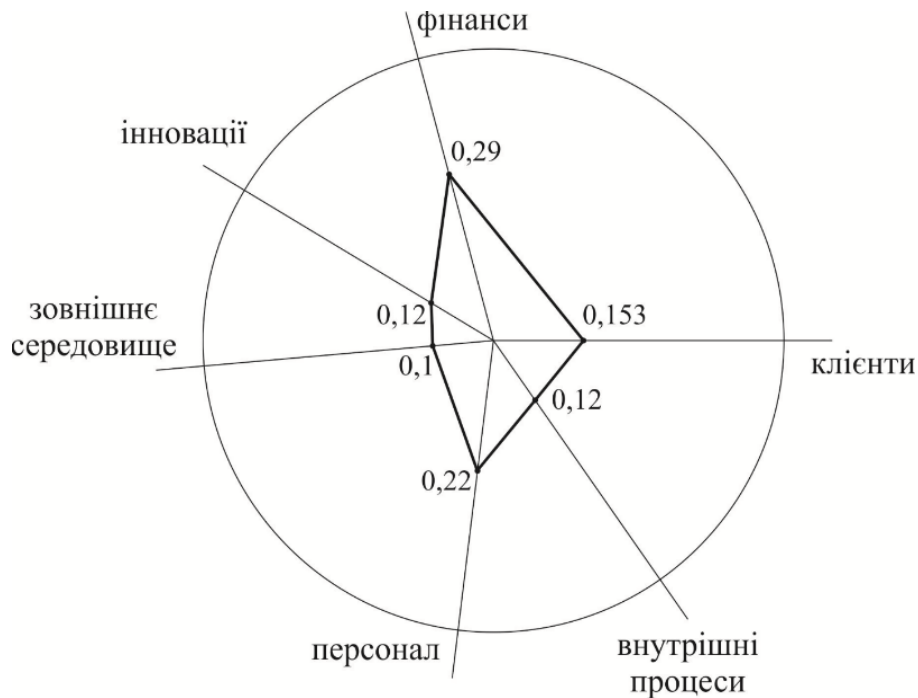


Рис. Р3. Шестикутник інноваційного потенціалу ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: складено за даними оцінювання ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»



З рис. М. 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. Р8.

Таблиця Р8

**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 ПрАТ «Дарниця»*

Коефіцієнти вагомості розраховуються як відношення суми чисел відповідного рядка до загальної суми (для ПрАТ «Дарниця» це 41,00). У результаті отримано 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:

$$K_{nj} = \sqrt[n]{K_{П1} \cdot П_1 \cdot K_{П2} \cdot П_2 \cdot \dots \cdot K_{Пj} \cdot П_n}$$

$$K = \sqrt[6]{0,22 \cdot 9,0 \cdot 0,203 \cdot 8,33 \cdot 0,207 \cdot 8,5 \cdot 0,122 \cdot 5,0 \cdot 0,114 \cdot 4,66 \cdot 0,134 \cdot 5,50} = 1,058569 \sim 1$$

Інноваційний потенціал ПрАТ «Дарниця» на достатньому рівні, оскільки його відносне значення більше за одиницю.

Відображено ці розрахунки наочно у вигляді багатокутника інноваційного потенціалу підприємства.

Для цього використано розраховані попередньо коефіцієнти вагомості та зважені суми ваг за показниками як одиничні параметри.

Побудовано шестикутник інноваційного потенціалу на осях (табл. Р9), кут нахилу кожної осі розраховано за формулою

$$\alpha_i = 360^\circ \cdot K_{i-1}$$

Таблиця Р9

**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

$$S = \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^n l_i \cdot l_{i+1} \cdot \sin \alpha_i$$

$$S = 0,05$$

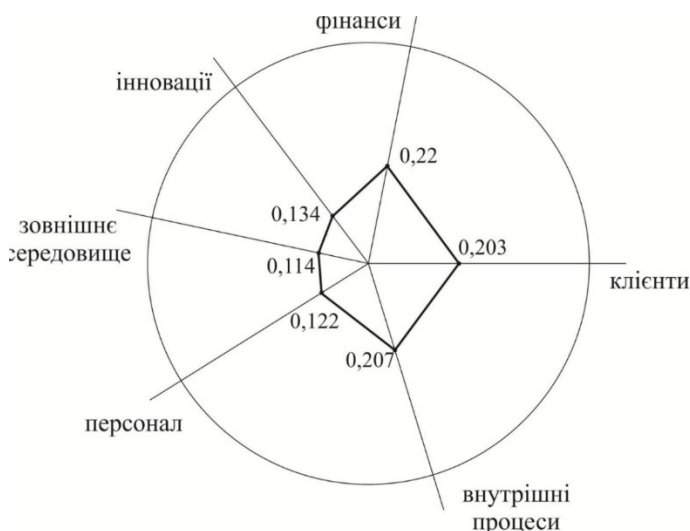


Рис. Р 4. Шестикутник інноваційного потенціалу ПрАТ «Дарниця»  
Джерело: складено за даними оцінювання ПрАТ «Дарниця»

З рис. Р4. 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.

## Додаток С

## Таблиця С1

## Товарні групи експорту України з коефіцієнтом компаративних переваг у 2017–2021 рр.

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	1108,76	1210,64	1277,02	1188,16	1345,34	731,55	917,99	1071,47	1258,07	1591,66	-0,28	0,47	0,37	0,04	-0,10
01 живі тварини	45,71	45,79	62,55	51,51	40,88	57,43	71,82	76,64	80,91	91,34	-0,09	-0,26	-0,01	-0,35	-0,74
02 м'ясо та їстівні субпродукти	531,24	645,98	711,90	652,11	845,60	112,02	167,66	158,60	165,03	212,73	1,69	1,54	1,70	1,47	1,45
03 риба і ракоподібні	26,38	24,98	33,64	42,20	57,19	455,44	549,53	644,62	680,55	874,55	-2,71	-2,90	-2,76	-2,68	-2,66
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	494,21	480,95	453,88	426,54	378,57	84,88	106,46	169,49	308,40	384,54	1,90	1,70	1,18	0,42	0,05
05 інші продукти тваринного походження	11,22	12,94	15,06	15,81	23,09	21,76	22,51	22,12	23,18	28,51	-0,53	-0,36	-0,19	-0,28	-0,14

## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
II. Продукти рослинного походження	9215,71	9886,06	12914,54	11883,24	15538,29	1368,03	1529,22	1794,64	1989,25	2129,62	2,04	2,06	2,17	1,89	2,05
06 живі дерева та інші рослини	3,96	4,44	6,48	5,74	8,14	27,16	33,98	40,91	48,84	73,75	-1,79	-1,85	-1,65	-2,04	-2,14
07 овочі	235,37	235,68	184,52	168,15	196,62	76,00	106,19	212,38	262,58	250,40	1,27	0,99	0,05	-0,35	-0,17
08 їстівні плоди та горіхи	195,29	228,56	260,11	238,39	368,20	477,25	526,71	673,16	795,56	835,03	-0,76	-0,65	-0,76	-1,11	-0,75
09 кава, чай	13,61	12,06	11,71	15,01	15,90	194,13	209,05	222,43	251,29	266,67	-2,52	-2,66	-2,75	-2,72	-2,75
10 зернові культури	6501,13	7240,56	9633,33	9410,67	12343,88	176,76	191,12	180,82	178,91	166,10	3,74	3,82	4,17	4,06	4,38
11 продукція борошномель но-круп'яної промисловос ті	181,89	175,81	202,10	154,49	148,47	32,24	34,34	35,08	35,17	59,13	1,87	1,82	1,95	1,58	0,99
12 насіння і плоди олійних рослин	2060,12	1954,15	2563,24	1842,43	2435,18	358,27	397,43	400,84	388,15	449,14	1,89	1,78	2,05	1,66	1,76
13 шелак природний	0,59	1,09	0,82	0,94	3,61	25,23	29,65	28,30	28,04	27,87	-3,62	-3,11	-3,35	-3,29	-1,98

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
14 рослинні матеріали для виготовлення	23,75	33,70	52,23	47,41	18,29	0,98	0,76	0,71	0,71	1,53	3,32	3,98	4,50	4,31	2,55
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	4605,67	4496,51	4732,24	5746,92	7037,29	266,62	267,35	253,30	280,38	444,23	2,99	3,01	3,12	3,12	2,83
IV. Готові харчові продукти	2826,72	3018,60	3220,38	3361,03	3788,95	1935,02	2340,90	2616,62	2970,64	3575,94	0,52	0,44	0,40	0,22	0,13
16 продукти з м'яса, риби	15,55	21,75	22,84	22,58	28,87	82,07	97,28	127,41	160,70	182,13	-1,53	-1,31	-1,52	-1,86	-1,77
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	417,35	366,88	254,39	250,27	246,65	47,59	67,12	70,49	74,11	171,56	2,31	1,89	1,48	1,32	0,43
18 какао та продукти з нього	183,74	204,08	204,59	201,37	224,02	236,21	306,70	327,14	375,93	441,98	-0,11	-0,22	-0,27	-0,52	-0,61
19 готові продукти із зерна	296,41	268,31	269,37	313,08	414,80	117,82	153,61	200,74	241,47	291,03	1,06	0,75	0,49	0,36	0,42
20 продукти переробки овочів	176,50	172,29	191,86	172,63	200,60	142,36	181,37	189,95	209,01	261,78	0,35	0,14	0,20	-0,09	-0,20

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
21 різні харчові продукти	121,05	131,98	142,68	159,57	177,32	363,88	408,11	439,70	485,10	559,33	-0,96	-0,94	-0,93	-1,01	-1,08
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	209,24	229,84	210,82	223,69	310,45	372,83	489,77	533,06	587,44	719,23	-0,44	-0,57	-0,73	-0,87	-0,77
23 залишки і відходи харчової промисловості	1051,17	1224,76	1486,23	1576,50	1733,21	167,72	216,18	231,53	278,06	346,60	1,97	1,92	2,05	1,83	1,68
24 тютюн і промислові замітники тютюну	355,73	398,71	437,61	441,35	453,01	404,54	420,76	496,60	558,82	602,29	0,01	0,13	0,07	-0,14	-0,22
V. Мінеральні продукти	3947,72	4339,62	4866,48	5331,64	8414,38	12504,73	14191,94	12984,57	8633,26	14969,57	-1,02	-1,00	-0,79	-0,38	-0,51
25 сіль; сірка; землі та каміння	421,77	443,06	413,21	355,79	510,47	250,57	292,55	284,29	255,65	269,16	0,66	0,60	0,57	0,43	0,71
26 руди, шлак і зола	2735,73	3035,25	3590,24	4420,74	7119,59	554,59	500,81	527,78	395,20	369,31	1,73	1,99	2,11	2,51	3,03

## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
27 палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	790,23	861,31	863,03	555,11	784,31	11699,57	13398,59	12172,49	7982,42	14331,10	-2,56	-2,56	-2,45	-2,57	-2,84
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловос ті	1660,61	1871,25	1930,81	2020,11	2816,43	6545,87	7058,29	7483,37	7333,67	9740,60	-1,23	-1,14	-1,16	-1,19	-1,17
28 продукти неорганічної хімії	780,57	883,22	796,27	741,80	979,75	378,96	438,44	412,78	297,22	425,58	0,86	0,89	0,85	1,01	0,90
29 органічні хімічні сполуки	141,15	229,55	210,14	174,08	319,94	609,96	741,40	708,27	613,62	800,89	-1,33	-0,98	-1,02	-1,16	-0,85
30 фармацевтич на продукція	192,11	216,18	250,79	268,22	316,21	1767,46	1947,01	2143,15	2523,22	3056,27	-2,08	-2,01	-1,95	-2,14	-2,20
31 добрива	129,23	70,39	224,86	377,39	622,55	1126,83	973,57	1197,69	841,61	1662,79	-2,03	-2,44	-1,48	-0,70	-0,92
32 екстракти дубильні	84,71	101,33	110,29	114,27	138,28	359,42	386,90	377,28	401,84	494,37	-1,31	-1,15	-1,04	-1,16	-1,21
33 ефірні олії	109,28	124,48	110,84	95,77	126,16	599,67	711,49	781,30	722,55	862,86	-1,57	-1,55	-1,76	-1,92	-1,86



## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
34 мило, поверхнево- активні органічні речовини	52,85	52,48	35,77	41,73	43,58	303,31	352,44	370,63	434,81	509,01	-1,61	-1,72	-2,14	-2,24	-2,39
35 білкові речовини	48,45	52,03	45,63	52,68	72,74	104,60	113,62	112,61	122,20	140,06	-0,63	-0,59	-0,71	-0,74	-0,59
36 порох і вибухові речовини	13,62	8,63	4,86	2,67	6,99	13,16	14,20	18,42	11,15	22,83	0,17	-0,31	-1,14	-1,33	-1,12
37 фотографічні або кінематограф ічні товари	0,37	0,29	0,32	0,40	0,28	27,47	29,02	31,33	30,36	33,76	-4,18	-4,41	-4,38	-4,23	-4,71
38 різноманітна хімічна продукція	108,28	132,68	141,04	151,09	189,94	1255,03	1350,19	1329,90	1335,09	1732,17	-2,31	-2,13	-2,05	-2,08	-2,14
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	561,14	694,26	721,54	682,67	1104,36	3245,80	3558,58	3564,60	3403,84	4815,26	-1,62	-1,45	-1,40	-1,51	-1,41
39 пластмаси, полімерні матеріали	465,97	610,12	635,04	599,78	980,70	2460,34	2701,12	2638,85	2475,83	3595,39	-1,53	-1,30	-1,23	-1,32	-1,23

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
40 каучук, гума	95,16	84,13	86,50	82,89	123,66	785,46	857,46	925,76	928,01	1219,87	-1,97	-2,13	-2,18	-2,32	-2,22
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичинена	151,97	165,35	149,08	134,66	165,54	251,30	284,93	283,03	242,98	300,15	-0,37	-0,36	-0,45	-0,49	-0,53
41 шкури	80,47	88,76	82,66	73,55	83,81	159,01	173,56	153,16	141,87	150,36	-0,54	-0,48	-0,42	-0,56	-0,52
42 вироби із шкіри	46,97	50,38	46,89	39,13	53,43	86,45	106,05	121,43	97,27	146,22	-0,47	-0,56	-0,76	-0,81	-0,94
43 натуральне та штучне хутро	24,53	26,21	19,53	21,98	28,30	5,84	5,32	8,44	3,84	3,57	1,57	1,78	1,03	1,85	2,14
IX. Деревина і вироби з деревини	1205,91	1494,63	1400,37	1411,56	2006,15	250,47	303,90	307,39	315,57	442,06	1,71	1,78	1,71	1,60	1,58
44 деревина і вироби з деревини	1204,31	1492,55	1398,29	1408,97	2000,82	241,49	294,49	297,82	304,80	430,69	1,74	1,81	1,74	1,63	1,60
45 корок та вироби з нього	0,47	1,03	0,78	1,03	2,42	7,29	7,54	7,19	8,23	8,79	-2,61	-1,80	-2,02	-1,97	-1,22
46 вироби із соломи	1,13	1,05	1,30	1,55	2,92	1,69	1,87	2,39	2,55	2,58	-0,26	-0,39	-0,42	-0,40	0,19

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Х. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	518,03	548,60	437,71	403,04	534,44	954,96	1085,17	1003,04	1099,05	1112,30	-0,47	-0,49	-0,63	-0,90	-0,67
47 маса з деревини	2,99	2,46	3,34	3,57	3,74	112,20	128,61	100,06	96,48	145,32	-3,49	-3,77	-3,20	-3,20	-3,59
48 папір та картон	450,89	482,27	372,08	355,23	467,56	813,83	923,46	867,52	809,25	929,31	-0,45	-0,46	-0,65	-0,72	-0,62
49 друкована продукція	64,15	63,87	62,29	44,24	63,14	28,93	33,10	35,46	193,32	37,68	0,93	0,85	0,76	-1,37	0,58
ХІ. Текстильні матеріали та текстильні вироби	759,50	846,56	847,20	778,25	865,04	1738,66	2011,68	2375,98	2291,12	2658,87	-0,69	-0,68	-0,84	-0,98	-1,06
50 шовк	0,01	0,02	0,05	0,01	0,00	1,16	1,10	0,72	0,84	0,86	-4,87	-3,73	-2,49	-4,49	-6,56
51 вовна	5,09	7,65	5,20	3,30	4,19	47,75	53,28	46,77	33,50	30,99	-2,10	-1,75	-2,00	-2,22	-1,93
52 бавовна	2,60	2,70	2,52	2,40	2,76	157,27	156,89	145,16	132,28	147,80	-3,97	-3,87	-3,86	-3,91	-3,91
53 інші текстильні волокна	0,99	1,32	0,91	0,49	0,33	10,72	10,21	12,66	11,42	17,64	-2,24	-1,85	-2,44	-3,05	-3,90
54 нитки синтетичні або штучні	9,86	10,33	12,52	9,92	10,70	222,92	279,87	234,50	175,22	236,76	-2,98	-3,11	-2,74	-2,77	-3,03

## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
55 синтетичні або штучні штапельні волокна	21,43	20,87	21,77	14,92	22,71	211,90	225,93	208,69	200,37	202,91	-2,15	-2,19	-2,07	-2,50	-2,12
56 вата	66,60	83,57	97,32	93,17	104,76	138,66	146,56	141,40	180,55	186,56	-0,60	-0,37	-0,18	-0,56	-0,51
57 килими	11,49	13,58	17,72	21,13	28,13	37,28	42,36	44,91	39,08	48,85	-1,04	-0,95	-0,73	-0,52	-0,48
58 спеціальні тканини	3,76	3,56	3,42	4,13	4,92	57,40	63,75	63,27	59,80	78,31	-2,59	-2,70	-2,72	-2,57	-2,70
59 текстильні матеріали	8,62	10,71	11,07	10,03	11,26	134,28	144,30	155,32	159,63	193,39	-2,61	-2,41	-2,45	-2,67	-2,78
60 трикотажні полотна	12,23	9,89	5,58	5,43	8,45	108,64	114,52	198,64	223,48	295,29	-2,05	-2,26	-3,38	-3,62	-3,49
61 одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	121,90	136,22	123,99	109,63	135,32	185,98	260,66	398,65	358,56	461,53	-0,29	-0,46	-0,97	-1,09	-1,16
62 одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	378,72	404,17	391,72	338,56	332,36	187,92	242,13	370,32	349,15	401,39	0,84	0,70	0,25	0,07	-0,12
63 інші готові текстильні вироби	116,21	141,97	153,41	165,13	199,15	236,80	270,11	354,97	367,24	356,58	-0,57	-0,45	-0,64	-0,70	-0,52

## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
ХІІ. Взуття, головні убори, парасольки	180,44	208,25	188,38	165,47	189,86	267,08	365,07	473,46	435,97	575,58	-0,26	-0,37	-0,73	-0,87	-1,04
64 взуття	171,33	194,47	174,36	152,50	173,08	247,35	337,52	438,51	403,50	534,26	-0,23	-0,36	-0,73	-0,87	-1,06
65 головні убори	3,30	6,06	6,95	6,86	9,02	9,34	13,94	15,55	16,84	23,26	-0,90	-0,65	-0,61	-0,80	-0,88
66 парасольки	5,51	7,18	6,16	5,54	7,10	3,64	4,43	7,77	6,88	9,14	0,55	0,67	-0,04	-0,12	-0,19
67 оброблені пір'я та пух	0,31	0,54	0,91	0,58	0,65	6,75	9,18	11,62	8,75	8,92	-2,95	-2,64	-2,36	-2,62	-2,54
ХІІІ. Вироби з каменю, гіпсу, цементу	363,94	401,99	414,72	443,25	568,43	651,37	766,27	786,09	741,51	943,13	-0,45	-0,46	-0,44	-0,41	-0,44
68 вироби з каменю, гіпсу, цементу	88,41	103,40	101,83	102,52	127,70	182,28	234,88	226,85	213,80	260,70	-0,59	-0,63	-0,61	-0,64	-0,65
69 керамічні вироби	138,27	138,30	129,73	131,89	191,77	177,96	215,03	238,85	220,16	256,98	-0,12	-0,25	-0,42	-0,41	-0,23
70 скло та вироби із скла	137,26	160,29	183,16	208,85	248,95	291,13	316,37	320,39	307,56	425,46	-0,61	-0,49	-0,36	-0,29	-0,47

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
XIV. 71 Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоц інне каміння	103,64	62,44	89,86	114,39	128,55	54,60	71,36	94,36	162,58	219,18	0,78	0,06	0,15	-0,25	-0,47
XV. Недорогоцінн і метали та вироби з них	10124,61	11632,69	10255,69	9029,99	15992,54	3012,75	3575,23	3650,72	3129,32	4368,99	1,35	1,37	1,23	1,16	1,36
72 чорні метали	8666,25	9936,99	8735,99	7690,56	13951,27	1134,65	1366,64	1252,56	1039,70	1547,39	2,17	2,17	2,14	2,10	2,27
73 вироби з чорних металів	896,54	1109,87	1041,63	877,86	1293,31	807,16	967,88	1099,51	820,13	1125,92	0,24	0,33	0,14	0,17	0,21
74 мідь і вироби з неї	132,52	139,68	79,71	85,71	206,40	89,54	105,42	124,48	115,10	183,16	0,53	0,47	-0,25	-0,19	0,19
75 нікель і вироби з нього	5,64	8,13	4,50	3,13	4,86	76,31	94,07	83,27	81,74	119,15	-2,47	-2,26	-2,72	-3,16	-3,13
76 алюміній і вироби з нього	129,22	131,95	100,52	108,07	169,09	368,63	396,71	401,87	376,40	511,18	-0,91	-0,91	-1,19	-1,15	-1,04

## Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
78 свинець і вироби з нього	44,70	33,67	27,07	25,01	38,23	12,60	16,24	15,48	9,22	8,51	1,40	0,92	0,75	1,10	1,57
79 цинк і вироби з нього	0,06	0,36	0,47	0,07	0,55	73,09	82,66	75,63	57,46	93,64	-6,90	-5,24	-4,89	-6,62	-5,07
80 олово і вироби з нього	0,17	0,31	0,04	0,12	0,35	4,94	4,79	3,93	2,84	4,98	-3,22	-2,54	-4,28	-3,09	-2,60
81 інші недорогоцінн і метали	95,62	97,67	109,27	63,17	75,86	45,02	64,88	58,03	56,67	82,29	0,89	0,60	0,83	0,21	-0,01
82 інструменти, ножові вироби	22,10	25,23	28,19	31,43	40,49	194,11	227,46	256,71	252,78	294,48	-2,04	-2,01	-2,01	-1,98	-1,92
83 інші вироби з недорогоцінн их металів	131,78	148,82	128,29	144,86	212,13	206,69	248,47	279,26	317,29	398,29	-0,31	-0,32	-0,58	-0,68	-0,56
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехні чне обладнання	4276,83	4654,72	4464,45	4486,64	5272,78	9902,62	11955,22	13312,84	11552,75	14201,68	-0,70	-0,75	-0,90	-0,85	-0,92

Продовження табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
84 реактори ядерні, котли, машини	1728,05	1724,31	1692,40	1914,20	2121,50	5776,82	6475,93	6658,11	6076,52	7998,08	-1,07	-1,13	-1,17	-1,06	-1,26
85 електричні машини	2548,78	2930,41	2772,04	2572,44	3151,28	4125,80	5479,28	6654,73	5476,24	6203,59	-0,34	-0,44	-0,68	-0,66	-0,61
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плаваючі засоби	625,89	669,33	882,34	756,56	676,44	4182,09	4554,05	6162,77	5743,13	7569,67	-1,76	-1,73	-1,75	-1,93	-2,35
86 залізничні локомотиви	219,66	253,46	546,05	418,60	288,08	168,26	246,36	201,64	101,30	122,48	0,40	0,22	1,19	1,52	0,92
87 засоби наземного транспорту, крім залізничного	132,69	137,48	136,53	115,94	166,56	3965,69	4222,81	5796,66	5506,70	7066,72	-3,26	-3,24	-3,55	-3,76	-3,68
88 літальні апарати	29,03	61,05	70,16	81,94	66,24	28,71	64,04	154,56	113,76	355,14	0,15	0,14	-0,59	-0,23	-1,61
89 судна	244,51	217,34	129,61	140,07	155,56	19,43	20,83	9,91	21,37	25,33	2,67	2,53	2,77	1,98	1,88
XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні	151,57	148,64	181,32	162,61	170,96	782,95	940,63	1079,52	1272,71	1519,07	-1,51	-1,66	-1,59	-1,96	-2,12



Закінчення табл. С1

Код УКТ ЗЕД	Експорт, млн. дол. США					Імпорт, млн. дол. США					Кі, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
90 прилади та апарати оптичні, фотографічні	148,59	145,59	178,11	160,58	168,63	762,46	914,79	1053,76	1248,00	1483,41	-1,50	-1,65	-1,58	-1,95	-2,11
91 годинники	2,55	2,56	2,75	1,61	1,98	13,70	15,89	14,34	12,66	19,40	-1,55	-1,64	-1,46	-1,96	-2,22
92 музичні інструменти	0,43	0,48	0,46	0,42	0,36	6,79	9,96	11,43	12,05	16,25	-2,62	-2,83	-3,02	-3,25	-3,75
XX. Різні промислові товари	721,08	826,20	872,41	1000,84	1249,99	719,92	868,51	1003,97	1263,63	1341,64	0,14	0,14	0,05	-0,13	0,00
94 меблі	542,31	625,80	674,30	749,98	1046,84	257,00	324,20	372,93	428,97	582,40	0,88	0,85	0,79	0,66	0,65
95 іграшки	95,61	115,02	120,29	105,85	111,39	215,54	262,01	328,21	332,14	402,46	-0,68	-0,63	-0,81	-1,04	-1,22
96 різні готові вироби	83,16	85,38	77,81	145,01	91,76	247,38	282,30	302,82	502,53	356,78	-0,95	-1,01	-1,16	-1,14	-1,29
XXI. 97 Твори мистецтва	0,24	0,88	0,56	0,56	2,67	0,76	2,07	1,95	4,00	6,59	-1,01	-0,66	-1,06	-1,87	-0,84
Товари, придбані в портах	5,07	6,60	6,02	1,76	1,69	200,05	432,80	381,22	90,81	126,22	-3,54	-3,99	-3,95	-3,84	-4,25



№ 173  
" 15 " 06 2022

### ДОВІДКА

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету, про те, що результати її наукового дослідження були використані Українським національним комітетом Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) при обґрунтуванні заходів, що спрямовані на покращення позиції України у міжнародній торгівлі.

Найбільш вагомими напрацюваннями автора, котрі знайшли практичне втілення виявились:

- визначення стану інноваційного розвитку країни та обґрунтування методики розрахунку відносного інноваційного індексу; розроблення методики оцінки стану безпеки інноваційного середовища країни в умовах євроінтеграції;
- обґрунтування класифікації груп ризиків та загроз, що виникають при євроінтеграції та надання їх характеристики та удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємництва;
- запропоновано напрямки стратегічного міжнародного партнерства підприємств торгівлі з економікою Європи.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Президент,  
д.е.н., професор  
Академік УАН



Володимир ЩЕЛКУНОВ



**Retail Association of Ukraine**

Код ЄДРПОУ 38698677

вул. Ділова, 3, офіс 317,

м. Київ, Україна, 03150

№ 112 від 04 жовтня 2022 року

*Спеціалізованої вченій Раді  
Державного торговельно-економічного університету*

## **ДОВІДКА**

**про впровадження наукових результатів  
та практичних рекомендацій, сформульованих на основі виконання  
дисертаційного дослідження на тему  
«Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»,  
науковця Зубко Тетяни Леонідівни**

Повідомляємо, що наукові результати дисертаційного дослідження Зубко Тетяни Леонідівни були використані Асоціацією Ретейлерів України в процесі здійснення аналізу ринку роздрібної торгівлі. Стратегічний курс України на євроінтеграцію, імплементація Угоди про Асоціацію з ЄС позначились на політичних, соціально-економічних, правових та інших сферах становища України. Євроінтеграційні зміни впливають також на сферу внутрішньої та зовнішньої торгівлі. В таких умовах виникають супровідні виклики, що впливають на економічну безпеку підприємництва.

В діяльності Асоціації Ретейлерів України прийнято до розгляду та використання пропозиції Зубко Т.Л. щодо системного моніторингу ризиків та загроз для підприємства торгівлі, обґрунтування управлінських рішень, що дозволяє визначити найбільш доцільні шляхи збільшення рівня економічної безпеки підприємства та скоригувати дії для управління асортиментною політикою, персоналом.

Методологічний підхід оцінювання рівня економічної безпеки на основі оцінювання рейтингу стабільності дозволив сформулювати низку управлінських рішень щодо напрямів розвитку на прикладі підприємства, зокрема рекомендації щодо розширення впровадження різноманітних діджитал-технологій в умовах міжнародного бізнесу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої Ради Державного торговельно-економічного університету.

**З повагою,  
Голова правління**

**А.В. Жук**



НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

вул. Пирогова, 7-а, м. Київ, 01030, Україна  
тел. (044) 234-50-07, факс (044) 234-41-03

NATIONAL INSTITUTE  
FOR STRATEGIC STUDIES

7 A Pyrohova St., Kyiv 01030, Ukraine  
tel. (044) 234-50-07, fax (044) 234-41-03

14.10.2022 № 293/462

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дисертаційного дослідження  
**Зубко Тетяни Леонідівни**  
на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Засвідчуємо, що результати наукових досліджень к.е.н. ЗУБКО Тетяни Леонідівни з проблем впливу процесів інтеграції та глобалізації в європейському економічному просторі на стан економічної безпеки України було використано Інститутом при розробленні методики оцінки стану економічної безпеки України.

Зокрема, Т.Л.Зубко брала участь в експертних опитуваннях, які проводилися Інститутом з метою формування експертного рейтингу загроз економічній безпеці України, а також при оцінюванні стану економічної безпеки України у період повномасштабної агресії Російської Федерації проти України.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор Інституту,  
д.ф.н., с.н.с.



Олександр Богомолів

Дешко Антоніна  
+38097 542 87 32

№ 06/29-3 від 29 червня 2022 р.

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,  
сформульованих на основні виконання дисертаційного дослідження

Зубко Тетяни Леонідівни

на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Повідомляємо, що наукові результати дисертаційного дослідження Зубко Тетяни Леонідівни були використані підприємством ТОВ «ХОРСТЕХ» в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Так, зокрема, пропозиції, що розроблені на основі аналізу перспектив стратегічного партнерства України дозволили удосконалити форми та методи стратегічної взаємодії у сфері зовнішньої торгівлі. Методологічний підхід оцінювання рівня економічної безпеки дозволив сформулювати низку управлінських рішень щодо розробки стратегічних напрямів розвитку підприємства, розроблення партнерських програм діяльності. Результати дослідження є корисними для адаптації стратегій розвитку підприємств торгівлі в умовах формування глобальної цифрової екосистеми.

Директор



Сорокотяга С. В.

ТОВ «ХОРСТЕХ»

(044) 344-30-84

м. Київ, вул. Академіка Туполева, 8, оф.424

ЄДРПОУ 41985087

(096) 590-96-45

horstech.com.ua info@horstech.com.ua

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САХАРА»

Реєстраційний номер облікової картки платника податків

та інших обов'язкових платежів 302819306090

11501, Житомирська обл.,

м. Коростень, вул. Героїв Чорнобиля, буд. 5.

№ 206 від 15 липня 2022 р.

## ДОВІДКА

### про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій з дисертаційного дослідження Зубко Тетяни Леонідівни на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Дисертаційна робота Зубко Т.Л. присвячена важливим дослідженням діагностики євроінтеграційних процесів та впливу глобалізації на економічну безпеку підприємств торгівлі. Впроваджено обґрунтовані інструменти інноваційного відновлювального розвитку в діяльність ТОВ «Сахара».

Запропонований авторкою методологічний підхід оцінювання рівня економічної безпеки дозволив сформулювати низку управлінських рішень щодо розробки стратегічних напрямів розвитку підприємства, партнерських програм діяльності.

Особливо значущими для практичного використання є механізм моніторингу загроз та ризиків для підвищення результативності діяльності та зниження ризиків, які використані ТОВ «Сахара».

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Заступник директора  
ТОВ «Сахара»



Марина Бондарчук

№ 1/08 від 01 серпня 2022 р.

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,  
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження  
Зубко Тетяни Леонідівни  
на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Основні результати дисертаційного дослідження Зубко Т.Л. на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції» використовуються в практичній діяльності мережі магазинів ТОВ «Екоклуб» при визначенні стратегій розвитку, програми співпраці з закордонними партнерами та новими постачальниками імпортової продукції.

Стратегічний курс України на євроінтеграцію, імплементація Угоди про Асоціацію з ЄС позначились на сферах внутрішньої і зовнішньої торгівлі. В таких умовах виникають супровідні виклики, що впливають на економічну безпеку підприємництва і які потребують постійного моніторингу, що складає актуальність дослідження. В діяльності мережі магазинів ТОВ «Екоклуб» прийнято до використання рекомендації щодо розширення впровадження різноманітних диджитал-технологій в торгівлі, методи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства торгівлі в умовах міжнародного бізнесу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор



Сагун В. С.



Вих. № 220 від 31.08.2022р

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,  
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження  
Зубко Тетяни Леонідівни  
на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Результати наукового пошуку Зубко Тетяни Леонідівни, викладені в докторській дисертації на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції» є актуальними і будуть прийняті до впровадження в діяльності ТОВ «Таланлегпром».

Стратегічний курс України на євроінтеграцію, імплементація Угоди про Асоціацію з ЄС позначились на сферах внутрішньої і зовнішньої торгівлі. В таких умовах виникають супровідні виклики, що впливають на економічну безпеку підприємництва.

В діяльності ТОВ «Таланлегпром» прийнято до використання наступні доробки:

- результати аналізу найбільш ефективних практик адаптації ритейлу до нових кризових умов;
- рекомендації щодо розширення впровадження різноманітних диджитал-технологій в торгівлі;
- методи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства торгівлі в умовах міжнародного бізнесу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Генеральний Директор  
ТОВ «ТАЛАНЛЕГПРОМ»



Андрій ЛАВРИК



вул. Софіївська, 7, м. Київ, 02000, Україна, код ЄДРПОУ 24921957  
e-mail: [i\\_experts@ukr.net](mailto:i_experts@ukr.net), <http://ine.org.ua>. тел./факс +38 (044) 535 53 87, тел +38 (066) 350 90 27

№ 12/1 від 04.07.2022р.

## ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій,  
сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження  
Зубко Тетяни Леонідівни  
на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції»

Результати дисертаційного дослідження Зубко Т.Л. за темою «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції» впроваджено в роботу громадської організації «Інститут незалежних експертів» при організації та проведенні семінарів та круглих столів для вчених та підприємців, у розробці та реалізації галузевих і регіональних науково-технічних програм, наданні консультацій на місцях щодо освоєння ринкових відносин, здійснення реформ в Україні тощо. Зокрема було використано:

- результати аналізу рівня економічної безпеки найбільших компаній-ритейлерів, які функціонують на ринку України;
- результати оцінки можливостей, особливостей та викликів, що несе імплементація ПВЗВТ з ЄС для торгівлі України;
- концептуальні засади управління економічною безпекою підприємств торгівлі в умовах євроінтеграційних процесів.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор



  
Галина КОСОВЕЦЬ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +38 (044) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

29.08.2022 № 1485/22

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки, про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції» використані при підготовці:

– навчального посібника «Економічна безпека підприємства», затвердженого вченою радою Київського національного торговельно-економічного університету 29.10.2020. Особистий внесок Зубко Т.Л. – передмова; розділи: 1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства; 3. Організація управління економічною безпекою на підприємстві; 4. Управління безпекою операційної діяльності підприємства; 6. Управління безпекою інвестиційної діяльності підприємства; 8. Безпека інноваційної діяльності підприємства;

– підручника «Економіка підприємства», затвердженого вченою радою Київського національного торговельно-економічного університету 24.09.2020. Особистий внесок Зубко Т.Л. – розділ VI: Розвиток підприємства та забезпечення його економічної безпеки;

– практикуму «Економічна безпека підприємства», виданого Київським національним торговельно-економічним університетом у 2019 р.;

– збірника тестових завдань з дисципліни «Економічна безпека підприємства», який розміщено в системі дистанційного навчання КНТЕУ у 2019 р. Особистий внесок Зубко Т.Л. – вступ; теми: 4. Управління безпекою операційної діяльності підприємства; 5. Управління безпекою фінансової діяльності підприємства; 6. Управління безпекою інвестиційної діяльності підприємства; 7. Управління кадровою складовою економічної безпеки підприємства; 8. Безпека інноваційної діяльності підприємства; 9. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства;

– програм і робочих програм з дисципліни «Економічна безпека підприємства», затверджених вченою радою 17.12.2020 і 25.02.2021.

– програми дисципліни «Бізнес-планування», затвердженої вченою радою 25.06.2020;

– робочих програм дисципліни «Бізнес-планування», затверджених вченою радою 25.02.2021 і 30.09.2021.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради ДТЕУ.

**Проректор з наукової роботи**



**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +38 (044) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

19.04.2022 № 678/24

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 02.09.2020 бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Геопросторова диверсифікація зовнішньої торгівлі України» (термін виконання теми: I кв. 2020 р. – IV кв. 2023 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР – 0120U104719.

Особистий внесок Зубко Тетяни Леонідівни:

- визначено теоретико-методологічні засади формування та розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції;
- обґрунтовано зміст поняття «економічна безпека підприємства», систематизовано загрози та ризики підприємств торгівлі;
- запропоновано методологічний підхід до розробки та обґрунтування системи економічної безпеки виробничо-торгового підприємства.

Проректор з наукової роботи



Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +38 (044) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

17.05.2022 № 876/24

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.01.2020 бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління інноваційним розвитком підприємства торгівлі» (термін виконання теми: I кв. 2020 р. – IV кв. 2022 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР - 0120U100265.

Особистий внесок Зубко Тетяни Леонідівни:

- досліджено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та взаємозв'язок економічного потенціалу і рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено метод оцінювання інноваційного потенціалу виробничо-торговельного підприємства;
- запропоновано методичні рекомендації щодо оцінювання інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції.

**Проректор з наукової роботи**



**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +38 (044) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

17.05.2022 № 879/24

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.01.2021 бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Розвиток ритейлу в умовах глобальних викликів» (термін виконання теми: I кв. 2021 р. – IV кв. 2023 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації НДР - 0121U110152.

Особистий внесок Зубко Тетяни Леонідівни:

- розвинуто концептуальні підходи оцінювання загроз і ризиків діяльності підприємств торгівлі України в умовах посилення євроінтеграційних процесів;
- досліджено вплив діджиталізації на економічну безпеку торгівлі країни;
- визначено особливості інноваційної діяльності сфери торгівлі України, суб'єктів інноваційних регіональних структур;
- запропоновано інструменти інноваційного розвитку підприємств торгівлі України.

Проректор з наукової роботи



Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +38 (044) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

18.08.2024 № 1479/20

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана Зубко Тетяні Леонідівні, кандидату економічних наук, доценту, докторанту кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з 01.02.2022 й донині бере участь у виконанні науково-дослідної роботи «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (термін виконання теми: I кв. 2022 р. – IV кв. 2024 р.). Номер державної реєстрації НДР – 0122U001559.

Особистий внесок Зубко Тетяни Леонідівни:

- розвинено концептуальні підходи оцінювання загроз і ризиків діяльності підприємств туризму України в умовах посилення євроінтеграційних процесів;
- досліджено вплив диджиталізації на доходи туризму України;
- побудовано економетричну модель факторного аналізу і визначено вплив національної туристичної системи на рівень ВВП;
- запропоновано інструменти інноваційного розвитку туристичних підприємств.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.

Проректор з наукової роботи



Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО