

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

Кафедра менеджменту

Тулба Анастасія Віталіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **Забезпечення економічної безпеки
підприємства»**
(на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-994»)

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту в ЕК
Завідувач кафедри**

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

А.В. Тулба

(прізвище та ініціали)

(підпис)

В.В. Гошовська

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.07-15.07.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	15.07-20.07.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	20.07.-02.08.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	02.08-15.08.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	15.08-02.09.2024
6.	Проведення власне досліджень	02.09.2025- 28.09.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	28.09.2025- 10.10.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	11.10.-15.10.2025
9.	Підготовка тексту роботи	16.10-02.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	03.12-20.12.2025
11.	Оформлення роботи	20.12-30.12.2025
12.	Підготовка до захисту	03.01-10.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	11.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	20.01.2026
15.	Захист	02.03-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Тулба А.В. «Забезпечення економічної безпеки підприємства» —
Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень забезпечення економічної безпеки підприємства та запропоновано напрямки управління економічною безпекою в умовах нестабільності і воєнного стану.

У першому розділі узагальнено теоретичний базис забезпечення економічної безпеки через узагальнення суті, особливостей, принципів, методів оцінки економічної безпеки підприємства.

У другому розділі проведено оцінку сучасного стану економічної безпеки ефективності управління економічною безпекою ТОВ «АТБ-маркет» на основі порівняння з іншими роздрібними мережами.

Запропоновано напрямки забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» через SWOT-аналіз забезпечення економічної безпеки, оптимізацію капіталу тощо.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова безпека, прибутковість, рентабельність активів, ринкова позиція

ANNOTATION

Tulba A.V. “Ensuring the economic security of an enterprise” — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Master” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The qualification work summarizes the theoretical provisions of ensuring the economic security of an enterprise and proposes directions for managing economic security in conditions of instability and martial law.

The first section summarizes the theoretical basis of ensuring economic security through a generalization of the essence, features, principles, and methods of assessing the economic security of an enterprise.

The second section evaluates the current state of economic security and the effectiveness of economic security management of LLC “ATB-market” based on a comparison with other retail chains.

The directions of ensuring the economic security of LLC "ATB-market" through SWOT analysis of ensuring economic security, capital optimization, etc. are proposed.

Keywords: economic security, financial security, profitability, return on assets, market position

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичний базис забезпечення економічної безпеки підприємства	9
1.2. Суть економічної безпеки підприємства	14
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»	27
2.2. Оцінка прибутковості ТОВ «АТБ-маркет»	36
2.3. Оцінка ефективності забезпечення економічної безпеки	43
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	51
3.1. SWOT-аналіз забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет»	51
3.2. Перспективи забезпечення економічної безпеки на основі оптимізації капіталу	57
3.3. Рекомендації забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет»	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення економічної безпеки підприємства формується на основі управлінських рішень від менеджерів під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Особливої актуальності набувають процеси забезпечення економічної безпеки підприємств, що мають суспільне значення, наприклад, державні підприємства чи підприємства з високим рівнем ринкової частки.

Актуальним є стан економічної безпеки підприємств з роздрібною торгівлі, що проявляється за напрямом продовольчої безпеки та забезпечення доступності до продуктів харчування, засобів гігієни та інших споживчих товарів через сформовану мережу магазинів та високу щільність магазинів. Іншими важливими проявами економічної безпеки підприємств з роздрібною торгівлі для українського суспільства є сплата податків та наповнення державного та місцевих бюджетів, у т.ч. сплата податку на прибуток, ПДВ та акцизного податку, високий рівень податкового адміністрування, формування зайнятості та платоспроможності населення, формування економічної безпеки постачальників продукції, особливо аграрні та харчові підприємства, транспортні підприємства, формування ефективності діяльності, збереження і збільшення капіталу.

Наукове обґрунтування проблематики забезпечення економічної безпеки підприємства знаходимо у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Чисельні публікації, присвячені економічній безпеці підприємств мають Зачосова Н. В., Калинюк В. Є., Коваленко О. В., Ковальчук А. М., Ляшенко О. М., Сосновська О. О., Тульчинська С. О., Чорній Б. П. та інші. Варто відмітити науковий доробок Базиліук А.В., Горобінської І.В., Левковець Н. П., Наконечної С. А., Теслюк Н. П., в якому досліджуються проблеми і перспективи забезпечення економічної безпеки підприємств, в тому числі її окремих складових.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень забезпечення економічної безпеки

підприємства та визначення напрямів забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності і воєнного стану, високого рівня конкуренції.

Для досягнення мети поставлено наступні *завдання*:

- узагальнити теоретичний базис забезпечення економічної безпеки підприємства;
- узагальнити підходи до суті економічної безпеки підприємства;
- визначити інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства;
- провести оцінку прибутковості підприємства,
- провести оцінку ефективності забезпечення економічної безпеки підприємства;
- провести SWOT-аналіз забезпечення економічної безпеки;
- запропонувати напрями покращення управління підприємством в умовах нестабільності.

Об’єкт дослідження – забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: індукції та дедукції – при дослідженні суті економічної безпеки підприємства та теоретичного базису забезпечення економічної безпеки; структурного аналізу – при дослідженні системи інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки; економічного та фінансового аналізу – при оцінці економічної безпеки підприємства; логічного та економічного моделювання – при розробці напрямів оптимізації рівня економічної безпеки підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України про економічну безпеку, монографії, наукові статті, дисертації з питань забезпечення економічної безпеки підприємства. Інформаційною базою дослідження стала також фінансова та нефінансова звітність ТОВ «АТБ-

маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний базис забезпечення економічної безпеки підприємства

Дослідження теоретичних аспектів забезпечення економічної безпеки, в тому числі підприємству торгівлі доцільно розпочинати зі з'ясування сутності базової категорії – економічна безпека, що почала активно досліджуватися відповідно до розвитку та впровадження основ безпекознавства не лише у військову науку, а інші соціальні та гуманітарні вчення. Протягом другої половини ХХ ст. вчення про економічну безпеку активно впровадилося у наукові дослідження та практику, оскільки до основних критеріїв стану підприємства почали відносити рівень економічної безпеки та здатність менеджерів забезпечити достатній стан економічної безпеки в умовах невизначеності та ризиків із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Категорія економічна безпека використовується для характеристики різних рівнів та видів економічних суб'єктів (держави або їх об'єднання, регіону (детально досліджено у публікаціях Гарькава В. Ф., Кліщевської А. Ю. [12], Стілл А. В. [39]), галузі економіки (детально досліджено у публікаціях Куницької-Іляш М. В. [25]), підприємства, домогосподарства, навіть окремої особи тощо. За об'єктами найбільшого дослідження і регулювання є економічна безпека держави, що визначається та координується Міністерством економіки України, проте економічна безпека може набувати різних форм та проявів з урахуванням актуальності та важливості для соціально-економічного розвитку.

За рис. 1.1 визначено, що в основі економічної безпеки закладено світову економічну безпеку, що формується на основі індивідуальних станів економічної безпеки у провідних за економічним та соціальним розвитком

країнах, у окремих регіонах та перебуває під контролем та координуванням від провідних країн, фінансових та гуманітарних міжнародних об'єднань.

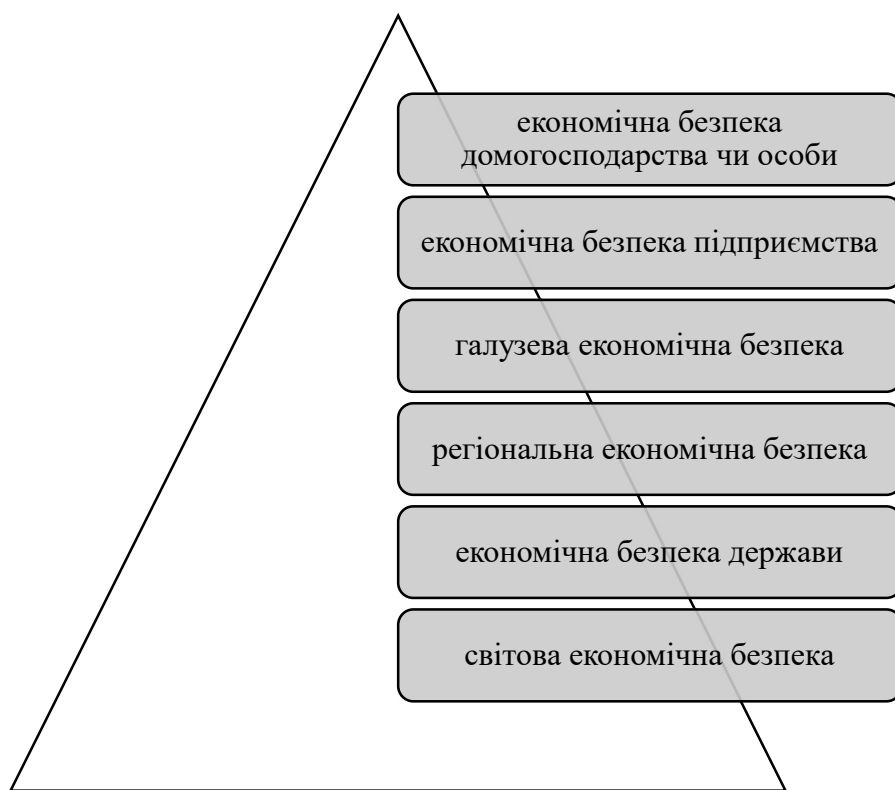


Рис. 1.1. Ієрархія економічної безпеки

Джерело: побудовано на основі узагальнення наукової літератури

Для розуміння рівня світової економічної безпеки розроблено та впроваджується визначення на щорічній основі Індексу економічної безпеки (ІЕБ / ESI), розробленого Міжнародним інститутом свободи (ILI). Єдиний світовий підхід до визначення рівня економічної безпеки базується на 60 показниках національної економіки та соціальної сфери за напрямками: бюджетної та боргової безпеки, валютної та фінансової безпеки, регуляторної та зовнішньоекономічної безпеки, соціальної та інституційної безпеки. Основні виклики економічної безпеки на світовому рівні повинні бути під контролем провідних країн, фінансових та гуманітарних міжнародних об'єднань для мінімізації ризиків та зменшення негативного впливу на національні безпеки, на економічну безпеку окремих регіонів чи суб'єктів господарювання.

«Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [3]. Таке визначення наведено у Методичних рекомендаціях ... від 29.10.2013 № 1277 [3].

Складовими економічної безпеки держави є: «виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки» [3].

Національна економічна безпека, відповідно до рис. 1.1 формується на основі світової економічної безпеки та може зазнавати впливу від світовий фінансовий криз, пандемії, що шириться на свій планеті, що було доведено під час пандемії коронавірусу, воєнний дій та території окремих держав, екологічних та інших катастроф, тому національна економічна безпека формується на основі світового рівня економічної безпеки. Іншим напрямом формування національної економічна безпека є внутрішній стан за різними напрямками впливу, що оцінюються за методикою ІЛІ або методикою Мінекономіки України. Для розуміння стану національної безпеки важливим є дослідження рівня економічної безпеки України та інших країн, що вказує на актуальність теми дослідження. Національна безпека України за індексом ESI (рис. 1.2) вказує про найнижчий серед досліджуваних країн індекс економічної безпека, що сформувалася для України у 2025 році за умови перебування у воєнному стані, загальній невизначеності та підвищеного ризику. Для суспільства важливим є розуміння рівня економічної безпеки та розуміння природи економічної безпеки, особливо важливим є доне розуміння для інвесторів, які планують інвестувати кошти у повоєнне відновлення та відбудову України.

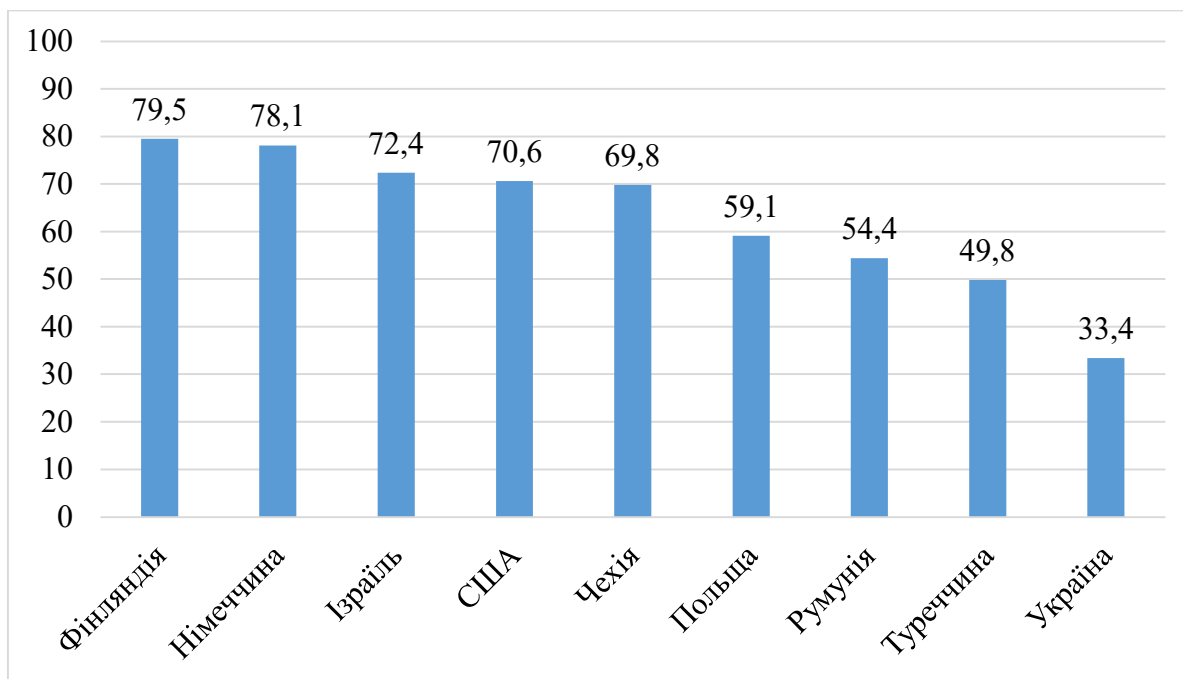


Рис. 1.2. Результати Індексу економічної безпеки 2025

Джерело: [54]

Також варто визначити, що для забезпечення національної економічної безпеки у 2021 році засновано Бюро економічної безпеки України, що підтверджує актуальність даної наукової проблематики [3]. Такий досвід має бути корисним для України та враховуватися іншими суб'єктами (підприємствами), що мають усвідомити особливості світової та національної економічної безпеки:

- обов'язковий характер управління економічною безпекою, у т.ч. як підприємства можуть впроваджувати чи не впроваджувати забезпечення економічної безпеки, особливо це актуально для малих підприємств з відсутністю ініціативи до впровадження забезпечення економічної безпеки, відсутність досвіду у менеджерів з забезпечення економічної безпеки,

- наявність уповноважених організацій чи органів з управління економічною безпекою, наприклад, ІЛІ або Бюро економічної безпеки України. Для великих підприємств України можливим є створення організаційних структур для забезпечення економічної безпеки, проте більшість малих та середніх підприємств не мають відділів, департаментів, дирекцій з забезпечення

економічної безпеки. Більшість малих та середніх підприємств не мають навіть фахівців з забезпечення економічної безпеки у штатних розписах, не залучають фахівців з економічної безпеки на умовах аутсорингу,

- наявність визначених нормативно та зрозумілих для всіх суб'єктів методики оцінки економічної безпеки, у т.ч. розроблені методики оцінки економічної безпеки відповідають принципам єдності, публічності інформації для розрахунків, простоти тощо. Більшість підприємств не мають підходів до оцінки економічної безпеки та визначають за власною ініціативою лише окремі показники, наприклад, показники, визначені як обов'язкові у Звіті про управління. Для підприємств на основі співпраці науковців та представників бізнесу рекомендовано розробити спільну для всіх підприємств методику оцінки економічної безпеки, а індекс економічної безпеки має бути критерієм стану діяльності підприємств, наприклад з нормативним значенням 100 балів або 1,0,

- обов'язковість оцінки економічної безпеки держави на щорічній основі та публічне оприлюднення результатів. Підприємства не мають обов'язку оприлюднення результатів оцінки економічної безпеки підприємств, наприклад на їх офіційних сайтах чи на профілях Юконтрол, Опендата та інших сайтах.

Регіональна економічна безпека формується на рівні окремого регіону (область чи інший регіон, що сформувався у межах держави історично) та визначає рівень безпечності здійснення діяльності залежно від економічного потенціалу, наявності дефіциту чи профіциту на ринку праці, доступу до природних ресурсів та стан інфраструктури та інших факторів. Для України притаманне диференціація стану регіональної економічної безпеки.

Галузева економічна безпека формується на рівні нижчому від національної економічної безпеки. Галузева економічна безпека визначається на основі факторів прибутковості галузі, оборотності активів та попиту на продукцію, капіталізації та інших факторів. Для України важливими є галузі з високим рівнем доданої вартості: аграрний сектор, торгівля, переробна

промисловість, банківський сектор тощо. На галузеву економічну безпеку впливає конкуренція від зовнішнього сектору, а саме імпортерів та рівень податкового тиску. Класично економічна безпека у соціальній сфері є мінімальною через низький рівень прибутковості та капіталізації.

Економічна безпека підприємства, домогосподарства чи фізичної особи формується для кожного суб'єкта окремо на основі вище зазначених станів економічної безпеки та власних (індивідуальних) підходів до забезпечення економічної безпеки. Подібно до практики присвоєння кредитних рейтингів, рівень економічної безпеки підприємства не може бути вищим від рівня економічної безпеки держави, регіону, галузі і вже на наступному рівні формується економічна безпека за наслідками управлінських дій менеджерів.

Вважаємо, що досвід забезпечення та оцінки економічної безпеки на світовому та національному рівні є позитивним для забезпечення економічної безпеки на рівні окремого підприємства. З урахуванням позитивного досвіду обов'язкового характеру управління та виокремлення уповноваженого органу чи організації, наявності визначених нормативно та зрозумілих для всіх суб'єктів методики оцінки, обов'язковості оцінки економічної безпеки держави на щорічній основі та публічне оприлюднення результатів.

1.2. Суть економічної безпеки підприємства

За дослідженням Калинюк В. Є. на тему «Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» (2022) можна резюмувати, що входження в бізнес обіг та наукову літературу поняття «економічна безпека» було зумовлено виникненням кризових явищ, які спонукали підприємців до створення системи протидії. Багато різних викликів, таких як великі фінансові та продовольчі кризи, війни, науково-технічний розвиток, а потім індустріалізація, цифровізація та інші, зумовили еволюцію економічної безпеки на всіх рівнях її застосування [20].

На основі економічних досліджень ряду вчених (Калинюк В. Є. [20], Ковальчук А. М. [23], Левковець Н. П. [27], Чистоклетов Л. Г. [47]) визначення сутності поняття «безпека» можна звести до чотирьох основних підходів (рис. 1.3).

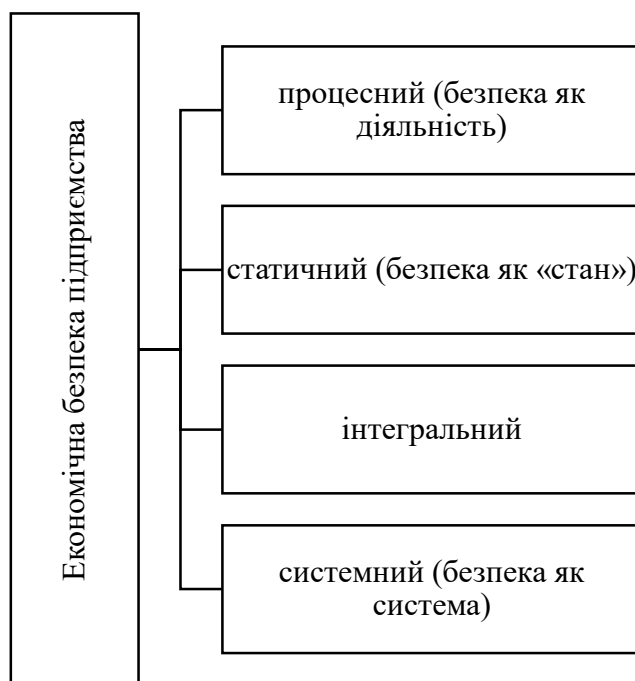


Рис. 1.3. Суть економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано на основі узагальнення наукової літератури

Перший підхід називається процесний та визначає сутність економічної безпеки як певний процес чи управлінську діяльність. Процесний підхід до визначення суті поняття «економічна безпека підприємства» використовують та популяризують Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. На їх думку, «економічна безпека для промислового підприємства — це безперервний процес забезпечення рівності і прогнозованості господарської діяльності підприємства, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей та завдань, здатності його до подальшого розвитку та вдосконалення на різних стадіях життя циклу підприємства та у процесі зміни конкурентних ринкових

стратегій» [45, с. 83]. В основі даного підходу закладено положення, про економічну безпеку як суб'єктивний процес, що формується на підприємстві під дією зовнішнього середовища та зовнішніх факторів. Інша частина факторів є внутрішніми та формуються на рівні самого підприємства під час діяльності за наслідком управлінських заходів від менеджерів підприємства. Для формування економічної безпеки підприємства важливим є ознака безперервності даного процесу. Саме на безперервності процесу увагу акцентують вчені (Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. [45]), оскільки змінність зовнішніх умов вимагає постійних управлінських рішень адаптивного характеру, наприклад, інфляція, зміни валютного курсу вимагають постійного перегляду цін від підприємства, зміни на ринку праці вимагають перегляду рівня оплати праці та формування кращих умов для праці тощо. У разі здійснення управління економічною безпекою на вибірковій основі відбувається її порушення та погіршення умов розвитку підприємства.

Левковець Н. П. сформулювала власну позицію і розвинула процесний підхід до розуміння сутності економічної безпеки: «як результату керуючого впливу керівництва підприємства на зміни в ресурсах, кадрах, техніці та інших потенціалах, який може не тільки забезпечити гармонізацію процесів виробництва та протистояти загрозам зовнішнього середовища, а і здатен передбачити розвиток негативних тенденцій внутрішнього і зовнішнього характеру і розробити попереджувальні заходи їх проявів» [27, с. 227]. За такого підходу економічна безпека визначається як результат впливу зовнішнього середовища, яке не можливо змінити та внутрішнього середовища, що повністю перебуває під впливом менеджерів підприємства та керується виключно цілями досягнення економічної безпеки, оптимізації її стану через сукупність цільових показників (прибуток, рівень капіталізації, кадрове забезпечення, виробничий процес та тривалість виробничого циклу тощо).

Наприклад, дослідниця Барташевська Ю. М. економічну безпеку підприємства називає «комплексом заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за

невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища й ризику інвестиційної діяльності» [8, с. 190]. У продовження розуміння економічної безпеки підприємства як комплексу заходів наведемо визначення від Скорик М. О., Горбань С. Ю., Скрицька О. Ю. На думку вчених, «економічна безпека підприємства – це комплекс заходів, які захищають підприємство як суб'єкт господарювання від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз зі збереженням можливості виконувати свої основні функції, сприяють стабільності функціонування підприємства на ринку натеper та в найближчому майбутньому і дають йому можливість задовольняти свої потреби, потреби споживачів та отримувати максимально можливий прибуток від діяльності» [36, с. 9].

За більшістю підходів до розуміння процесного застосунку розуміння філософії економічної безпеки саме внутрішні та зовнішні фактори покладено в основу економічної безпеки.

Другий підхід називається статичний та визначає сутність економічної безпеки як певний стан підприємства. Прихильниками такого підходу виступають є більшість дослідників економічної безпеки. Як стан захищеності інтересів економічну безпеку підприємства розглядають Тульчинська С. О. Чорній Б. П. і Салоїд С. В., які вважають, що це «стан захищеності підприємства за рахунок своєчасного реагування на зміни умов середо-вища діяльності, який дозволяє зберігати стійкість і закладає умови до інтенсивного відтворення діяльності підприємства, взаємоузгодження його інтересів з інтересами стейкхолдерів у довгостроковому періоді» [42, с. 19]. Інакше кажучи, цей підхід вказує, що економічна безпека підприємства має враховувати не тільки внутрішні аспекти його діяльності та прибутку, а й «інтереси його зовнішніх ділових партнерів».

У роботі Шири Т. Б. під «економічною безпекою підприємства» розуміється «досягнення певного стану підприємства, який забезпечує йому здатність протидіяти несприятливим зовнішнім та внутрішнім впливам» [49].

Третій підхід називається інтегральний та визначає сутність економічної безпеки як сукупність окремих характеристик.

Четвертий підхід називається системний та економічна безпека визначається цілою системою. Системний підхід означає розгляд економічної безпеки як складної підсистеми господарської діяльності та забезпечення її оптимального функціонування, підтримання конкурентоспроможності на ринках.

Козаченко Г. В. і Пономарьов В. П. вказують, що економічна безпека підприємства - це гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства із інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємств. Дане трактування, як і в нашому дослідженні, належить до комплексного підходу, але не враховує внутрішнього стану підприємства, його соціально фінансового базису, а спрямовано на узгодження інтересів. Будь-який керівник ставить на вершину управлінської думки лише інтереси власного підприємства, а отже, узгоджувати їх з іншими суб'єктами господарювання краще з позиції сили. Оскільки метою управління економічною безпекою підприємства як складної соціально-економічної системи на ко- еволюційній основі є захищеність науково-технічної, технологічної, виробничої та кадрової складових підприємства як системи, що розвивається, від прямих (активних) і непрямих (пасивних) загроз і ризиків зі збереженням її цілісності.

Проаналізувавши наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, зауважимо, що сукупність різних підходів дозволяє охарактеризувати її з різних сторін та як економічна категорія має такі характеристики:

- адаптивність до викликів та загроз, що виникають у конкурентному середовищі, підприємства з високим рівнем економічної безпеки повинні вміти адаптуватися до змінного зовнішнього середовища, наприклад, переглядати рівень цін за високого рівня інфляції чи коливання валютних курсів, переглядати рівень оплати праці за зміни оплати праці на ринку чи зміни

мінімальної зарплати у чинному законодавстві, перегляд підходів до асортименту продукції відповідно до зміни попиту на ринку та асортиментних портфелів конкурентів тощо;

– безперебійна та економічна ефективність функціонування підприємства, що передбачає забезпечення безперебійної діяльності в умовах дефіциту електроенергії, кадрового дефіциту та інших дефіцитів. Економічна безпека в таких умовах має базуватися на рішеннях менеджерів із забезпечення безперебійності діяльності. Іншим проявом економічної безпеки є ефективність діяльності, тобто прибутковість діяльності та здатність генерувати прибуток від різних видів діяльності, оптимізовувати доходи та витрати на рівні, що відповідає галузевим та регіональним показникам;

– гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів конкурентного середовища. Забезпечення економічної безпеки має бути у фокусі більшості економічних агентів через різні інтереси, проте держава зацікавлена у економічній безпеці кожного підприємства для сплати податків до бюджету, забезпечення зайнятості та інших соціальних програм; працівники зацікавлені у безпеці через формування стабільного робочого місця та належної оплати праці.

На основі наявних визначень та Методичних рекомендацій ... від 29.10.2013 р. № 1277 визначено економічну безпеку підприємства - це стан підприємства, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у національному та світовому економічному середовищі і характеризує здатність до сталого та збалансованого зростання.

1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства є обов'язковою складовою управління економічною безпекою підприємств та дає можливість ідентифікувати як загальний стан економічної безпеки, так і основні загрози за її функціональними блоками. Визначення рівня економічної безпеки підприємства відбувається шляхом обчислення узагальнюючого інтегрального показника – індексу економічної безпеки підприємства ($I_{\text{екон.безп.}}$). Нами зазначено у п. 1.1 про відсутність єдиного підходу до оцінки економічної безпеки на рівні підприємства на законодавчому рівні чи міжнародному рівні, тому підприємства можуть використати існуючі наукові підходи до оцінки економічної безпеки чи на замовлення підприємства варто розробити нову систему оцінки. Однак, ми наполягаємо на доцільності впровадження єдиного аналітичного підходу, що стану зрозумілим всім учасникам економічних відносин.

Ураховуючи умову формування п'яти функціональних блоків показників ідентифікації стану економічної безпеки, визначення індексу економічної безпеки підприємства ($I_{\text{екон.безп.}}$) слід здійснювати за формулою:

$$I_{\text{екон.безп.}} = \sum_{i=1}^5 a_i I_{\text{гр.}i} \quad (1.1)$$

де a_i – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -ої групи показників в інтегральний індекс економічної безпеки підприємства; $I_{\text{гр.}i}$ – інтегральний індекс i -ої групи показників [27, с. 88].

Градація станів економічної безпеки підприємства визначається розрахунковим значенням індексу економічної безпеки підприємства:

- нормативний стан,
- безпечний стан,

- допустимий стан,
- критичний стан [27, с. 88].

Пояснення кожного з станів економічної безпеки повинно бути зрозумілим. Наприклад, нормативний стан характеризується високим рівнем кожного з аспектів економічної безпеки, що мають не лише аналітичне визначення, а мають зовнішній прояв та підприємство з нормативним рівнем економічної безпеки характеризується прибутковістю, високим рівнем ділової активності та оборотності активів, відсутність прострочення заборгованості перед кредиторами та постачальниками, високий рівень платіжної дисципліни, достатній рівень власного капіталу для власного фінансування діяльності та відсутність фінансової залежності від кредиторів (зовнішнього фінансування), конкурентний рівень оплати праці та відсутність заборгованості із заробітної плати, наявність соціальних програм для працівників, впровадження інноваційних технологій та цифровізація діяльності, висока та стабільна ринкова позиція, динамічністю розвитку та розроблення нових напрямів діяльності, якщо це торгівельна мережа – відкриття нових магазинів та розширення асортименту продукції. Безпечний рівень та наступні рівні економічної безпеки мають порушення показників та ознак економічної безпеки. За кожним наступним рівнем економічної безпеки зменшуються показники прибутковості зі зміною на збитковість, зниженням рівня ділової активності та оборотності активів, поява прострочення заборгованості перед кредиторами та постачальниками, погіршення рівня платіжної дисципліни та порушення платіжних умов договорів, зниження рівня власного капіталу для власного фінансування діяльності та формування фінансової залежності від кредиторів (зовнішнього фінансування), в окремих випадках – відсутність власного оборотного капіталу, низький рівень достатній конкурентний рівень оплати праці та заборгованість заборгованості із заробітної плати, заборгованість з податків та інших обов'язкових платежів, низька ринкова позиція та втрата конкурентоспроможності, відсутність розвитку та інноваційності діяльності.

Інформаційним забезпеченням для ідентифікації стану фінансової складової індексу економічної безпеки є фінансова звітність відповідно до НП(с)БО 1 від 07.02.2013 р. № 73 [4].

Складова індексу економічної безпеки підприємства характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, ліквідність та ефективне використання фінансових ресурсів. Одиничними параметрами фінансової складової індексу економічної безпеки є коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, маневреності власного капіталу, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, рентабельності та ефективності грошового потоку (додаток А), визначено фінансову незалежність, маневреність власного капіталу, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, ефективності грошового потоку як основні індикатори стану фінансової складової безпеки підприємства, що підтверджується значенням вагового коефіцієнту на рівні 0,15. Показники ліквідності та рентабельності мають вторинну пріоритетність у формуванні фінансової складової індексу економічної безпеки, значення вагового коефіцієнту становить 0,10.

Методичний інструментарій обчислення одиничних параметрів фінансової складової індексу економічної безпеки підприємства подано у нижче:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (формула 1.1). Основним призначенням даного критерію економічної безпеки є оцінки безпеки платежів та формування ділових стосунків з підприємством. У разі достатнього рівня абсолютної ліквідності підприємство має достатньо потенціалу безпеки для оплати рахунків перед різними групами кредиторів та різними економічними суб'єктами, у разі недостатньої абсолютної ліквідності виникає загроза економічній безпеці та діловій репутації. В основу абсолютної ліквідності закладено грошові кошти, альтернативно абсолютна ліквідність може забезпечуватися поточними фінансовими інвестиціями.

$$K_{\text{абсол.лікв.}} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ} \quad (1.1)$$

ГК – гроші та їх еквіваленти, тис грн;

ПФІ – поточні фінансові інвестиції, тис грн;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення, тис грн;

2. Коефіцієнт загальної ліквідності (формула 1.2). Основним призначенням даного критерію економічної безпеки є оцінки безпеки платежів та формування ділових стосунків з підприємством. Основне призначення загальної ліквідності є формування економічної безпеки, формування і підтримка ділової репутації на основі наявності достатнього розміру оборотних активів, які можуть бути реалізованими чи інкасованими у короткі терміни. У разі недостатності оборотних активів порушується економічна безпека та формується загроза втрати ділових партнерів, порушення ділових відносин та порушення ділової репутації:

$$K_{\text{з.лікв.}} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (1.2)$$

ОА – оборотні активи, тис грн;

ПЗ – поточні зобов'язання та забезпечення, тис грн;

3. Коефіцієнт фінансової незалежності (формула 1.3). Основним призначенням даного критерію економічної безпеки є: визначення достатності власного капіталу, що сформувався власниками під час заснування, додаткових капіталізацій та результатів діяльності, якими керують менеджери. Економічна безпека підприємства потенційно порушується у разі відсутності власного капіталу, тому що підприємство не має власних коштів для придбання необоротних активів, не має власних коштів для придбання запасів. Важливо зазначити, що недостатність фінансової незалежності вказує не лише на порушення економічної безпеки, а вказує на обмеження можливостей для залучення зовнішнього фінансування. Комерційні банки та інші кредитори

зазвичай відмовляють у кредитуванні підприємствам з низьким рівнем фінансової незалежності.

$$K_{\text{ф.н.}} = \frac{BK}{BB} \quad (1.3)$$

BK – власний капітал, тис грн;

BB – валюта балансу, тис грн;

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (формула 1.4) продовжує дослідження економічної безпеки з позиції достатності власного капіталу, проте даний показник вказує на можливість підприємства забезпечувати безперебійне виробництво. Якщо підприємство не має власного оборотного капіталу, то це вказує на повну залежність від зовнішнього фінансування та припинення чи обмеження зовнішнього фінансування призведе до стану втрати економічної безпеки, погіршення від нормативного до критичного стану. За показником $ВОК$ варто відмітити не просто наявність власного капіталу у підприємства, а достатність власного капіталу для повного придбання необоротних активів та часткового фінансування запасів.

$$K_{\text{манев}ВОК} = \frac{ВОК}{BK} \quad (1.4)$$

$ВОК$ – власний оборотний капітал, тис грн;

$$ВОК = BK - НА \quad (1.5)$$

BK – власний капітал, тис грн;

$НА$ – необоротні активи, тис грн;

5. Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей (формула 1.6). Економічна безпека підприємства повинна бути

забезпечена через синхронність погашення заборгованості перед підприємством з боку кредиторів, покупців, а також погашення заборгованості самого підприємства перед власними постачальниками, державою, працівниками. Підприємство, що має низький рівень оборотності різних видів заборгованості вказує на порушення економічної безпеки та довгі періоди чи інкасування заборгованості чи власного погашення.

$$K_{ДЗ / КЗ} = \frac{K_{оборДЗ}}{K_{оборКЗ}} \quad (1.6)$$

$$K_{оборДЗ} = \frac{ЧД}{ДЗ} \quad (1.7)$$

$$K_{оборКЗ} = \frac{ЧД}{КЗ} \quad (1.8)$$

ЧД – чистий дохід від надання послуг, тис грн;

ДЗ – загальна сума дебіторської заборгованості, тис грн;

КЗ – загальна сума кредиторської заборгованості, тис грн;

6. Рентабельність активів (ROA) (формула 1.9) визначається як один з основних критеріїв економічної безпеки, що визначає рівень ефективності використання активів. У разі отримання підприємством прибутку формується рентабельність та загальний стан економічної безпеки підприємства, що потім позитивно впливає на такі прояви економічної безпеки як потенціал до збільшення власного капіталу та виплат дивідендів, потенціал до витрачання коштів на основні засоби, інвестиційні проекти та погашення наявних зобов'язань, потенціал до забезпечення безперебійного виробничого процесу та ін. Тому рентабельність активів можна вважати одним з основних коефіцієнтів-критеріїв економічної безпеки.

$$ROA = \frac{ЧП}{А} \times 100 \quad (1.9)$$

ЧП – чистий фінансовий результат, тис грн;

А – активи підприємства, тис грн;

7. Коефіцієнт ефективності грошового потоку (формула 1.10). Основним призначенням даного критерію економічної безпеки є визначення достатності чистого грошового потоку (*ЧГП*) для фінансування діяльності. У разі від'ємного грошового потоку є загроза діяльності підприємства, проблемам з оплатою рахунків та порушення ділової репутації або навіть зупинка виробничих процесів через неможливість фінансування операційної, інвестиційної та інших видів діяльності. Для забезпечення економічної безпеки важливим є формування додатного грошового потоку у розмірі, достатньому для фінансування витрат, першочергово витрат операційної діяльності для безперервного виробничого процесу, інвестиційної діяльності для придбання нових основних засобів, фінансової діяльності для виплати кредитів, відсотків за ними, виплати дивідендів тощо.

$$K_{ГП} = \frac{ЧГП}{ВГП} \quad (1.10)$$

ЧГП – чистий грошовий потік, тис грн;

ВГП – витратний грошовий потік, тис грн;

Ґрунтуючись на результатах досліджень з оцінки економічної безпеки визначено відсутність єдиного підходу та нормативного забезпечення, тому підходи до оцінки вимагають узагальнення та нормативного регламентування. В основу рівня економічної безпеки визначають рівень ліквідності, фінансової незалежності, оборотності заборгованості та ефективності грошового потоку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» – досліджуване підприємство, що є найбільшою мережею магазинів з роздрібною торгівлі та підприємство становить суспільний інтерес, тому дослідження його економічної безпеки має важливе для економік і суспільства значення. Історія мережі і товариства розпочалася у 1993 році з м. Дніпропетровськ та 6 магазинів.

Основним видом діяльності є роздрібна діяльність за кодом КВЕД 47.11 (також за статутом передбачено роздрібну торгівлю за кодами КВЕД 47.25, 47.26), проте за статутом до видів діяльності також належить кондитерське виробництво та випічка (код КВЕД 10.71) та діяльність ресторанів (код КВЕД 56.10), що відповідає форматам нових магазинів з власними пекарнями. За статутом також передбачено різні види оптової торгівлі (код КВЕД 46.34 та 46.35, 46.39) та використовується для торгівлі з іншими торговельними мережами у рамках власного імпорту чи реалізації продукції власного виробництва.

Статус підприємства та його суспільний інтерес визначається кількома критеріями, проте вважаємо про важливість ТОВ «АТБ-маркет» для суспільства через його лідерство на ринку роздрібною торгівлі, що реалізується через розгалужену мережу роздрібних магазинів та формування доступу до продуктів харчування, предметів гігієни та інших споживчих товарів, при цьому присутність ТОВ «АТБ-маркет» на ринку роздрібною торгівлі є провідною. Основними конкурентами виступають Сільпо-Фуд, Форa, Новус Україна, Метро Кеш Енд Кері Україна (далі Метро...) та інші, біль дрібні чи регіональні мережі роздрібною торгівлі (Омега, Фудком, Таврія Плюс, Ашан Україна Гіпермаркет, Вересень Плюс).

За даними рис. 2.1 можна визначити доходи від реалізації продукції ТОВ «АТБ-маркет» та основних конкурентів. Лінія доходів ТОВ «АТБ-маркет» є верхньою та вказує на його лідерство. На прикладі 2024 року визначено, що доходи ТОВ «АТБ-маркет» перевищують доходи ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2,2 рази (доходи дорівнюють 93 017 469 тис. грн), перевищують доходи ТОВ «Фора» у 6 разів (доходи дорівнюють 34 952 621 тис. грн), перевищують доходи ТОВ «Новус Україна» у 7,2 рази (доходи дорівнюють 29 014 664 тис. грн), перевищують доходи ТОВ «Метро...» у 7,3 рази (доходи дорівнюють 28 754 171 тис. грн), розвиток інших роздрібних мереж відбувається активно, проте прямої конкуренції ТОВ «АТБ-маркет» він не становить, розвиток з показниками інших роздрібних мереж залишається суттєвим.

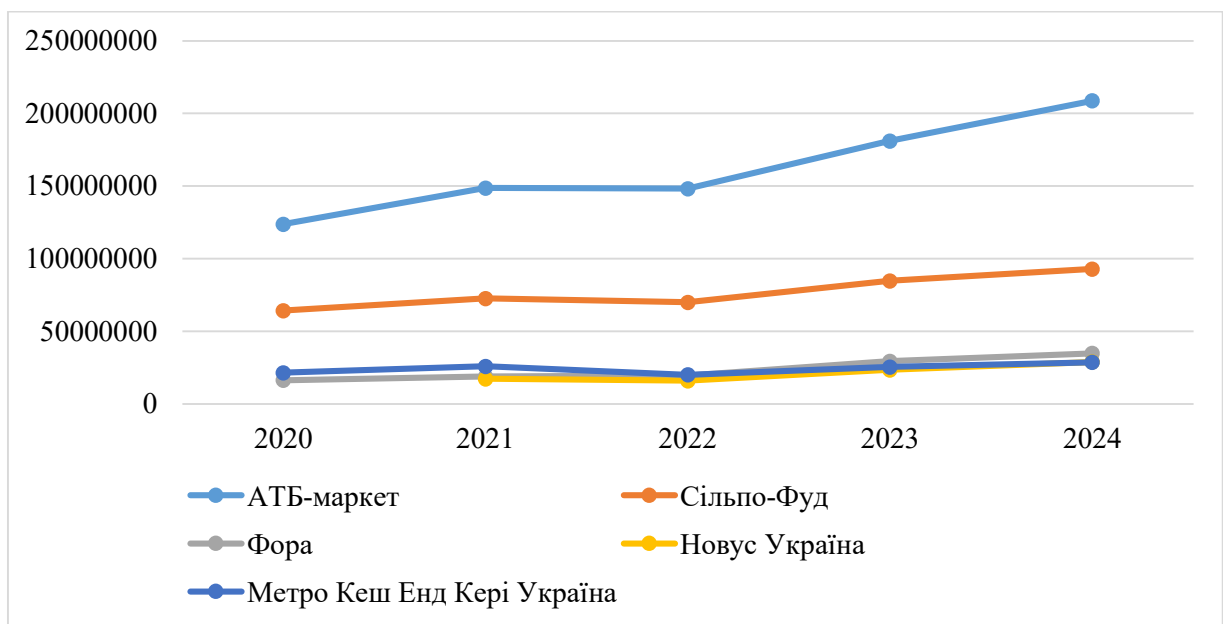


Рис. 2.1. Доходи від реалізації продукції лідерів роздрібної торгівлі у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано автором

На кінець 2021 року мережа «АТБ-маркет» налічувала 1 320 магазинів у 24 областях України, проте з початком війни мережа зазнала руйнувань та пошкоджень, в тому числі частина магазинів залишилася на території, що не контролюється Україною. На початок 2024 року, торговельна мережа «АТБ»

налічувала 1 275 магазинів та демонструє високі темпи зменшення переважно через воєнний стан та рух лінії фронту, у 2024 році відбулося відкриття нових магазинів та активну інвестиційну політику та наслідком стало збільшення чисельності магазинів до 1315 (рис. 2.2).

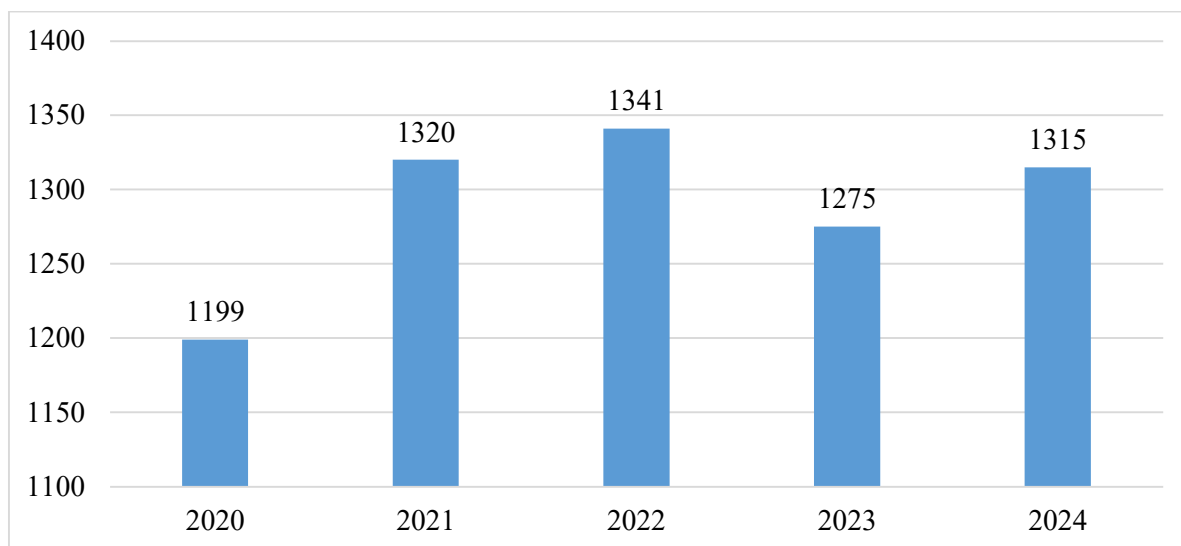


Рис. 2.2. Чисельність магазинів ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, од.

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Зміна чисельності магазинів відбувалася одночасно зі зміною основних показників діяльності. У 2020 році на один магазин припадало 103,3 млн грн доходів, у 2021 році показник доходів на 1 магазин збільшився до 112,7 млн грн, у 2022 році показник зменшився до 110,6 млн грн під дією факторів воєнного стану, у 2023-2024 роках відбувалося збільшення показників до 142,0 млн грн та 158,9 млн грн. При цьому середня чисельність працівників у розрахунку на 1 магазин становила 46 осіб у 2021 році, 36 осіб у 2022 році та 35 осіб у 2023-2024 роках. Тобто за досліджуваний період чисельність працівників у розрахунку на 1 магазин зменшилася на 11 осіб.

Мережа ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшою та має найвищий рівень щільності в Україні.

Також варто відмітити, що діяльність ТОВ «АТБ-маркет» відбувається у межах корпорації АТБ, яка об'єднує декілька підприємств (М'ясна фабрика

«Фаворит Плюс», Кондитерська фабрика «Квітень», Транс Логістик, Рітейл-Девелопмент, Логістик юніон) для забезпечення різних видів діяльності і створення загального ефективного бізнесу національного масштабу через об'єднання транспортування, складської логістики, будівельних та ремонтних робіт, а також кондитерського виробництва та виробництва виробів з м'яса.

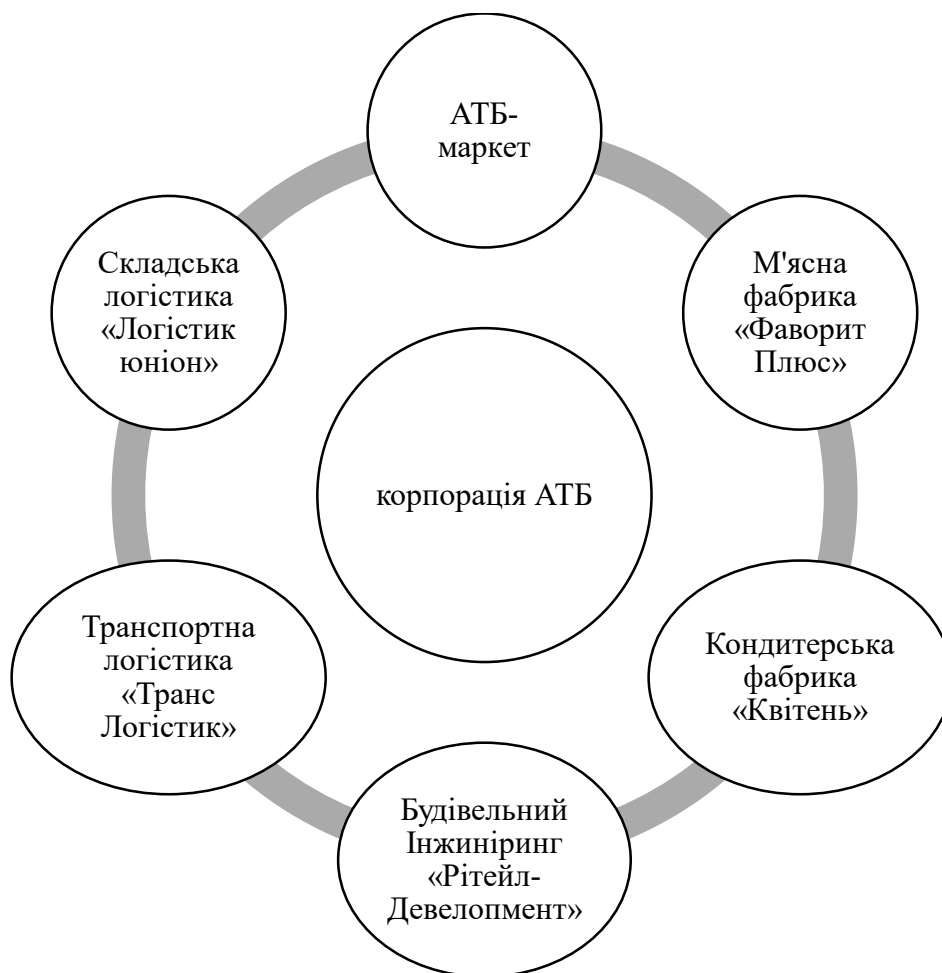


Рис. 2.3. Корпорація АТБ

Джерело: побудовано за даними корпорації АТБ

Для ТОВ «АТБ-маркет» притаманна складна структура власності, хоча організаційна форма є товариство з обмеженою відповідальністю. Серед власників ТОВ «АТБ-маркет» є компанії та фізичні особи:

BGV Group Limited (країна реєстрації: Кіпр, розмір внеску: 2 780 441,60 грн та частка 28,00%),

Scady Holdings Limited (країна реєстрації: Кіпр, розмір внеску: 3 309 718,67 грн та частка 33,33%),

Sonato Holdings Limited (країна реєстрації: Кіпр, розмір внеску: 2 780 441,60 грн та частка 28,00%),

Буткевич Геннадій Владиславович (країна реєстрації: Україна, розмір внеску: 530 269,97 грн та частка 5,34%),

Єрмаков Євгеній Петрович (країна реєстрації: Україна, розмір внеску: 529 276,81 грн та частка 5,33%),

За наведеними даними можна відмітити, що більшість капіталу товариства сформовано через компанії, які зареєстровані на Кіпрі, тобто в офшорних зонах. Фактичний контроль компанії здійснюють спільно пан Буткевич Г.В., пан Єрмаков Є.П., пан Карачун В.І. та пані Карачун І.М.

Сформуємо припущення про важливість економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» для українського суспільства (рис. 2.4).

Важливість економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» проявляється за напрямом продовольчої безпеки та забезпечення доступності до продуктів харчування, засобів гігієни та інших споживчих товарів через сформовану мережу магазинів та високу щільність магазинів. Про важливість економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» у контексті продовольчої безпеки можна стверджувати на основі рис. 2.1, першості на ринку роздрібної торгівлі та частки на ринку роздрібної торгівлі, що коливається на рівні 30% з незначними відхиленнями: 2020 рік – 28,1%, 2021 рік – 30,17%, 2022 рік – 30,32%, 2023 рік – 28,61%, 2024 рік – 29,10% [53]. У разі погіршення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» прояв негативного впливу матимуть близько 30% роздрібних покупців.

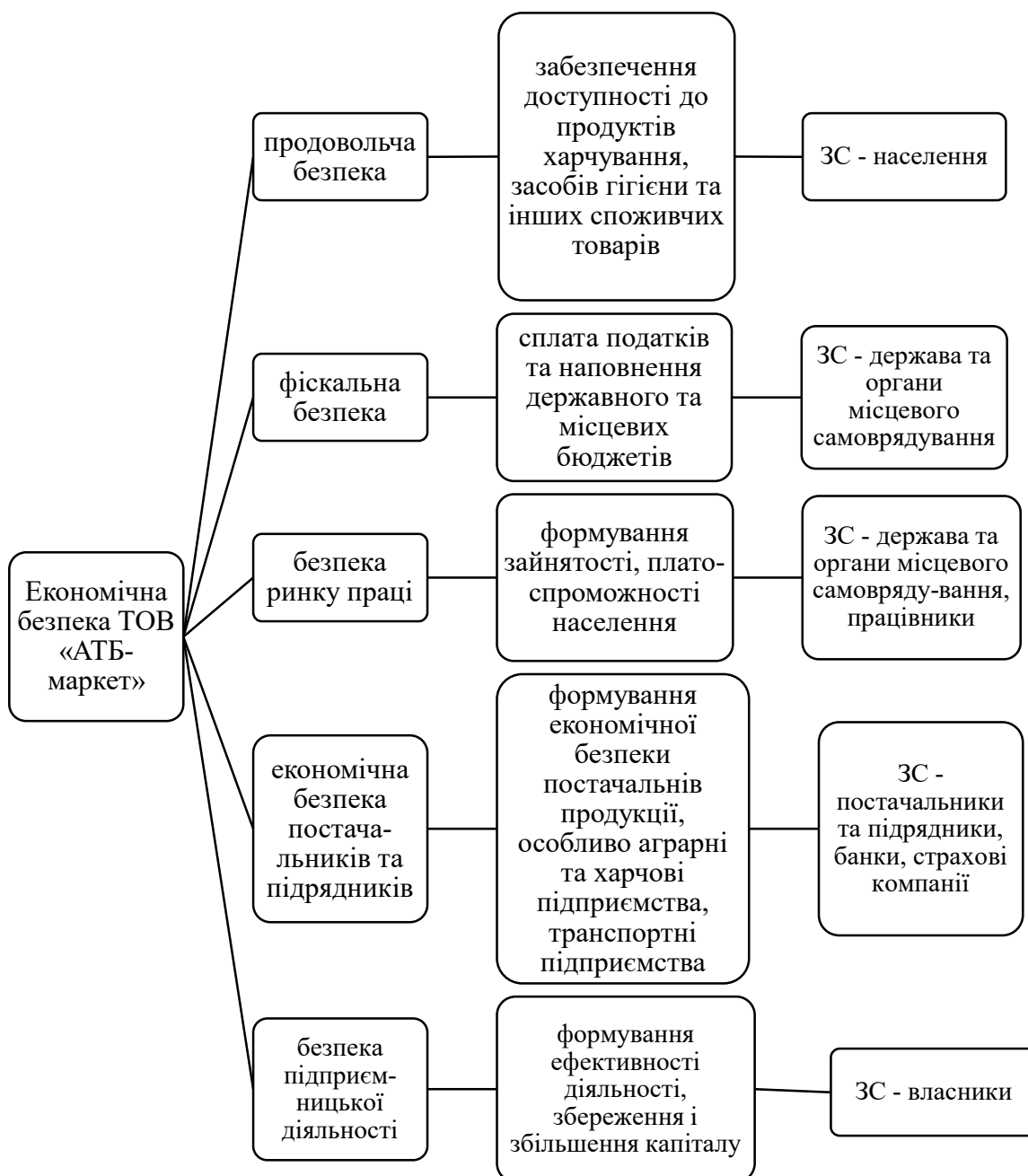


Рис. 2.4. Економічна безпека ТОВ «АТБ-маркет»

Примітка: ЗС – зацікавлена особа

Джерело: побудовано автором

Таким чином, пересічні покупці (населення) є зацікавленими особами у високому рівні економічної безпеки, збереження лояльної цінової політики та збереження доступності до магазинів у більшості населених пунктів. Іншими важливими проявами економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» для українського суспільства є:

– сплата податків та наповнення державного та місцевих бюджетів, у т.ч. сплата податку на прибуток, ПДВ та акцизного податку, високий рівень податкового адміністрування. На рис. 2.5 наведено динаміку сплачених податків до державного та місцевих бюджетів, що вказує на значний сформований фіскальний потенціал від діяльності товариства, що становить понад 10 000 млн грн до майже 19 000 млн грн щорічно з тенденцією до збільшення.

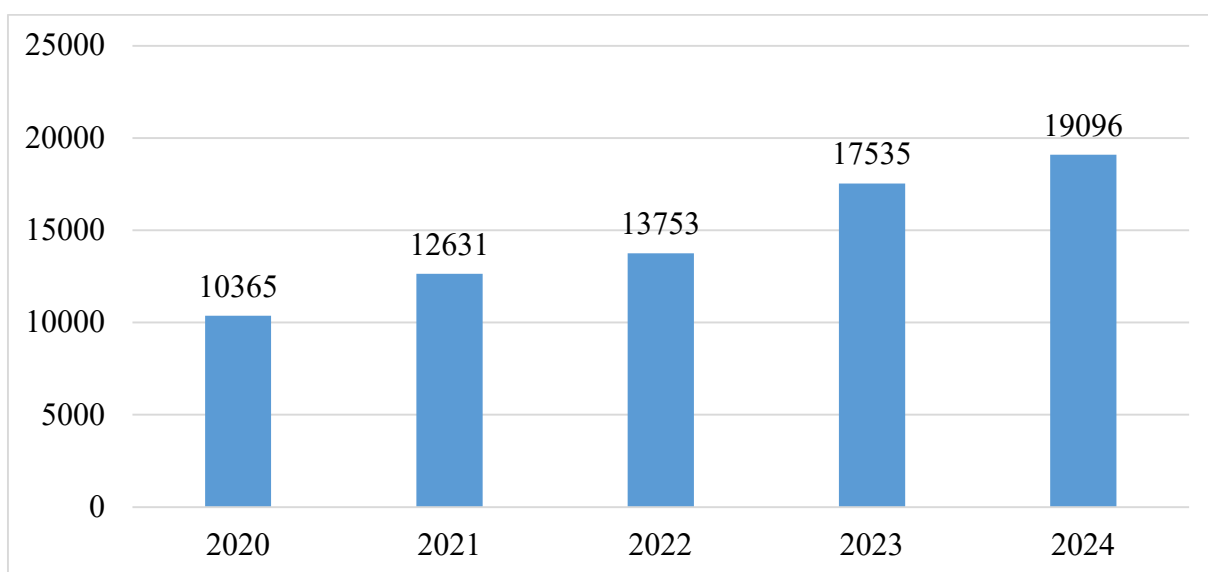


Рис. 2.5. Динаміка сплачених податків ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Держава та органи місцевого самоврядування повинні бути зацікавленими особами підтримці належного рівня економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет», оскільки фіскальний потенціал товариства збільшився майже у 2 рази за досліджуваний період.

– формування зайнятості та платоспроможності населення. Відповідно до зміни чисельності магазинів та масштабів діяльності товариства змінювалася чисельність працівників з негативною динамікою у 2021-2023 роках та відновленням зайнятості у 2024 році:

2021 рік – 60 782 осіб,

2022 рік – 48 872 осіб,

2023 рік – 44 094 осіб,

2024 рік – 46 084 осіб,

Зарплата працівників визначається можливістю до оплати праці та формування платоспроможного попиту у регіонах. Середня заробітна плата працівників ТОВ «АТБ-маркет» до оподаткування відповідно до оплати праці у основних конкурентів становила:

2021 рік – 15 477 грн (ТОВ «Сільпо-Фуд» - 42 175 грн, ТОВ «Фора» - 14 865 грн),

2022 рік – 27 312 грн (ТОВ «Сільпо-Фуд» - 36 496 грн, ТОВ «Фора» - 12 641 грн, ТОВ «Новус Україна» - 15 252 грн),

2023 рік – 55 245 грн (ТОВ «Сільпо-Фуд» - 29 888 грн, ТОВ «Фора» - 19 540 грн, ТОВ «Новус Україна» - 20 360 грн),

2024 рік – 52 062 грн (ТОВ «Сільпо-Фуд» - 31 336 грн, ТОВ «Фора» - 26 747 грн, ТОВ «Новус Україна» - 26 868 грн).

У 2022 році оплата праці у ТОВ «АТБ-маркет» була середньою, проте поступалася ТОВ «Сільпо-Фуд», у 2023-2024 роках оплата праці у ТОВ «АТБ-маркет» була найвищою серед конкурентів, що створює переваги для товариства як роботодавця. Прояви економічної безпеки полягають у високому рівні оплати праці, що забезпечує високий рівень прихильності працівників до ТОВ «АТБ-маркет» як до роботодавця, тому плинність кадрів повинна бути мінімальною.

– формування економічної безпеки постачальників продукції, особливо аграрні та харчові підприємства, транспортні підприємства, що полягає у високому рівні платіжної дисципліни та вчасного обслуговування рахунків, виконанні умов договорів тощо,

– формування ефективності діяльності, збереження і збільшення капіталу для власників бізнесу та формування інвестиційної привабливості для наступних вкладень і розвитку мережі. За даними фінансової звітності визначено, що акціонери отримують доходи від вкладених у ТОВ «АТБ-

маркет» кошти, розмір сплати дивідендів визначено у Звіті про рух грошових коштів:

2020 рік – 3 653 727 тис. грн.,

2021 рік – 4 652 409 тис. грн.,

2022 рік – 2 129 299 тис. грн.,

2023 рік – 4 238 994 тис. грн.,

2024 рік – 3 380 260 тис. грн.

У разі погіршення економічної безпеки та погіршення показників діяльності товариства, засновники мають ризик зменшення дивідендних виплат та окупності інвестицій, втрати вкладених коштів у діяльність товариства. Оскільки ТОВ «АТБ-маркет» відповідає законодавчо закріпленими вимогам до суспільноważливих підприємств та має важливе значення для економіки проведено аналіз його основних показників.

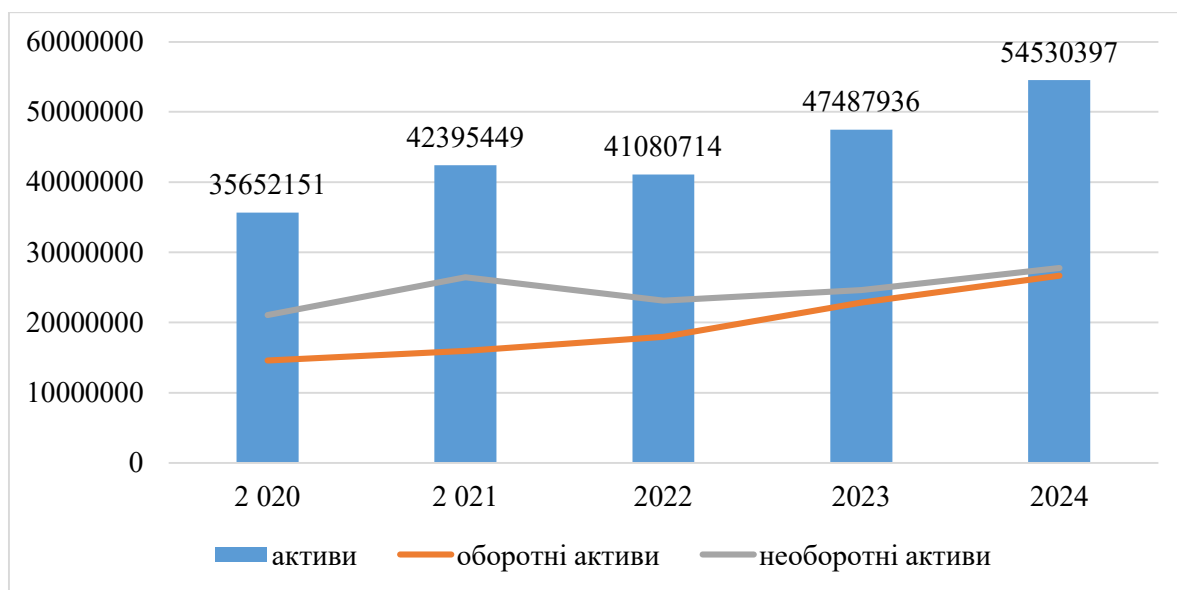


Рис. 2.6. Динаміка активів ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

За даними товариства визначено сталий розвиток за критерієм активів, оскільки сукупна вартість активів збільшувалася на 15% щороку, що становило за показниками абсолютного збільшення на 6 407 222 тис. грн та 7 042 461 тис. грн, збільшення активів у 2023-2024 роках відбувалося переважно за рахунок

підвищення вартості основних засобів та інших необоротних активів, що забезпечувало приріст вартості на 27,0% та 17,0%. Оборотні активи збільшували свою вартість, проте таке збільшення становило 6,6% та 12,9% відповідно. За даними показниками можна визначити звісно позитивну тенденцію, проте вимагає уточнення у частині ефективності використання активів.

Отже, ТОВ «АТБ-маркет» має таке важливе значення для економіки та населення, тому важливість економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» проявляється за напрямом продовольчої безпеки та забезпечення доступності до продуктів харчування, засобів гігієни та інших споживчих товарів через сформовану мережу магазинів та високу щільність магазинів. Іншими важливими проявами економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» для українського суспільства є сплата податків та наповнення державного та місцевих бюджетів, у т.ч. сплата податку на прибуток, ПДВ та акцизного податку, високий рівень податкового адміністрування, формування зайнятості та платоспроможності населення, формування економічної безпеки постачальників продукції, особливо аграрні та харчові підприємства, транспортні підприємства, формування ефективності діяльності, збереження і збільшення капіталу.

2.2. Оцінка прибутковості ТОВ «АТБ-маркет»

Першим та основним критерієм економічної безпеки підприємства є прибутковість діяльності, оскільки прибуток для забезпечення наступної діяльності, інтересу у власників бізнесу та інвесторів у продовженні діяльності. Залежність економічної безпеки та прибутковості вказує на перспективи формування власного капіталу та підвищення капіталізації, формування основи для інвестиційної діяльності та інших напрямів покращення діяльності товариства.

На рис. 2.7 та табл. 2.1 наведено основні результати діяльності мереж роздрібно́ї торгівлі.

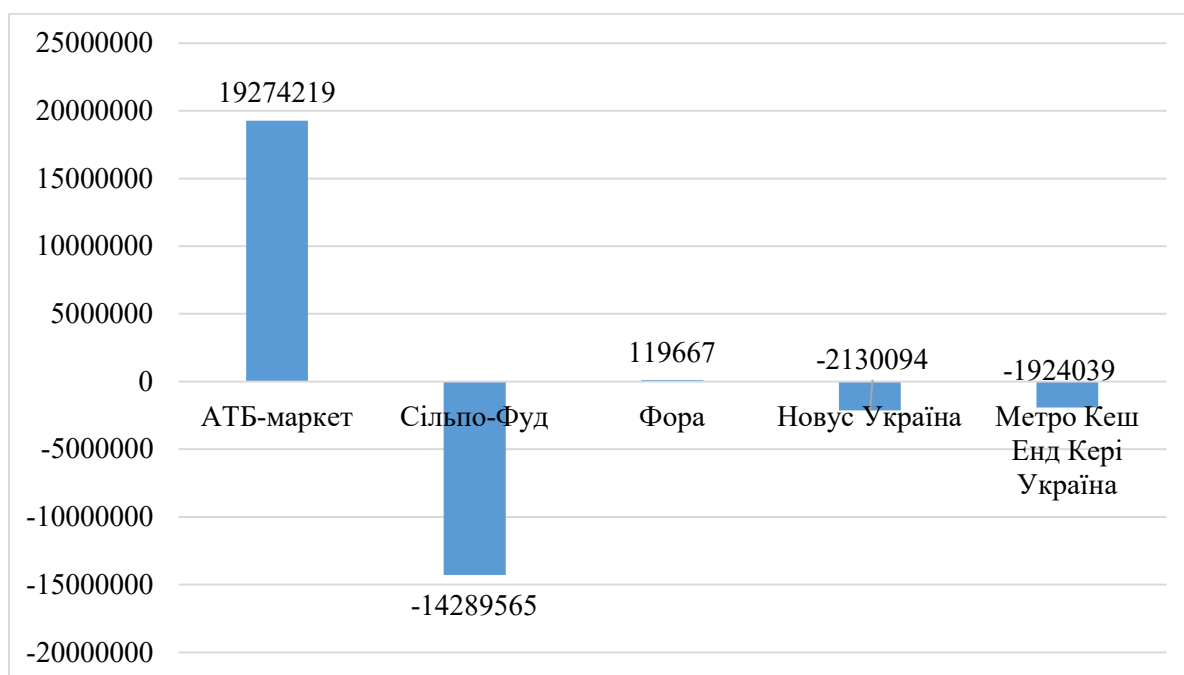


Рис. 2.7. Динаміка кумулятивного фінансового результату лідерів роздрібно́ї торгівлі у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними Youcontrol

З рис. 2.7 видно, що ТОВ «АТБ-маркет» отримав максимальний кумулятивний фінансовий результат за 2020-2024 роки у розмірі 19 274 219 тис. грн у формі прибутку, що є максимальним позитивним значенням та вказує на високий рівень прибутковості та максимальні умови для економічної безпеки. Кумулятивний прибуток отримало ТОВ «Фора» у розмірі 119 667 тис. грн а умови збитковості у 2020 році та прибутковості у 2021-2024 роках. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримувало максимальний збиток у розмірі 14 289 565 тис. грн прибуток у 2024 році, незважаючи на складність діяльності в умовах воєнного стану, проте у 2020-2023 роках постійними були збитки від діяльності. ТОВ «Новус Україна» мало кумулятивний збиток через збиткову діяльність у 2022-2023 роках та відновлення прибутковості у 2024 році не вдалося компенсувати накопичені збитки. ТОВ «Метро...» мало кумулятивний збиток, що

максимально наближений до збитку ТОВ «Новус Україна» через збиткову діяльність у 2020 році під впливом обмежень діяльності від поширення коронавірусу, збиткову діяльність у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансового результату лідерів роздрібно́ї торгівлі у 2020-2024 роках, тис. грн

	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 проти 2020
АТБ-маркет	5768666	8328888	2 527 690	-450 399	3 099 374	-2 669 292
Сільпо-Фуд	-3114238	-1846179	-7632318	-1850930	154100	3 268 338
Фора	-39023	17734	9767	14142	117047	156 070
Новус Україна		143572	-2518349	-310647	555330	555 330
Метро ...	-1952408	1001113	-658322	-422555	108133	2 060 541

Джерело: побудовано автором за даними Youcontrol

З табл. 2.1 можна стверджувати про позиціонування ТОВ «АТБ-маркет» у 2020 році як єдиного прибуткового товариства з-поміж всіх конкурентів та можливість генерувати управлінські рішення для прибутковості в умовах обмежень діяльності під час пандемії коронавірусу. У 2021 році ТОВ «АТБ-маркет» збільшило прибуток а умови, що прибутковими стали ТОВ «Фора», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро...». До особливостей діяльності ТОВ «АТБ-маркет» стало забезпечення прибутку у 2022 році, коли інші мережі стали збитковими під впливом воєнного стану та лише ТОВ «Фора» отримала незначний прибуток (9 767 тис. грн). Єдиним збитковим роком для ТОВ «АТБ-маркет» був 2023 рік, проте у 2023 році збитковими були всі мережі, окрім ТОВ «Фора» з прибутком у розмірі 14 142 тис. грн. У 2024 році ТОВ «АТБ-маркет» мав найвищий рівень прибутку серед мереж, проте його розмір на 2 669 292 тис. грн менше рівні 2020 року, що вказує на відсутність внутрішніх та зовнішніх можливостей для відновлення прибутку на рівні 2020 року та рівня довоєнного року.

Базовими показниками прибутковості, що найчастіше використовують для аналітики прибутковості є рентабельність активів та чиста маржа. Динаміка показників прибутковості лідерів роздрібної торгівлі у 2020-2024 роках наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників прибутковості лідерів роздрібної торгівлі у 2020-2024 роках, %

	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 проти 2020
Рентабельність активів (ROA)						
АТБ-маркет	16,2	19,6	6,2	-1,0	5,7	-10,5
Сільпо-Фуд	-10,3	-4,8	-22,7	-5,6	0,6	10,9
Фора	-0,8	0,3	0,1	0,1	1	1,8
Новус Україна		1,2	-22,8	-2,9	4,5	4,5
Метро...	-28,6	12,8	-9,7	-4,8	1,1	29,7
Чиста маржа (NPM)						
АТБ-маркет	4,7	5,6	1,7	-0,2	1,5	-3,2
Сільпо-Фуд	-4,8	-2,5	-10,9	-2,2	0,2	5,0
Фора	-0,2	0,1	0	0,1	0,3	0,5
Новус Україна		0,8	-15,7	-1,3	1,9	1,9
Метро...	-9,1	3,9	-3,3	-1,6	0,4	9,5

Джерело: побудовано автором за даними Youcontrol

Рентабельність активів (ROA) – «індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки» [53]. За показниками 2020 року можна визначити, що прибуток становив 16,2% від активів та даний показник був максимальним серед мереж, що вказувало на можливість високої рентабельності в умовах пандемії. У 2021 році під дією послаблення обмежень було досягнуто прибутковості ТОВ «АТБ-маркет» на рівні 19,6%, що перевищило прибутковість ТОВ «Метро...» (12,8%) та

прибутковість ТОВ «Фора» та ТОВ «Новус Україна», що був мінімальним. У 2022 році під дією воєнного стану погіршився рівень прибутковості та, відповідно, економічної безпеки. При цьому всі мережі втратили частину *ROA*: ТОВ «АТБ-маркет» (-13,4 в.п.), ТОВ «Метро...» (-22,5 в.п.), ТОВ «Фора» (-0,2 в.п.), ТОВ «Новус Україна» (-24,0 в.п.), ТОВ «Сільпо-Фуд» (-17,9 в.п.). За вказаними показниками ТОВ «АТБ-маркет» у 2022 році зменшило *ROA* майже у три рази (з 19,6% до 6,2%), що вказує на загрози економічній безпеці товариства та середній рівень втрати рентабельності порівняно з іншими мережами.

У 2023 році за даними Держстату розпочато відновлення економіки та відновлення економічної активності, адаптація більшості видів діяльності до умов воєнного стану, проте для роздрібної торгівлі даний рік був переважно збитковим. *ROA* для ТОВ «АТБ-маркет» набуло від'ємного значення, в т.ч. показник *ROA* зменшився на 7,2 в.п. Водночас, інші мережі роздрібної мережі збільшили показники ТОВ «Метро...» (+4,9 в.п.), ТОВ «Новус Україна» (+19,9 в.п.), ТОВ «Сільпо-Фуд» (+17,1 в.п.). У 2024 році приріст *ROA* для лідерів роздрібної торгівлі становив близько 6,0 в.п.: ТОВ «Метро...» (+5,9 в.п.), ТОВ «Новус Україна» (+7,4 в.п.), ТОВ «Сільпо-Фуд» (+6,2 в.п.), ТОВ «Фора» (+0,9 в.п.), ТОВ «АТБ-маркет» (+6,7 в.п.).

Загалом, ТОВ «АТБ-маркет» є вищий на ринку роздрібної торгівлі рівень *ROA*, який зменшився за досліджуваний період майже у три рази та становив 5,7% у 2024 році.

«Чиста маржа (*NPM*) – індикатор прибутковості, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії. Чим вища чиста маржа, тим більш ефективною вважається компанія з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток. Від'ємні значення свідчать про збитки» [53]. Показник чистої маржі вказує на наявність прибутку у кожній гривні виручки. У 2020 році на 1 грн виручки ТОВ «АТБ-маркет» припадало 0,05 грн прибутку, що вказує на максимальний рівень ефективності основної та іншої діяльності, ефективне ціноутворення. У 2021 році чиста маржа збільшилася до 0,06 грн та

була максимальною (маржинальною була діяльність ТОВ «Метро...» - 0,04 грн, менше 0,01 грн для ТОВ «Новус Україна» та ТОВ «Фора»). У 2022 році чиста маржа зменшилася у понад 4 рази до 0,02, коли інші мережі роздрібної торгівлі були збитковими. Відновлення маржинальності ТОВ «АТБ-маркет» відбулося у 2024 році до рівні 0,02 грн на 1 грн виручки, що відповідало рівню ТОВ «Новус Україна» та було вищим значенням за ТОВ «Метро...», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора». За показниками *NPM* визначено, що рівень маржинальності ТОВ «АТБ-маркет» є одним з найвищих в серед конкурентів, тобто на 1 грн виручки товариство отримує максимум чистого прибутку.

Відбувалося збільшення номінального чистого доходу ТОВ «АТБ-маркет», незважаючи на зменшення платоспроможного попиту населення в Україні та виїзд частини населення за кордон під впливом війни. За даними рис. 2.8 номінальний дохід від реалізації збільшився на 20,09% у 2021 році, 22,1% у 2023 році та на 15,4% у 2024 році, що значно перевищує рівень інфляції та визначає можливості для високої ринкової позиції.

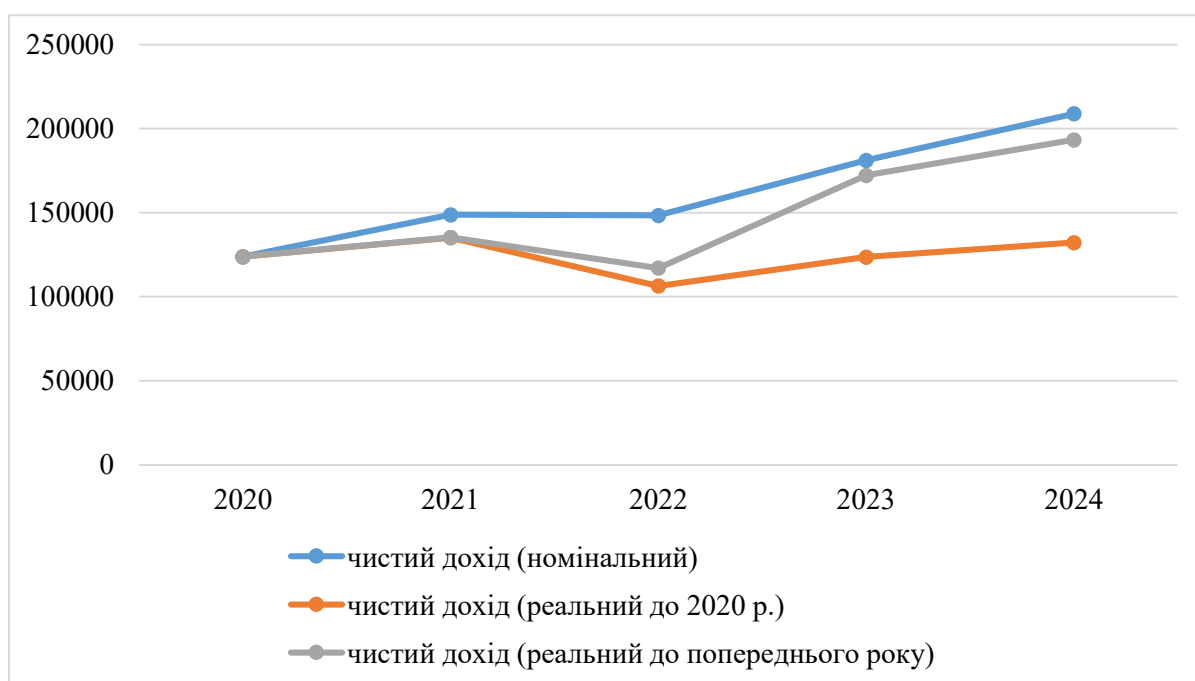


Рис. 2.8. Динаміка доходів (виручки) ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, млн. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

У 2022 році номінальний дохід зменшився на 0,3%. З іншими доходами стан динаміки невизначений та тенденції не мають такої перспективи. Наприклад, фінансові доходи сукупно зросли у 2,2 рази, проте інші операційні доходи – лише 12,8%, інші доходи зменшилися, хоча становили мінімум. Реальні доходи, що відкориговані на індекс споживчих цін (2020 рік – 1,050, 2021 рік – 1,10, 2022 рік – 1,266, 2023 рік – 1,051, 2024 рік – 1,08), вказують на збільшення реальних доходів на 9,17% у 2021 році, проте у 2022 році реальне зменшення доходів становило 13,4%, реальне збільшення доходів у 2023 році становило 47,06% з підтвердженням положення про відновлення економіки та споживання, у 2024 році реальне збільшення доходів ТОВ «АТБ-маркет» становило 12,26%. Витрати збільшувалися відповідно до зміни основних закупівельних цін, витрат на електроенергію та пальне, заробітну плату тощо.

Це призвело до збільшення собівартості на 37,9% та витрат на збут на 30,9%, адміністративні витрати та інші операційні зросли майже у два рази, фінансові витрати зросли і навіть податкові зобов'язання. Всі вище зазначені зміни вказують на високий рівень динамічності товариства, що вимагає ще дослідження відносних показників. За показниками фінансових результатів варто відмітити позитивне значення валового прибутку та його збільшення (2020 рік – 31 116 403 тис. грн, 2021 рік – 38 258 996 тис. грн, 2022 рік – 37 611 845 тис. грн, 2023 рік – 47 849 817 тис. грн, 2024 рік – 56 270 396 тис. грн), що свідчить про ефективну систему ціноутворення та ефективне формування торгівельної націнки. На формування фінансового результату позитивний вплив має операційна діяльність, яка зі всіх інших умов залишається прибутковою та фінансова і інвестиційна діяльність, яка зі всіх інших умов залишається збитковою.

2.3. Оцінка ефективності забезпечення економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки оцінюється переважно за показниками фінансового забезпечення, оскільки показники кадрового забезпечення та ринкової позиції вже оцінено.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{абсол.лікв.}}$) визначає можливості оплати постачання продукції від аграрних та харчових підприємств, інших товарів та послуг:

$$K_{\text{абсол.лікв.}}^{2020} = \frac{3506283}{23783762} = 0,15 \quad (2.1)$$

$$K_{\text{абсол.лікв.}}^{2021} = \frac{6407400}{27989397} = 0,23 \quad (2.2)$$

$$K_{\text{абсол.лікв.}}^{2022} = \frac{8423611}{27241112} = 0,31 \quad (2.3)$$

$$K_{\text{абсол.лікв.}}^{2023} = \frac{13515622}{34285683} = 0,39 \quad (2.4)$$

$$K_{\text{абсол.лікв.}}^{2024} = \frac{14884161}{40152082} = 0,37 \quad (2.5)$$

За показником абсолютної ліквідності можна визначити збільшення відношення грошових коштів до поточних зобов'язань у 2022-2024 роках та потенційну здатність ТОВ «АТБ-маркет» до розрахунків з партнерами, працівниками та іншими економічними суб'єктами. За даним показником та його позитивною динамікою можна відмітити прояви економічної безпеки для постачальників, працівників і бюджету, можливість оплачувати рахунки.

Іншим показником ліквідності є загальна ліквідність, яка визначає наявність оборотних активів для формування платоспроможності. Для забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет», коефіцієнт загальної

ліквідності повинен становити 1,4-2,0, проте за розрахунковими даними визначено рівень загальної ліквідності не більше 0,67. Це означає, що для покриття поточних зобов'язань товариство має лише оборотних активів у вартості 57-67% з сталими показниками у 2023-2024 роках.

$$K_{з.лікв.} 2020 = \frac{14588706}{23783762} = 0,61 \quad (2.6)$$

$$K_{з.лікв.} 2021 = \frac{15949226}{27989397} = 0,57 \quad (2.7)$$

$$K_{з.лікв.} 2022 = \frac{17979142}{27241112} = 0,66 \quad (2.8)$$

$$K_{абсол.лікв.} 2023 = \frac{22832801}{34285683} = 0,67 \quad (2.9)$$

$$K_{абсол.лікв.} 2024 = \frac{26714212}{40152082} = 0,67 \quad (2.10)$$

За показниками загальної ліквідності ТОВ «АТБ-маркет» визначено порушення загальної ліквідності та ризик економічної безпеки станом на кінець 2024 року саме за зобов'язаннями перед кредиторами за довгостроковими зобов'язаннями (2 905 421 тис. грн), постачальниками товарів, робіт та послуг (21 394 649 тис. грн), державою за податками (1 385 480 тис. грн), єдиним соціальним внеском (203 353 тис. грн), перед працівниками (886 083 тис. грн), за одержаними авансами (139 721 тис. грн), перед учасниками (99 991 тис. грн). Наявна загроза і прояви порушення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» вимагає перегляду підходів до ліквідності.

Показник фінансової незалежності вказує на достатність власного капіталу. За нормативними значеннями, частка власного капіталу має становити 0,3-0,5. За показником фінансової незалежності оцінюється економічна безпека для таких стейкхолдерів як учасники, кредитори, потенційні інвестори. За

формулами 2.11-2.15 можна визначити недостатність власного капіталу на рівні від 3 до 5 разів та залежність товариства від зовнішнього фінансування, відповідно, якщо зовнішнє фінансування буде зменшено чи призупинено, то ТОВ «АТБ-маркет» матиме загрози економічній безпеці та загрози продовження діяльності. За показниками фінансової незалежності у динаміці можна стверджувати про покращення рівня фінансової незалежності у два рази, проте до нормативного рівня фінансової незалежності необхідно збільшити власний капітал у п'ять разів за однакового рівня зобов'язань.

$$K_{ф.н.} 2020 = \frac{191989}{35652151} = 0,05 \quad (2.11)$$

$$K_{ф.н.} 2021 = \frac{4520877}{42395449} = 0,11 \quad (2.12)$$

$$K_{ф.н.} 2022 = \frac{4980251}{41080714} = 0,12 \quad (2.13)$$

$$K_{ф.н.} 2023 = \frac{4529851}{47487936} = 0,10 \quad (2.14)$$

$$K_{ф.н.} 2020 = \frac{5269225}{54530397} = 0,10 \quad (2.15)$$

За показниками фінансової незалежності можна визначити високу частку зовнішнього фінансування, що призводить до сплати фінансових витрат (витрати за банківськими відсотками, витрати за іншими позиками). За даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-маркет» щороку сплачує декілька мільярдів гривень фінансових витрат (2020 рік – 12 696 161 тис. грн., 2021 рік – 19 53 681 тис. грн., 2022 рік – 16 48 708 тис. грн., 2023 рік – 1 708 397 тис. грн., 2024 рік – 1 853 781 тис. грн.), що неодмінно негативно впливає на економічну безпеку та порушує її.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає достатність власного капіталу для фінансування необоротних активів, тоді показник дорівнює 0, достатність власного капіталу для фінансування оборотних активів, тоді показник дорівнює більше 0. Коефіцієнт маневреності власного капіталу за нормативними значеннями має бути більше 0,1. За розрахунковими показниками (формула 2.16-2.20) видно, що власного оборотного капіталу ТОВ «АТБ-маркет» не мало.

$$K_{\text{манев.ВОК}}^{2020} = \frac{1891989 - 21063445}{1891989} = -10,1 \quad (2.16)$$

$$K_{\text{манев.ВОК}}^{2021} = \frac{4520877 - 26446223}{4520877} = -4,8 \quad (2.17)$$

$$K_{\text{манев.ВОК}}^{2022} = \frac{4980251 - 23101572}{4980251} = -3,6 \quad (2.18)$$

$$K_{\text{манев.ВОК}}^{2023} = \frac{4528951 - 24635585}{4528951} = -4,4 \quad (2.19)$$

$$K_{\text{манев.ВОК}}^{2024} = \frac{5269225 - 27807059}{5269225} = -4,3 \quad (2.20)$$

Всі показники власного оборотного капіталу ТОВ «АТБ-маркет» були від'ємними:

2020 рік – 19 171 456 тис. грн.,

2021 рік – 21 925 346 тис. грн.,

2022 рік – 18 121 321 тис. грн.,

2023 рік – 20 105 734 тис. грн.,

2024 рік – 22 537 834 тис. грн.

За показниками власного оборотного капіталу можна стверджувати про порушення економічної безпеки та відсутність власних коштів для формування необоротних активів та частково оборотних активів, у період 2022-2024 роках

дефіцит власних оборотних коштів збільшувався та набув максимального негативного значення. До позитивних тенденцій зміни слід відмітити зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 10,1 у 2020 році до 4,3-4,4 у 2023-2024 роках.

Іншим показником економічної безпеки є співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, що формується на основі розмірів заборгованості. Особливості роздрібної торгівлі призводять до стану, коли дебіторська заборгованість мінімальна через негайний готівковий чи безготівковий розрахунок за товари на касах магазинів, до наявних видів дебіторської заборгованості належить заборгованість за виданими авансами та з нарахованих доходів власникам товариства.

На основі порівняння заборгованостей різних видів можна визначити невідповідність розмірів заборгованостей (рис. 2.9) та переважання кредиторської заборгованості (2020 рік – 4,7 разів або 17 442 млн грн, 2021 рік – 15,2 разів або 25 223 млн грн, 2022 рік – 23,3 разів або 21 014 млн грн, 2023 рік – 25,0 разів або 22 762 млн грн, 2024 рік – 23,3 разів або 25 862 млн грн), тобто заборгованості ТОВ «АТБ-маркет», що вказує на порушення платіжної дисципліни у 2021 році та продовження у наступних роках та порушення умов договорів, ризик відмови співпраці з ТОВ «АТБ-маркет».

Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «АТБ-маркет»:

$$K_{ДЗ / КЗ} 2020 = \frac{26,6}{5,6} = 5 \quad (2.21)$$

$$K_{ДЗ / КЗ} 2021 = \frac{84,0}{5,5} = 15 \quad (2.22)$$

$$K_{ДЗ / КЗ} 2022 = \frac{157,7}{6,8} = 23 \quad (2.23)$$

$$K_{ДЗ / КЗ} 2023 = \frac{191,2}{7,6} = 25,0 \quad (2.24)$$

$$K_{ДЗ / КЗ} 2024 = \frac{180,3}{7,7} = 23 \quad (2.25)$$

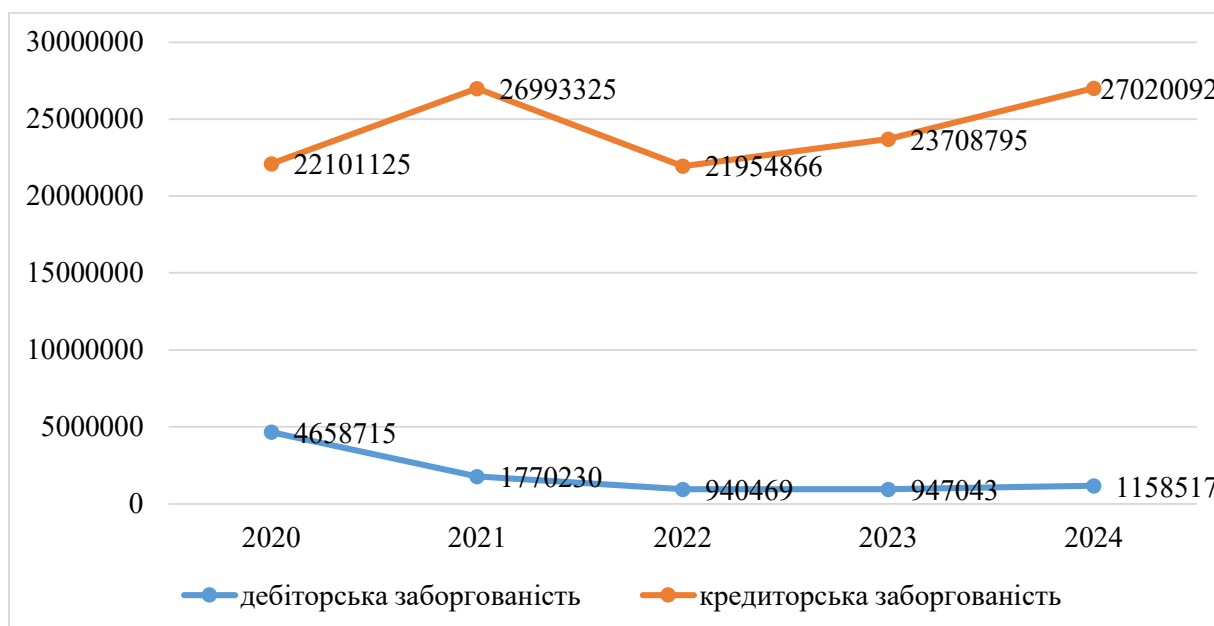


Рис. 2.9. Динаміка заборгованості ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Коефіцієнт ефективності грошового потоку базується на основі чистого грошового потоку як сукупності всіх грошових потоків, за всіма видами діяльності. За даними фінансової звітності ТОВ «АТБ-маркет» можна визначити від’ємний грошовий потік у 2020 році, що становив 93 244 тис. грн. У всі інші роки грошовий потік становив додатне значення від 2,0 млрд грн до 5,1 млрд грн. Формування грошовий потоків має безпосередній вплив на економічну безпеку товариства. На рис. 2.10 визначено динаміку грошових потоків за видами діяльності у 2020-2024 роках, у т.ч. додатний грошовий потік формувала операційна діяльність зі збільшенням грошових потоків на 45,2% у 2021 році та зменшення грошових потоків у 2022 році на 64,5% під дією воєнного стану. У 2023 році відбулося економічне відновлення та відновлення грошового потоку від операційної діяльності на 85,8%. У 2024 році операційний грошовий потік збільшився лише на 5,2%.

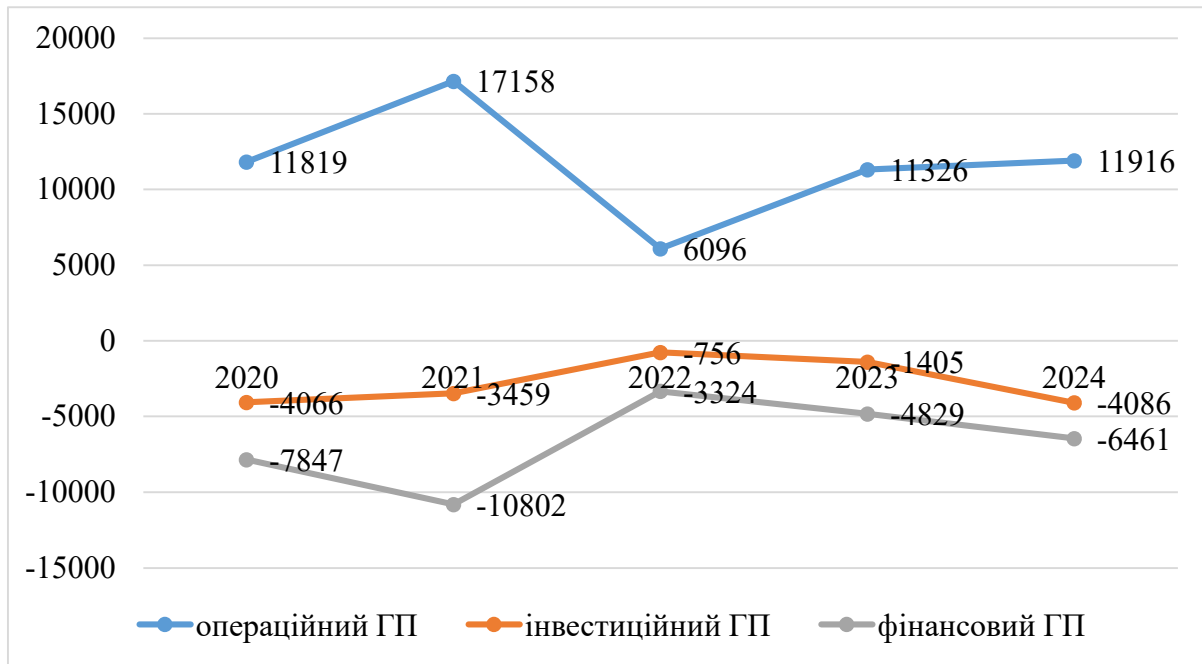


Рис. 2.10. Динаміка грошових потоків ТОВ «АТБ-маркет» у 2020-2024 роках, млн. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Інвестиційний грошовий потік ТОВ «АТБ-маркет» був від’ємним через придбання необоротних активів (приміщення, обладнання, транспортні засоби, витрати на ремонт), надходження були меншими від витрачань. Фінансовий грошовий потік ТОВ «АТБ-маркет» був від’ємним через сплату дивідендів, витрачання на сплату відсотків, витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди.

Коефіцієнт ефективності грошового потоку ТОВ «АТБ-маркет» за формулами 2.26-2.30 вказує на достатність чистого грошового потоку у 2021 році та 2023 році.

$$K_{\text{ГП}} 2020 = \frac{-93244}{25056132} = -0,004 \quad (2.26)$$

$$K_{\text{ГП}} 2021 = \frac{2897259}{29649077} = 0,10 \quad (2.27)$$

$$K_{\text{ГП}} 2022 = \frac{2015408}{35861592} = 0,06 \quad (2.28)$$

$$K_{\text{ГП}} 2023 = \frac{5092012}{50100849} = 0,10 \quad (2.29)$$

$$K_{\text{ГП}} 2024 = \frac{1368539}{54380965} = 0,03 \quad (2.30)$$

Отже, економічна безпека ТОВ «АТБ-маркет» є доброго рівня та має перспективи для ефективності діяльності, проте у 2022-2024 роках присутні такі порушення та загрози: збиток у 2023 році на фоні загального оновлення економіки та підвищення рівня економічної активності, на фоні адаптації бізнесу до умов ведення діяльності під час воєнного стану, високий рівень боргової залежності та низька частка власного капіталу без прагнення власників до збільшення власного капіталу, постійне вилучення частини чистого прибутку у формі дивідендів за дефіциту власного капіталу, реєстрація більшої частини власності на капіталу у офшорних зонах та більшість власного капіталу має реєстрацію на Кіпрі, великі фінансові витрати через залучення коштів на боргових умовах, високі адміністративні витрати, проблеми з ліквідністю та платоспроможністю, висока плаинність кадрів та зменшення рівня операційної рентабельності тощо.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. SWOT-аналіз забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-маркет» визначено як успішне підприємство, що має високо конкурентну позицію у роздрібній торгівлі та позиціонується як лідер серед мереж роздрібній торгівлі, проте стан економічної безпеки у державі не формує підстави для загального рівня економічної безпеки підприємства, оскільки потенційними є збитки від умов воєнного стану, а саме:

- ризик пошкодження майна магазинів, руйнування чи часткове пошкодження внаслідок воєнних дій, у т.ч. на територіях, що відділені від лінії фронту через ракетні та шахедні обстріли,
- дефіцит ринку на праці, що викликаний міграцією населення та мобілізацією до лав ЗСУ,
- порушення каналів логістики та втрата звичних каналів логістики, пошкодження транспортної інфраструктури, дефіцит пального або підвищення його вартості;
- ризик пошкодження майна, обладнання, інші проблеми у постачальників-виробників харчової продукції, проблеми діяльності в аграрному секторі через відволікання земель, мінування земель, пошкодження сільськогосподарської техніки тощо,
- особливий вплив на діяльність магазинів має дефіцит електроенергії та інші його негативні прояви, залежність від альтернативних видів енергії та підвищення витрат на придбання генераторів, пального, можливі перебої з постачання води тощо,

- порушення зв'язків та внутрішньогосподарських зв'язків під час відключення електроенергії, що вимагає пошуку та провадження інших каналів передавання інформації,
- нестабільність, суперечливість законодавства;
- нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики;
- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку;

До негативних зовнішніх умов діяльності належить нестійкість цін та інфляції, посилення податкового тиску на малий бізнес, підакцизні товари (алкогольні та тютюнові напої), що призведе до підвищення загального рівня цін на товари та обмеження попиту на ці товари за умови скорочення рівня платоспроможності населення.

Забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» повинно враховувати внутрішні проблеми економічної безпеки, що ідентифіковані у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Основні загрози проявляються у відсутності власного оборотного капіталу та відсутності робочого капіталу. За відсутності з боку фінансових менеджерів активних дій власний оборотний капітал ще більше збільшиться і товариство буде формувати свою заборгованість та з часом втратить платоспроможність. До особливостей діяльності товариства та взаємодії з учасниками є виплата дивідендів та отримання зовнішніх позик з наступними виплатами за фінансовими витратами.

Для покращення забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» побудуємо SWOT-матрицю та визначимо можливості і загрози на майбутні періоди.

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Провідна ринкова позиція та впізнавання бренду, найбільша мережа магазинів та позитивний імідж серед покупців за рахунок лояльної цінової політики 2. Наявність довгострокових договорів та довгострокової співпраці з партнерами 3. Відсутність кредитів та заборгованості за кредитами, боргового тиску на фінансові результати 4. Достатній рівень ліквідності за рахунок готівки у касах магазинів та поточному рахунку 5. Прибутковість та ефективна операційна діяльність, ефективна система ціноутворення та рентабельність продажу 6. Конкурента заробітна плата 7. Чутливість до умов воєнного стану, енергодефіциту	1. Відсутність офіційного кредитного рейтингу від кредитних агентств 2. Відсутність досвіду емісії боргових цінних паперів та роботи на ринку цінних паперів 3. Високий рівень залежності від зовнішнього фінансування та високий рівень кредиторської заборгованості 4. Необхідність інвестування в основні засоби для оновлення магазинів та запровадження активної інтернет-торгівлі зі службою доставки, що вимагає додаткового фінансування. 5. Активна дивідендна політика власників та вилучення частини прибутку, в тому числі за умови збитковості та наявних проблем у формуванні капіталу. 6. Відсутність власного оборотного капіталу та робочого капіталу, негативна динаміка збільшення дефіциту обох показників 7. Великі фінансові витрати, що у 2023 році призвели до збитків і перевищували операційний прибуток у 3 рази
Можливості	Загрози
1. Розробка стратегії фінансування та фінансових ресурсів, що буде інтегрована у загальну стратегію розвитку товариства та корпорації АТБ 2. Оптимізація фінансових ресурсів та контроль за їх цільовими показниками 3. Збільшення власного капіталу за рахунок додаткових внесків власників або акціонування та залучення додаткових інвесторів 4. Відмова від виплати дивідендів та збільшення за рахунок таких платежів власного капіталу і фінансової незалежності 5. Вихід на вітчизняний чи іноземний (наприклад, Польща) фондовий ринок для залучення довгострокових фінансових ресурсів 6. Зменшення фінансових витрат через поступове погашення довгострокових зобов'язань та укладання нових договорів на більш лояльних умовах	1. Накопичення боргів та втрата платоспроможності 2. Відмова партнерів на постачання продукції 3. Збитковість та зменшення власного капіталу через ризики 4. Неефективна операційна та інвестиційна, фінансова діяльність 5. Збитки та руйнування під час воєнного стану, низька платоспроможність населення, цінові та валютні коливання та посилення конкуренції з боку інших торговельних мереж

Джерело: побудовано на основі узагальнення

Сильними сторонами ТОВ «АТБ-маркет», що мали позитивний вплив на формування ресурсів варто відмітити; провідна ринкова позиція та впізнавання бренду, найбільша мережа магазинів та позитивний імідж серед роздрібних покупців за лояльний рівень цін та максимальну наближеність до покупців; наявність довгострокових договорів та довгострокової співпраці з партнерами, формування власних торгових марок та перевірених часом постачальників як українських, так і іноземних; відсутність кредитів та заборгованості за кредитами, боргового тиску на фінансові результати; достатній рівень абсолютної ліквідності; прибутковість та ефективна операційна діяльність порівняно з іншими мережами роздрібної торгівлі для наступного розвитку та розширення, ефективна система ціноутворення та рентабельність продажу.

Слабкими сторонами економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет», що мали негативний вплив варто відмітити:

відсутність офіційного кредитного рейтингу від кредитних агентств; відсутність досвіду емісії боргових цінних паперів та роботи на ринку цінних паперів; високий рівень залежності від зовнішнього фінансування, низький рівень фінансової стабільності та фінансової стійкості та високий рівень кредиторської заборгованості; необхідність інвестування в основні засоби для оновлення магазинів, що вимагає додаткового фінансування; активна дивідендна політика власників та вилучення частини прибутку, в тому числі за умови збитковості та наявних проблем у формуванні капіталу; відсутність власного оборотного капіталу та робочого капіталу; фінансові витрати, що у 2023 році призвели до збитків і перевищували операційний прибуток у 3 рази.

Загрози щодо формування фінансових ресурсів ТОВ «АТБ-маркет»: подальше накопичення боргів перед різними групами партнерів та втрата платоспроможності, відмова партнерів на постачання продукції через неоплачені попередні поставки; збитковість та зменшення власного капіталу через ризики або через активну дивідендну політику (рис. 3.2), що потенційно призведе до зменшення власного капіталу та його фінансового потенціалу,

неоптимальні витрати (надмірні збільшення адміністративних витрат за умови збитковості діяльності та запровадження системи премій і надбавок у разі досягнення ефективних управлінських рішень, в тому числі щодо формування фінансових ресурсів) та неефективну інвестиційну діяльність; неефективна операційна та інвестиційна, фінансова діяльність; збитки та руйнування під час воєнного стану, низька платоспроможність населення, цінові та валютні коливання та посилення конкуренції з боку інших торговельних мереж.

За проведеним прогнозуванням товарної кредиторської заборгованості можна визначити загрозливу тенденцію з збільшення заборгованості, погіршення стану платоспроможності за всіх можливих умов і обставин та єдина можливість цього уникнути – це прийняти нові стратегію розвитку і функціонування.

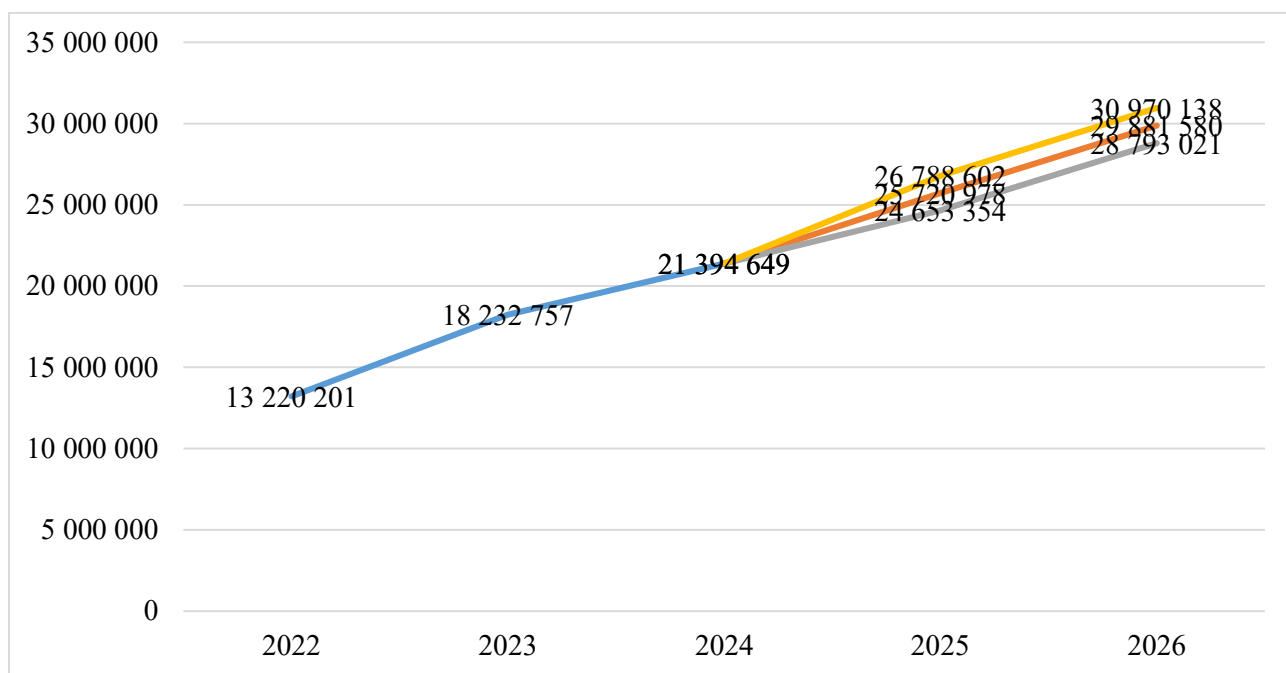


Рис. 3.1. Прогнозування товарної кредиторської заборгованості ТОВ «АТБ-маркет» у 2022-2024 роках за терміновістю

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Якщо у 2024 році рівень товарної кредиторської заборгованості становив 21,4 млрд грн, то мінімальним прогнозним показником на 2025 рік є 24,6 млрд

грн та навіть можливе збільшення до 26,7 млрд грн, на 2026 рік перспективи ще песимістичніші: від 28,8 млрд грн до 30,0 млрд грн за рівних цін без цінових і валютних коливань. Збільшення товарної кредиторської заборгованості ще більше викривить пасив балансу в бік перевищення частки кредиторської заборгованості і всієї поточної заборгованості. З використанням програмного забезпечення для фінансових розрахунків і моделювання визначено, що власний капітал ТОВ «АТБ-маркет» може збільшуватися до 5,8 млрд грн та 6,0 млрд грн у 2025-2026 роках, проте таке збільшення має високий рівень ризику та низьку ймовірність у умовах воєнного стану. Більша ймовірність, що власний капітал буде майже незмінним з незначними варіаціями через прибутковість та дивіденди власникам. Проте слід враховувати той факт, що власний капітал може зменшитися до 4,6 млрд грн за нестиятливих економічних обставин, підвищення рівня конкуренції, надання переваги іншим торговельним мережам чи онлайн-торгівлі.

Таким чином, зменшення власного капіталу як суми власних фінансових ресурсів можливо і це становить основну загрозу для діяльності товариства. Інша загроза – це збільшення кредиторської заборгованості.

Можливості щодо формування фінансових ресурсів: розробка стратегії фінансування та фінансових ресурсів, що буде інтегрована у загальну стратегію розвитку товариства та корпорації АТБ; оптимізація фінансових ресурсів та контроль за їх цільовими показниками, коли власний капітал становить від 60% до 100%, довгострокові зобов'язання становлять до 20% та поточні зобов'язання становлять до 20%; збільшення власного капіталу за рахунок додаткових внесків власників або акціонування та залучення додаткових інвесторів; відмова від виплати дивідендів та збільшення за рахунок таких платежів власного капіталу і фінансової незалежності, вихід на вітчизняний чи іноземний (наприклад, Польща чи інших країн, де вимоги до лістингу корпоративних цінних паперів мінімальні) фондовий ринок для залучення довгострокових фінансових ресурсів, зменшення фінансових витрат через

поступове погашення довгострокових зобов'язань та укладання нових договорів на більш лояльних умовах.

Удосконалення забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» повинно базуватися на відомих принципах фінансового менеджменту:

1. Принцип інтеграції із загальною системою управління ТОВ «АТБ-маркет» та системою управління корпорацією «АТБ».

2. Принципи безперервності та динамічності, що реалізується на постійній основі з урахуванням динамічного цінового та конкурентного середовища, а також воєнного стану та контролю за певними територіями, де функціонують магазини мережі..

3. Принципи системності та комплексності, що передбачає розгляд фінансових ресурсів не як окремих показників, а системи доходів і витрат, надходження і витрачання фінансових ресурсів під час формування фінансового результату.

4. Принцип варіативності підходів до розробки управлінських рішень декількох варіантів.

5. Принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку ТОВ «АТБ-маркет», які полягають в утриманні та збільшення ринкової позиції у роздрібній торгівлі.

3.2. Перспективи забезпечення економічної безпеки на основі оптимізації капіталу ТОВ «АТБ-маркет»

Оптимізація капіталу (фінансових ресурсів) підприємства є актуальною проблемою для тих підприємств, які не дотримуються оптимальних значень формування фінансових ресурсів та мають схильність до використання одного ресурсу, при цьому не використовуючи інші джерела.

Оптимізація фінансових ресурсів передбачає оптимізацію економічної безпеки, забезпечення економічної безпеки через формування достатності власних фінансових ресурсів. Оптимізація капіталу передбачає визначення

пропорцій між власним і залученим фінансуванням таким чином, щоб більше половини фінансових ресурсів були власними, проте для ТОВ «АТБ-маркет» проблема власний капітал становить лише 10% на початок 2025 року і потенційно повинен бути збільшений у п'ять разів до досягнення оптимального значення. Також оптимізація передбачає використання переважно довгострокових фінансових ресурсів, які об'єднують власний капітал та довгострокові зобов'язання з часткою понад 70%, проте для ТОВ «АТБ-маркет» і такі показники не дотримані та частка довгострокових фінансових ресурсів становить лише 26% на початок 2025 року, тобто показники потрібно збільшувати у три рази.

Таким чином, одна з основних загроз економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» належить відсутність достатнього власного капіталу та залежність від зовнішнього фінансування та можливі проблеми у діяльності у разі припинення зовнішнього фінансування або його зменшення. На прикладі актуальних даних 2025 року (рис. 3.2) визначено переважання приросту зобов'язань над власним капіталом.

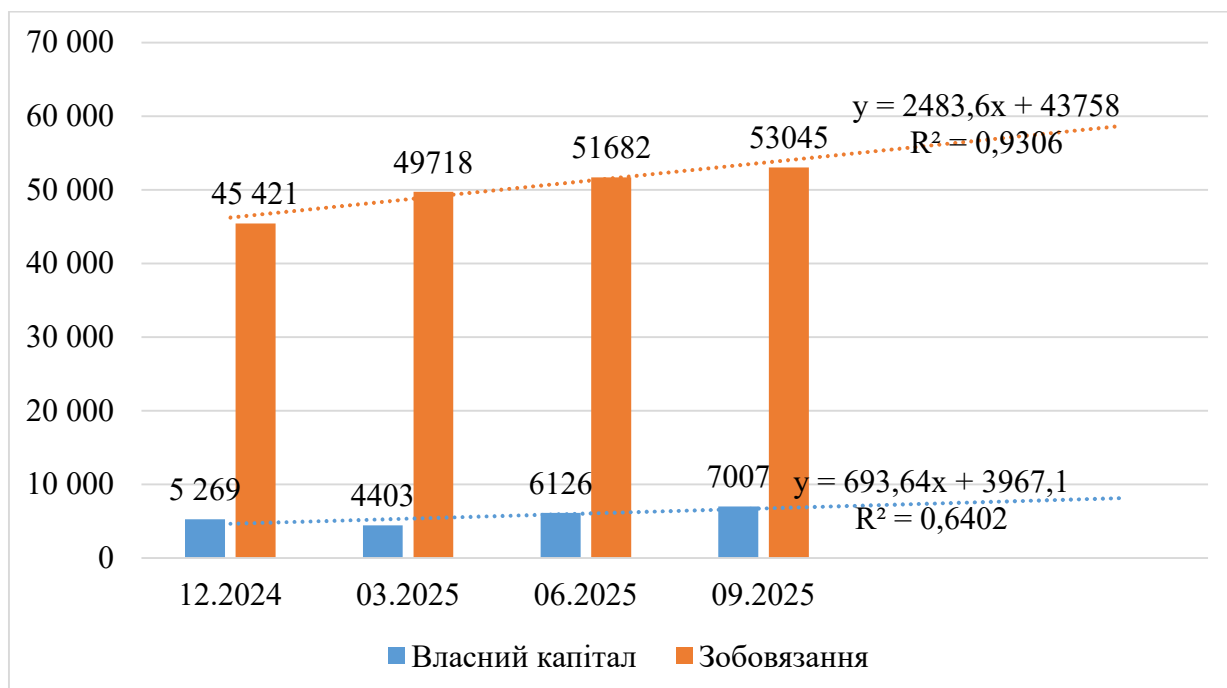


Рис. 3.2. Прогнозування капіталу ТОВ «АТБ-маркет» у 2024-2025 роках

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

За формулою 3.1 приріст власного капіталу становить 693,64 млн грн, а приріст зобов'язань становить 2483,6 млн грн.

$$BK = 693,64x + 3967,1 \quad R^2 = 0,6402 \quad (3.1)$$

$$З = 2483,6x + 43758 \quad R^2 = 0,9306 \quad (3.2)$$

Нами визначено, що структура фінансових ресурсів товариства не є оптимальною та становить загрози для діяльності: втрата платоспроможності та неможливість профінансувати поточну заборгованість, нарахування пені з боку постачальників чи кредиторів, порушення ланцюгів постачання, відмова від співпраці за умови прострочення кредиторської заборгованості, заборгованість перед бюджетом, позабюджетними фондами чи працівниками, що може призвести до штрафів від податкової служби чи масового звільнення працівників.

Для проблеми оптимізації необхідно визначити умови фінансової стратегії, яка повинна відповідати загальній стратегії розвитку товариства та забезпечувати її фінансування без фінансового ризику та втрати фінансової незалежності. В економічній та фінансовій літературі оптимізація фінансування та фінансових джерел може відбуватися за кількома критеріями:

- мінімізації рівня фінансових ризиків,
- мінімізації вартості капіталу,
- максимізації прогнозованої фінансової рентабельності.

Для ТОВ «АТБ-маркет» першочергово потрібно оптимізувати капітал та оптимізувати на критерієм рівня фінансових ризиків, оскільки це найбільша проблема. За основу для оптимізації обрано дані про розмір фінансових ресурсів на початок 2025 року (54 530 397 тис. грн або 54,530 млрд грн) та розроблено декілька варіантів для пошуку оптимального складу та структури капіталу.

Основними критеріями оптимальної структури капіталу є достатність та формування на рівні понад 50%.

Визначимо розміри власних фінансових ресурсів у разі таких значень: 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100% за формулами 3.3-3.8.

$$BK_{50\%} = 50\% \times 54,530 = 27,27 \text{ млрд грн} \quad (3.3)$$

$$BK_{60\%} = 60\% \times 54,530 = 32,72 \text{ млрд грн} \quad (3.4)$$

$$BK_{70\%} = 70\% \times 54,530 = 38,17 \text{ млрд грн} \quad (3.5)$$

$$BK_{80\%} = 80\% \times 54,530 = 43,62 \text{ млрд грн} \quad (3.6)$$

$$BK_{90\%} = 90\% \times 54,530 = 49,08 \text{ млрд грн} \quad (3.7)$$

$$BK_{100\%} = 100\% \times 54,530 = 54,530 \text{ млрд грн} \quad (3.8)$$

За мінімального рівня фінансової незалежності визначено розмір власного капіталу за формулою 3.3 у розмірі 27,27 млрд грн проти фактичного рівня власного капіталу 2,57 млрд грн. Визначимо дефіцит власного капіталу ТОВ «АТБ-маркет» за формулою:

$$\Delta BK = BK_{\text{факт}} - BK_{\%} \quad (3.9)$$

де ΔBK – потреба у додатковому поповненні власного капіталу,

$BK_{\text{факт}}$ – фактичний розмір власного капіталу станом на початок 2025 року,

$BK_{\%}$ – розрахунковий розмір власного капіталу за різних варіантів структури капіталу.

Визначимо розміри дефіциту (потреби) власних фінансових ресурсів за формулами 3.9-3.15.

$$\Delta BK_{50\%} = 5,30 - 27,27 = -22,00 \text{ млрд грн} \quad (3.10)$$

$$\Delta BK_{60\%} = 5,30 - 32,72 = -27,45 \text{ млрд грн} \quad (3.11)$$

$$\Delta BK_{70\%} = 5,30 - 38,17 = -32,90 \text{ млрд грн} \quad (3.12)$$

$$\Delta BK_{80\%} = 5,30 - 43,62 = -38,35 \text{ млрд грн} \quad (3.13)$$

$$\Delta BK_{90\%} = 5,30 - 49,08 = -43,81 \text{ млрд грн} \quad (3.14)$$

$$\Delta BK_{100\%} = 5,30 - 54,53 = -49,26 \text{ млрд грн} \quad (3.15)$$

Для забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» з позиції фінансової незалежності необхідно сформуванню додатково власний капітал у мінімальному розмірі 22,00 млрд грн, кращими є варіанти забезпечення додаткової капіталізації у розмірі 49,26 млрд грн.

Іншим альтернативним напрямом оцінки потреби у власному капіталі є оцінка через необоротні активи та формування власних ресурсів у розмірі, що повністю покриє фінансування сталих активів: за показниками балансу на початок 2025 року – 27,8 млрд грн, тому саме варіант з часткою власного капіталу 50% є мінімально допустимим значенням, коли ВОК буде дорівнювати 0. Запаси та товари до продажу є основними оборотними активами, які перебувають у постійному обігу та забезпечують магазини достатнім асортиментом для торгівлі. Фінансування торгівлі вимагає також додаткового фінансування, тому для безперебійної торгівлі в мережі АТБ рекомендовано формувати власний капітал на рівні 60% та більше.

Для розуміння пошуку джерел власного капіталу як першого і необхідної та необхідної складової економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» є розробка нової фінансової стратегії та тактики на основі прийняття рішення про зміни до власного капіталу:

1) внесення змін до власного капіталу через зміни статутного капіталу та отримання додаткових внесків від існуючих учасників товариства. Обов'язковим кроком даної рекомендації є зміни статутного капіталу є внесення змін до статутних документів та їх перереєстрація у органах державної влади,

2) внесення змін до власного капіталу через додаткові кошти до додаткового капіталу, тобто статутний капітал не змінюється, не потрібно вносити зміни до статутних документів та їх перереєстровувати у органах державної влади,

3) у разі непогодження учасників до спрямування додаткових коштів у капітал ТОВ «АТБ-маркет» необхідно розглянути варіант залучення додаткових інвесторів та розширити склад учасників. Новий учасник повинен внести необхідну суму коштів (від 27,8 млрд грн до 49,26 млрд грн). Обов'язковим кроком даної рекомендації є зміни статутного капіталу є внесення змін до статутних документів та їх перереєстрація у органах державної влади,

4) відмова від дивідендів учасникам до того стану економічної безпеки та стану фінансової незалежності, коли ТОВ «АТБ-маркет» зможе через власні кошти покрити потребу у фінансуванні капітальних витрат та частково запасів. З позиції менеджменту економічної безпеки у 2020-2025 роках сплата дивідендів була недоцільною та виплати дивідендів зменшували власний капітал, призводили до погіршення економічної безпеки,

5) максимізація прибутку для збільшення частини власного капіталу у разі ефективної та результативної діяльності. Чим більше коштів буде отримано у формі прибутку, тим менше коштів будуть вимагати менеджери від учасників. Використання потенціалу прогнозування, що застосовано на рис. 3.3 до

показників чистого прибутку вказує на ймовірність прибутку у розмірі 4,5 млрд грн.

б)

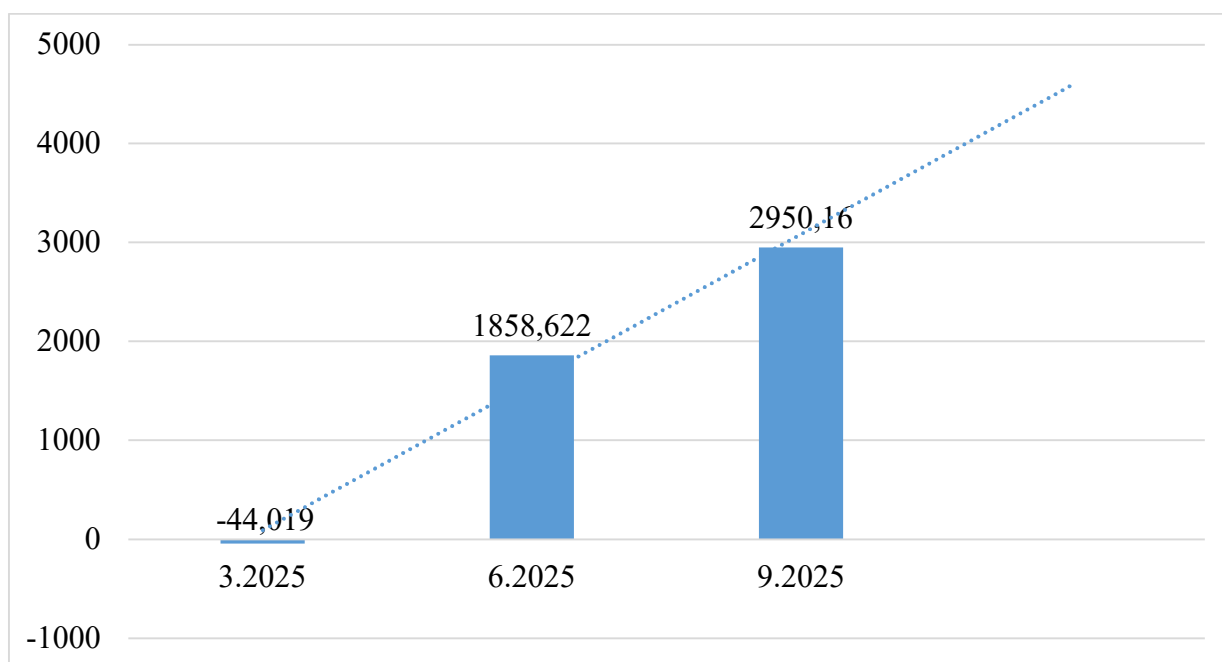


Рис. 3.3. Прогнозування чистого прибутку ТОВ «АТБ-маркет» на 2025 рік, тис грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «АТБ-маркет»

Визначимо розміри дефіциту (потреби) власних фінансових ресурсів за формулами 3.16-3.21 за умови, що буде отримано прибуток у розмірі 4,5 млрд грн та акціонери повністю відмовляться від дивідендів до забезпечення економічної безпеки та досягнення фінансової незалежності товариством:

$$\Delta BK_{50\%} = 5,30 + 4,5 - 27,27 = -17,50 \text{ млрд грн} \quad (3.16)$$

$$\Delta BK_{60\%} = 5,30 + 4,5 - 32,72 = -22,95 \text{ млрд грн} \quad (3.17)$$

$$\Delta BK_{70\%} = 5,30 + 4,5 - 38,17 = -28,40 \text{ млрд грн} \quad (3.18)$$

$$\Delta BK_{80\%} = 5,30 + 4,5 - 43,62 = -33,85 \text{ млрд грн} \quad (3.19)$$

$$\Delta BK_{90\%} = 5,30 + 4,5 - 49,08 = -39,31 \text{ млрд грн} \quad (3.20)$$

$$\Delta BK_{100\%} = 5,30 + 4,5 - 54,53 = -44,76 \text{ млрд грн} \quad (3.21)$$

За наведеними показниками цільовий розмір додаткової капіталізації зменшено до 17,5 млрд грн, проте рекомендовано збільшувати до 44,76 млрд грн та винести на загальні збори учасників питання про зміну власного капіталу, зміни статуту та зміни загальної фінансової стратегії.

б) продаж товариства та зміна власників у разі відмови поточних власників у додатковому фінансуванні та покритті потреби, відмова формування нової системи забезпечення економічної безпеки.

Таким чином, до порядку денного зборів учасників ТОВ «АТБ-маркет» необхідно винести наступні питання:

1. Зміна статутного капіталу та обрання одного із запропонованих варіантів. На рис. 3.4 наведені можливі альтернативи забезпечення економічної безпеки на основі капіталізації.

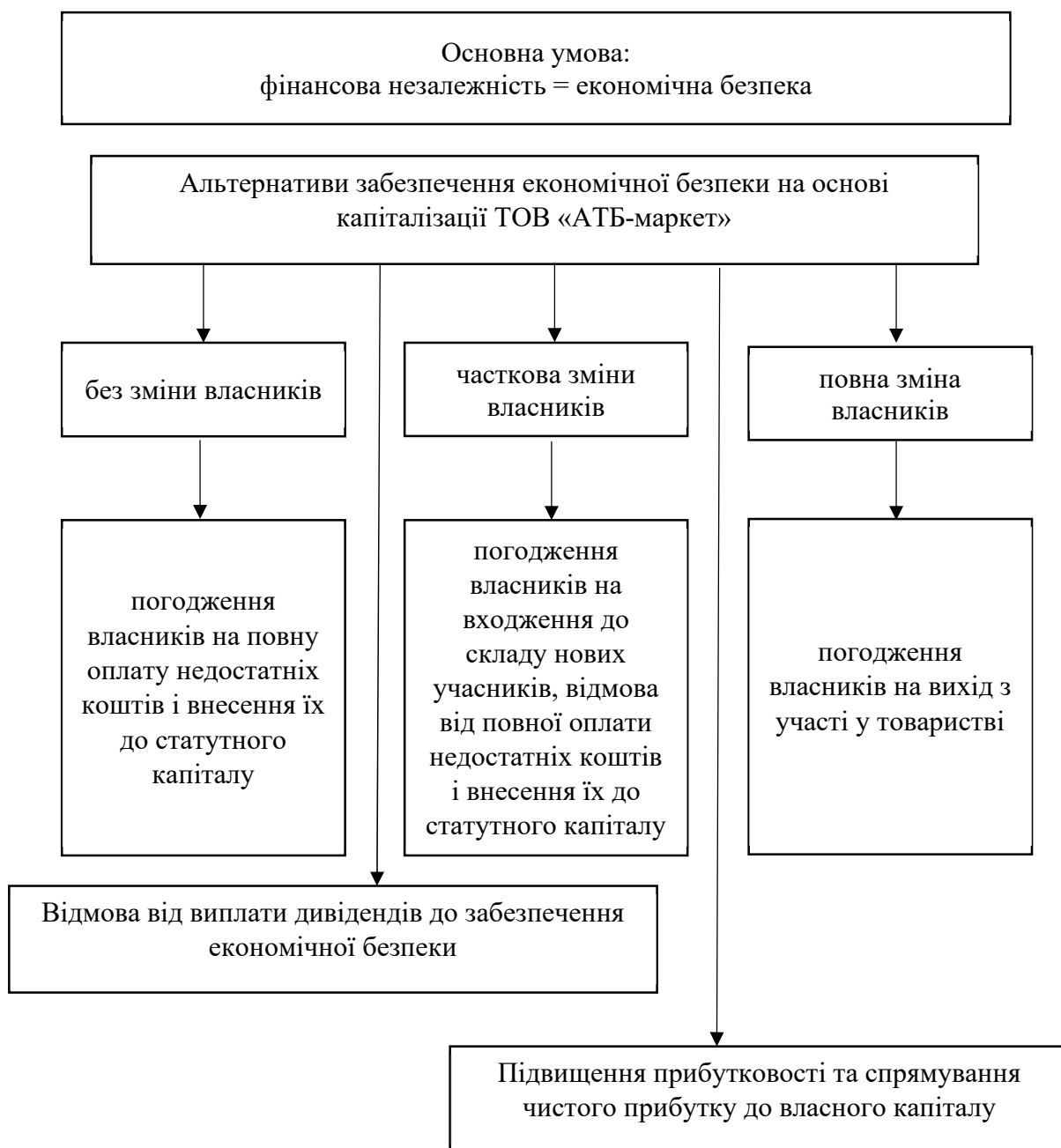


Рис. 3.4. Альтернативи забезпечення економічної безпеки на основі капіталізації ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: авторська розробка

2. Зміна організаційної структури товариства та визначення особи, уповноваженої за забезпечення економічної безпеки.

Для наступних розрахунків взято лише варіанти формування структури капіталу, коли частка власних ресурсів ТОВ «АТБ-маркет» становить 60% та більше. Проведена оптимізація структури капіталу та визначення потреби за вказаними варіантами дає можливість стверджувати, що буде сформовано

власний оборотний капіталу у розмірі від 4910941 тис. грн до 26722941 тис. грн, що буде суттєвим прогресом у якості фінансування через відсутність такого джерела фінансування і попередні роки. Також сформується робочий капітал у розмірі від 15 808 212 тис. грн до 26 714 212 тис. грн.

Таблиця 3.2

Визначення потреби у фінансових ресурсах ТОВ «АТБ-маркет» для
оптимізації фінансових ресурсів

	Варіанти, %					Варіанти, млрд грн				
Всього фінансові ресурси	54,53									
Власний капітал	60	70	80	90	100	32,72	38,17	43,62	49,08	54,53
Довгострокові зобов'язання	20	15	10	5	0	10,91	8,18	5,45	2,73	0,00
Довгострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Фінансова оренда	20	15	10	5	0	10,91	8,18	5,45	2,73	0,00
Поточні зобов'язання	20	15	10	5	0	10,91	8,18	5,45	2,73	0,00
Короткострокові кредити	3	2	2	2	0	1,64	1,09	1,09	1,09	0,00
Кредиторська заборгованість товарна	15	12	7	2	0	8,18	6,54	3,82	1,09	0,00
Інші поточні зобов'язання	2	1	1	1	0	1,09	0,55	0,55	0,55	0,00
ВОК						4,91	10,36	15,82	21,27	26,72

Джерело: авторська розробка

Оптимізація фінансових ресурсів за іншими критеріями: вартості капіталу та рентабельності повинна враховувати, що для ТОВ «АТБ-маркет» рівень дивідендних виплат не визначений та привілейований акцій товариство не має, проте власники у окремі періоди вилучали частину заробленого прибутку (2022 рік – 2 129 299 тис. грн, 2023 рік – 4 238 994 тис. грн), що негативно відобразилося на фінансовій стійкості та фінансовій стабільності підприємства.

За довгостроковими зобов'язаннями у формі фінансової оренди також вартість не визначена, тому не маємо підстав для розрахунку вартості капіталу.

Отже, вважаємо за корисне визначити оптимальні пропорції фінансових ресурсів для ТОВ «АТБ-маркет», тому що сучасний стан характеризує незбалансованість між різними складовими фінансових ресурсів. Розроблено 30 оптимізаційних варіантів структури фінансових ресурсів та обрано п'ять, в яких власний капітал становить від 60% до 100%, довгострокові зобов'язання становлять до 20% та поточні зобов'язання становлять до 20%.

3.3. Рекомендації забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет»

Погоджуємося з думкою Зачосової Н. В., О. В. Коваль, Сафонова Д. В., що управління економічною безпекою підприємства може бути реалізоване керівництвом підприємства відповідно до активної чи пасивної стратегії (табл. 3.6). Найбільш дієвою в умовах війни та під час післявоєнного відновлення економіки буде стратегія управління економічною безпекою, яка поєднує активні та пасивні характеристики, тобто змішана стратегія. Її метою має стати планування, розробка та реалізація управлінських рішень, які забезпечать бажану результативність бізнес-процесів в умовах впливу на їх перебіг традиційних економічних ризиків, а також інноваційних загроз, які виникли з моменту початку повномасштабної війни, і сформувались у середовищі зміни парадигм ведення бізнесу та під час поширення глобальної пандемії та воєнного стану.

Вплив війни на діяльність підприємства проявляється через такі складові як:

- ракетні обстріли території країни, наслідком яких може стати знищення або часткове пошкодження майна (транспортних засобів, офісних, виробничих приміщень);

- втрата персоналу внаслідок наступних етапів мобілізації населення до Збройних сил України;
- значний ризик використання матеріальних та людських ресурсів для забезпечення воєнних потреб;
- ймовірний сумнів у майбутній здатності підприємства, його клієнтів та постачальників виконати умови діючих та майбутніх договорів з вантажних перевезень;
- розрив ланцюгів постачання, дефіцит пального чи обмеження на його кількість.

–

Таблиця 3.6

Характерні риси активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання

Параметри	Активні стратегії	Пасивні стратегії
1	2	3
Ресурсне забезпечення	Використання власних, залучених, позичених ресурсів, встановлення нових партнерських зв'язків, розширення мережі відносин з контрагентами щодо забезпечення економічної безпеки; пріоритет спрямування ресурсів на підтримання рівня економічної безпеки	Фінансування потреб управління економічною безпекою за залишковим принципом; використання виключно власних ресурсів, відмова від ризиків, що супроводжують процеси залучення додаткових ресурсів
Персонал	Залучення персоналу до формування та реалізації стратегії; роз'яснювальна робота щодо ролі кожного працівника у забезпеченні економічної безпеки, однак обмежений доступ персоналу до процесу управління економічною безпекою, звітування щодо її стану безпосередньому керівництву підприємства	Працівники розглядаються як виконавці рішень щодо забезпечення економічної безпеки, а їх дії та/або бездіяльність визнаються загрозами стану інтелектуально-кадрової безпеки підприємства
1	2	3
Схильність до ризику	Перевага надається безпекою орієнтованим рішенням, які покликані збалансувати господарський ризик, витрати ресурсів на управління ним і позитивний результат, який підприємство може отримати від взяття на себе ризику	Відмова від ризиків задля утримання високого рівня економічної безпеки, навіть якщо є ймовірність отримати від них позитивний економічний ефект; в ідеалі - підтримання мінімального рівня ризиків

Взаємодія із зовнішнім середовищем	Активна взаємодія, залучення фахівців з управління економічною безпекою зі сторонніх організацій, консультування, коучинг; оцінювання ризиків зовнішнього середовища, їх врахування у основній діяльності	Спрямованість на ризики внутрішнього середовища, відмова від залучення сторонніх експертів або помірне консультування з ними; намагання уникнути зовнішніх ризиків
Часовий горизонт	Стратегія формується максимум на три роки, періодично переглядається (раз на рік або за потреби, під час появи нових загроз і ризиків, які не можна ігнорувати)	Стратегія розробляється за класичним сценарієм на п'ять років; перегляд відбувається за необхідності, переважно у випадках, коли неефективність діючої стратегії стає очевидною

Джерело: [18, с. 46]

Для ТОВ «АТБ-маркет» важливо у контексті забезпечення економічної безпеки впроваджувати агресивну стратегію з ресурсного забезпечення, використовувати оптимальні пропорції фінансових ресурсів для ТОВ «АТБ-маркет», тому що сучасний стан характеризує незбалансованість між різними складовими фінансових ресурсів. Розроблено 30 оптимізаційних варіантів структури фінансових ресурсів та обрано п'ять, в яких власний капітал становить від 60% до 100%, довгострокові зобов'язання становлять до 20% та поточні зобов'язання становлять до 20%.

Рекомендації з забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» полягають також у перегляді організаційної структури та формування структурного підрозділу з економічної безпеки, що має визначати основні напрями забезпечення економічної безпеки. Керівник служби економічної безпеки має бути безпосередньо підпорядкований Генеральному директору та формувати за погодженням з ним стратегію та тактику основні принципи економічної безпеки, погоджувати цільові показники та звітувати про їх виконання. За діючою структурою у товариства присутня служба безпеки та економічна служба, тому на основі об'єднання двох служб можна реалізувати дану рекомендацію на основі тісної взаємодії з іншими відділами та службами (служба закупок, служба інформаційних технологій, служба управління персоналом, аналітичний відділ).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних положень забезпечення економічної безпеки підприємства та запропоновано наступні напрямки в умовах нестабільності і воєнного стану.

1. Досвід забезпечення та оцінки економічної безпеки на світовому та національному рівні є позитивним для забезпечення економічної безпеки на рівні окремого підприємства. З урахуванням позитивного досвіду обов'язкового характеру управління та виокремлення уповноваженого органу чи організації, наявність визначених нормативно та зрозумілих для всіх суб'єктів методики оцінки, обов'язковість оцінки економічної безпеки держави

2. Узагальнено підходи до суті економічної безпеки підприємства відповідно до наукового доробку та чинного законодавства у галузі безпекознавства, тому економічна безпека підприємства – це стан підприємства, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у національному та світовому економічному середовищі і характеризує здатність до сталого та збалансованого зростання.

3. Визначено інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства на основі відносних показників, які комплексно характеризують діяльність підприємства та рівень його економічної безпеки.

4. ТОВ «АТБ-маркет» – досліджуване підприємство, що є найбільшою мережею магазинів з роздрібною торгівлі та підприємство становить суспільний інтерес, тому дослідження його фінансового стану та формування фінансових ресурсів має важливе для економік і суспільства значення.

5. ТОВ «АТБ-маркет» має таке важливе значення для економіки та населення, тому важливість економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» проявляється за напрямом продовольчої безпеки та забезпечення доступності до продуктів харчування, засобів гігієни та інших споживчих товарів через

сформовану мережу магазинів та високу щільність магазинів. Іншими важливими проявами економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» для українського суспільства є сплата податків та наповнення державного та місцевих бюджетів, у т.ч. сплата податку на прибуток, ПДВ та акцизного податку, високий рівень податкового адміністрування, формування зайнятості та платоспроможності населення, формування економічної безпеки постачальників продукції, особливо аграрні та харчові підприємства, транспортні підприємства, формування ефективності діяльності, збереження і збільшення капіталу.

6.Економічна безпека ТОВ «АТБ-маркет» є доброму рівні та має перспективи для ефективності діяльності, проте у 2022-2024 роках присутні такі порушення: як збитковість у 2023 році, велике боргове навантаження та фінансові результати через фінансові витрати та навантаження через адміністративні витрати, недостатню ліквідність та платоспроможність зменшення рівня операційної рентабельності тощо. ТОВ «АТБ-маркет» довгий час залишається одним з найбільших роботодавців, проте чисельність працівників зменшилася у 2023 році, коли втрачено контроль за діяльністю окремих магазинів через воєнні дії та вимушено скорочено чисельність працівників, також варто відмітити збільшення продуктивності праці.

7.Для ТОВ «АТБ-маркет» важливо у контексті забезпечення економічної безпеки впроваджувати агресивну стратегію з ресурсного забезпечення, використовувати оптимальні пропорції фінансових ресурсів для ТОВ «АТБ-маркет», тому що сучасний стан характеризує незбалансованість між різними складовими фінансових ресурсів. Розроблено 30 оптимізаційних варіантів структури фінансових ресурсів та обрано п'ять, в яких власний капітал становить від 60% до 100%, довгострокові зобов'язання становлять до 20% та поточні зобов'язання становлять до 20%.

8.Рекомендації з забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-маркет» полягають також у перегляді організаційної структури та формування структурного підрозділу з економічної безпеки, що має визначати основні

напрями забезпечення економічної безпеки. Керівник служби економічної безпеки має бути безпосередньо підпорядкований Генеральному директору та формувати за погодженням з ним стратегію та тактику основні принципи економічної безпеки, погоджувати цільові показники та звітувати про їх виконання. За діючою структурою у товариства присутня служба безпеки та економічна служба, тому на основі об'єднання двох служб можна реалізувати дану рекомендацію на основі тісної взаємодії з іншими відділами та службами (служба закупок, служба інформаційних технологій, служба управління персоналом, аналітичний відділ).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
2. Про автомобільний транспорт: Закон України від 05.04.2001 № 2344-ІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерство економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
4. НП(с)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
5. Правил надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів: Наказ Міністерство інфраструктури України від 28.11.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1609-14#Text>
6. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 109–117.
7. Бакаляр Д. Г. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 110-117.
8. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 189–194.
9. Бойко С. В., Теслюк Н. П., Левковець Н. П. Фінансова безпека АТП у контексті розвитку ринку вантажних перевезень в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 344-355/
10. Бушовська Л. Б., Поплавська О. В., Ядуха С. Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі

забезпечення економічної безпеки підприємств/ *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 119-128.

11. Василішин С. Удосконалення важелів управління діджиталізаційними ризиками економічної безпеки та формування кібербезпеки облікової системи. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 97-110.

12. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Концептуальні підходи до управління економічною безпекою на регіональному рівні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 7(1). С. 16-23.

13. Горобінська І. В. Механізм управління економічним розвитком автотранспортного підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 9. С. 28-33.

14. Горобінська І. В., Теслюк Н. П., Наконечна С. А. Оцінювання динаміки показників фінансової стійкості підприємств вантажного автомобільного транспорту в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 10. С. 141-147.

15. Громоздова Л. В., Ілляшенко І. О., Довгенко Я. О., Царук В. В., Юрченко К. М. Методологія оцінки економічної безпеки підприємництва на різних рівнях ієрархії управління економікою. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 29-38.

16. Живко З. Б., Овечкіна О. А., Родченко С. С., Сакун Л. М. Інноваційна модель стратегічного розвитку в управлінні безпековою економікою в умовах посилення зовнішньоекономічних зв'язків та діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 44-51.

17. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142-157.

18. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах

традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43-48.

19. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 103-109.

20. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 221–228.

21. Коваленко О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 65–72.

22. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 98–107.

23. Ковальчук А. М. Імперативи структуризації системи економічної безпеки підприємства в адаптивних умовах розвитку. *Znanstvena Misel*. 2020. Iss. 49. Vol. 1. P. 25–27

24. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5-9.

25. Куницька-Іляш М. В. Наукові погляди стосовно структури елементів системи управління фінансовою безпекою галузей економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 147-152.

26. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2012. Вип.26(1). С. 419-423

27. Левковець Н. П. Ідентифікація стану економічної безпеки та базові засади і заходи її забезпечення для підприємств автомобільного транспорту. Дисертація ... канд. економ. наук 08.00.04 – економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2020. 312 с.

28. Лихолат С. М., Рискальчук А. О. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління*. 2021. Т. 5, № 1. С. 158-169

29. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

30. Масалітіна В. В., Горобінська І. В., Микітко В. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 147-155.

31. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 119-127.

32. Панченко В. А. Засоби управління логістичною компонентою економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 121-127.

33. Поліщук О. Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_28

34. Руденко І. В., Болотова Т. М., Кулинич Т. В. Діагностика економічної безпеки як інструмент забезпечення ефективного управління іміджем підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 297-302.

35. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 33-39.

36. Скорик М. О., Горбань С. Ю., Скрицька О. Ю. Сутність економічної безпеки підприємства як складника національної безпеки України. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11. С. 7-11.

37. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 190-196.

38. Сосновська О. О., Житар М. О. Елементи методології управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 204–213.

39. Стілл А. В. Особливості соціально-економічної безпеки як об'єкта управління на рівні регіону. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2021. Вип. 2. С. 335-341.

40. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 20–25

41. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54-58.

42. Тульчинська С. О., Чорній Б. П., Салоїд С. В. Понятійно-категоріальний апарат теорії інвестування та економічної безпеки підприємств. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія. Київ, 2018. С. 9–35

43. Турпак Т. Г., Назаренко Я. Я., Горобінська І. В. Податкова безпека транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 59-63.

44. Фень К. С. Джерельна база та сфери застосування дефініції «Економічна безпека підприємства». *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 24. Ч. 3. С. 231–238

45. Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. Оцінка рівня забезпечення економічної безпеки підприємства в межах реалізації

конкурентних ринкових стратегій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. №1.*
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7855>

46. Хоменко І. О., Горобінська І. В., Шаргородський І. С. Податкове навантаження суб'єктів господарювання як об'єкт державного регулювання. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1. С. 102-113.

47. Чистоклетов Л. Г. Безпека діяльності суб'єктів гос-подарювання як об'єкт адміністративно-правового забезпечення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 5. С. 163–168.

48. Шаркаді М. М. Нейро-нечітке моделювання у системі управління фінансово-економічною безпекою. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Математика і інформатика*. 2021. Вип. 38, № 1. С. 157-164.

49. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366

50. Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є. Пріоритетність забезпечення економічної стійкості підприємства як соціально- економічної системи в сучасних умовах господарювання. URL:
http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/25.pdf

51. Levkovets N., Ilchenko V., Boiko S., Masalitina V., Tesliuk N. (2023). Risk-Oriented Approach to Financial Security of Motor Transport Enterprises. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Explore Business, Technology Opportunities and Challenges After the Covid-19 Pandemic. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 495. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_91

52. Офіційний сайт Держстату України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

53. Youcontrol. URL:
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462#express-universal-file>

54. Index_Economic_Security_2025_ukr_dcf45bdf64.pdf. URL:
https://d2c4wny57m91c4.cloudfront.net/Index_Economic_Security_2025_ukr_dcf45bdf64.pdf

ДОДАТКИ

Складова індексу економічної безпеки підприємства: одиничні
параметри, значення за рівнями безпеки

№ п/п	Одиничні параметри	Стан безпеки				Ваговий коефіцієнт
		нормативний	безпечний	допустимий	критичний	
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,1	0,085-0,1	0,07-0,085	менше 0,07	0,1
1.2	Коефіцієнт загальної ліквідності	більше 2,0	1,7-2,0	1,4-1,7	менше 1,4	0,1
1.3	Коефіцієнт фінансової незалежності	більше 0,5	0,4-0,5	0,3-0,4	менше 0,3	0,15
1.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,1	0,09-0,1	0,07-0,09	менше 0,07	0,15
1.5	Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей	більше 1,0	0,9-1,0	0,7-0,9	менше 0,7	0,15
1.6	Рентабельність надання послуг (ROS), %	більше 1,0	0,9-1,0	0,7-0,9	менше 0,7	0,1
1.7	Рентабельність активів (ROA), %	більше 2,0	1,7-2,0	1,4-1,7	менше 1,4	0,1
1.8	Коефіцієнт ефективності грошового потоку	більше 0,1	0,09-0,1	0,07-0,09	менше 0,07	0,15

Джерело: [27, с. 91]