

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Забезпечення економічної безпеки підприємства»

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Янкевич Максим Іванович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., ст. викладач

Казарян Олександра Генріхівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Янкевич Максим Іванович. *«Забезпечення економічної безпеки підприємства»* – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище України функціонує в умовах високої динамічності, кризових деформацій та невизначеності, що спричиняє флуктуацію бізнес-процесів телекомунікаційних підприємств та порушення їх стратегічних орієнтирів розвитку. За таких умов ключовим чинником забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємств телекомунікаційної сфери стає формування якісної системи економічної безпеки, яка дозволяє ефективно реагувати на ризики та загрози сучасного етапу економічного розвитку.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та прикладних аспектів формування системи економічної безпеки підприємств телекомунікаційної сфери та розробленні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах соціальної, політичної та економічної нестабільності.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналітичний, економіко-статистичний, методи порівняння, групування, систематизації, аналізу і синтезу, що забезпечило комплексне дослідження процесів формування економічної безпеки підприємств телекомунікаційної сфери.

Ключові слова: *економічна безпека, телекомунікаційна сфера, управління ризиками, інтегральна оцінка, інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічний розвиток.*

ANNOTATION

Yankevych Maksym Ivanovych. *“Ensuring the economic security of the enterprise”* – Manuscript.

Qualification thesis submitted for the degree of Master’s – Odesa Institute of PJSC “Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)”. Odesa, 2026.

Relevance of the research topic is determined by the fact that the modern business environment of Ukraine operates under conditions of high dynamism, crisis distortions, and uncertainty, which cause fluctuations in the business processes of communication enterprises and disrupt their strategic development guidelines. Under such circumstances, the key factor in ensuring viability and sustainable functioning of telecommunication enterprises is the formation of a robust economic security system that enables effective response to risks and threats of the current stage of economic development.

The purpose of the thesis is to study theoretical and applied aspects of forming the economic security system of telecommunication enterprises and to develop practical recommendations for its improvement under conditions of social, political, and economic instability.

The methodological basis of the research consists of general scientific and special methods of economic analysis, including analytical, economic-statistical, comparison, grouping, systematization, analysis and synthesis, which ensured a comprehensive study of the processes of forming economic security in telecommunication enterprises.

Keywords: *economic security, telecommunication sector, risk management, integral assessment, information and analytical support, strategic development.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Взаємозв’язок ієрархічних рівнів економічної безпеки як системної категорії	8
1.2. Еволюція та сутність поняття «ризик» у контексті економічної безпеки підприємства	20
1.3. Специфіка управління ризиками підприємств телекомунікаційної та інформаційної сфери	25
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ	38
2.1. Стан та тенденції розвитку телекомунікаційного підприємства.....	38
2.2. Вплив глобальних ризиків на економічну безпеку вітчизняних підприємств телекомунікаційної сфери	54
2.3. Оцінка діяльності та економічної безпеки телекомунікаційного підприємства ПАТ «Укртелеком»	69
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3.	
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»)	79
3.1. Інтегральна оцінка ефективності системи економічної безпеки телекомунікаційного підприємства	79
3.2. Комплексна оцінка ефективності моделі забезпечення економічної безпеки ПАТ «Укртелеком».....	98
3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів та інструментів удосконалення системи економічної безпеки підприємства ПАТ «Укртелеком»	110
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічності економічного простору, наявності світових та вітчизняних кризових деформацій та невизначеності сучасного бізнес-середовища актуальною тенденцією є вплив несподіваних імпульсів на функціонування вітчизняних телекомунікаційних підприємств, що спричиняють флуктуацію їх основних бізнес-процесів та порушення цільових орієнтирів розвитку. У цьому контексті необхідною та логічною реакцією телекомунікаційних підприємств на існування зазначених тенденцій є формування системи їх економічної безпеки для забезпечення стійких параметрів функціонування. Це обумовлює актуальність та викликає науковий інтерес до дослідження теоретичних, методологічних та практичних засад створення якісної системи економічної безпеки на основі пошуку нових підходів до управління ризиками телекомунікаційних підприємств, існування яких зумовлено особливостями сучасного етапу економічного розвитку.

Формування якісної системи економічної безпеки телекомунікаційних підприємств як комплексного та структурованого утворення, особливості побудови якого безпосередньо залежать від динаміки процесів активізації різноманітних ризиків сучасного економічного середовища, сприятиме досягненню цільових орієнтирів функціонування та визначенню стратегічного вектору розвитку телекомунікаційних підприємств.

Дослідження теоретико-методологічних та прикладних положень економічної безпекології підприємства в умовах невизначеного бізнес-середовища представлені у працях таких учених, як Б. М. Андрушків, Т. Г. Васильців, О. В. Ілляшенко, Г. В. Козаченко, М. І. Копитко, О. М. Ляшенко, Є. І. Овчаренко, В. М. Пономарьов, К. А. Пріб, О. А. Сороківська, В. І. Франчук, І. Б. Хома, С. М. Шкарлет та інших. Значний внесок у вдосконалення управлінських процесів телекомунікаційних підприємств зробили такі науковці, як С. М. Боняр, О. В. Виноградова, В. М. Гранатуров, О. Є. Гудзь, О. Ю. Гусєва, І. М. Зеліско, О.

А. Князева, Л. В. Лазаренко, В. М. Орлов, І. В. Охріменко, Н. С. Прокопенко, П. А. Стецюк, Т. В. Сьомкіна та інші. Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання щодо формування безпечних умов функціонування вітчизняних телекомунікаційних підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку, значна кількість завдань залишається невирішеною і потребує подальшого наукового пошуку. Усі ці аспекти визначили не лише актуальність теми, а й окреслили мету, завдання та структуру магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних та прикладних положень і рекомендацій щодо підвищення ефективності системи забезпечення економічної безпеки підприємств телекомунікаційної (ТЛК) сфери України в умовах соціальної, політичної та економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити теоретичні аспекти сутності та формування категорійного апарату економічної безпеки суб'єктів господарювання;
- оцінити структуру та ієрархію інституціональних органів забезпечення економічної безпеки та їх роль в нівелюванні ризиків і загроз;
- ідентифікувати галузеві особливості економічної безпеки підприємств телекомунікаційної сфери;
- систематизувати наукові підходи та обґрунтувати механізм визначення пріоритетів економічної безпеки підприємств сфери ТЛК в умовах ринкової глобалізації;
- розкрити роль інформаційно-аналітичного забезпечення, визначити його елементи та функції за рівнями ієрархії в процесі формування масиву даних для створення результативної системи економічної безпеки підприємств телекомунікаційної сфери;
- визначити рівень системної ефективності економічної безпеки підприємства телекомунікаційної сфери за допомогою інтегральної оцінки та прогнозних параметрів основних індикаторів-маркерів;

- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення концептуальної моделі управління ризиками, системних елементів її реалізації, підходів до прогнозування на засадах забезпечення економічної безпеки підприємства сфери ТЛК.

Об'єктом дослідження є процес формування системи економічної безпеки підприємства телекомунікаційної сфери в умовах ринкової глобалізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування пріоритетів економічної безпеки телекомунікаційного підприємства в умовах ринкової глобалізації.

Методологічну основу дослідження становлять такі загальнонаукові методи дослідження, як: аналітичний, економіко-статистичний, метод порівняння, групування, систематизації даних, методи аналізу і синтезу.

Теоретична значущість роботи полягає в систематизації та розвитку теоретичних і прикладних засад формування моделі економічної безпеки підприємства телекомунікаційної сфери із урахуванням імперативів та пріоритетів в умовах посилення світових глобалізаційних процесів.

Інформаційну базу досліджень становлять наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених, монографічна та періодична література, нормативно-правові акти України, звіти Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері телекомунікаційних послуг, офіційні дані Державної служби статистики України, звітність підприємств телекомунікаційної сфери, власні аналітичні розрахунки, ресурси Інтернету.

Кваліфікаційна робота викладена на 120 сторінках, містить 15 таблиць і 11 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 68 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ

БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Взаємозв'язок ієрархічних рівнів економічної безпеки як системної категорії

Розвиток сучасних підприємств є безупинним процесом, який відбувається за штучно встановленою або природною програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розвиваються та можуть бути реалізовані нові можливості, властивості, якості та характерні риси. Це сприяє здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання та прагнути до нових стратегічних цілей, що змінює позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі та здатність до протидії його негативним впливам [2].

Відповідно результатів досліджень Світового банку для сучасного етапу розвитку економіки України одним з основних чинників, що перешкоджають ефективному розвитку підприємств, є нестабільність та невизначеність економічного середовища. Невизначеність як відсутність кількісних даних щодо вірогідності настання несприятливого результату розвитку подій, викликана існуючою асиметричністю інформаційних потоків. Як результат темпи генерування нормативно-правової, технологічної, економічної та іншої інформації не відповідають темпам розвитку нових процесів та явищ у суспільстві, що викликає нові загрози у діяльності підприємств та значною мірою обмежує їх економічну свободу. До того ж системність реалізації світових криз національного та світового масштабів та відповідна модифікація умов функціонування економічних суб'єктів вимагають своєчасної адаптації підприємств до негативного впливу факторів мінливого економічного середовища та збереження параметрів їх стійкого розвитку. За даних тенденцій

необхідною та логічною реакцією підприємства є прагнення до створення економічної безпеки як передумови захисту його економічних інтересів від зовнішніх ризиків, формування конкурентних переваг, якісних параметрів розвитку та досягнення інших цільових орієнтирів.

Актуалізація зазначених питань зумовила формування та розвиток нового наукового напрямку – економічної безпекології, предметом якої є збір, систематизація, узагальнення та критичний аналіз об'єктивних знань щодо економічної безпеки об'єкта, які дозволяють розкрити її сутність, проаналізувати форми прояву та причинно-наслідкові зв'язки, виявити екзогенні та ендогенні фактори впливу, а також розробити методику її оцінювання та систему забезпечення. За думкою професора Г. В. Козаченко: «За своєю побудовою безпекологія є вченням, комплексом взаємопов'язаних ідей, внутрішньо диференційованою, але цілісною системою знань, у якій одні елементи залежать від інших, а початковий базис становить сукупність тверджень, понять і категорій, визначених за певними методологічними принципами і правилами. Безпекологія виступає формою синтетичного знання, у межах якої поняття, гіпотези і закони безпекознавства втрачають колишню автономність і стають елементами цілісної системи» [15].

Безпека як загальнонаукова категорія пройшла певні етапи своєї еволюції і протягом ХХ століття трансформувалась у царину досліджень економічної безпеки. Вертикаль таких досліджень пронизує всі рівні ієрархії – від глобального до індивідуального, хронологія формування якої вдало представлена у роботі професора О. М. Ляшенко: «У 40-50 рр. ХХ ст. теорія класичного реалізму стала підґрунтям парадигми національної безпеки, появи терміну «національні інтереси» та погляду на забезпечення безпеки держави шляхом захисту її національних інтересів. У 60-х рр. ХХ ст. науковці визнали, що окрім держав на міжнародній арені існують інші впливові суб'єкти, діяльність яких відіграє важливу роль у забезпеченні

регіональної та міжнародної безпеки. Використання ідей марксизму у 70-х рр. ХХ ст. стало підґрунтям виникнення глобальної безпеки, забезпечення якої спиралося на експлуатацію слабких держав сильними шляхом контролю над корисними ресурсами. За часи соціального конструктивізму у 90-х рр. ХХ ст. з'явилася універсальна безпека. Її прихильники почали ставити питання про природу безпеки в світі, поглиблення досліджень у галузі безпеки та висунули ідеї про те, що думки громадян країни про безпеку можуть не збігатися з думками державотворців [19].

У сучасних умовах економічна безпека викликає значний інтерес видатних вчених та науковців, які активно впроваджують новітні наукові результати за даним напрямком у різні сфери підприємницької діяльності. Передумовою цього стала масштабна світова економічна криза 30-х років ХХ століття і необхідність адаптації до нових ризикових ситуацій. Проте перші наукові публікації в світі, що стосуються економічної безпеки датуються серединою 70-х років ХХ століття, адже цей напрямок економічної науки розглядається як один із найважливіших складових національної безпеки держави. Саме у цей період західні науковці теоретично і практично довели необхідність впровадження економічних методів з метою забезпечення національної безпеки.

Подальше детальне вивчення даної теми зумовило її розгляд через призму діяльності суб'єктів господарювання, адже вони є базовою складовою національної економіки, а результати їх функціонування мають значний вплив на рівень національної безпеки. Зважаючи на особливості їх діяльності та несприятливі умови господарювання, на перше місце виходить проблема пошуку і впровадження оптимальних методів діагностики, оцінювання та контролю стану поточних захисних функцій підприємств з метою побудови системи вихідної інформації для прийняття в подальшому відповідних управлінських рішень щодо стабілізації реальної ситуації [3].

Однак найбільший інтерес до цієї проблематики виник наприкінці 80-90 років. Саме в цей час з'являються перші розробки, в яких робляться спроби систематизувати існуючі окремі знання в даній сфері і надати їм вигляду єдиної теорії. Відтак, наука про економічну безпеку – це сукупність знань, що поєднують різні концепції економічної безпеки, її категоріальний апарат, методологію, а також цілі, технології та методи забезпечення.

Наразі наукові здобутки у галузі економічної безпеки є багаточисельними, доволі вагомими та свідчать про значний науковий інтерес до даної проблематики. Це пов'язано, по-перше, з теоретичним аспектом – наразі формується нова наука про економічну безпеку та значна частина досліджень пов'язана саме з науковим становленням, а по-друге, з прагматичним аспектом – існування глобальних та локальних економічних криз по всьому світу зумовили підсилення дослідницького інтересу до такого явища як економічна безпека держави в цілому та підприємства зокрема [23]. Як зазначає В. Геєць, «... забезпечення економічної безпеки – це гарантія незалежності країни, умови стабільності та ефективної життєдіяльності суспільства» [10].

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що сучасні дослідження економічної безпеки є актуальним питанням як на глобальному, міжнародному, національному, регіональному рівнях, так і на рівнях окремого підприємства. У цьому зв'язку у багатьох наукових працях формується ієрархічна декомпозиція економічної безпеки, що представлено на рис. 1.1.

Кожен вищий рівень системи управління економічною безпекою держави має формувати сприятливі засади та передумови забезпечення захищеності компонент і функціональних складників об'єкта економічної безпеки нижчого рівня [59]. Безперечно, проблема забезпечення економічної безпеки держави та регіонів характеризується найвищим рівнем

пріоритетності та складності категорії, великою кількістю функціональних елементів та чинників, які її визначають та має пряму залежність з існуючим рівнем економічної безпеки підприємств. Вважаємо, що усвідомлення місця економічної безпеки підприємства як компоненти у ієрархічній структурі економічної безпеки є необхідним для подальшого вивчення економічної сутності даної категорії.

Слід зазначити, що найбільш розповсюдженими трактуваннями глобальної економічної безпеки є такі, що передбачають процеси формування та функціонування системи світових господарських зв'язків, світової економічної системи, ефективну взаємодію економічних блоків та національних економік. Процес економічної глобалізації передбачає створення нових можливостей для економічного розвитку й водночас сприяє загостренню старих та формуванню нових суперечностей у світовій економіці, які можна трактувати як глобальні загрози людству. Отже, з огляду на вищевикладене, глобальну економічну безпеку можна визначити як невід'ємну складову глобальної безпеки мегаекономічних систем, необхідною умовою якої є економічна безпека всередині макро-, мезо- та мікроекономічних систем кожної з держав глобальної інтеграційної світової структури. Як зазначає О. А. Сороківська «глобальна безпека являє собою такі умови співіснування інституціональних структур, за яких кожен член світової спільноти має можливість вільно обирати і здійснювати свою стратегію розвитку відповідно до принципів глобалізації» [2, с.58].

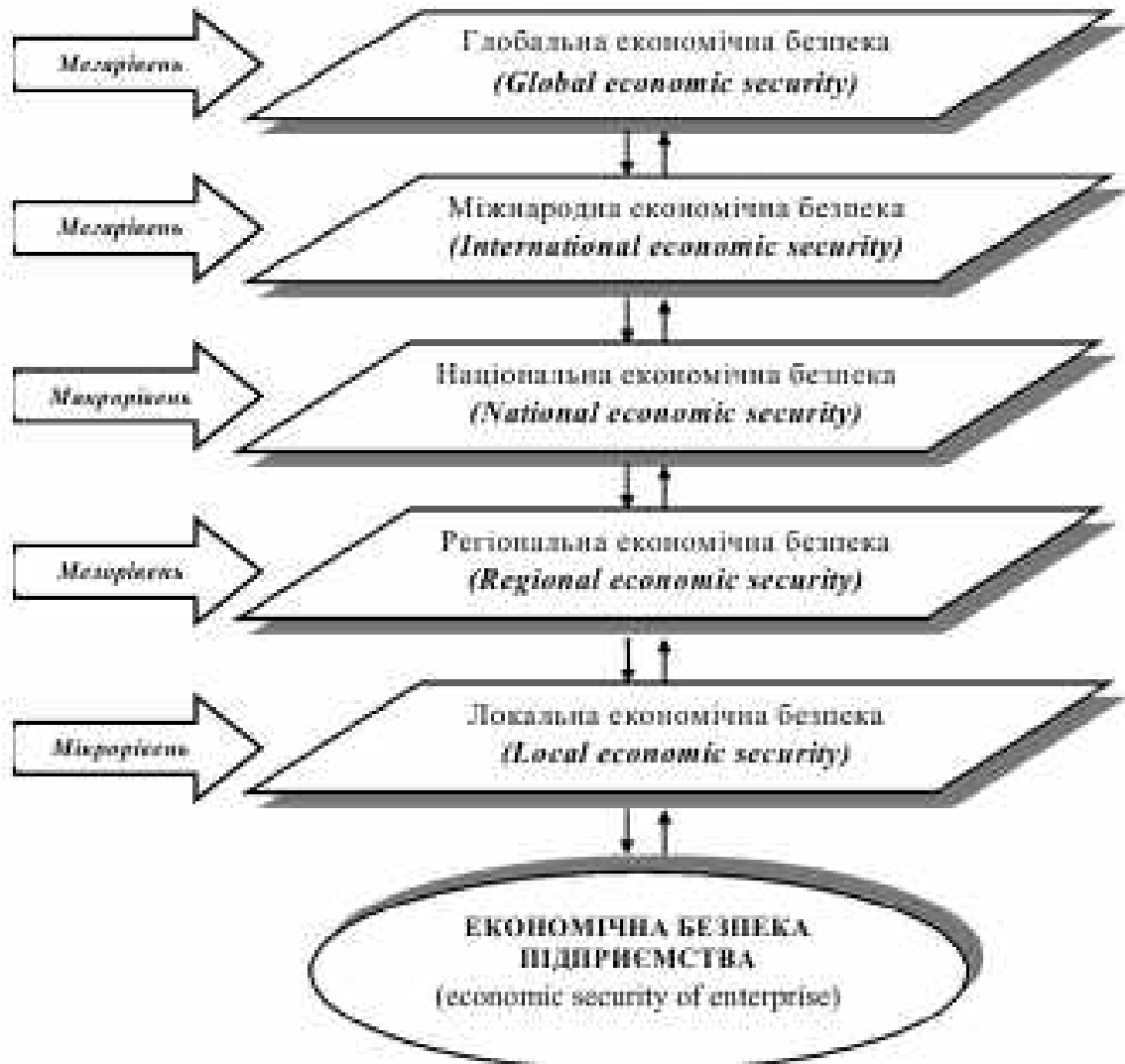


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між ієрархічними рівнями економічної безпеки

Сучасна інтелектуальна глобальна економіка характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, інформатизацією та електронізацією майже всіх бізнес-процесів. Але поряд з такими позитивними характеристиками, які дозволяють значно підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство зіткнулось зі значними проблемами, які загрожують зниженням глобальної

економічної безпеки. Серед них можна виділити ключові: економічне відставання країн, що розвиваються; економічні проблеми країн, що переходять від командно-адміністративної системи господарювання до ринкової; наближення продовольчої кризи; радіаційне зараження; значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низький рівень використання альтернативних енергоносіїв; направлення значних фінансових ресурсів на запобігання війні та багато інших.

Вищезазначені тенденції мають безпосередній вплив на забезпечення міжнародної економічної безпеки як складової глобальної безпеки, що передбачає наявність комплексу міжнародних умов співіснування держав, відповідно до яких кожна країна має можливість вільно обирати та реалізовувати свою стратегію розвитку на основі взаємовигідної співпраці та без навмисного завдання збитку її економічним інтересам з боку інших держав.

В Україні проблема економічної безпеки вперше розглядалася на законодавчому рівні після розпаду СРСР з появою нових незалежних держав, які в 90-х рр. ХХ століття були неспроможні захищати свої національні інтереси. Ґрунтовніше стратегічні цілі, завдання, механізми забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави висвітлено у «Стратегії національної безпеки України» від 2 лютого 2007 року [2]. Цей нормативний документ втратив чинність у зв'язку з прийняттям Указу Президента України від 6 травня 2015 року про рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про стратегію національної безпеки України», де зазначено, що ключовою умовою нової якості економічного зростання в Україні є забезпечення економічної безпеки. Це здійснюється шляхом реалізації таких основних заходів як деолігархізація, демонополізація і дерегуляція економіки, захист економічної конкуренції, спрощення й оптимізація системи оподаткування, формування сприятливого

бізнес-клімату та умов для прискореного інноваційного розвитку, залучення іноземних інвестицій у ключові галузі економіки, підвищення стійкості національної економіки до негативних зовнішніх впливів тощо [1].

Узагальнений аналіз досвіду щодо розв'язання проблем економічної безпеки США, країн Центральної та Східної Європи, а також держав СНД свідчить, що найбільш розвинені держави світу будують власну стратегію забезпечення економічної безпеки на основі отримання економічних переваг шляхом значного впливу на інші країни.

На даний момент визначенню поняття економічної безпеки підприємства присвячено багато наукових публікацій. Проте, як зауважив Г. А. Атаманов, практично всі вони «страждають одним і тим же недоліком: у них відсутні більш-менш логічні та чіткі визначення досліджуваного феномену», тобто феномену економічної безпеки підприємства [14]. Більш того, як відзначили Г. В. Козаченко та Т. М. Адаменко, сьогодні спостерігається невідповідність постулатів і категорій теоретичних конструкцій економічної безпекології щодо забезпечення економічної безпеки підприємства реальній практиці безпеко-забезпечувальної діяльності вітчизняних підприємств [17]. Безумовно, що кожне авторське трактування досліджуваної категорії відповідає цілям конкретного дослідження, проте наявність великої кількості підходів до визначення економічної безпеки підприємства не сприяє кращому розумінню сутності поняття.

Досить розповсюдженою є позиція авторів, що поняття безпеки неможливо дослідити без використання її протилежності – категорії небезпеки. Лише у дихотомії "безпека-небезпека" можна встановити онтологічні витoki безпеки та сформулювати гносеологічні засади безпеко-забезпечувальної діяльності. Категорією, що пов'язує між собою стани безпеки та небезпеки, є поняття "загроза".

Аналіз різних тривалих наукових дискусій щодо визначень понять

загроза та небезпека у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства [3, 4, 5, 7, 12, 17] дозволяє дійти висновку про існування взаємозв'язку та взаємонаслідковості даних понять. Так, небезпекою можна вважати форму прояву загрози, що призводить до зміни параметрів функціонування підприємства та кінцевих результатів його діяльності. Внаслідок виникнення небезпеки має місце настання суб'єктивних або об'єктивних подій у різних сферах діяльності підприємства у зв'язку з появою загрози, що може призвести до позитивного чи негативного результату.

Відповідно, загроза за своєю суттю – це потенційна можливість отримання негативного економічного наслідку для підприємства, що виникає внаслідок існування небезпеки та виникнення ризиків під впливом дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, від здатності підприємства оперативно та ефективно нейтралізувати можливі загрози буде залежати рівень його економічної безпеки та стійкість функціонування в умовах невизначеності. У зв'язку з цим, вважаємо, що економічну сутність досліджуваної категорії слід розглядати на основі класифікації існуючих загроз економічній безпеці підприємства та визначення характерних ознак її забезпечення в умовах сучасності.

Варто зазначити, що в економічній літературі приділено значну увагу сутності загроз економічній безпеці підприємства, актуальність яких полягає у систематизації значного масиву інформації щодо даної проблематики. Це призвело до створення низки авторських класифікацій загроз економічній безпеці підприємства, загальною рисою яких є виділення нових класифікаційних ознак. Так, найбільш розповсюдженими є систематизація загроз за сферою та джерелом виникнення, сферою діяльності підприємства, систематичністю прояву, можливістю виявлення та нейтралізації, тривалістю та характеру впливу, величиною збитків, ступенем

керованості, структурними елементами економічної безпеки підприємства тощо. Враховуючи значні наукові доробки, слід зазначити, що в науковій літературі відсутній єдиний комплексний підхід до даної проблематики. Це можна пояснити тим, що будь-яка класифікаційна система – це суб'єктивний погляд автора на проблему класифікації загроз. До того ж, жодна класифікаційна система не може набувати остаточного вигляду у зв'язку з швидкою періодичністю виникнення нових загроз. Нарешті, в класифікаційній системі неможливо повністю врахувати всі існуючі загрози або побудувати таку класифікаційну систему, в якій деякі загрози не повторювалися б в різних класифікаційних групах. Отже, є доцільним запропонувати авторську класифікацію загроз економічній безпеці підприємства, в якій обрано та представлено найбільш вагомі класифікаційні ознаки з огляду на теоретико-методологічні та концептуальні аспекти даного дослідження (рис.1. 2).

Вважаємо, що пріоритетною класифікаційною ознакою є систематизація загроз економічній безпеці підприємства за місцем їх виникнення – зовнішнє та внутрішнє середовище. Так, зовнішні загрози можуть мати прямий або опосередкований (непрямий) вплив та є некерованими з боку підприємства. Внутрішні загрози варто поділити на об'єктивні (не завжди залежать від дій працівників підприємства) та суб'єктивні (безпосередньо залежать від дій працівників підприємства). При цьому, внутрішні загрози є керованими з боку підприємства, що сприяє їх вчасному виявленню та нейтралізації. Також значну роль відіграє сфера виникнення загроз, кожна з яких є специфічною та відповідно може мати різний вплив на економічну безпеку підприємства за характером та ступенем впливу, систематичністю прояву, величиною збитків тощо. Нарешті, найбільш важливою класифікаційною ознакою є виділення загроз за функціональними підсистемами економічної безпеки підприємства,

рівень безпеки кожної з яких має безпосередній істотний вплив на загальний інтегральний показник її забезпечення.

Отже, слід зазначити, що виникнення категорії економічної безпеки підприємства та зростаюча актуальність її сучасних досліджень пов'язана, насамперед, з існуванням великої кількості загроз, які необхідно враховувати у ході прийняття управлінських рішень.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку економічна безпека набуває статусу складної багаторівневої системи, оскільки вимагає захисту всіх її складових на різних ієрархічних рівнях – від глобального до окремих суб'єктів підприємницької діяльності. Безумовно, досягнення економічної безпеки на кожному окремому рівні є важливим та потребує постійних наукових досліджень на теоретико-методологічному та методичному рівнях. Проте, необхідною умовою досягнення глобальної, національної та регіональної безпеки є забезпечення економічної безпеки саме на рівні підприємства, економічна сутність якої полягає у забезпеченні умов для його ефективного функціонування та стратегічного розвитку в умовах впливу загроз різноманітного характеру. З огляду на це, досягнення цільових орієнтирів діяльності будь-якого підприємства та безпосередньо забезпечення його економічної безпеки буде залежати від результативності процесу своєчасної ідентифікації та оптимізації ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

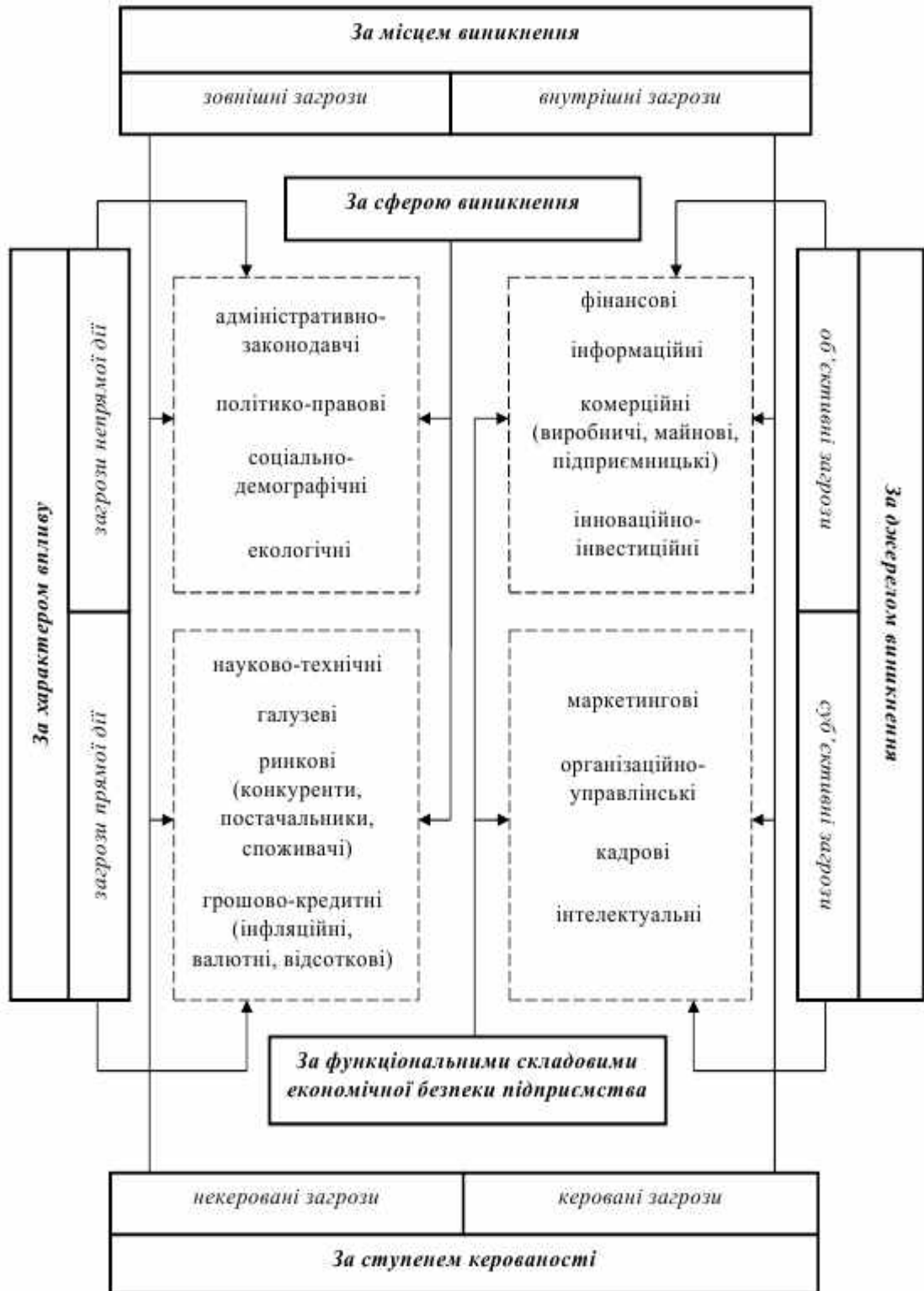


Рис. 1. 2. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

1.2. Еволюція та сутність поняття «ризик» у контексті економічної безпеки підприємства

Функціонування та розвиток сучасного економічного середовища здійснюється в умовах систематичної та перманентно зростаючої невизначеності ситуації. Це супроводжується ускладненням причинно-наслідкових та функціональних зв'язків між елементами ринкового механізму, ускладненням економічної реальності та виникненням загроз і негативних подій у діяльності суб'єктів господарювання. Існування таких тенденцій підтверджує, що проблема дослідження ризиків як феномену ринкової економіки набуває дедалі більшого суспільного значення. Саме тому одним з ключових напрямків сучасної економічної науки є вивчення генезису ризику, розробка та впровадження різноманітного інструментарію для підвищення процесу ефективності управління ризиками з метою їх нейтралізації та мінімізації.

Звернення до наукових досліджень сучасності дозволяє констатувати, що категорія ризику досліджується як складне явище, що має багато причин та джерел виникнення. У цьому зв'язку у вітчизняній та зарубіжній літературі існує багато тлумачень сутності ризику та його трактування з різних позицій. Проте основна різниця підходів полягає у співвідношенні категорій об'єктивності та суб'єктивності у понятті «ризик». У цьому зв'язку можна виділити три точки зору, які визнають або суто об'єктивну, або суто суб'єктивну, або об'єктивно-суб'єктивну природу ризику. При цьому, слід зазначити, що остання точка зору переважає.

Розглянемо прояв кожної із запропонованих компонент.

Об'єктивна компонента полягає в існуванні невизначеності умов функціонування економічних систем, в яких здійснюється фінансово-

економічна діяльність суб'єктів господарювання. Це породжує невизначеність показників (індикаторів), які оцінюють діяльність економічних суб'єктів та зовнішнього середовища та значення яких не можна спрогнозувати з необхідною точністю. При цьому за різними класифікаціями, які враховують специфіку різних видів ризиків, наводиться велика кількість конкретних причин виникнення такої невизначеності та відповідних ризиків, до основних з яких можна віднести спонтанність природних процесів та явищ, стохастичність та нелінійність перебігу більшості соціально-економічних та технологічних процесів, ймовірнісний характер науково-технічного прогресу, асиметричність та перманентна мінливість інформації, нестабільність економічної кон'юнктури, обмеженість різноманітних ресурсів при прийнятті та реалізації управлінських рішень, вплив дестабілізуючих факторів політичного, соціального, культурного, екологічного та техногенного характеру на економічні процеси тощо [15].

Суб'єктивна компонента передбачає активне дослідження суб'єктом особливостей власної діяльності, зовнішнього середовища та вибір рішення із наявних альтернатив. Тобто існує можливість кількісно та якісно визначати ступінь вірогідності настання певної події та відповідно передбачити можливий позитивний або негативний результат. Отже економічний суб'єкт завжди знаходиться в ситуації необхідності вибору певної альтернативи або відмови від неї у ході прийняття та реалізації управлінського рішення.

Аналіз вищевикладеного, дозволяє дійти висновку, що доцільнішою є третя теорія, відповідно до якої ризик має об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення. Тобто ризик, як об'єктивна категорія, ставить певні межі для діяльності суб'єкта господарювання, який, у свою чергу, внаслідок своєчасно прийнятих адекватних рішень може впливати на ризик.

Отже, аналіз та узагальнення існуючих підходів, дозволили виділити критеріальні ознаки ризику як економічної категорії, до яких слід віднести:

- причиною виникнення ризику є невизначеність, яка характеризується існуванням нелінійно-динамічного характеру розвитку соціально-економічних процесів, що обумовлено прискоренням НТП, формування інформаційного суспільства, процесів глобалізації всіх сфер людської діяльності та призводить до певних особливостей прояву різноманітних ризиків в сучасних умовах господарювання;
- ризик супроводжується ймовірністю його виникнення, що характеризується частотою можливого настання випадкової події з непередбачуваним кінцевим результатом;
- ризику притаманна властивість альтернативності, яка передбачає необхідність вибору низки альтернативних рішень для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків ризикованої події;
- ризик має економічну природу, оскільки проявляється на всіх етапах господарської діяльності суб'єктів незалежно від сфери та має пряму кореляцію з її позитивними та негативними фінансовими результатами;
- очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні та його наслідком може бути отримання позитивного (прибутку) або негативного (збитку) кінцевого результату. Дуалізм ймовірності отримання збитків і вигід в результаті здійснення підприємницької діяльності описується другим законом діалектики, згідно якого ризик є єдністю і боротьбою протилежностей. Оскільки, по-перше, такі невід'ємні властивості підприємницької діяльності як ініціативність, самостійність та ризикованість покликані забезпечувати максимізацію прибутку і

одержання позитивних результатів від підприємництва. По-друге, ризик, в контексті аналізу синергетичної парадигми, генерує виникнення точки біфуркації, що доводить не тільки іманентність ризику як властивості економіки, а конструктивність його впливу на перспективний розвиток системи [34]. Підсумовуючи вищевикладене, можна запропонувати визначення ризику як економічної категорії, що характеризується ймовірністю виникнення непередбачуваних ситуацій під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів та передбачає необхідність вибору існуючих альтернативних варіантів рішень економічними суб'єктами для отримання позитивних або негативних результатів діяльності.

Слід зазначити, що тенденції розвитку світового ринку свідчать про необхідність та неминучість активізації участі кожної країни світу в сучасних процесах глобалізації та інтеграції у світове господарство, реалізація яких породжує виникнення та розповсюдження низки нових ризиків та загроз для світового економічного середовища. Вищезазначені світові тенденції мають вплив на динаміку зміни національних макроекономічних показників. Так, аналіз основних макроекономічних та прогнозних показників України за період 2023–2025 рр. свідчить, що такі показники як реальний ВВП, обсяг промислової продукції, обсяг роздрібною торгівлі мають нестабільні тенденції впродовж останніх 2 років (табл. 1.1). Отже, можемо констатувати, що за даних умов важливим є контроль граничних значень, при перевищенні яких нестабільність може переходити в іншу якісну характеристику, виступаючи при цьому вже як ознака кризи.

Таблиця 1.1

Макроекономічні показники розвитку України

за період 2023–2025 рр.*

Показники	2023	2024	2025
Реальний ВВП, %	-0,5...+1 (оценка IMF)	+3,2	+2,2*
Індекс цін споживчих товарів, %	21,1	15,5	~10,0
Індекс цін виробників ПП, %	~27	~18	~10
Безробіття, %	~20,9	~11,9	~9,7
Середня заробітна плата, грн	–	–	~26 000
Експорт товарів і послуг, млрд грн	–	–	537,9
Імпорт товарів і послуг, млрд грн	–	–	1 174,3

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку особливої важливості набуває проблема захисту підприємств від негативних впливів зовнішнього середовища, вирішення якої вимагає їх відповідної адаптації до існуючої суспільно-політичної та економічної невизначеності. Це є можливим за умови реалізації процесу управління ризиками підприємств, забезпечення ефективності якого буде сприяти їх стійкому функціонуванню та стратегічному розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

1.3. Специфіка управління ризиками підприємств телекомунікаційної та інформаційної сфери

Сучасне бізнес-середовище стало набагато складнішим у порівнянні з попередніми роками, в результаті чого, крім нових можливостей, мають місце нові загрози та ризики. У зв'язку з цим умови нової економіки вимагають нової парадигми управління ризиками з метою своєчасної мінімізації та нейтралізації їх небажаного впливу на функціонування підприємства. В умовах нестабільної економічної ситуації проблема управління ризиком є досить важливою для будь-якого підприємства та актуальною у всіх сферах його діяльності. Отже, поза сумнівом, що орієнтація на забезпечення бажаного економічного результату вимагає врахування особливостей управління ризиками підприємств, що актуалізує необхідність проведення досліджень за даним питанням для досягнення нових наукових результатів, адаптованих до сучасних умов та тенденцій економічного розвитку.

Як свідчить зарубіжна практика, менеджери відомих та успішно функціонуючих компаній використовують різноманітні системи ризик-менеджменту окремих бізнес-процесів та діяльності в цілому, що дозволяє європейським компаніям істотно зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Про зростання необхідності управління ризиками у світі свідчить створення Інституту Ризик-менеджменту (The Institute of Risk-Management – IRM), Всесвітньої асоціації ризик-менеджерів (Global Association of Risk Professionals), Міжнародної ради управління ризиками (International Risk Governance Council (IRGC)), Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (Risk Management Standards). Поряд з цим, актуальність проблем у сфері управління ризиками обумовили створення стандартів ризик-менеджменту, які стали результатом спільних зусиль Інституту ризик-менеджменту (IRM), Асоціації ризик-менеджменту і страхування (AIRMIC), Національного форуму ризик-менеджменту в

суспільному секторі тощо [28].

З настанням нового тисячоліття став застосовуватися комплексний або інтегрований підхід (enterprise-wide risk management – ERM) як нова філософія управління підприємницькою діяльністю. Особливість даного підходу полягає в тому, що управління ризиками набуває активного, безперервного та всебічного характеру. Даний процес координується по підприємству в цілому з одночасним створенням адаптивної організаційної структури управління ризиками та особливої корпоративної культури поведіння з ними для збільшення вартості компанії за рахунок прийняття ризиків. Це обумовлено наявністю об'єктивних процесів стрімкого прояву нелінійного характеру соціально-економічного розвитку суспільства, що призвело до значного розширення спектру ризиків, відповідних особливостей їх прояву (динамічність, контагіозність, системність, дисонансованість) та, як наслідок, кризових економічних станів окремих підприємств. До таких ризиків слід віднести:

- фінансові ризики – доступність фінансування та його терміни, підтримання збалансованого портфеля інвесторів, волатильність ринку, необхідність в надійних механізмах оцінки інвестиційних проектів;
- конкурентні ризики – змушують підприємства до систематичної оцінки ринку, яка передбачає аналіз ринкових тенденцій, виявлення прямих та опосередкованих конкурентів, вміння конкурувати, здатність швидко створювати гнучкі стратегії у відповідь на динаміку ринку;
- корпоративні ризики – характеризуються нестачею висококваліфікованого персоналу, наукових співробітників, нераціональним використанням трудових ресурсів, низькою вмотивованістю кадрів тощо;
- інтелектуальні ризики – управління знаннями, що включає збір і обмін внутрішніми і зовнішніми знаннями, виявлення прогалин в

необхідних наукових і комерційних знаннях і способи їх усунення, стан технологічної та інноваційної бази виробництва, створення безпеки капіталу знань;

- комерційні ризики – передбачають недосконалі партнерські відносини, оцінку прихильності партнерів та зміну їх пріоритетів;

- споживчі ризики – відображаються на динаміці попиту покупців на нові технології, ціноутворенні на продукти та послуги, а також швидкості їх використання кінцевими користувачами тощо.

Таким чином, в умовах сучасних економічних реалій будь-яке підприємство має враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій та їх потенційно можливих негативних впливів.

В умовах глобалізації економічного життя та динамічного розвитку інформаційного суспільства однією з найбільш пріоритетних та стратегічно значимих для інноваційного поступу економіки будь-якої країни є сфера зв'язку та інформатизації. Адже, розгалужений, доступний та якісний зв'язок є платформою успішного бізнесу кожної галузі, прогресивного розвитку суспільства та національної безпеки. Це є очевидним, оскільки кожен сучасний бізнес-процес реалізується на основі телекомунікаційних систем та інформаційних технологій, стрімко розвивається електронна комерція та потреба у створенні власної ІТ-інфраструктури для прийняття якісних управлінських рішень на будь-якому підприємстві.

В економічному світі зв'язок є ресурсом для розповсюдження інформації серед постачальників, споживачів, дослідників, аналітиків, законодавців, регуляторів тощо. Він є присутнім у всіх процесах економічного виробництва і є невід'ємною складовою сучасної бізнес-діяльності, метою якої є продукування товарів та послуг для споживачів. У соціальному середовищі зв'язок є засобом для інформування, розваг та

обміну досвідом серед широкого кола користувачів на великих відстанях. Поряд з вищезазначеним, рівень інноваційного розвитку сфери зв'язку та інформатизації формує уявлення про інноваційність, сталість та технологічність економіки, а також значною мірою впливає на якість життя суспільства.

Вищезазначене посилює необхідність вивчення діяльності підприємств сфери зв'язку та інформатизації та розробки нових наукових підходів до забезпечення стійких параметрів їх функціонування. Виконання зазначеного завдання потребує пошуку ефективних методик управління ризиками обраного об'єкта дослідження з метою створення якісної системи їх економічної безпеки. З огляду на це, визначення особливостей управління ризиками підприємств сфери зв'язку та інформатизації є актуальним питанням на даному етапі дослідження. Демонструючи упродовж останніх десятиліть стрімкі тренди зростання, підприємства сфери зв'язку та інформатизації залишаються одним із драйверів економічного розвитку країни, основою її інтеграції у світову економіку й глобальне інформаційне суспільство та конкурентоспроможності вітчизняного економічного простору [25]. Це підтверджено даними Державного комітету статистики України, аналіз яких свідчить про позитивну динаміку зростання частки доходів сфери інформатизації та телекомунікацій у структурі ВВП (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка складу та структури ВВП в Україні за основними видами

діяльності за період 2021-2025 рр.

Види діяльності (за класифікацією)	2021	2022	2023	2024	2025 (оцінка)
Сільське господарство, %	10,9 ¹	8,0 ²	7,4 ³	7,4 ⁰	~7,1 ⁴
Промисловість загалом, %	27,5 ¹	23,5 ²	19,0 ⁴	19,0 ⁴	~19,0 ⁴
– добувна промисловість і розроблення кар'єрів	<i>підгрупа</i>	–	–	–	~4,0 ⁵
– переробна промисловість, %	<i>підгрупа</i>	–	–	–	~11,0 ⁵
Послуги (сектор сервісу), %	61,6 ¹	68,5 ²	60,6 ⁴	60,6 ⁴	~60,6 ⁴
– оптова/роздрібна торгівля, %	–	–	~14–15 ⁶	~14–15 ⁶	~14–15 ⁶
– транспорт і логістика, %	–	–	~6–7 ⁶	~6–7 ⁶	~6–7 ⁶
– інформація та телекомунікації, %	–	–	~3–5 ⁶	~3–5 ⁶	~3–5 ⁶
– фінансова та страхова діяльність, %	–	–	~2–4 ⁶	~2–4 ⁶	~2–4 ⁶
Державне управління, оборона, соц. страхування, %	12,2 ¹	24,8 ²	<i>висока частка у ВВП (2023)</i>	<i>стабілізується</i>	~10–12 ⁷
Інші види, %	Залишок	Залишок	Залишок	Залишок	Залишок

Так, за період 2021–2025 рр. загальна структура валової доданої вартості в Україні за основними видами економічної діяльності зазнала помірних, але показових змін. Загалом частка сектору послуг у структурі ВВП зберегла домінуюче положення та коливалася в межах близько 60–62 %, що свідчить про збереження сервісно орієнтованої моделі економіки, незважаючи на складні макроекономічні та безпекові умови.

Водночас упродовж досліджуваного періоду можна спостерігати наступну динаміку змін за окремими видами діяльності:

- сільське, лісове та рибне господарство – зменшення частки приблизно на 3, 8 в. п., що зумовлено логістичними обмеженнями, скороченням посівних площ та впливом воєнних дій;
- добувна промисловість та розроблення кар'єрів – скорочення на близько 1,0–1,2 в.п., що пов'язано зі зниженням промислової активності;

- переробна промисловість – зменшення частки орієнтовно на 1,5 – 2,0 в.п., що свідчить про втрату виробничого потенціалу в окремих регіонах;
- оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – незначні коливання в межах $\pm 0,5$ в.п., що вказує на відносну адаптивність даного сектору;
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – зниження частки приблизно на 0,5 – 1,0 в.п., зумовлене порушенням логістичних ланцюгів;
- фінансова та страхова діяльність – зменшення частки на близько 1,0 – 1,5 в.п., що пояснюється загальною економічною нестабільністю;
- державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – тимчасове зростання частки у 2022–2023 рр. з подальшою стабілізацією у 2024 – 2025 рр., що відображає зміну пріоритетів державних витрат.

Отже, у порівнянні з традиційними виробничими галузями, які зазнали істотного скорочення, сфера послуг, зокрема інформація та телекомунікації, демонструє відносно стабільну та позитивну динаміку, що підтверджує її стратегічну роль у формуванні ВВП України та потенціал подальшого розвитку в умовах цифровізації економіки.

Крім того, також стабільно позитивною в Україні є динаміка проникнення Інтернету і формування національної онлайн-аудиторії. Попри те, що в світових рейтингах Україна має середні або нижче середніх показники розвитку інформаційного суспільства, її онлайн-аудиторія є достатньо великою (37,1 % – за даними Національної комісії з питань регулювання зв'язку України і 63,1 % – за підрахунками Factum Group Ukraine), сучасною, динамічною та диверсифікованою, зі значним потенціалом подальшого розвитку. У цілому зберігається основний тренд останніх років, а саме – українська онлайн-аудиторія за своїми

якісними характеристиками стає щодалі ближчою до аудиторій найрозвиненіших країн світу” [5].

Зазначені кількісні досягнення можна пояснити наявністю певної специфіки, що притаманна саме сфері зв'язку та інформатизації та в умовах сьогодення може мати позитивний або негативний вплив на результати її діяльності. Адже, з одного боку, в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства підприємства сфери зв'язку та інформатизації є досить актуальним та перспективним об'єктом дослідження, а з іншого – забезпечення якості їх діяльності пов'язано з існуючими специфічними особливостями та вимагає організації адаптивного процесу управління ризиками для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки даних підприємств. Так, досліджуючи особливості діяльності підприємств сфери зв'язку та інформатизації, можна виділити наступні їх специфічні ознаки:

- виробництво унікального продукту, що поєднує матеріальне виробництво та сферу послуг;
- безумовна актуальність продукту, оскільки обмін інформацією відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентних позицій для будь-якого суб'єкта у національному та світовому масштабах;
- довгостроковий період використання послуг зв'язку та необхідність їх постійного вдосконалення;
- широке поле охоплення цільовим продуктом – послугами зв'язку, якими користується майже кожна особа незалежно від її віку та соціального становища;
- необхідність постійного ресурсного забезпечення, домінантами якого для даної сфери в сучасних умовах її розвитку є достатність фінансових ресурсів, якість інформаційних ресурсів та професіоналізм кадрових ресурсів;
- здійснення безперервного інноваційного розвитку як обов'язкової

умови вдосконалення провідних бізнес-процесів та забезпечення власної конкурентоздатності;

– наявність пріоритетної позиції з огляду можливості залучення прямих іноземних інвестицій як сфери, що виробляє продукт високого попиту та широкого застосування.

Наведені специфічні ознаки можна розглядати як фактори, які формують внутрішнє середовище підприємств сфери зв'язку та інформатизації та є гнучкими з позиції управління. Поряд з цим, важливий вплив має зовнішнє середовище, що на відміну від внутрішнього є складним та непередбачуваним щодо процесів управління. Аналіз поточних економічних реалій свідчить, що ключовий вплив на розвиток підприємств у сфері зв'язку та інформатизації здійснюють такі показники, як рівень інфляції (базовий індекс інфляції в Україні у 2025 році становить 100,1 %, а загальний рівень інфляції — близько 9, 5 %), вартість кредитів (у 2025 році середня ставка за кредитами у національній валюті перевищує 35 % річних, тоді як для підприємств у гривні вона становить близько 15, 4 %), рівень оподаткування та бізнес-клімат (міжнародний рейтинг Doing Business, який раніше використовувався для оцінки легкості ведення бізнесу, був скасований у 2021 році, проте останні доступні дані свідчили про поступове покращення позицій України до 64 місця у 2019 році), а також корупційні ризики (за Індексом сприйняття корупції у 2025 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих і посіла 105 місце зі 180 країн світу).

Аналіз зазначених показників дозволяє зробити висновок, що економічна ситуація в Україні характеризується низкою недоліків, існування яких значною мірою зумовлене наявністю ризикових явищ та процесів. Поряд з вищезазначеним, вважаємо доречним навести офіційно визнані макроекономічні фактори, що стримують розвиток підприємництва та інноваційної діяльності в Україні, а також безпосередньо впливають на

функціонування вітчизняних підприємств сфери зв'язку та інформатизації [5]:

- тривале послаблення інноваційного чинника як джерела забезпечення економічного зростання в Україні (падіння рівня наукоємності ВВП та інноваційної компоненти розвитку у порівнянні з розвиненими країнами світу. Так, частка витрат на наукові дослідження та розробки в Україні приблизно складає 0,48 %, країнах ЄС – 2,08 %, США – 2,79%, Японії – 3,49 %, Південній Кореї – 4,23 %, Китаї – 2,07%, Туреччині – 1,01 %, Росії – 1,13%);

- скорочення участі держави у фінансуванні інноваційно-технічного розвитку (недостатній обсяг бюджетних витрат на наукові дослідження, відсутність дієвих механізмів трансферу технологій та наукових розробок із державного у приватний сектор економіки, що блокує процеси їх комерціалізації з метою створення та впровадження на ринку інноваційних товарів та послуг);

- обмеженість внутрішнього ринку як головного простору господарської діяльності (демасштабізація економіки та критично висока імпортозалежність внутрішнього ринку нівелює конкурентні переваги та можливості вітчизняних підприємств);

- недостатність темпів реформування по спрощенню умов ведення бізнесу (згідно з рейтингом легкості ведення бізнесу Doing Business-2019 Україна посіла 80-ту позицію серед 190 економік світу та значно поступається сусіднім країнам – Румунії (36 місце), Білорусії (37 місце), Росії (40 місце), Молдові (44 місце), Туреччині (69 місце) [369];

- невирішеність низки проблем покращення бізнес-клімату, що призводить до зниження деяких показників України у світових рейтингах (ускладнення умов господарювання в частині вирішення проблем із неплатоспроможністю – зниження у світовому рейтингу із 141-го до 150-го місця, міжнародною торгівлею – із 109-го до 115-го місця, реєстрацією

власності – із 61-го до 63-го місяця, доступу до отримання кредитів – із 19-го до 20-го місяця тощо);

– нерівномірність фіскального навантаження на різні групи суб'єктів господарювання (податкове навантаження малого бізнесу характеризується кратним розривом розміру податкового тиску на фізичних та юридичних осіб-підприємців, що безумовно вимагає корегування фіскального обов'язку різних форм бізнесу);

– несприятливість макроекономічного та фінансового середовища (втрата ринкових джерел бізнесу – зниження платоспроможного попиту, висока вартість кредитних ресурсів, відсутність динаміки технологічної конкурентоспроможності) тощо.

Зазначені вітчизняні тенденції корелюються з існуючими світовими економічними тенденціями. Як результат, формування нового інформаційного простору та цифрової економіки, інноваційні зрушення світового масштабу та процеси євроінтеграції стимулюють розвиток нових економічних відносин між підприємствами зв'язку та їх клієнтами – споживачами послуг. Так, сучасний етап розвитку сфери зв'язку та інформатизації в Україні характеризується високим попитом з боку споживачів, що стимулює виробників до розширення переліку послуг та підвищення їх якості. Сьогодні серед основних цілей успішного функціонування підприємств зв'язку можна виділити розширення та створення інноваційних мереж зв'язку, запровадження нових різноманітних пакетів послуг, збільшення клієнтської бази та максимальне збереження існуючих користувачів.

З огляду на вищезазначене, сьогодні набувають актуальності питання створення якісної системи економічної безпеки підприємств сфери зв'язку та інформатизації, рівень якої залежить від своєчасної ідентифікації загроз їх стійкому функціонуванню, систематизацію яких наведено на рис. 1. 3.

Адже, здатність економічних суб'єктів до нейтралізації даних загроз та їх деструктивних наслідків буде визначати можливості їх адаптації до умов нестабільного ринкового середовища.

Система управління ризиками на досліджуваних підприємствах має будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або його мінімізацію до прийняттого рівня.

Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей. Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятись, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Проте в цілому кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління.

Таким чином, реалізація процесу управління ризиками дозволить ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень їх впливу на функціональні підсистеми економічної безпеки та оптимізувати їх негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємств сфери зв'язку та інформатизації. При цьому, врахування особливостей управління ризиками на етапах їх зовнішнього та внутрішнього аналізу, кількісної та якісної оцінки, вибору методів управління, контролю та корегування отриманих результатів буде сприяти підвищенню ефективності даного процесу та створенню умов для економічно безпечного та стійкого функціонування даних підприємств.

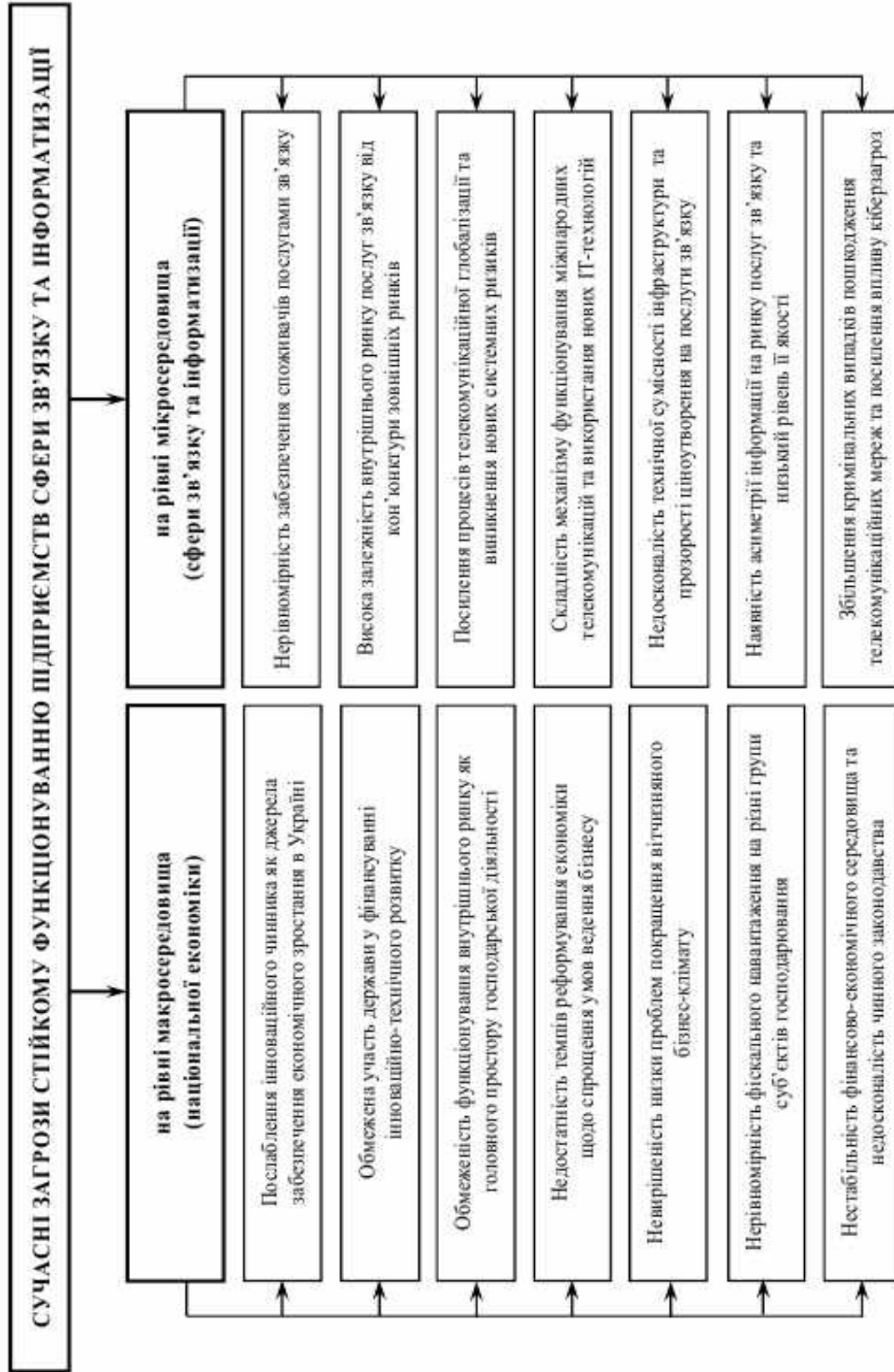


Рис. 1.3. Систематизація ключових загроз функціонуванню підприємств сфери зв'язку та інформатизації

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства та визначено її місце в системі стратегічного управління. Узагальнено наукові підходи до трактування економічної безпеки як багаторівневої системної категорії, що охоплює взаємозв'язок ієрархічних рівнів – від державного до корпоративного та індивідуального. Обґрунтовано, що економічна безпека підприємства є ключовим чинником його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Особливу увагу приділено еволюції та сутності поняття «ризик» у контексті економічної безпеки підприємства. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення ризику, його класифікацію та роль у формуванні системи управління безпекою. Показано, що ризик є невід'ємним елементом господарської діяльності, а ефективне управління ним потребує комплексного використання методів прогнозування, оцінювання та мінімізації негативних наслідків. Визначено, що для підприємств даної галузі особливо важливим є формування системи превентивних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової, інформаційної та кадрової стійкості. Зроблено висновок, що ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства потребує системного підходу, інтеграції управління ризиками у загальну стратегію розвитку та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Теоретичні положення, викладені в розділі, слугують методологічною основою для подальшого аналізу практики управління економічною безпекою підприємств телекомунікаційної та інформаційної сфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Стан та тенденції розвитку телекомунікаційного підприємства

Вагому роль у процесі формування інформаційного суспільства на інноваційних засадах має розвиток засобів зв'язку та забезпечення їх доступності для широких верств населення з метою створення значного соціального ефекту – створення комфортних умов життя в умовах зростання інформованості та комунікабельності суспільства. Адже використання засобів зв'язку є необхідним практично у всіх сферах діяльності економічних суб'єктів та має вагомий вплив на соціально-економічні параметри розвитку. З огляду на це особливої актуальності набувають питання кількісних та якісних характеристик послуг зв'язку та сучасних тенденцій їх розвитку.

Відповідно до Закону України «Про телекомунікації» послуга зв'язку являє собою продукт (результат) діяльності оператора та/або провайдера зв'язку, спрямований на задоволення потреб споживачів галузі зв'язку. Тобто, підприємства зв'язку, які надають послуги споживачам, є операторами або провайдерами зв'язку. При цьому, важливо уточнити, що оператором зв'язку є суб'єкт господарювання, який має право на здійснення діяльності у сфері зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації мереж зв'язку. Провайдером зв'язку є суб'єкт господарювання, який має право на здійснення діяльності у сфері зв'язку без права технічного обслуговування та експлуатації мереж зв'язку і надання у користування каналів зв'язку.

Споживачами послуг зв'язку є юридичні або фізичні особи, які

потребують, замовляють та/або отримують послуги зв'язку для власних потреб. Отже, головним суб'єктом забезпечення комунікаційної складової в економіці будь-якої країни є підприємства зв'язку – суб'єкти господарювання, що здійснюють свою господарську діяльність з метою забезпечення засобів зв'язку та надання послуг зв'язку споживачам. Для подальшої характеристики підприємств зв'язку важливим аспектом є вивчення етапів розвитку галузі зв'язку, які мають безумовний вплив та сучасні тенденції їх розвитку.

Становлення та розвиток вітчизняних підприємств зв'язку відбувались в умовах обмеженого доступу економіки України до світової економіки та супроводжувалися функціонуванням неринкових цінових механізмів. Як результат початковий етап розвитку підприємств зв'язку у країні характеризується дефіцитом тих послуг зв'язку, що були загальнодоступні споживачам у розвинених країнах. Подальша перебудова структури управління державними підприємствами зв'язку призвела до створення та подальшої реорганізації Публічної акціонерної компанії «Укртелеком», динамічного зростання числа виданих ліцензій на різні види діяльності у сфері телекомунікацій, відповідного послаблення монополізму та насичення ринку послугами зв'язку. Надалі спостерігається значне зростання конкуренції у сегментах стільникового зв'язку, що пов'язано з розвитком таких відомих операторів як ПрАТ «Київстар», ПрАТ «МТС» та інших, що автоматично призводить до зменшення питомої ваги ПАТ «Укртелеком» в загальній структурі доходів у сфері зв'язку та інформатизації.

Сучасний етап розвитку підприємств зв'язку характеризується прискореним розвитком телекомунікаційної сфери як одного з пріоритетних напрямів науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоздатності національної економіки та її економічної безпеки.

Поряд з цим актуальні ринкові перетворення призвели до необхідності та доцільності суттєвої зміни акцентів у структурі функцій центрального органу виконавчої влади у сфері зв'язку та інформатизації. Адже останні роки були спрямовані на якісну структурну перебудову – зміну стратегії та тактики управління підприємствами зв'язку, схем та методів державного управління мережею зв'язку загального користування, скорочення сфер централізованого впливу на діяльністгосподарюючих суб'єктів, надання органам управління в значній мірі функцій координації та регулювання. Метою регулювання цієї сфери стає максимальне задоволення попиту споживачів на послуги зв'язку, створення сприятливих організаційних та економічних умов для залучення інвестицій, збільшення обсягів послуг та підвищення їх якості, розвитку та модернізації мереж зв'язку з урахуванням інтересів національної безпеки [69].

Вищеперелічені тенденції безумовно супроводжувалися інфраструктурними змінами, значним скороченням кількості функціональних ланцюгів та чисельності державного апарату управління. Протягом 2010-2011 рр. система державного регулювання ринків телекомунікацій, надання послуг поштового зв'язку, сфер користування радіочастотним ресурсом України та інформатизації, яка складається з суб'єктів та об'єктів державного регулювання, була змінена та реорганізована. З цією метою, указом Президента України від 06. 04.2011 №370/201 «Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади», державну службу зв'язку України було ліквідовано, поклавши її функції на Міністерство інфраструктури України. Указом Президента України від 12 травня 2011 року №581/2011 «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» Міністерство інфраструктури України є правонаступником Міністерства транспорту та зв'язку України (крім прав та обов'язків, пов'язаних із реалізацією функцій у сфері

телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, надання послуг поштового зв'язку) [32].

Повноваження центрального органу виконавчої влади в галузі зв'язку (ст. 15 ЗУ "Про телекомунікації") указом Президента України від 30. 06.2011 року №717/2011 «Про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України» передано до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України – центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, головний орган у системі центральних органів виконавчої влади з формування і забезпечення реалізації державної політики у сферах організації спеціального зв'язку та захисту інформації, телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, надання послуг поштового зв'язку [19].

Надалі присутність підприємств зв'язку, що мають різні організаційно-правові форми та форми власності (у тому числі державну) призвели до необхідності їх регулювання з боку незалежного регулюючого органу. З огляду на це Указом Президента України №1067/2011 від 23. 11.2011 затверджено Положення про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ). Згідно з даним Положенням, НКРЗІ є державним колегіальним органом, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України. НКРЗІ є органом державного регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку. У визначеній сфері НКРЗІ здійснює повноваження органу ліцензування, дозвільного органу, регуляторного органу та органу державного нагляду (контролю) [12].

З метою визначення специфіки діяльності підприємств зв'язку на сучасному етапі їх функціонування вважаємо доцільним звернутись до

Національного класифікатора України «Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2010» – статистичний документ для впорядкування економічної інформації, призначенням якого є визначення та кодування основних та другорядних видів економічної діяльності юридичних осіб, їх відокремлених підрозділів та фізичних осіб-підприємців [35]. Аналіз КВЕД дозволяє систематизувати діяльність підприємств зв'язку, яка ідентифікована у двох секціях та розподілена на розділи, групи та класи (рис. 3. 1). Можна узагальнити, що зв'язок класифіковано за ознакою технічних засобів передавання інформації (проводовий, безпроводовий, супутниковий тощо) та відповідно до характеру засобів, що застосовується (поштовий та електричний зв'язок).

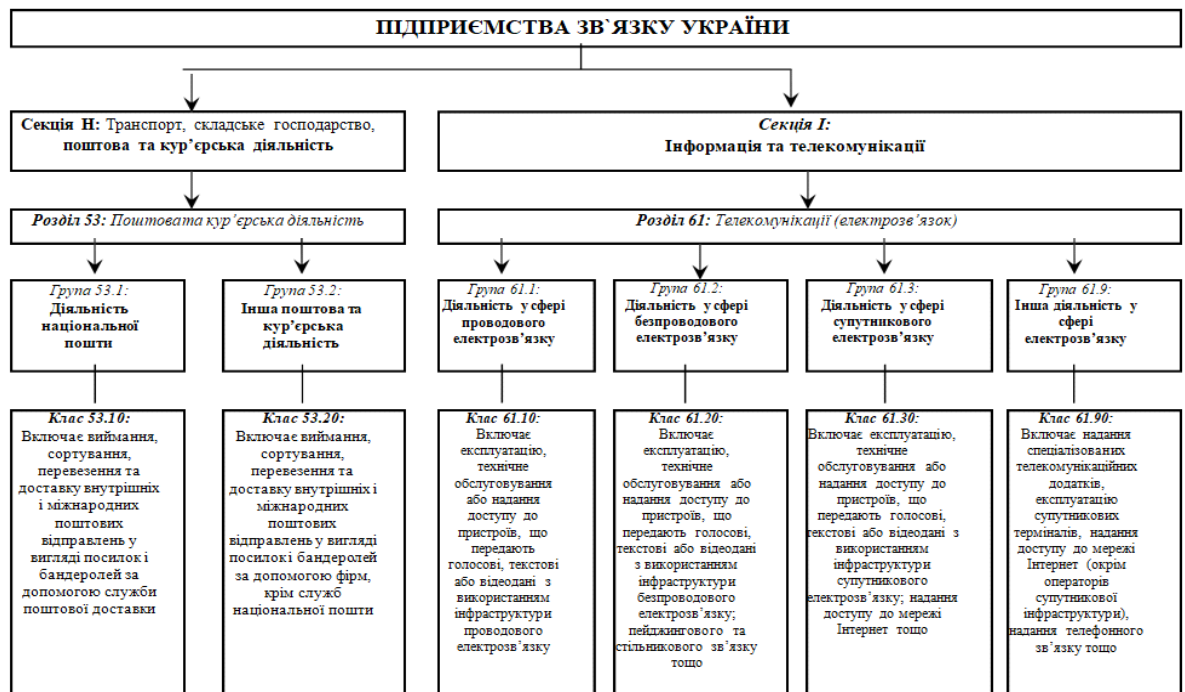


Рис. 2.1. Специфіка діяльності підприємств зв'язку відповідно до Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010 (авторська розробка)

Лібералізація і дерегулювання в галузі зв'язку України, які сталися у кінці ХХ сторіччя, та визначили перехід від монопольної структури ринку до появи конкурентного середовища, призвели до появи нових операторів, збільшення обсягів надання послуг зв'язку, розробки та впровадження нових послуг зв'язку. Це сприяло виникненню та

функціонуванню господарюючих суб'єктів, що мають різні організаційно-правові форми та форми власності, а саме державні підприємства (наприклад, УДППЗ «Укрпошта», Концерн радіомовлення, радіозв'язку та телебачення), відкриті та закриті акціонерні товариства, з часткою держави в уставному капіталі та без неї (ВАТ «Укртелеком», ЗАТ «Київстар GSM» тощо), спільні підприємства з участю іноземного капіталу («Інфоком», «Елсаком – Україна», «Телесистеми України» тощо), власні (індивідуальні) підприємства, та інші суб'єкти підприємницької діяльності [69].

Так, аналіз розподілу вітчизняних підприємств зв'язку за організаційно-правовою формою станом на 2024 рік свідчить про те, що основними серед них є товариства з обмеженою відповідальністю (36%), акціонерні товариства (2, 5%), а також фізичні особи-підприємці (50,7 %) та приватні товариства (7, 2%) (табл. 3.1). Варто зазначити, що досить вражаючою є структура надання послуг зв'язку поштовими операторами та операторами і провайдерами телекомунікацій, відповідно до якої телекомунікаційні підприємства є домінуючими у загальній кількості підприємств зв'язку, адже їх питома вага складає 99,52 %.

Протягом 2024 року в НКРЗІ проводились заходи із сприяння розвитку конкуренції та підприємництва, забезпечення рівних умов діяльності суб'єктів господарювання всіх форм власності. Шляхом внесення відповідних змін до діючої нормативно-правової бази здійснювалось вдосконалення механізму регулювання ринкових відносин у сфері надання послуг поштового зв'язку. На виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у НКРЗІ було погоджено проект розпорядження кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері поштових та кур'єрських послуг», що сприятиме сталому розвитку поштового сектору України [17]. Проте в умовах формування ринкових відносин та інформаційного суспільства особлива роль

належить саме електричному зв'язку, що має досить стрімкі темпи розвитку та значні переваги перед іншими видами зв'язку – оперативність, портативність, зручність, якість тощо.

Таблиця 2.1

**Розподіл вітчизняних підприємств зв'язку
за організаційно-правовою формою станом на 2024 рік**

Підприємства зв'язку	Оператори поштового зв'язку, од.	Оператори та провайдери телекомунікацій, од.	Загальна кількість підприємств зв'язку, од.	Питома вага у загальній кількості підприємств зв'язку, %	
				Операторів поштового зв'язку, %	Операторів та провайдерів телекомунікацій, %
Унітарні, у т.ч.	8	4230	4238	0,18	99,81
приватні	3	513	516	0,58	99,42
фізична особа-підприємець (ФОП)	3	3591	3594	0,08	99,91
державні	2	94	96	2,08	97,92
комунальні	-	32	32	0	100
Корпоративні, у т.ч.	26	2725	2751	0,95	99,05
товариства з обмеженою відповідальністю	25	2541	2566	0,97	99,03
акціонерні товариства	1	179	180	0,56	99,44
товариства з додатковою відповідальністю	-	5	5	0	100
Дочірні	-	50	50	0	100
Інші (повні, командитні, споживчі товариства, благодійні організації тощо)	-	71	71	0	100
Всього	34	7076	7110	0,48	99,52

Варто зазначити, що сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств зв'язку здійснюється в умовах формування постіндустріальної економіки та динамічних глобалізаційних тенденцій, що сприяє активізації впливу інформаційно-комунікаційних технологій, засобів зв'язку та передавання інформації у всі сфери суспільного життя. З огляду на це

розвиток мережі та послуг зв'язку України має здійснюватись у відповідності до зростаючих потреб інформаційного суспільства, з урахуванням існуючого економічного та соціального стану України та сфери її зв'язку. Адже, як слушно зазначено у Звіті «Про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації», впровадження в Україні нових технологій – це потужний поштовх для розвитку ринку телекомунікацій та пов'язаних із ним інших сегментів економіки, це нові інвестиції та робочі місця для наших громадян, це підвищення іміджу країни на світових ринках та нові можливості для реалізації амбітних планів щодо інтеграції до єдиного європейського телекомунікаційного простору [17]. Разом з цим, сьогодні за ступенем розвитку галузі зв'язку, Україна значно поступається розвиненим країнам світу, що вимагає аналізу даної галузі та виявлення особливостей її функціонування. Отже, розглянемо стан ринку телекомунікаційних послуг України за період 2015–2025 рр. для формування загального уявлення щодо динаміки його основних показників та сучасних тенденцій розвитку. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку послуг зв'язку свідчить про збереження стійкої тенденції зростання доходів від надання послуг упродовж 2024 –2025 рр. (рис. 2. 2). На фоні економічних шоків 2020 –2022 рр., пов'язаних з пандемією COVID-19 та повномасштабною військовою агресією, які супроводжувалися спадом виробництва в більшості галузей національної економіки та суттєвими втратами ВВП України, ринок телекомунікаційних послуг продемонстрував відносну стійкість та адаптивність, що проявилось у збереженні позитивної динаміки доходів підприємств зв'язку. Так, у 2024 році загальна сума доходів від надання послуг зв'язку зросла порівняно з 2023 роком, у тому числі доходи від поштового зв'язку та

кур'єрських послуг збільшилися швидшими темпами, ніж доходи від телекомунікаційних послуг, що зумовлено активним розвитком електронної комерції та логістичних сервісів. Враховуючи складні макроекономічні умови та високий рівень ризиків функціонування економіки, такий результат слід оцінювати як позитивний.



Рис. 2.2. Динаміка доходів від надання послуг зв'язку в Україні за період 2015-2025 рр.

У подальшому простежується помірна, але стабільна динаміка зростання річних обсягів доходів від надання послуг зв'язку у відношенні до попереднього року, що зумовлено цифровізацією економіки, зростанням попиту на мобільний інтернет, хмарні сервіси та послуги передачі даних. У 2021–2023 рр. темпи приросту доходів залишалися обмеженими, однак уже у 2024–2025 рр. спостерігається відчутне поживлення ринку та нарощування фінансових результатів операторів зв'язку. За даними НКРЗІ, у 2024 році доходи від надання послуг зв'язку перевищили 130 млрд грн, що

суттєво більше показників попередніх років. При цьому доходи від надання телекомунікаційних послуг становили понад 90 % загального обсягу доходів сфери зв'язку, що свідчить про домінуючу роль телекомунікаційного сегмента у структурі ринку. У 2024–2025 рр. також простежується зростання доходів від поштового зв'язку та кур'єрських послуг, зумовлене розвитком онлайн-торгівлі, цифрових платформ та зміною споживчих моделей, що підтверджує позитивну трансформацію ринку послуг зв'язку України в умовах сучасних викликів [27].

Для порівняння згідно з даними Global Tech Market Outlook у 2017 році відбулось зростання світового ринку телекомунікацій на 5,9 %. Індивідуальні темпи зростання використання телекомунікацій спостерігаються майже по всіх країнах світу. Так, Індія, Мексика, Швеція, Китай, Польща, Ізраїль на початок 2024 року вже мали зростання ринку телекомунікацій на 6%. У той час як в Канаді, Австралії, Південній Кореї і більшості європейських країн даний показник мав більш повільну тенденцію росту.

За прогнозами аналітиків світовими лідерами ринку телекомунікацій є країни Латинської Америки та Східної Європи. Поряд з цим сфера телекомунікацій у Японії, Бразилії та Південній Африці майже не розвивається або знаходиться на сталому рівні. Проте за прогнозними значеннями показники світового ринку телекомунікаційних послуг будуть мати позитивну динаміку розвитку у напрямках більш широкого використання мобільних пристроїв та планшетів, піднесення систем обробки великих масивів даних, а також розробки нових технологій інтеграції та стимулювання різноманітних інноваційних проектів [18]. Так, аналіз світових даних за матеріалами «Global telecommunications services market value from 2015 to 2024 by region» свідчить, що за період 2015-2024 рр. продовжується динаміка зростання доходів світового ринку

телекомунікаційних послуг майже за всіма регіонами – Азія (46,9 %), Северна Америка – (12,6 %), Латинська Америка – (8,8 %), Африка – (28,2%). Виключення становить регіон Європи, де у 2024 році відбулось зменшення обсягу доходів від телекомунікаційних послуг на 5,2%. В цілому до 2026 року прогнозується зростання загального світового доходу від телекомунікаційних послуг майже 1,2 трлн. євро. (рис 2.3).

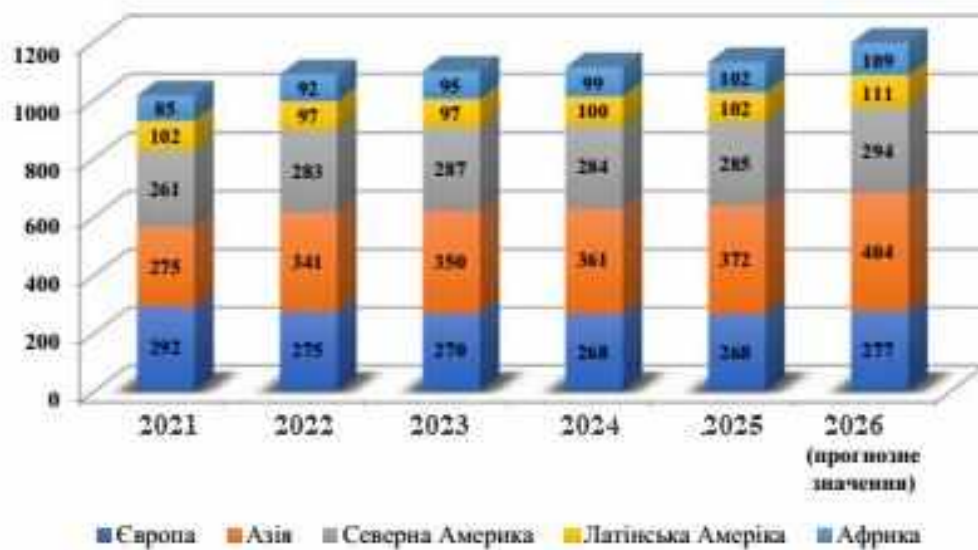


Рис. 2. 3. Доходи світового ринку телекомунікаційних послуг по регіонам за період 2021-2026 * рр., млрд. євро

За оцінкою експертів за останні два десятиліття обсяги ринку телекомунікацій зросли завдяки дешевим інноваційним технологіям, що викликало значний попит на безпроводовий доступ до каналів зв'язку (Інтернету). Поряд з цим спостерігається збільшення кількості висококваліфікованого персоналу та обсягів інвестиційних ресурсів у впровадження нових технологій, що мало безумовний вплив на тенденції розвитку телекомунікаційних послуг у світовому масштабі. На сьогодні найбільшими операторами телекомунікацій у світі є дві американські

транснаціональні корпорації: AT&T (Даллас), Техас та Verizon Communications (Нью-Йорк). Також лідерами світового ринку телекомунікацій є China Mobile (Китай), Deutsche Telekom (Німеччина) та Orange (Франція).

Продовжуючи аналіз показників вітчизняного ринку зв'язку, слід зазначити, що доходи підприємств зв'язку в Україні формуються від надання різних видів послуг, якими є поштові та кур'єрські послуги, телефонний фіксований зв'язок, рухомий мобільний зв'язок, послуги фіксованого доступу до Інтернету та інші телекомунікаційні послуги (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Динаміка доходів від надання різних видів послуг зв'язку в Україні за період 2021-2025 рр. (з ПДВ)*

Послуги зв'язку	2021 рік, млн. грн.	2022 рік, млн. грн.	2023 рік, млн. грн.	2024 рік, млн. грн.	2025 рік, млн. грн.	Темпи приросту (2025 рік / 2021 рік), %
Поштові та кур'єрські послуги	4248	4099	5044	4945	2145	49,2 (зменшення)
Телефонний фіксований зв'язок	8053	8058	7845	6518	6047	25,1 (зменшення)
Рухомий мобільний зв'язок	30966	31566	33206	34077	37365	20,7 (збільшення)
Послуги фіксованого доступу до Інтернету	5533	6190	7144	7615	8670	56,7 (збільшення)
Інші телекомунікаційні послуги	2583	2521	2657	8756	8438	226,7 (збільшення)
Всього	51383	52434	55896	61911	66044	28,5 (збільшення)

Аналіз представлених даних свідчить, що за період 2021-2025 рр. спостерігається тенденція суттєвого зменшення доходів від надання послуг телефонного фіксованого зв'язку – на 25, 1% рр. та збільшення доходів від надання послуг рухомого мобільного зв'язку та фіксованого доступу до Інтернету – на 20, 7% та 56,7 % відповідно. При цьому, за результатами

2025 року спільна частка рухомого мобільного зв'язку, фіксованого зв'язку та фіксованого доступу до Інтернету склала 88,9 %.

Такі тенденції демонструють витіснення телефонного фіксованого зв'язку з ринку телекомунікацій та інтенсивний розвиток послуг мобільного та Інтернет-зв'язку. На даний момент ці послуги є найбільш зручними та доступними для споживачів послуг телекомунікацій.

Також слід зазначити, що вищезазначені кількісні позитивні тенденції супроводжуються якісними тенденціями розвитку телекомунікаційних мереж основними з яких з 2021-2025 роки були:

- розгортання телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) зв'язку четвертого покоління (4G) із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ»;
- підвищення попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги, послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M), послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT) та збільшення кількості власників багатофункціонального термінального кінцевого обладнання з безпроводовим доступом до Інтернету;
- створення умов для здійснення діяльності віртуальних операторів;
- посилення конкуренції між постачальниками послуг фіксованого доступу до Інтернету тощо.

Наряду з цим існують певні проблеми розвитку телекомунікаційних мереж, до основних з яких у 2025 році віднесено організаційні та технологічні проблеми їх функціонування на деяких територіях, низька ефективність управління телекомунікаційними мережами загального користування, нерівномірність забезпечення споживачів телекомунікаційними послугами, необхідність підвищення безпеки мереж рухомого (мобільного) зв'язку та забезпечення захисту інформації про споживачів, зростання конкуренції з боку постачальників послуг

мобільного зв'язку та Інтернет-послуг, недостатній рівень фінансового забезпечення розвитку послуг зв'язку тощо [27].

Наряду з цим, згідно рейтингу Forbes, до списку 200 найбільших компаній України увійшли 4 компанії, що надають телекомунікаційні послуги: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «МТС Україна» («Vodafone»), ПАТ «Укртелеком» та ПрАТ («Lifecell») [34]. Лідером серед зазначених компаній залишається ПрАТ «Київстар», питома вага якого на ринку телекомунікацій є найбільшою. Також зберігаються конкурентні позиції на ринку ПрАТ «МТС Україна» («Vodafone») завдяки впровадженню нових та вигідних для абонентів тарифних планів, ПАТ «Укртелеком» внаслідок впровадження на ринок телекомунікацій України безпроводного Інтернету та досить вигідних для споживачів умов, ПрАТ «Астеліт» («Lifecell») за рахунок вдосконалення маркетингової стратегії останніх років [48].

Порівнюючи структуру доходів галузі інформаційно-комунікаційних технологій у країнах Європи, варто відмітити, що найбільші обсяги доходів формуються від надання ІТ-послуг та інших телекомунікаційних послуг, частка яких за період 2021-2025 рр. складає в середньому більше 50% у загальній структурі (рис. 3. 4). При цьому, якщо раніше традиційні телекомунікаційні послуги включали послуги документального, міжміського та міжнародного телефонного, місцевого (міського та сільського) телефонного зв'язку, дротового мовлення, радіозв'язку, радіомовлення, телебачення, то нині в інформаційно-комунікаційному обслуговуванні сучасного світового бізнесу вирішальну роль з кінця минулого століття відіграють їх технічно нові форми – мобільний зв'язок, мережі Інтернет, системи супутникового зв'язку тощо. Саме останні, перебуваючи в авангарді новітніх науково-технічних досягнень сучасності, перетворили сферу телекомунікацій на одну з найперспективніших галузей світової економіки [26].

Згідно з даними Міжнародного союзу електрозв'язку в усіх регіонах світу найбільшим попитом користуються послуги операторів мобільного зв'язку та мережі Інтернет. Насамперед країни Центральної та Східної Європи, а також інші економічно розвинені країни світу приділяють виняткову увагу інноваціям в телекомунікаційній сфері та використовують їх як у бізнес-середовищі, так і у сфері ведення домогосподарства [26]. Використання інноваційного підходу у розвитку телекомунікаційних послуг провідними країнами світу доводить той факт, що європейські споживачі надають перевагу користуванню не стільки мобільним стільниковим зв'язком, скільки мобільним Інтернетом через високу швидкість, якість передачі даних та низьку вартість послуг.

При цьому сфера стаціонарного (фіксованого) зв'язку неухильно занепадає [30]

Поряд з цим, динамічні зміни геопросторової структури ринку телекомунікацій обумовили відповідні зміни у бізнес-середовищі як на регіональному, так і на світовому рівнях. Так, сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища як e-bussiness (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля або електронна комерція). Залежно від учасників комерційних відносин виділяють окремі сектори електронної комерції, а саме сектор взаємодії між юридичними особами та організаціями B2B (бізнес для бізнесу) та сектор взаємодії між юридичними та фізичними особами B2C (бізнес для споживача) [46].

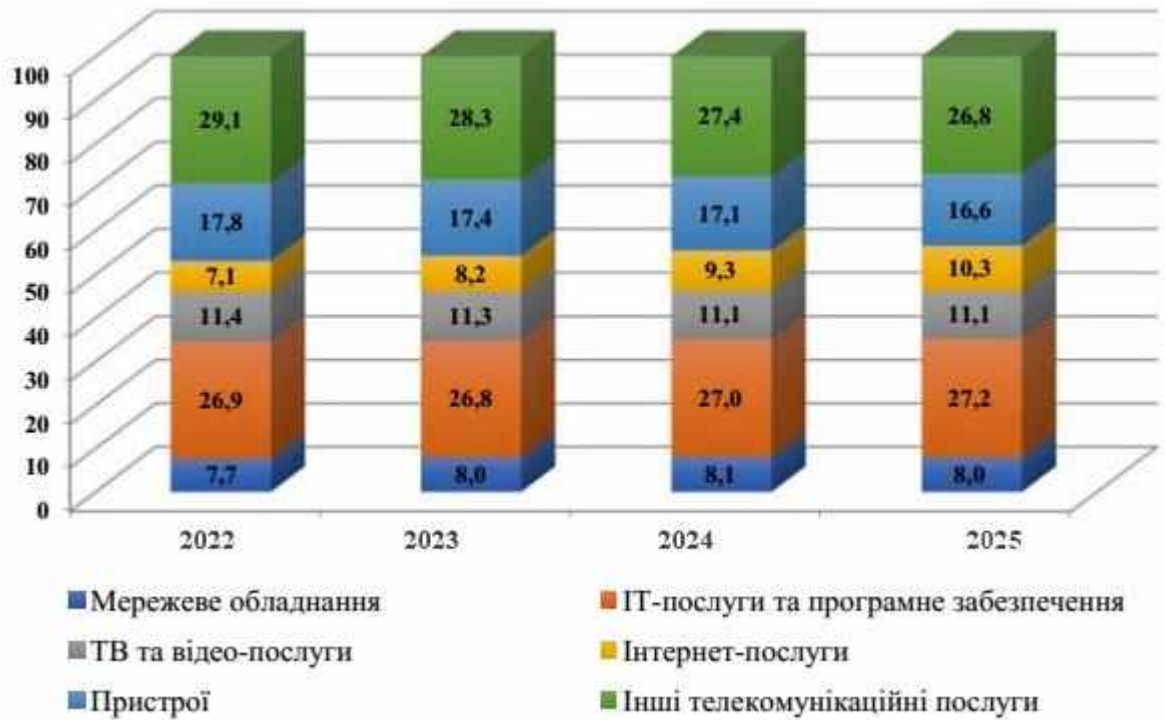


Рис. 2.4. Структура доходів галузі інформаційно-комунікаційних технологій у країнах Європи за період 2022-2025 рр., %

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що аналіз загальних показників динаміки розвитку вітчизняного та світового ринку послуг зв'язку демонструє стійку тенденцію збільшення питомої ваги доходів від телекомунікаційних послуг та безумовний потенціал їх стратегічного розвитку з огляду сучасного формування інформаційного суспільства.

2.2. Вплив глобальних ризиків на економічну безпеку вітчизняних підприємств телекомунікаційної сфери

У сучасному глобальному економічному середовищі функціонування

підприємств відбувається в умовах слабкого та нерівномірного відновлення світової економіки, зростання темпів життя економічних суб'єктів та вимог до якості сфери послуг. Це супроводжується розробкою відповідних галузевих стандартів функціонування підприємств зв'язку, впровадженням нових

інноваційних продуктів та розробкою стратегій конкурентоздатного розвитку. Посилення зазначених тенденцій на світовому рівні є причиною виникнення нових ризиків та загроз у діяльності національних підприємств. За даних умов актуальним питанням є проведення аналізу впливу світових ризиків сучасності на функціонування вітчизняних підприємств зв'язку для виявлення особливостей їх розвитку в контексті глобальної економіки.

З метою подальшого обґрунтування впливу світових ризиків на результати діяльності підприємств зв'язку, вважаємо доцільним оцінити та проаналізувати потенціал розвитку інформаційного суспільства, що в цілому можна зробити за допомогою відповідних рейтингів. Адже, рівень розвитку інформаційного суспільства у національному та світовому масштабах свідчить про відповідний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційної інфраструктури для продукування значних обсягів інформації як одного з ключових факторів виробництва. Зазначені процеси мають безумовний взаємозв'язок з підприємствами зв'язку – основними економічними суб'єктами, діяльність яких пов'язана з наданням інформативно-комунікативних послуг та створенням необхідних умов формування інформаційного суспільства на інноваційній основі.

У роботі [50] запропоновано дві групи рейтингів оцінки інформаційного суспільства. До першої групи належать рейтинги інформаційно-комунікативного розвитку, що характеризують рівень розвитку ІКТ у країнах світу: індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, індекс мережевої готовності, індекс інформаційного суспільства, індекс цифрових можливостей, індекс

можливостей розвитку ІКТ, індекс дифузії ІКТ, індекс цифрової доступності, індекс електронної готовності, індекс технологічної готовності, індекс розвитку електронного уряду, індекс цифрового поділу, міжнародний індекс розвитку інтернету тощо. До другої групи відносяться рейтинги науково-технічного розвитку країн, під час розрахунку яких використовуються дані по телекомунікаційній галузі або враховується їх безпосередній зв'язок з ІКТ-сферою, а саме: індекс технологічних досягнень, індекс економіки знань, глобальний індекс інновацій, індекс глобальної конкурентоспроможності тощо.

Вважаємо, що огляд сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства має ґрунтуватися на результатах досліджень Спеціалізованого підрозділу Організації Об'єднаних Націй у галузі інформаційно-комунікаційних технологій – Міжнародного союзу електрозв'язку (International Telecommunication Union – ITU), що включають глобальний та регіональний аналіз відповідних показників.

Слід зазначити, що представлена статистична інформація демонструє загальні тренди сфери телекомунікацій та інформаційно-телекомунікаційних технологій, а саме тенденції до зростання доступності послуг зв'язку в результаті поширення широкосмугового доступу до Інтернету, розвитку мобільного ринку зв'язку та інших видів послуг. Так, відповідно даних Measuring the Information Society Report 2019 [39], основним показником моніторингу глобального інформаційного суспільства є індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index – IDI), визначення якого базується на інтегральній оцінці системи субіндексів, що включає три основні складові – рівень готовності до впровадження ІКТ (відображає наявність мережевої інфраструктури та доступ до ІКТ), рівень використання ІКТ (відображає рівень інтенсивності ІКТ) та рівень компетенцій з ІКТ (відображає здатність ефективного використання ІКТ)

(рис. 2. 5).

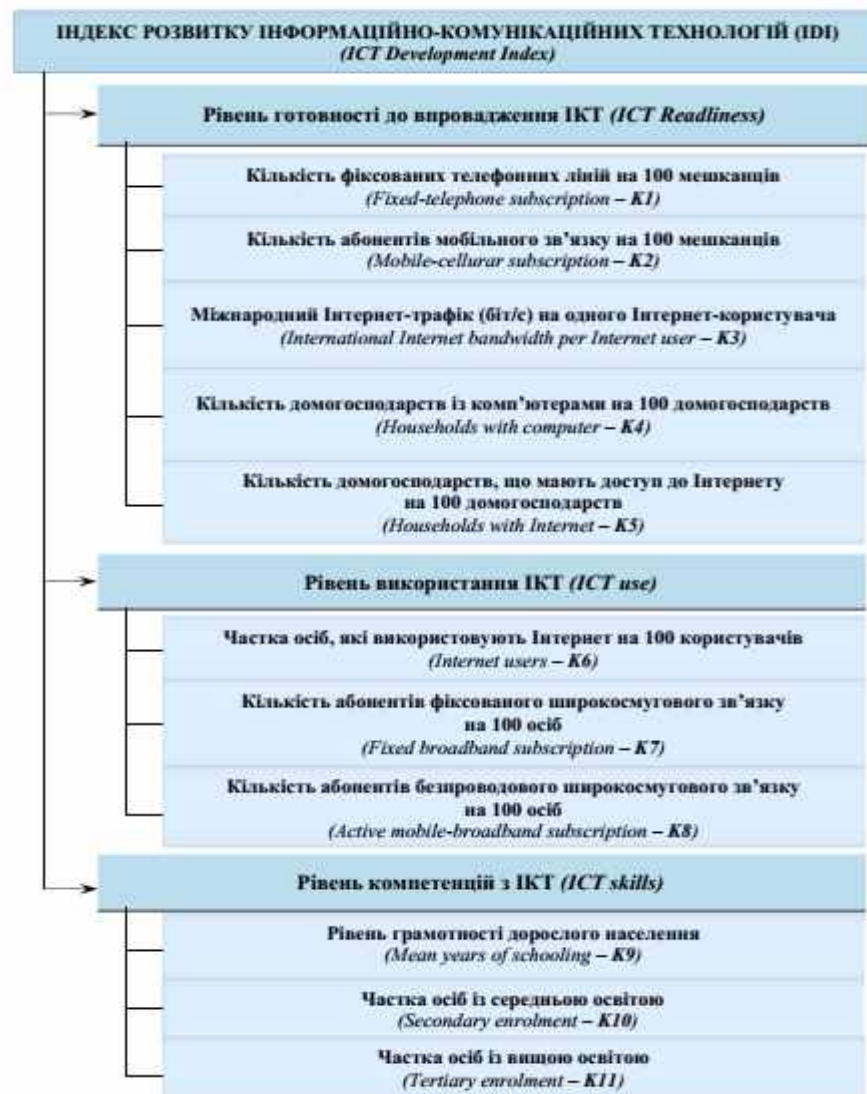


Рис. 2.5. Система індикаторів оцінки індексу розвитку ІКТ за результатами досліджень International Telecommunication Union (складено автором на основі [43-55])

Уточнено, що обмеженість показників для проведення інтегральної оцінки обумовлена необхідністю охоплення великої кількості країн, що відрізняються за рівнем економічного розвитку та рівнем розвитку інформаційно-комунікаційної галузі. Поряд з цим обраний набір показників є достатнім для проведення достовірної та інформативної інтегральної оцінки розвитку інформаційного суспільства.

Слід зазначити, що більшість показників, які використані ІТУ, входять до переліку даних, необхідних для розрахунку національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства відповідно до Методики формування даних індикаторів [48].

Основними цілями визначення IDI є вимірювання рівня розвитку ІКТ у різних країнах для здійснення порівняльного аналізу, моніторинг прогресу розвитку ІКТ у розвинених та інших країнах, а також оцінка потенціалу розвитку ІКТ в контексті наявних ресурсних можливостей та навичок.

Зазначено, що інтегральний показник розвитку ІКТ відображає рівень розвитку інформаційного суспільства, його соціально-економічне зростання та відповідно характеризує стан підприємств зв'язку будь-якої країни, регіону або світу. Отже, найбільша цінність показника IDI полягає у можливості кожної країни відстежити динаміку розвитку сфери послуг зв'язку на регіональному та світовому рівнях для розробки власних стратегічних векторів у даному напрямку. Аналіз основних результатів дослідження International Telecommunication Union (ITU) за період 2020-2025 рр. свідчить про наявність регіональної нерівномірності розвитку інформаційно-комунікаційної галузі у світі.

При цьому індекс IDI показує, що більшість країн мають значні досягнення розвитку ІКТ. Особливо це простежується в країнах, що розвиваються, з середнім рівнем ВВП. Позитивні зрушення відбуваються переважно за рахунок стрімкого розвитку таких видів послуг зв'язку як фіксований та мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету, що є рушійними силами зростання рівня розвитку інформаційного суспільства у світовому масштабі.

Аналіз динаміки індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI) по регіонах світу за період 2023 –2025 рр. свідчить про наявність значних відмінностей між рівнями розвитку ІКТ у різних географічних регіонах. Так, оцінка індикаторів IDI у 180 країнах світу

показує, що лідируючі позиції займають Азіатсько-Тихоокеанський регіон (IDI – 95,1 бала) та Американський регіон (IDI – 93, 4 бала), які за результатами 2025 року мають найвищі показники. Позитивна динаміка розвитку простежується також у Африканському регіоні, де середнє значення IDI зросло на 12,8 бала за період 2023 –2025 рр. Водночас Європейський регіон демонструє певне зниження індексу, що відображається у від’ємній різниці на рівні 7,4 бала за даний період.

Окремої уваги заслуговує регіон незалежних держав, для якого було обрано 10 країн – Білорусь, Росія, Казахстан, Молдова, Грузія та інші. Серед них чотири країни віднесені до розвинутих (Білорусь, Молдова, Росія та Україна), а решта – до тих, що розвиваються. За регіоном у цілому простежується негативна динаміка IDI, яка виражається у середньому зниженні на 2, 1 бала. Водночас показники окремих країн залишаються позитивними:

- Білорусь – 92, 3 бала,
- Казахстан – 91, 9 бала,
- Молдова – 91, 5 бала,
- Азербайджан – 91, 9 бала,
- Грузія – 90, 8 бала,
- Вірменія – 91, 0 бала,
- Узбекистан – 89, 7 бала,
- Киргизстан – 87, 4 бала.

Серед країн цього регіону окремо виділяється Україна, яка у 2025 році посідає 65 місце у глобальному рейтингу IDI серед 180 країн світу. Це пояснюється стабільно позитивною динамікою росту індексу на 11,2 бала за період 2023 –2025 рр. Такий результат зумовлений активним розвитком та впровадженням новітніх інформаційних технологій, розгортанням телекомунікаційних мереж інноваційного типу, появою сучасних цифрових сервісів, що сприяло якісним змінам інформаційного суспільства на

національному рівні. За останні роки ці тенденції розвитку були обумовлені зростанням кількості абонентів мобільного зв'язку, збільшенням частки домогосподарств із комп'ютерами та доступом до Інтернету, а також розширенням сегменту абонентів фіксованого та безпроводового широкосмугового зв'язку. (рис. 2. 6).

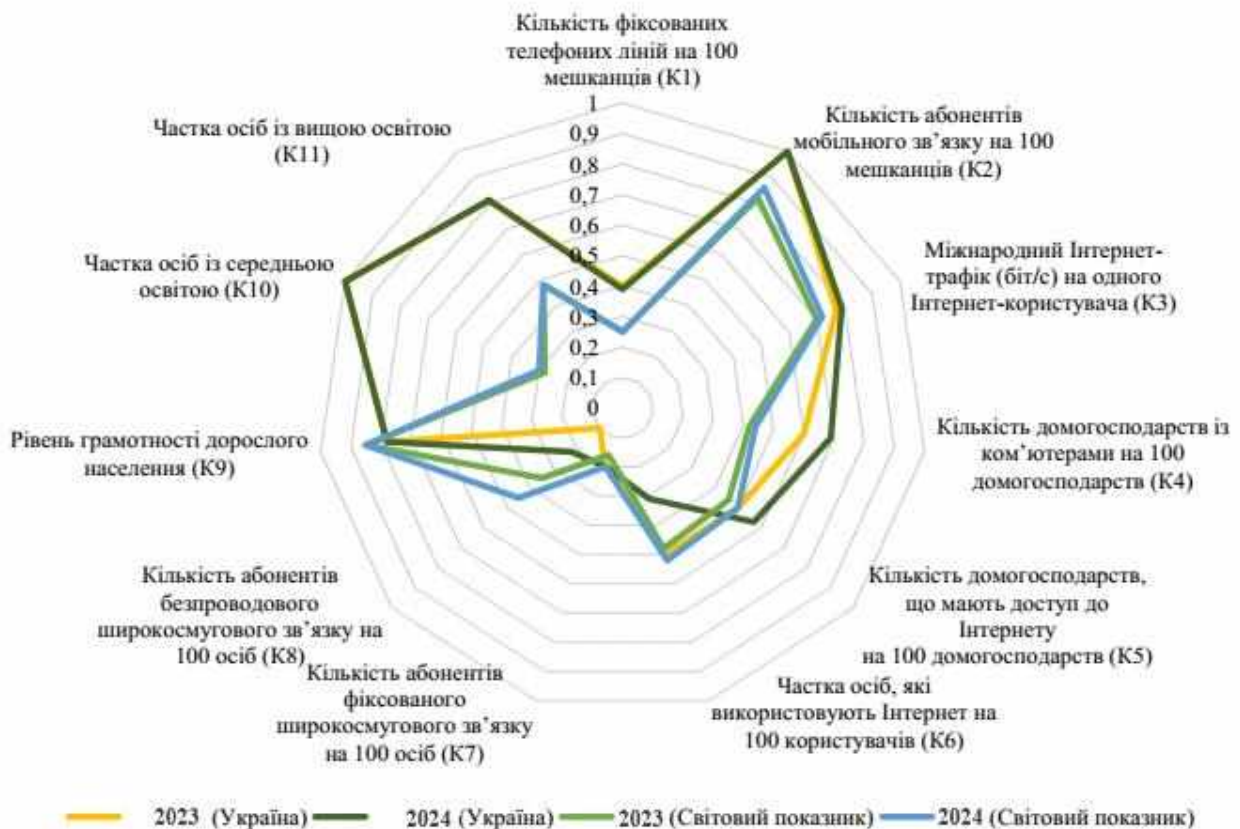


Рис. 3.10. Динаміка IDI в Україні та світі за період 2023-2024 рр.

Таким чином, слід зазначити, що сьогодні інформаційно-комунікаційна галузь є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка має вагомий вплив на формування бізнес-середовища, розвиток регіонів та соціально-економічне зростання країн. При цьому рівень розвитку даної галузі у кожній країні світу має свої особливості, що обумовлені існуванням різних проблем макроекономічного, інформаційного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційного

характеру тощо. Це безумовно вимагає врахування актуальних ризиків, що мають вплив на функціонування даних підприємств та вимагають своєчасної адаптації.

Аналіз статистичних даних провідних міжнародних організацій, які займаються систематизацією аналітичних показників розвитку галузі технологій та зв'язку різних країн світу та визначенням найбільш актуальних ризиків її функціонування, свідчить про існування певних проблем та тенденцій даної галузі. Врахування таких досліджень дозволяє проаналізувати сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційної галузі для виявлення актуальних ризиків сучасності та джерел їх виникнення з метою подальшого врахування даних ризиків у розробці дієвих методик ризик-менеджменту вітчизняних підприємств зв'язку.

Найбільш актуальними є ризики зростання конкуренції, втрати репутації бренду та невідповідності інноваційним потребам клієнтів. Слід зазначити, що конкуренція як невід'ємний атрибут ринкових відносин активізує розвиток інноваційного потенціалу підприємств, стимулює продуктивність їх діяльності та економічне зростання. З огляду на це більшість телекомунікаційних підприємств розглядають конкуренцію як пріоритетний ризик сучасності, який в цілому займає перше місце по галузі.

Таблиця 2.6

Топ-10 ризиків інформаційно-комунікаційної галузі

*(Technology and Communications Industry Top 10 Risks)**

Місце	Галузь технологій та зв'язку <i>(Technology and Communications Industry)</i>	Сфера технологій <i>(Technology)</i>	Сфера комунікацій <i>(Communications)</i>
1	Ризик зростання конкуренції	Ризик невідповідності інноваційним потребам клієнтів	Ризик втрати репутації бренду компанії
2	Ризик втрати репутації бренду компанії	Ризик зростання конкуренції	Ризик нестабільності нормативно-правової бази
3	Ризик невідповідності інноваційним потребам клієнтів	Ризик втрати репутації бренду компанії	Ризик зростання конкуренції
4	Ризик втрати професійних кадрових ресурсів	Ризик часової нерівномірності економічних циклів	Ризик кіберзлочинності
5	Ризик кіберзлочинності	Ризик втрати професійних кадрових ресурсів	Ризик втрати професійних кадрових ресурсів
6	Ризик часової нерівномірності економічних циклів	Ризик втрати інтелектуальної власності	Ризик корпоративної відповідальності
7	Ризик втрати інтелектуальної власності	Ризик кіберзлочинності	Ризик злиття та поглинання компаній
8	Ризик нестабільності нормативно-правової бази	Ризик недосконалості інформаційних технологій	Ризик часової нерівномірності економічних циклів
9	Ризик недосконалості інформаційних технологій	Ризик нестабільності нормативно-правової бази	Ризик невідповідності інноваційним потребам клієнтів
10	Ризик порушення ланцюгів постачань продуктів	Ризик порушення ланцюгів постачань продуктів	Ризик банкрутства

*Складено автором на основі [38]

Варто зазначити, що формування конкурентоспроможних переваг підприємств зв'язку в Україні відбувається під впливом таких негативних чинників як невідповідність існуючої нормативно-правової бази сучасним вимогам сьогодення, недорозвинутість інституту державно-приватного партнерства, недостатня сприйнятливність підприємствами впровадження інновацій, нестача кваліфікованого персоналу, низький рівень інноваційного потенціалу підприємств, невідповідність існуючих

інформаційно-телекомунікаційних технологій потребам ринку телекомунікацій, низький рівень попиту на інноваційну продукцію, повільне впровадження технологій четвертого покоління (4G) мобільного радіозв'язку, наявна потреба у модернізації телекомунікаційних мереж фіксованого місцевого зв'язку [49].

Також заслуговують уваги ризики невідповідності інноваційним потребам клієнтів у сфері технологій та втрати репутації бренду компаній у сфері зв'язку. Насамперед це пов'язано зі скороченням тривалості життєвого циклу продуктів в результаті постійних змін вимог споживачів до якості послуг та зростанням їх потреб в умовах розвитку конкурентного середовища.

Слід зазначити, що ризик невідповідності інноваційним потребам клієнтів є доволі актуальним для вітчизняних підприємств зв'язку, які демонструють недостатній рівень інноваційної активності. Це зумовлено існуванням низки чинників, серед яких можна виділити фінансові (нестача власних фінансових ресурсів, значні витрати на освоєння інновацій, тривалість окупності нових телекомунікаційних продуктів, брак коштів у замовників) – 39%; інформаційні (дефіцит інформації щодо нового обладнання чи телекомунікаційних технологій, відсутність даних щодо існуючих тенденцій розвитку телекомунікаційних ринків, проблеми зі знаходженням зацікавлених учасників щодо партнерства у сфері інноватики) – 19%; ринкові (домінування окремих підприємств на ринку окремих телекомунікаційних послуг, низький попит на інноваційні продукти чи телекомунікаційні технології, високі економічні та фінансові ризики при освоєнні нововведень на телекомунікаційному підприємстві) – 27 %; інші (немає необхідності у швидкому впровадженні інновацій, недосконалість нормативного поля в сфері підтримки телекомунікаційних підприємств, нестача або відсутність досвідчених кваліфікованих спеціалістів для освоєння інновацій) – 15% [15].

Виявлено, що телекомунікаційні підприємства, які здійснюють

фінансування освоєння інновацій у контурі 10 % від обсягу прибутку, витрачають на впровадження ризик-менеджменту інновацій близько 1-2 % від обсягу прибутку підприємства. Як слушно зазначає професор О. Є. Гудзь: «Інноваційна діяльність як процес набуває сенс лише тільки тоді, коли ефективність бажаного результату перевищує можливий ризик в процесі його досягнення. Ризик і інновації – дві взаємозалежні категорії, тому повністю уникнути ризику неможливо в цій діяльності» [61].

Продовжуючи аналіз світових ризиків галузі технологій та зв'язку, слід зазначити наявність ризиків інформаційній безпеці підприємств, серед яких можна виділити кіберзлочинність, втрату інтелектуальної власності, недосконалість інформаційних технологій (за офіційними даними міжнародних досліджень щорічні втрати підприємств від кіберзлочинів складають приблизно 445 млрд. доларів або 1% світового доходу). Так, найбільш поширеними видами злочинів, пов'язаних із використанням інформаційних технологій підприємницьких структур, є: злочини у сфері комп'ютерних та Інтернет-технологій – 26 %, злочини у сфері функціонування електронних платежів чи платіжних карток – 16 %, злочини у сфері телекомунікацій – 11 % тощо. Такі злочини характеризуються високим рівнем технічного забезпечення, латентністю, організованістю, наявністю міжрегіональних та міжнародних зв'язків [39]. Отже, ризик кіберзлочинності як неминучий наслідок глобалізації інформаційних процесів є основною загрозою економічній безпеці підприємств зв'язку на сучасному етапі їх розвитку.

Враховуючи вищезазначені світові тенденції, а також базуючись на компаративному аналізі науково-практичних літературних джерел та концептуальних засадах даного дослідження, можна запропонувати систематизацію актуальних ризиків функціонування вітчизняних підприємств зв'язку, джерелом виникнення яких є існування ризикоутворюючих факторів нестабільного економічного середовища (рис. 2. 7), а саме:

- інформаційні ризики – характеризуються існуванням інформаційних загроз, пов'язаних з несанкціонованим доступом до інформаційних систем з метою фінансового шахрайства або розкриття комерційної таємниці, недосконалістю існуючих інформаційних технологій та використанням неякісної інформації. Слід зазначити, що вплив даних ризиків на діяльність підприємств зв'язку може привести до негативних результатів як якісного (зниження якості послуг, втрата репутації бренду, конкурентних переваг та клієнтської бази), так і кількісного характеру (зниження доходів від операційної діяльності та отримання негативного фінансового результату). Поряд з цим, прояв інформаційних ризиків саме на ринку послуг зв'язку може проявлятися у наявності організаційних та технологічних проблем функціонування телекомунікаційних мереж, нерівномірності забезпечення споживачів послугами зв'язку, існуванні незаконно створених суб'єктів телекомунікацій, порушенні майнових прав операторів та провайдерів телекомунікацій, нелегітимному захопленні об'єктів та ліній зв'язку для перешкоджання ведення підприємницької діяльності тощо. З огляду на це необхідною умовою успішного функціонування підприємств зв'язку є забезпечення їх інформаційної безпеки, що вимагає впровадження законодавчих, адміністративних, технічних, морально-етичних та інших методів управління інформаційними ризиками;

- фінансові ризики – характеризуються існуванням фінансових загроз, пов'язаних з порушенням фінансового стану підприємств зв'язку внаслідок зміни економічної ситуації в країні, зростання конкурентних ризиків та наявності внутрішніх фінансових загроз. Вважається, що фінансові ризики є найбільш вагомими серед інших підприємницьких ризиків, адже результатом їх виникнення є безпосередньо отримання фінансових втрат та збитків від господарської діяльності. Основними причинами виникнення фінансових ризиків на підприємствах зв'язку є зовнішні (циклічність розвитку економіки, інтеграційні та глобалізаційні

процеси, динамічні інноваційні зрушення, розвиток конкурентного середовища) та внутрішні (неоптимальна структура капіталу, недосконалість тарифної політики, зміна попиту споживачів на послуги зв'язку та обсягів доходів від надання послуг, відсутність належного внутрішнього фінансового ризик-менеджменту). Отже, управління фінансовими ризиками як інструмент створення фінансової безпеки є актуальною вимогою сучасності для забезпечення фінансової стійкості підприємств зв'язку;

- кадрові ризики – характеризуються існуванням кадрових загроз, пов'язаних з впливом соціально-мотиваційних, професійно-кваліфікаційних та організаційно-комунікаційних ризиків. Слід зазначити, що саме завдяки кадровим ресурсам у галузі послуг зв'язку забезпечується належний рівень економічної безпеки підприємств, адже наявність необхідних вроджених якостей, освіти, кваліфікації, професійних знань та досвіду людини визначають стан та напрями адаптації всіх інших функціональних складових. У цьому зв'язку антропогенність як важлива властивість системи економічної безпеки підприємств зв'язку проявляється у наявності якісного кадрового потенціалу з постійним процесом його удосконалення, здатного до генерування інноваційних ідей та створення конкурентоздатної продукції. Проте сьогодні функціонування кадрової функціональної підсистеми підприємств зв'язку здійснюється в умовах формування постіндустріального інформаційного суспільства, що призводить до кардинальних змін кадрової структури та вимагає її якісних змін в аспекті зростання частки інтелектуальної складової; розвитку глобалізаційних процесів, наявність яких змушує вітчизняні підприємства будувати кадрову політику у відповідності з європейськими стандартами; масового відтоку фахівців внаслідок відсутності якісних мотиваційних механізмів управління персоналом як стратегічно важливим ресурсом. З огляду на це, слід констатувати наявність низки кадрових ризиків у діяльності національних підприємств зв'язку та існування необхідності

забезпечення їх кадрової безпеки;

- інноваційно-інвестиційні ризики – характеризуються існуванням інноваційних та інвестиційних загроз, пов'язаних з низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств зв'язку, відсутністю інвестиційних ресурсів для впровадження та реалізації інноваційних проектів, невідповідністю інноваційним потребам клієнтів. Так, керівники телекомунікаційних підприємств досить серйозною перешкодою щодо освоєння інновацій вважають занадто високі ризики та первинні витрати на інновації, невизначений попит на інноваційну продукцію та наявність сильних конкурентів. До цього переліку слід додати: тривалий спад виробництва; відсутність власних коштів на інновації при дорожнечі кредитів; розукрупнення підприємств в процесі приватизації, що у багатьох випадках супроводжувалося руйнуванням інноваційної інфраструктури; незацікавленість нових власників, у тому числі іноземних, у впровадженні інновацій, які приводять до поліпшення матеріальної бази виробництва. Отже, виявлено, що кожне підприємство ТК, здійснюючи свою інноваційну діяльність, піддається великій кількості ризиків, зумовлених невизначеністю результату, характерною для інноваційної діяльності. Поряд з цим інноваційна діяльність у сфері ТК є ключовою умовою підвищення ефективності виробництва, забезпечуючи постійне оновлення і поліпшення вживаних технологій і випуск нової продукції, реалізацію наукових досягнень та винаходів [51].

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що функціонування підприємств зв'язку України на сучасному етапі їх розвитку супроводжується впливом позитивних та негативних тенденцій на світовому, регіональному та національному рівнях. За даних умов стратегічні орієнтири розвитку даних підприємств мають враховувати ризиковість сучасного бізнес-середовища та пошук дієвих методик ризик-менеджменту, адже за прогностичними даними зазначені ризики будуть домінуючими у довгостроковій перспективі. Це вимагає створення системи

економічної безпеки вітчизняних підприємств зв'язку, ефективність функціонування якої буде залежати від якості взаємодії її структурних (системних) елементів. Отже, в рамках даного дослідження необхідним завданням є проведення оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку для визначення актуального рівня безпеки її основних функціональних підсистем.

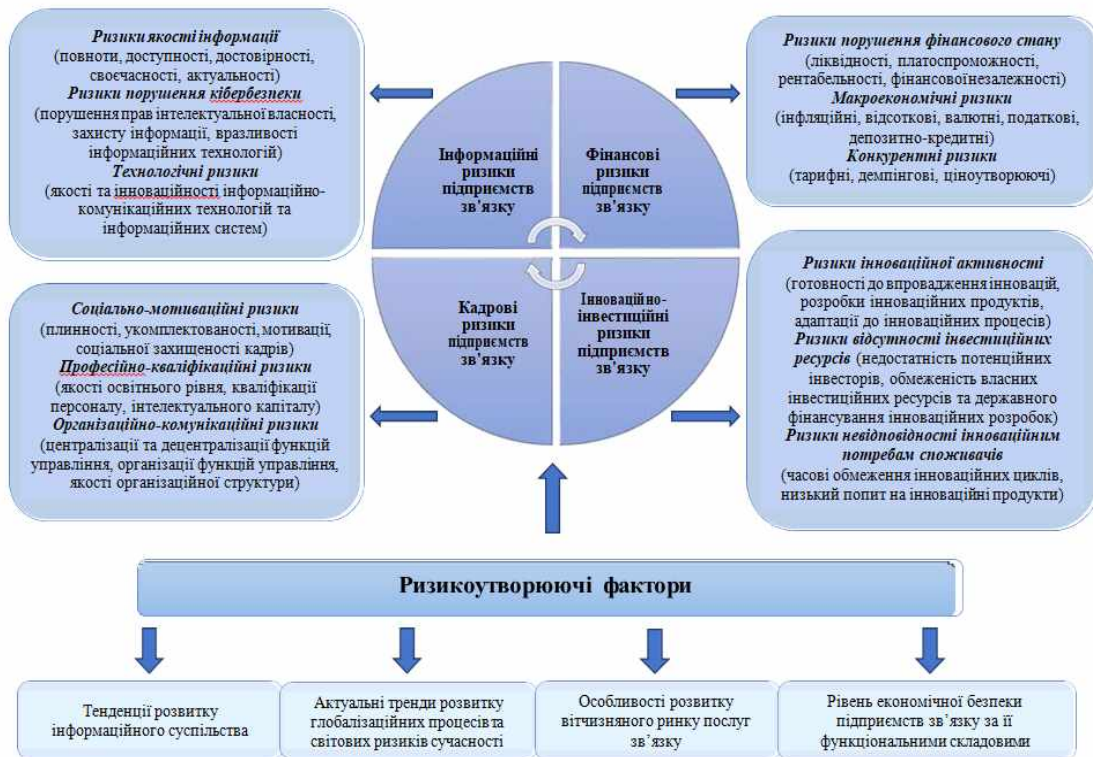


Рис. 2.7. Систематизація актуальних ризиків функціонування вітчизняних підприємств зв'язку

2. 3. Оцінка діяльності та економічної безпеки телекомунікаційного підприємства ПАТ «Укртелеком»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – одна з найбільших компаній України, яка надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни.

ПАТ «Укртелеком» створило найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України. У 2022–2025 рр. компанія активно модернізувала інфраструктуру, здійснивши масштабний перехід від мідних мереж до волоконно-оптичних. За цей період було прокладено понад 11 тис. км оптичних ліній, у тому числі в прифронтових регіонах, що забезпечило стабільний доступ до Інтернету навіть у складних умовах війни.

Компанія пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж;
- Інтернет-послуги, у т. ч. послугу «Інтернет від Укртелеком» – швидкісний доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг;
- надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку;
- ISDN;
- відеоконференц-зв'язок;
- проводове мовлення;
- телеграфний зв'язок;
- мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA (оператор «ТриМоб»).

Укртелеком – учасник (акціонер) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку. Корпоративні права ПАТ «Укртелеком»:

- ТОВ «ТриМоб» (єдиний в Україні оператор, що надає послуги рухомого (мобільного) зв'язку стандарту UMTS/WCDMA; частка у статутному фонді – 100 %);
- Дочірнє підприємство ТОВ «Укртел Глобал ГмбХ» (частка у статутному фонді – 100%);
- ЗАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок у системі «Глобалстар»; Укртелекому належить 34% акцій);
- СП «Українська хвиля» (фіксований абонентський радіо доступ; частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 23, 6%);
- ПрАТ «Телекомінвест» (розробка і впровадження автоматизованих систем документообігу; Укртелекому належить 26 % акцій);
- ВАТ «Свемон-інвест» (частка у статутному фонді – 1,12 %);
- ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіо доступ; частка у статутному фонді – 2, 47%).

Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» та на підставі рішення Загальних зборів акціонерів ВАТ «Укртелеком», що відбулися 14 червня 2011 р., відкрите акціонерне товариство «Укртелеком» з 17 червня 2011 р. змінило найменування на публічне акціонерне товариство «Укртелеком» (скорочене найменування – ПАТ «Укртелеком»).

Державну реєстрацію змін до установчих документів ПАТ «Укртелеком» проведено згідно з вимогами чинного законодавства України.

04 жовтня 2013 року ПАТ «Укртелеком» стало частиною Групи СКМ. У 2022–2025 рр. компанія не лише відновила роботу після масштабних кібератак та втрат обладнання на окупованих територіях, але й продовжила інвестувати у розвиток телекомунікаційних мереж, спрямовуючи понад 1 млрд грн щороку на модернізацію та підтримку цифрової інфраструктури. Проведемо загальний фінансовий аналіз доходності та прибутковості підприємства за 2024-2025 рр. даними фінансової звітності. Аналіз подано

в таблиці 2.7

Таблиця 2. 7

Загальний фінансовий аналіз доходності та прибутковості підприємства за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Динаміка (2024–2025)
Виручка від реалізації, млн грн	2100	2450	+350 (+16,7%)
Чистий прибуток, млн грн	260	310	+50 (+19,2%)
Рентабельність продажів, %	12,4	12,7	+0,3 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	9,2	9,8	+0,6 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	17,1	18,3	+1,2 п.п.

Отже, чистий дохід підприємства у 2025 році зріс на 350 млн грн, або на 16,7 % порівняно до показника 2024 року. Собівартість продукції також збільшилася, але темпи її приросту були нижчими – близько 12,5 %, що є позитивною тенденцією, адже це сприяло зростанню валового прибутку. Валовий прибуток підприємства підвищився на 50 млн грн, що становить приріст у 19,2 %.

Операційний прибуток зріс на 15 млн грн, або на 5,8%, що свідчить про ефективність управління витратами та оптимізацію операційної діяльності. Прибуток до оподаткування збільшився на 40 млн грн, що на 13,7% більше порівняно з 2024 роком. Чистий прибуток підприємства зріс на 19,2%, що підтверджує стабільність фінансових результатів та підвищення рентабельності.

Збільшення показника операційної рентабельності у 2024 році до 11,93% свідчить про економію на постійних витратах (адміністративні витрати, витрати на збут, інших операційних витрат). Зростання показника операційної рентабельності продажів з одночасним зниженням показника

чистої рентабельності продажів у нашому випадку свідчить про збільшення частки податку на прибуток в загальній сумі прибутку підприємства. Така тенденція повинна стати стимулом для керівництва підприємства в частині проведення робіт з мінімізації податкових платежів. Справедливості заради слід зазначити, що можливості підприємства в цьому питанні дуже обмежені. Більш тісний зв'язок цього показника з політикою держави у сфері оподаткування.

На показники прибутковості та рентабельності впливають розмір витрат підприємства. Витрати підприємства щорічно зростають. До складу інших операційних витрат ПАТ «Укртелеком» входять також і витрати на забезпечення економічної безпеки (рис. 2.8).

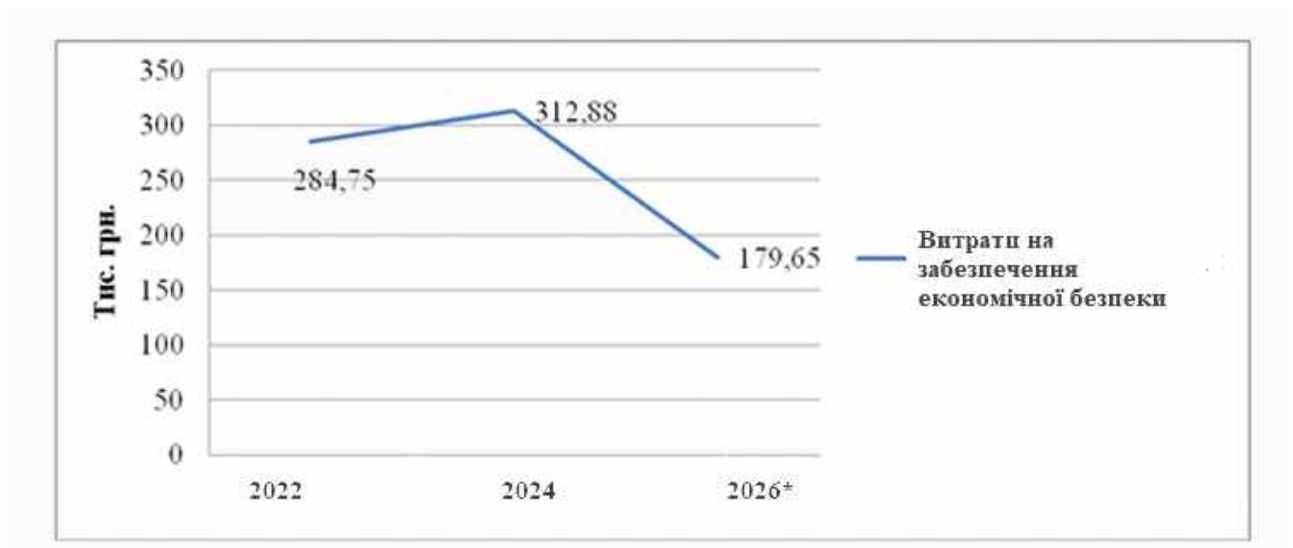


Рис. 2. 8. Динаміка витрат на захист економічної безпеки ПАТ «Укртелеком» за 2022-2026 * рр., тис. грн. (*-прогнозне значення)

Керівництво ПАТ «Укртелеком» приділяє серйозну увагу до питань захисту інформаційних систем. Але існують проблеми щодо визначення величини грошових коштів, які потрібно виділити на вирішення проблем інформаційної безпеки, розподілу грошових коштів між засобами, які забезпечують захист інформації, зниження інформаційних ризиків.

Найчастіше зазначені проблеми розв'язуються на інтуїтивному рівні, без обґрунтування фінансової доцільності рішень. Керівництво не завжди оцінює важливість цього питання та має інформацію про співвідношення витрат на забезпечення інформаційної безпеки та збитків від втрати інформації. Іноді на інформаційній безпеці економлять, хоч це найчастіше призводить до істотних фінансових і моральних втрат, які можуть бути причиною краху. Однією з проблем інформаційної безпеки підприємства є її кількісна оцінка, а також необхідність обґрунтування вартості створення корпоративної системи захисту інформації.

Виявлення інформаційних загроз підприємству ПАТ «Укртелеком»

Мало хто засумнівається, що інформаційна безпека та захист персональних і секретних даних це основа безпеки будь-якої держави. В іншому випадку країна знаходиться під ударом зовнішнього ворога і стає повністю вразливою у всіх відносинах.

Загрози інформації ПАТ «Укртелеком» – це потенційні або реально можливі дії по відношенню до інформаційних ресурсів, що призводять до неправомірному заволодінню охоронюваними відомостями (табл.). Такими діями є:

- ознайомлення з конфіденційною інформацією різними шляхами і способами без порушення її цілісності;
- модифікація інформації в кримінальних цілях як часткове або значна зміна складу та змісту інформації;
- руйнування (знищення) інформації як акт вандалізму з метою прямого нанесення матеріального збитку.

Таблиця 2.8

Безпека та загрози ПАТ «Укртелеком»

Категорія	Тип загрози	Заходи протидії та захисту
Фізична безпека	Руйнування інфраструктури (АТС, кабелі) через обстріли.	Резервування каналів, мобільні ремонтні бригади, робота в зоні бойових дій.
Кібербезпека	DDoS-атаки на сервери, хакерські злами, шпигунське ПЗ.	Цілодобовий моніторинг (SOC), багаторівневий захист даних, співпраця з Держспецзв'язку.
Економічна безпека	Зростання збитків (у 2024 році — до 265 млн грн), дебіторська заборгованість, корупційні ризики.	Диверсифікація доходів (оренда вивільненої нерухомості — 450 млн грн у 2024 р.), прозорі тендери, боротьба з розкраданням мідного кабелю.
Технологічна стійкість	Блекаути, енергетична нестабільність.	Інвестиції (750 млн грн капітальних вкладень у 2024 р.), перехід на енергоефективний GPON , акумулятори на вузлах.
Інформаційна безпека	Соціальна інженерія, витік персональних даних абонентів.	Двофакторна автентифікація, політика конфіденційності, регулярні аудити систем.
Абонентський захист	Компрометація клієнтського обладнання (роутерів).	Автоматичне оновлення прошивок, рекомендації щодо безпеки паролів.

В кінцевому підсумку протиправні дії з інформацією призводять до порушення її конфіденційності, повноти, достовірності та доступності (табл. 2.9), що, в свою чергу, призводить до порушення режиму, управління, так і його якості в умовах помилкової або неповної інформації.

Таблиця 2.9

Прояви факторів економічної безпеки ПАТ "Укртелеком"

Фактори (Складові)	Прояви (Позитивні та Негативні)	Показники / Заходи реагування
Фінансовий	Зростання доходів (на 4,6% у 2024 р.) та водночас ризик дебіторської заборгованості через воєнні дії.	Дохід понад 5,3 млрд грн (2024 р.). Регулярна сплата податків (1,33 млрд грн).
Інвестиційний	Активне вкладення коштів у модернізацію мереж навіть в умовах дефіциту ресурсів.	План інвестицій на 2024 рік — 1 млрд грн. Прокладено понад 7 тис. км оптики.
Ресурсний	Зменшення залежності від старої мідної інфраструктури, яка часто стає об'єктом крадіжок.	Перехід на технологію GPON, що знижує операційні витрати на обслуговування.
Ринковий	Конкуренція з мобільними операторами та локальними інтернет-провайдерами; втрата абонентів на ТОТ.	Диверсифікація послуг: розвиток хмарних АТС та здача в оренду нерухомості.
Соціальний	Дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію; необхідність підтримки персоналу.	Середня ставка зарплати ~11 500 грн. Програми навчання та мотивації персоналу.
Управлінський	Забезпечення керованості в умовах війни; оптимізація витрат та боротьба з корупцією.	Реалізація майна через «Прозорро.Продажі» для залучення додаткових коштів.

Головна стратегія ПАТ «Укртелеком» наразі — *«Виживання через трансформацію»*. Компанія використовує свої масштаби та нерухомість для фінансування переходу з міді на оптику, що є єдиним шляхом до збереження економічної безпеки.

SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Укртелеком»

STRENGTHS (Сильні сторони)	WEAKNESSES (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> • Найбільша мережа: Унікальне покриття по всій Україні, доступ до віддалених населених пунктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від міді: Значна частина мережі все ще на застарілому мідному кабелі, вразливому до крадіжок.
<ul style="list-style-type: none"> • Критична інфраструктура: Статус стратегічного підприємства, що забезпечує зв'язок для держорганів та ЗСУ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова інерція: Високі витрати на утримання величезної кількості застарілих будівель та АТС.
<ul style="list-style-type: none"> • Експертність: Досвідчений технічний персонал та налагоджена система оперативного відновлення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Репутаційне минуле: Сприйняття бренду частиною клієнтів як «повільного» або «бюрократичного».
<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація доходів: Успішна оренда нерухомості та продаж надлишкових активів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Боргове навантаження: Наявність збитків та дебіторської заборгованості в умовах війни.
OPPORTUNITIES (Можливості)	THREATS (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • Цифровізація (GPON): Масштабний перехід на енергонезалежний оптичний інтернет залучає преміум-абонентів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Військові дії: Постійний ризик фізичного знищення центрів обробки даних та магістральних ліній.
<ul style="list-style-type: none"> • Державні замовлення: Участь у програмах цифровізації громад, підключення шкіл та лікарень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Енергетичний терор: Витрати на пальне для генераторів та заміну АКБ при частих блекаутах.
<ul style="list-style-type: none"> • Хмарні сервіси: Розвиток сегмента B2B (Data-центри, хмарні АТС, кіберзахист). 	<ul style="list-style-type: none"> Конкуренція: Агресивна політика мобільних операторів та локальних провайдерів у містах.
<ul style="list-style-type: none"> • Міжнародна допомога: Можливість залучення грантів та пільгових кредитів на відновлення інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> Кадровий голод: Мобілізація ключових технічних фахівців та міграція кадрів.

Висновки до розділу 2

У другому розділу 2 визначено роль телекомунікаційних підприємств у формуванні інформаційного суспільства.

Підприємства телекомунікаційної сфери є ключовими суб'єктами забезпечення комунікаційної інфраструктури, що визначає рівень інформованості суспільства, його соціально-економічний розвиток та конкурентоспроможність національної економіки.

Визначено етапи розвитку телекомунікаційного галузі а саме:

- Початковий етап характеризувався дефіцитом послуг та монополією державних підприємств.
- Подальша лібералізація та дерегулювання сприяли появі нових операторів, зростанню конкуренції та розширенню спектра послуг.
- Сучасний етап відзначається цифровізацією, інтеграцією у світовий телекомунікаційний простір та активним впровадженням інноваційних технологій.

Проаналізовано напрями державного регулювання та визначено інституційні зміни у галузі. Протягом останніх десятиліть відбулася суттєва трансформація системи управління галуззю: ліквідація окремих органів, передача функцій Міністерству інфраструктури та створення НКРЗІ як незалежного регулятора. Це забезпечило більш прозоре ліцензування, контроль та розвиток конкурентного середовища.

Розглянуто організаційно-правова структура телекомунікаційних підприємств.

Станом на 2024 рік домінують фізичні особи-підприємці (понад 50%) та товариства з обмеженою відповідальністю (36%). Питома вага телекомунікаційних операторів і провайдерів становить 99,52% від загальної кількості підприємств зв'язку, що підтверджує їх провідну роль у галузі.

Визначено сучасні тенденції розвитку ринку.

- Ринок телекомунікаційних послуг демонструє стійкість навіть в умовах економічних криз, пандемії та військової агресії.
- У 2024–2025 рр. доходи від послуг зв'язку перевищили 130 млрд грн, з яких понад 90% припадає на телекомунікаційний сегмент.
- Зростання доходів від поштового та кур'єрського зв'язку зумовлене розвитком електронної комерції та цифрових платформ.

Здійснено порівняння діяльності підприємств телекомунікаційної галузі зі світовими тенденціями розвитку телекомунікацій. Україна поступається розвиненим країнам за рівнем розвитку телекомунікацій, проте демонструє позитивну динаміку, що відповідає глобальним трендам: поширення мобільних технологій, хмарних сервісів, Big Data та інноваційних проєктів.

Розвиток телекомунікаційної сфери України відбувається у напрямку інтеграції до європейського та світового інформаційного простору, супроводжується структурними реформами, зростанням конкуренції та впровадженням інновацій. Галузь демонструє високу адаптивність до кризових умов та має стратегічне значення для економічної безпеки держави.

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»)

3.1. Інтегральна оцінка ефективності системи економічної безпеки телекомунікаційного підприємства

З метою розуміння успішності функціонування будь-якої системи необхідною умовою є використання певного критерію, що демонструє ступінь її адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Враховуючи предмет даного дослідження – систему економічної безпеки, вважаємо, що таким критерієм доцільно обрати саме системну ефективність, що передбачає визначення ефективності функціонування обраних функціональних складових даної системи, а саме інформаційної, фінансової, кадрової та інноваційно-інвестиційної безпеки об'єкта дослідження. Адже, існує думка, що в шостому технологічному укладі панівною концепцією управління господарською діяльністю економічних суб'єктів буде саме управління ефективністю, замість таких актуальних процесів як управління бізнесом, виробництвом, ринковою вартістю підприємства тощо. Це підтверджує актуальність вибору методичних підходів до оцінки системної ефективності економічної безпеки, а також їх адаптації з урахуванням галузевої специфіки до особливостей функціонування підприємств зв'язку для створення надійної та ефективної системи економічної безпеки.

Огляд сучасної економічної літератури свідчить про існування достатньої кількості методик оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств, що є різними за алгоритмами, математичною складністю та достовірністю отриманих результатів. Як зазначають Г. В. Козаченко та Ю. С. Погорелов, «...кожен з наявних підходів базується на

використанні відповідного інструментарію, має свої переваги і обмеження, але жоден з них не визнаний досконалішим порівняно з іншими. Внаслідок абсолютно різної інструментальної бази наявні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства не конкурують між собою, мають різний ступінь розробленості та поширення» [48]. Отже, це зумовлює потребу та доцільність системної класифікації існуючих підходів та їх узагальнення для подальшого вибору найбільш комплексних та достовірних методик. Адже, кожен з існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства має певні переваги та недоліки (рис. 2.8). Так, основні методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства можна згрупувати за наступними підходами:

– ресурсно-функціональний підхід [47] – базується на оцінці економічної безпеки підприємства за її функціональними складовими та для підприємства в цілому. Хронологічно цей підхід з'явився першим, багато у чому повторюючи та копіюючи наявні підходи до квантифікації інших явищ або процесів у діяльності підприємства [48]. Даний підхід є найбільш точним та розповсюдженим, передбачає використання експертних методів при оцінюванні значимості та вагомості складових економічної безпеки підприємства, які не можуть бути уніфіковані для масового використання на підприємствах та залежать від галузевої, організаційно-правової ознаки тощо [67]. Суттєвим дискусійним моментом у використанні даного підходу є визначення функціональних складових економічної безпеки підприємства та вибір показників їх оцінки з подальшою їх нормалізацією – приведення до єдиного вигляду;

– індикаторний підхід [11, 46, 83, 51] – передбачає оцінку рівня економічної безпеки підприємства на основі використання сукупності показників у різних функціональних галузях та порівняння їх фактичних значень з пороговими значеннями (індикаторами). Відхилення фактичних значень

показників від індикаторів визначає рівень економічної безпеки підприємства – чим більшим є відхилення, тим нижчим є даний рівень. Даний підхід є достатньо відомим та найпростішим методом оцінки рівня економічної безпеки підприємства, який не потребує багато часу та спеціальних умінь, а також дає змогу швидко відстежувати негативні тенденції у діяльності підприємства. При цьому, використання даного підходу дозволяє оперативно та різнобічно оцінити рівень економічної безпеки підприємства за умови досконалої методичної бази та якісної системи індикаторів, які мають бути достатніми для того, щоб завчасно та адекватно сигналізувати про виникнення і розвиток дестабілізуючих тенденцій, і одночасно не обтяжувати систему економічної безпеки, яка створена для оперативного реагування на можливі загрози [64]. Також доволі складним є питання нормативних значень показників, які не завжди враховують зміни у зовнішньому середовищі підприємства та саму специфіку його діяльності. Як результат, якість оцінювання економічної безпеки підприємства є сумнівною через значний суб'єктивізм визначення індикаторів та їх порогових значень, значення яких є доволі динамічними;

– експертний підхід – заснований на використанні експертних оцінок рівня економічної безпеки підприємства, які можна систематизувати у наступні види: перший вид – методика, за якими оцінювання економічної безпеки здійснюється виключно за експертними оцінками [49, 83, 45, 34, 51], другий вид – експертні методи використовуються лише для оцінки окремих складових економічної безпеки підприємства, а загальний процес оцінювання здійснюється переважно за формалізованими розрахунками [67].

– Методики першого виду, маючи дуже високий рівень суб'єктивізму, неможуть буди підґрунтям для ефективного управління підприємством, тобто оцінка економічної безпеки за такою методикою не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Другий вид методик – більш чіткий та об'єктивний, але існує проблема відокремлення

складових економічної безпеки підприємства та формування системи показників за кожною складовою. Отже, існує громіздкість, неоднозначність та суперечливість розрахунків; відсутність всебічного, комплексного та об'єктивного результату, який би слугував інструментом ефективного управління підприємством [47]. Слід зазначити, що методи експертного оцінювання в економічній безпекології не знайшли широкого застосування внаслідок відсутності достатньої кількості експертів з економічної безпеки підприємства, їх недостатньої кваліфікації та суб'єктивізму;

матричні підходи [18, 32, 48, 57]

– передбачають використання матриць для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що побудовані на основі чітких та логічних алгоритмів. Методи матричного підходу вважаються простими у використанні, дозволяють достатньо точно та оперативно оцінити рівень економічної безпеки підприємства без великих витрат. Перевагою даних методів є їх найбільша системність у порівнянні з іншими, що дозволяє упорядкувати як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Використання відповідних матриць дозволяє оцінити різні аспекти економічної безпеки підприємства у статиці та динаміці. Проте, як зазначено у роботі [56] матричний підхід в естиметології економічної безпекології не отримав широкого застосування внаслідок складності підготовки вихідної інформації, зокрема якісного опису співвідношення змінних, що мають використовуватися для оцінок економічної безпеки підприємства, а також у традиційній недовірі до якісних оцінок, які дуже часто страждають суб'єктивністю.

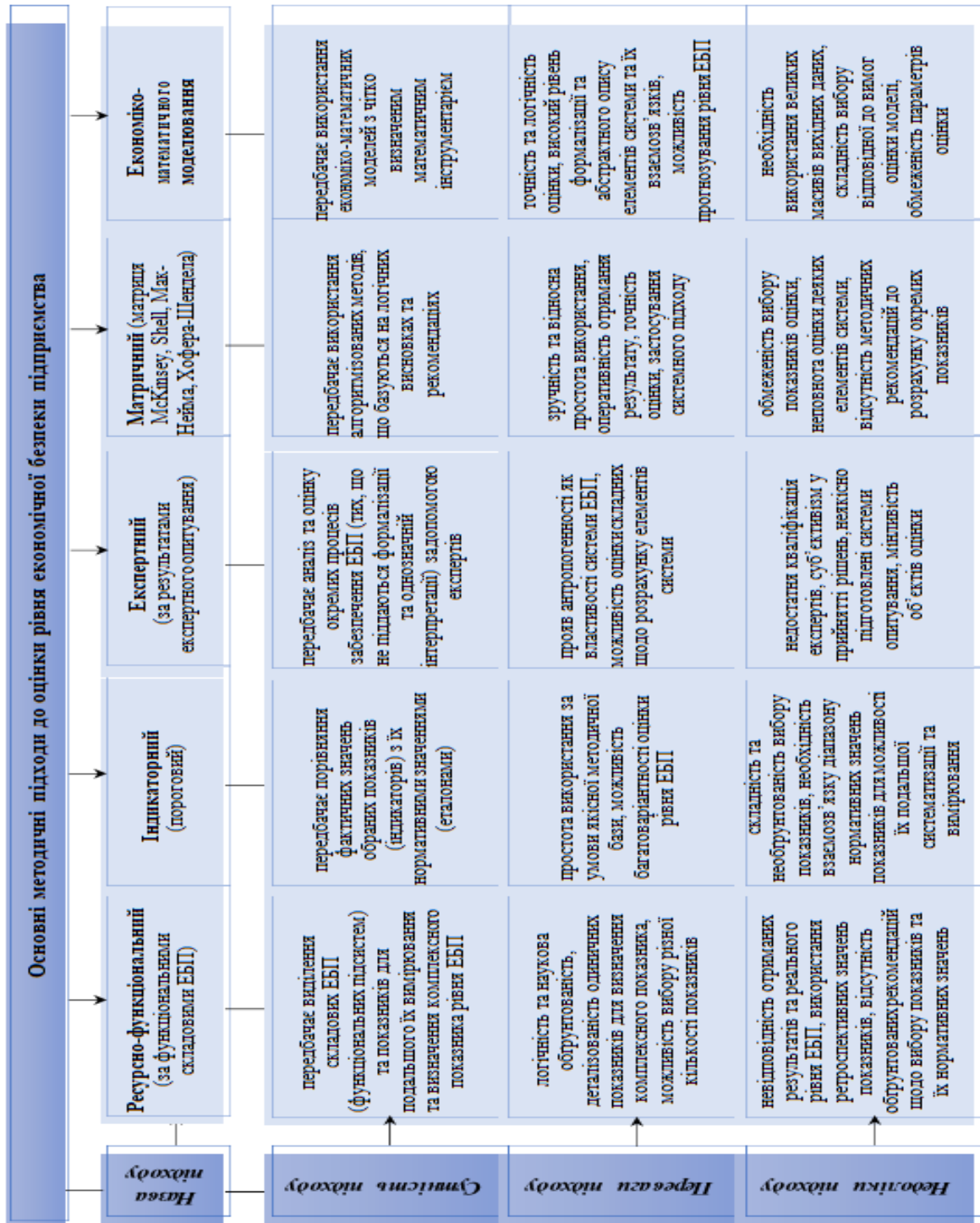


Рис. 3.1. Синтез основних методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств

– методи економіко-математичного моделювання [44, 54, 61] – передбачають використання математичних моделей, що показують вплив окремих показників (факторів) на рівень безпеки підприємства та дозволяють передбачити різні сценарії розвитку підприємства за умови зміни

того чи іншого фактора. Доцільність використання даного підходу зумовлена можливістю виявити основні (прямі) та лінійні (нелінійні) взаємозв'язки між різними факторами, які визначають напрями і можливості підвищення економічної безпеки підприємства.

Характеризується цей підхід отриманням чітких та достовірних результатів на теоретичному рівні дослідження, але водночас складними математичними розрахунками, важкістю інтерпретації та застосування отриманих результатів у практичному використанні. Також недоліком методів економіко-математичного моделювання для оцінки економічної безпеки підприємства є те, що прогнозування зазначених процесів здійснюється на основі ретроспективного аналізу та лінійної проекції рядів динаміки окремих факторів. Отже, необхідною умовою є формування переліку вимог, якому має відповідати методика оцінки системної ефективності підприємств зв'язку, а саме:

- галузева приналежність підприємства (врахування галузевої специфіки функціонування підприємства та основних функціональних складових у структурі його економічної безпеки);
- інформаційна доступність (використання офіційних статистичних даних, звітності підприємства та публічних експертних оцінок);
- репрезентативність (вибір та відображення найбільш суттєвих показників за кожною функціональною підсистемою, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства);
- динамічність (врахування фактора циклічності у функціонуванні підприємств та його впливу на зовнішні та внутрішні умови господарювання);
- інтегральна декомпозиція (можливість вирішення одного складного завдання шляхом його розподілу на необхідну кількість більш простих та взаємопов'язаних завдань).

З огляду на вищевикладене, представимо алгоритм інтегральної оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку, що складається з виконання послідовних етапів (рис. 3. 2).

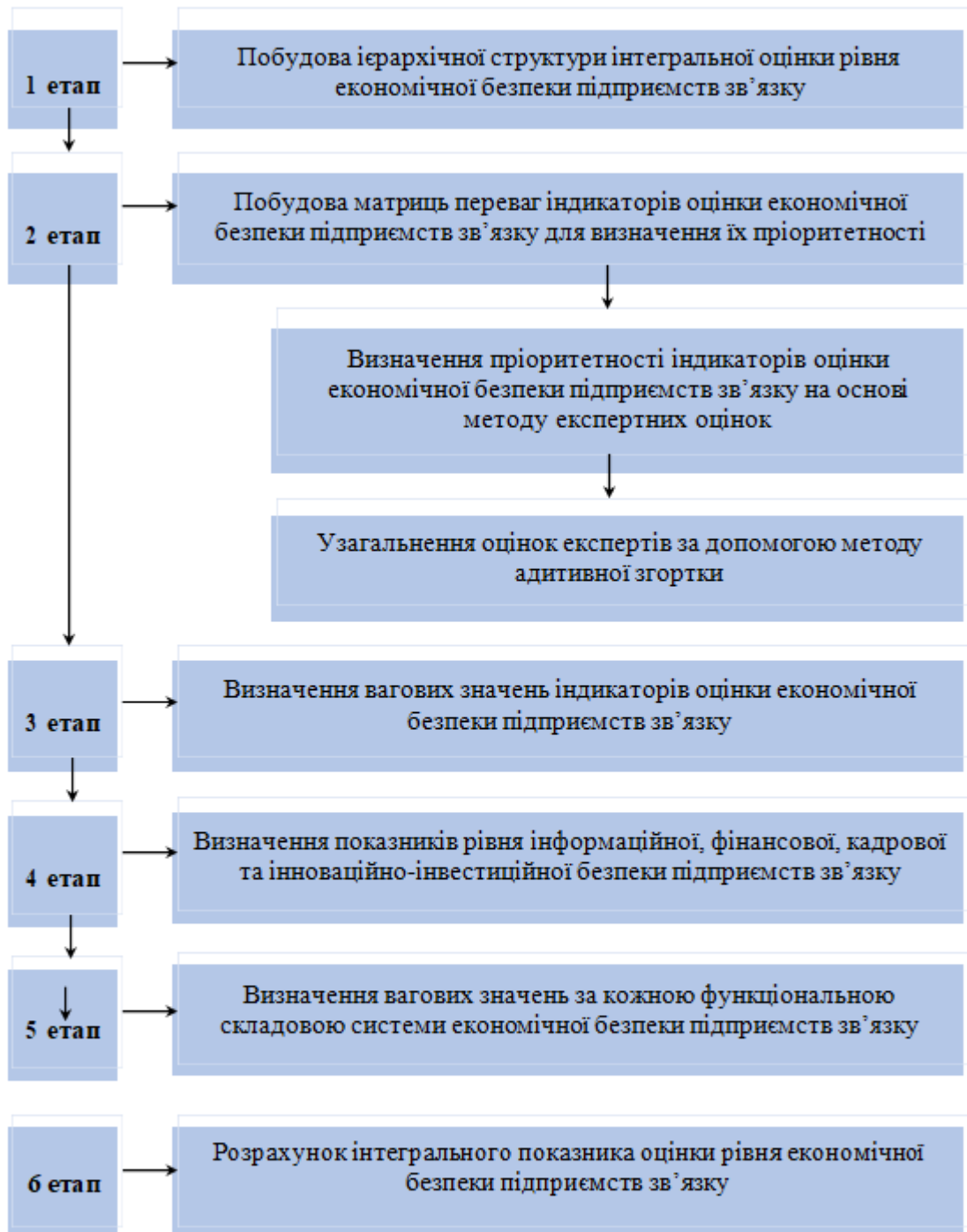


Рис. 3.2. Алгоритм інтегральної оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку

Реалізація першого етапу полягає у побудові ієрархічної структури

інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку шляхом вибору індикаторів оцінки їх інформаційної, фінансової, кадрової та інноваційно-інвестиційної безпеки. Огляд літературних джерел з питань оцінки рівня економічної безпеки підприємства [44, 55] свідчить, що в більшості наукових досліджень основна увага зосереджена на дослідженні виключно фінансових показників, які можна розрахувати за допомогою фінансової звітності. Проте, вважаємо, що фінансово орієнтовані системи показників не охоплюють повною мірою функціонування системи економічної безпеки підприємств зв'язку та аналіз ефективності всіх її функціональних складових.

Отже, розробка ефективної системи індикаторів є складною методологічною проблемою, оскільки їх кількість та якість має бути спрямована на отримання збалансованої інформації про стан безпеки кожної функціональної складової системи економічної безпеки на основі відповідності фактичних та нормативних значень даних показників.

У цьому зв'язку, вибір індикаторів оцінки економічної безпеки підприємств зв'язку має відповідати принципам комплексності (набір індикаторів має достатньо повно характеризувати всі складові економічної безпеки підприємства), вимірюваності (індикатори мають бути реальними до розрахунку та забезпечувати можливість отримання достовірної інформації), інформаційної простоти (розрахунок індикаторів має базуватися на існуючих офіційних документах та звітності підприємства, результатах експертних оцінок), унікальності (індикатори не повинні відображати однакові характеристики підсистем економічної безпеки та функціонально залежати один від одного), нормалізації (можливість приведення обраних індикаторів до ізоморфного вигляду, тобто до однакової спрямованості та одиниць вимірювання). Базуючись на зазначених принципах та обраних функціональних підсистемах

підприємств зв'язку, вважаємо доцільним представити індикатори оцінки інформаційної, фінансової, кадрової та інноваційно-інвестиційної безпеки.

Отже, враховуючи наведені показники, ієрархічна структура інтегральної оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку складається з наступних рівнів (рис. 3.3).

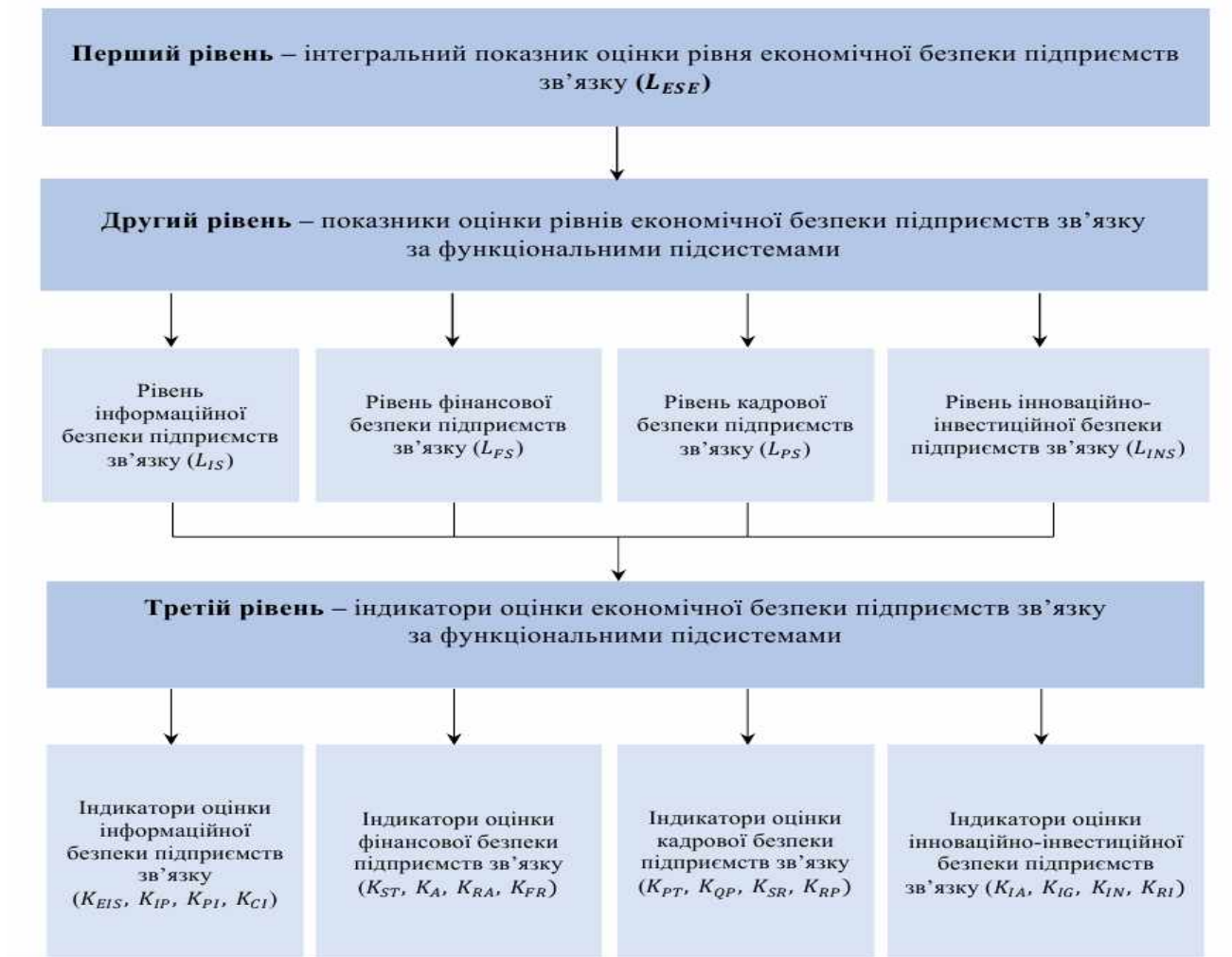


Рис. 3.3. Ієрархічна структура інтегральної оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку

З метою конструктивного процесу проведення якісної оцінки процесу необхідною умовою є градація рівнів економічної безпеки підприємств зв'язку, яка представлена на основі використання нормативних значень

показників та методу експертних оцінок (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1

Характеристика рівнів економічної безпеки підприємств зв'язку

Рівні економічної безпеки підприємства	Порогові значення рівнів економічної безпеки підприємства	Характеристика стану підприємства відповідно до встановленого рівня економічної безпеки
Високий	$0,8 < L_{ESE} < 1$	Свідчить про наявність ефективних методів управління ризиками, що є результатом адаптації до нестабільних умов економічного середовища та мінімізації загроз господарській діяльності підприємства. Такий рівень економічної безпеки забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах невизначеного економічного середовища.
Середній	$0,6 < L_{ESE} \leq 0,8$	Свідчить про наявність помірного рівня впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну безпеку, що є результатом якісного процесу управління ризиками на підприємстві. За даних умов реалізація управлінських заходів має бути спрямована на моніторинг можливих загроз як дієвий інструмент ризик-менеджменту на підприємстві.
Задовільний	$0,3 < L_{ESE} \leq 0,6$	Свідчить про наявність допустимого рівня впливу ризиків на стан економічної безпеки, ймовірність отримання негативного фінансового результату та порушення стійкого функціонування підприємства. Необхідною умовою є вдосконалення методики ризик-менеджменту на підприємстві з метою мінімізації можливих деструктивних наслідків впливу ризиків бізнес-середовища.
Низький	$0 < L_{ESE} \leq 0,3$	Свідчить про значний вплив ризиків на економічну безпеку підприємства, що є результатом здійснення неефективного процесу управління ризиками. Такий рівень економічної безпеки характеризується порушенням фінансового стану підприємства та його стійкого функціонування. Це вимагає впровадження кардинально нових методичних підходів до управління ризиками на підприємстві для досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Для практичної апробації запропонованої методики оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств зв'язку було обрано 4 провідних підприємства, а саме: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone»),

ПАТ «Укртелеком», ТОВ «Лайфселл» («Lifecell»). З метою визначення вагових коефіцієнтів індикаторів оцінки економічної безпеки підприємств зв'язку за функціональними підсистемами визначено експертів від кожного підприємства – від відповідальних за досліджувані підсистеми до працівників керівного складу.

За допомогою анкетування було проведено опитування респондентів щодо їх переваг у виборі вагомості запропонованих індикаторів та встановлення їх пріоритетності за шкалою відношень, що розроблена за методом аналізу ієрархій. Результати розрахунків свідчать про те, що найбільші вагові значення серед функціональних підсистем економічної безпеки підприємств зв'язку, належать фінансовій – 0,353 (35%) та кадровій безпеці – 0,310 (31%). Приблизно однакові вагові значення отримано за підсистемами інформаційної безпеки – 0,157 (15,7%) та інноваційно-інвестиційної безпеки – 0,179 (17,9%) (табл. 3.2). На основі використання фінансової звітності, первинних офіційних документів, отриманих вагових коефіцієнтів обраних індикаторів та методу експертних оцінок було здійснено оцінку системної ефективності економічної безпеки провідних підприємств зв'язку за період 2017-2019 рр. (табл. 3.3).

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- приватне акціонерне товариство «Укртелеком» є однією з найбільших діючих компаній на території України, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни та є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет (найбільша абонентська база – 1,6 млн. абонентів), займає провідні позиції на ринку фіксованої телефонії (6,1 млн. телефонних ліній та покриття – більше 11 млн. населених пунктів). Підприємство є учасником групи «System Capital Management» (СКМ) – фінансово-промислової групи, що нині є найбільшою українською

багатогалузевою групою, до складу якої входять підприємства гірничого, металургійного, енергетичного, фінансового, телекомунікаційного, медіа та інших секторів економіки України.

Таблиця 3.2

Вагові значення індикаторів оцінки економічної безпеки підприємств зв'язку за функціональними підсистемами

Функціональні підсистеми СЕБП	Показники оцінки економічної безпеки підприємств зв'язку, x_i	Вагові коефіцієнти, w_i
Інформаційна безпека ($w_{IS} = 0,157$)	Коефіцієнт економічної ефективності інформаційної безпеки (K_{EIS})	$w_{EIS} = 0,506$
	Коефіцієнт захищеності інформації (K_{IP})	$w_{IP} = 0,125$
	Коефіцієнт вірогідності інформації (K_{PI})	$w_{PI} = 0,317$
	Коефіцієнт повноти інформації (K_{CI})	$w_{CI} = 0,043$
Фінансова безпека ($w_{FS} = 0,353$)	Коефіцієнт фінансової стійкості (K_{ST})	$w_{ST} = 0,555$
	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (K_A)	$w_A = 0,102$
	Коефіцієнт рентабельності загальних активів (K_{RA})	$w_{RA} = 0,289$
	Коефіцієнт фінансового ризику (K_{FR})	$w_{FR} = 0,054$
Кадрова безпека ($w_{PS} = 0,310$)	Коефіцієнт плінності кадрів (K_{PT})	$w_{PT} = 0,054$
	Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного кадрового складу (K_{QP})	$w_{QP} = 0,282$
	Коефіцієнт надійності персоналу (K_{SR})	$w_{SR} = 0,556$
	Коефіцієнт раціоналізаторської активності кадрів (K_{RP})	$w_{RP} = 0,108$
Інноваційно-інвестиційна безпека ($w_{INS} = 0,179$)	Коефіцієнт інноваційної активності (K_{IA})	$w_{IA} = 0,105$
	Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{IG})	$w_{IG} = 0,650$
	Коефіцієнт рівня інноваційності інвестицій (K_{IN})	$w_{IN} = 0,109$
	Коефіцієнт рентабельності інвестицій (K_{RI})	$w_{RI} = 0,136$

Таблиця 3. 3

Оцінка системної ефективності економічної безпеки провідних

підприємств зв'язку України за період 2023-2025 рр.

Найменування підприємства	Роки	Рівень економічної безпеки за функціональними складовими				Рівень економічної безпеки, L_{ESE}
		L_{IS}	L_{FS}	L_{PS}	L_{INS}	
ПАТ «Укртелеком»	2023	$0,012^{0,157} = 0,50$	$0,78^{0,353} = 0,90$	$2,3^{0,310} = 1,3$	$0,11^{0,179} = 0,67$	0,4
	2024	$0,013^{0,157} = 0,51$	$0,85^{0,353} = 0,94$	$2,2^{0,310} = 1,28$	$0,13^{0,179} = 0,69$	0,4
	2025	$0,017^{0,157} = 0,53$	$0,95^{0,353} = 0,98$	$3,50^{0,310} = 1,50$	$0,20^{0,179} = 0,75$	0,6
ПрАТ «Київстар»	2023	$0,019^{0,157} = 0,54$	$1,15^{0,353} = 1,05$	$4,80^{0,310} = 1,63$	$0,20^{0,179} = 0,75$	0,7
	2024	$0,016^{0,157} = 0,52$	$0,96^{0,353} = 0,99$	$4,50^{0,310} = 1,60$	$0,18^{0,179} = 0,74$	0,6
	2025	$0,023^{0,157} = 0,55$	$1,35^{0,353} = 1,10$	$6,10^{0,310} = 1,75$	$0,22^{0,179} = 0,76$	0,8
ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone»)	2023	$0,01^{0,157} = 0,49$	$0,54^{0,353} = 0,80$	$1,78^{0,310} = 1,20$	$0,08^{0,179} = 0,64$	0,3
	2024	$0,015^{0,157} = 0,52$	$0,90^{0,353} = 0,96$	$3,10^{0,310} = 1,42$	$0,13^{0,179} = 0,70$	0,5
	2025	$0,017^{0,157} = 0,53$	$0,70^{0,353} = 0,88$	$2,26^{0,310} = 1,29$	$0,14^{0,179} = 0,70$	0,4
ТОВ «Лайфселл» («LifeCell»)	2023	$0,023^{0,157} = 0,55$	$0,80^{0,353} = 0,92$	$2,45^{0,310} = 1,32$	$0,065^{0,179} = 0,61$	0,4
	2024	$0,012^{0,157} = 0,5$	$0,60^{0,353} = 0,84$	$1,55^{0,310} = 1,15$	$0,10^{0,179} = 0,66$	0,3
	2025	$0,015^{0,157} = 0,52$	$0,55^{0,353} = 0,81$	$1,54^{0,310} = 1,14$	$0,11^{0,179} = 0,67$	0,3

Також товариство є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на ринку телекомунікацій. За період 2023-2024 рр. ПАТ «Укртелеком» демонструє стійкий фінансовий стан, про що свідчить зростання показників сумарного доходу та позитивного фінансового результату (чистий прибуток за 9 місяців 2025 року склав 450 млн грн. в умовах зростання ресурсних податків, негативного коливання валютного курсу та збільшення амортизаційних виплат за рахунок введення в експлуатацію нового обладнання в процесі модернізації та розвитку мережі) [48].

Окрім того, за досліджуваний період сума власного капіталу ПАТ «Укртелеком» становила майже 50 % загальної суми всіх джерел фінансування його діяльності, що свідчить про позитивну динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості та фінансової незалежності (автономії). Результати розрахунків коефіцієнтів рентабельності загальних активів та фінансового ризику показали, що значення даних індикаторів знаходяться в межах нормативних значень. Це свідчить про позитивну динаміку показників фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком», наявні можливості конкурентоздатного розвитку та стійкого функціонування в умовах економічної нестабільності. Крім того, компанія реалізує масштабну стратегічну модернізацію телекомунікаційної мережі з впровадженням сучасних інноваційних технологій, що свідчить про наявність активної інноваційно-інвестиційної діяльності (обсяг фінансових інвестицій за досліджуваний період складає приблизно 24 млн. грн.).

Також спостерігається збільшення витрат на кадрову безпеку ПАТ «Укртелеком» за напрямками підвищення професійно-кваліфікаційного складу та їх раціоналізаторської активності, що супроводжується зростанням показника плинності кадрів. Наряду з цим, слід відмітити, недостатній рівень якості інформаційної безпеки, результатом чого є факти умісних пошкоджень телекомунікаційних мереж та скорочення доходів від надання послуг фіксованої телефонії. В цілому, аналіз функціональних підсистем ПАТ «Укртелеком» свідчить про задовільний рівень його економічної безпеки, що вимагає своєчасного врахування потенційних ризиків економічного середовища (особливо інформаційних та кадрових) з метою підтримання позитивних результатів діяльності підприємства. Крім того, впровадження методів ризик-менеджменту для даного підприємства має враховувати частку його боргових зобов'язань, що мають значну питому вагу у структурі капіталу. Адже своєчасне

повернення кредиторської заборгованості та відсутність довгострокових боргів буде сприяти зміцненню фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком».

– приватне акціонерне товариство ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором телекомунікацій України, що надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій та є монополістом серед мобільних операторів України (абонентська база – 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку та 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету). Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київстар» свідчить про наявність позитивної динаміки розвитку основних фінансово-економічних показників (зростання загального доходу, в тому числі доходів від реалізації мобільних послуг та фіксованого зв'язку, рівня рентабельності та фінансової стійкості), що демонструє високий рівень фінансової безпеки компанії. Так, загальний дохід компанії за 2025 рік збільшився на 10,6%, досягши 16,5 млрд. грн., з яких 15,3 млрд. грн. – послуги мобільного зв'язку. При цьому, прибуток до оподаткування збільшився на 18,1% та становив 9,2 млрд. гривень [39]. Отже, можна констатувати, що сформований фінансовий потенціал даного підприємства є достатнім для здійснення рентабельної та ефективної діяльності, модернізації технологічної бази та підтримання конкурентоздатних позицій на ринку телекомунікацій.

Досягнення значних фінансових успіхів також пов'язано з активною інвестиційною діяльністю, основним напрямком якої є розвиток мобільної мережі, що охоплює всі великі та малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів (загальний обсяг фінансових інвестицій складає приблизно 35 млрд. грн.). Розвиток інвестиційних стратегій ПрАТ «Київстар» засновано на впровадженні інноваційних ідей щодо нових видів послуг та підвищення якості мобільного зв'язку, що буде сприяти залученню додаткових коштів для розширення діяльності, а також

відповідному покращенню індикаторів фінансової та інноваційно-інвестиційної безпеки. Щодо кадрової безпеки ПрАТ «Київстар», слід відмітити наявність висококваліфікованого персоналу та високий рівень його надійності. Це свідчить про наявність якісної кадрової політики, основною метою якої є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного розвитку кадрового потенціалу, консолідацію єдиною корпоративної культури та задоволення інтересів працівників. Це є результатом високого рівня кадрової безпеки як вагової функціональної складової системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар». Аналіз рівня інформаційної безпеки підприємства демонструє низьку економічну ефективність інформаційної безпеки, що також супроводжується незадовільними значеннями індикаторів вірогідності та повноти інформації. Отже, загальний рівень економічної безпеки ПрАТ «Київстар» є середнім, що в цілому свідчить про використання якісних методик ризик-менеджменту в сучасних умовах невизначеності та циклічності економічного розвитку.

– ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone») та ТОВ «Лайфселл» («Lifecell») – світові телекомунікаційні компанії, що надають широкий спектр послуг зв'язку, серед яких мобільний голосовий зв'язок, передача даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет та телебачення. ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone») є другим за величиною оператором телекомунікаційних послуг після ПрАТ «Київстар» (мережа охоплює більше 98% території України, на якій проживає 99% населення). У 2025 році ТОВ «Лайфселл» («Lifecell») став першим оператором на вітчизняному ринку, що почав впроваджувати 4-G зв'язок та інноваційну технологію EDGE, що дозволило забезпечити швидкісний мобільний Інтернет. Дані підприємства демонструють стійкий технологічний та

фінансовий розвиток, є лідерами щодо розробки новітніх продуктів та впровадження інноваційних досягнень. За результатами 2025 року сукупний річний дохід ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone») склав 11,9 млрд. грн та ТОВ «Лайфселл» («Lifecell») – 4,8 млрд. грн. (у порівнянні з 2018 роком – збільшення на 9 % та 1 % відповідно). Також, слід відзначити, що одним із стратегічних напрямів даних підприємств є розвиток корпоративної соціальної відповідальності та реалізація різних соціальних проектів, що позитивно впливає на їх імідж та рівень кадрової безпеки. Поряд з цим спостерігається відсутність необхідних можливостей фінансового забезпечення інноваційної діяльності для модернізації телекомунікаційної мережі та запуску новітніх технологій.

У цьому зв'язку пошук додаткових інвестиційних ресурсів є актуальним питанням для забезпечення належного рівня інноваційно-інвестиційної діяльності. Крім того, потребує постійного моніторингу підсистема інформаційної безпеки підприємств як невід'ємна функціональна складова якісного функціонування мереж зв'язку, індикатори оцінки якої свідчать про її задовільний рівень на сучасному етапі розвитку даних підприємств. Отже, слід зазначити, що в цілому підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «ВФ-Україна» та ТОВ «Лайфселл» потребує впровадження нових концептуальних підходів управління ризиками для забезпечення їх стійкого функціонування в умовах невизначеного економічного середовища та забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку.

Таким чином, рівень ризиків невизначеного бізнес-середовища є ключовим фактором впливу на рівень економічної безпеки сучасних підприємств. Це породжує необхідність розробки методів управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства, реалізація яких буде сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень, спрямованих на

мінімізацію чи нейтралізацію впливу даних ризиків на діяльність підприємства для досягнення необхідного рівня його економічної безпеки. Запропонований методичний підхід до оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємства є уніфікованим, об'єктивним та комплексним, оскільки результати його реалізації дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стану функціональних підсистем та їх впливу на загальний рівень економічної безпеки підприємства. Поряд з цим, проведений аналіз наявних методичних підходів до оцінки системної ефективності економічної безпеки підприємств, дозволяє наголосити на необхідності їх удосконалення та розробки нових методик для отримання достовірних результатів і поглиблення положень економічної безпекології.

3.2. Комплексна оцінка ефективності моделі забезпечення економічної безпеки ПАТ «Укртелеком»

Для попередження інцидентів, пов'язаних з стороннім втручанням в діяльність автоматизованих, комп'ютеризованих і автоматичних служб ПАТ «Укртелеком» впроваджена політика попередження загроз економічної безпеки (інцидентів).

Під системою безпеки будемо розуміти організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз (рис. 3.4).

Як і будь-яка система, система економічної безпеки має свої цілі, завдання, методи і засоби діяльності, які узгоджуються за місцем і часу в

залежності від умов.

Економічна безпека ПАТ «Укртелеком» включає в себе шість основних елементів її деталізації:

- 1) завдання безпеки за конфіденційність;
- 2) цілісність і доступність інформації «системи»;
- 3) цілі безпеки;
- 4) специфікація функцій безпеки;
- 5) опис механізмів безпеки.

Основа інформаційної безпеки ПАТ «Укртелеком» – процесний підхід до розробки, реалізації, експлуатації, моніторингу, аналізу, супроводження та вдосконалення СІБ (система інформаційної безпеки) підприємства. Процесний підхід полягає у створенні і застосування системи процесів управління, які взаємопов'язані в безперервний цикл планування, впровадження, перевірки та поліпшення СІБ (рис. 3.5).

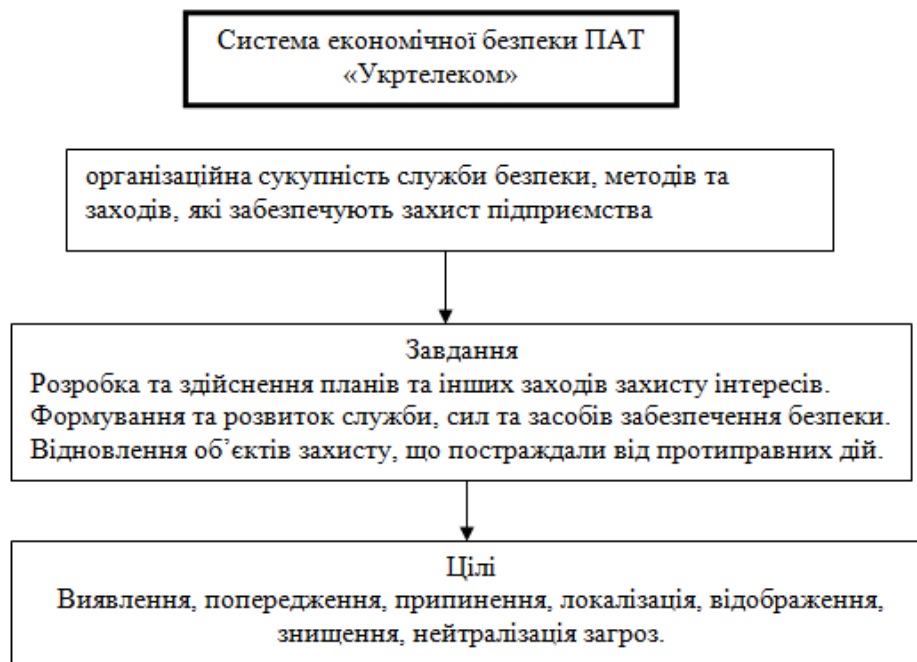


Рис. 3. 4. Система безпеки ПАТ «Укртелеком»



Рис. 3.5. Процесний підхід в рамках СЕБ ПАТ «Укртелеком»

Основним рушійним механізмом СЕБ є періодичний аналіз ризиків інформаційної безпеки. Вище керівництво організації також утягується в процес управління СІБ допомогою прийняття рішень на основі результатів аналізу ризиків, результатів внутрішніх аудитів та інших механізмів СЕБ.

Політика інформаційної безпеки ПАТ «Укртелеком» – це не тільки часткове обмеження доступу: не менш важливим аспектом є ефективне поширення інформації про інциденти серед співробітників підприємства. І тут на перший план виходить вимога щодо забезпечення того, щоб у потрібний момент потрібна інформація була доступна для аналізу.

Система створена без додаткових фінансових вкладень, збільшення штатного складу і залучення сторонніх організацій, забезпечуючи необхідний рівень економічної безпеки (ЕБ), яка складається з трьох основних компонентів: конфіденційність, цілісність, доступність.

Для формалізації зазначених проблем проведено розробку організаційно-методичних документів: «Забезпечення інформаційної безпеки»

та «Політика попередження інцидентів в ІТ-інфраструктуру», в яких адміністратори ІТ-інфраструктур знайдуть необхідні для використання у повсякденній діяльності організаційні та організаційно-технічні заходи попередження інцидентів і реагування на них.

Попередження інцидентів, реагування на проблеми – складові частини системи інформаційної безпеки. Зусилля, витрачені на створення системи інформаційної безпекою, дозволять організації вийти на новий рівень відносин з клієнтами і продемонструвати надійність ПАТ «Укртелеком».

СІБ виконує загальні вимоги до підтримання захищеності інформаційної системи (ІС):

- забезпечення конфіденційності фінансової інформації, поштового листування, інформації про проекти та/або замовників;
- забезпечення безперервності ведення технологічного процесу;
- виконання зобов'язань перед користувачами.

Деякі технології по захисту системи і забезпечення обліку всіх подій вбудовані в сам комп'ютер. Інші вбудовані в програми. Деякі ж виконуються людьми і є реалізацією вказівок керівництва, що містяться у відповідних керівних документах.

Прийняття рішення про вибір рівня складності технологій для захисту системи вимагає встановлення критичності інформації і подальшого визначення адекватного рівня безпеки.

Основною причиною наявності втрат, пов'язаних з комп'ютерами, є недостатня освіченість у галузі безпеки. Тільки наявність великих знань в області безпеки може припинити інциденти і помилки, забезпечити ефективне застосування заходів захисту, запобігти злочину або своєчасно виявити підозрюваного. Обізнаність кінцевого користувача про заходи безпеки забезпечує чотири рівня захисту комп'ютерних та інформаційних ресурсів:

1) Запобігання – тільки авторизований персонал має доступ до інформації і технології.

2) Виявлення – забезпечується раннє виявлення злочинів і зловживань, навіть якщо механізми захисту були обійдені.

3) Обмеження – зменшується розмір втрат, якщо злочин все-таки відбулося незважаючи на заходи по його запобіганню і виявленню.

4) Відновлення – забезпечується ефективно відновлення інформації при наявності документованих і перевірених планів по відновленню.

Для захисту мереж та ІТ-інфраструктури у ПАТ «Укртелеком» використовується комплексний підхід, контроль всіх вразливих місць, а також відповідних необхідних заходів захисту. Разом з тим, як будь-яка інша інформаційна система, інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура схильна до впливу нештатних ситуацій та загроз. Попередження інцидентів, реагування на проблеми – складові частини системи інформаційної безпеки. Зусилля, витрачені на створення системи інформаційної безпекою, дозволять ІТ-організації вийти на новий рівень відносин з клієнтами.

Використання передового досвіду, реальних заходів щодо попередження інцидентів в ІТ-інфраструктуру, заснованих на світовій практиці, міжнародних стандартів, безумовно, необхідно так само, як використання нових комп'ютерних технологій, апаратного та програмного забезпечення.

Підприємство ПАТ «Укртелеком» застосовує наступні економічні методи інформаційного захисту:

- аналіз та моніторинг інформаційного поля;
- оцінка інформаційних ризиків.

Моніторинг інформаційного поля є технологічним рішенням та інструментом, за допомогою якого адекватно вивчається інформаційний

простір навколо ПАТ «Укртелеком». В даному випадку інформаційних простір – стала величина і досить часто при його аналізі не беруться до уваги зміни в джерельній базі та інноваціях каналів подачі інформації. Моніторингові системи не аналізують інформаційно-контентні поля за змістом, вони ведуть пошук за визначеними параметрами, які формуються на підставі попиту чи управлінсько-посадових кон’юнктур.

Аналіз та моніторинг інформаційного навколо ПАТ «Укртелеком» полягає в дослідженні стану інформаційних полів (збір інформації, розпізнавання, збереження, аналіз) та їхньої динаміки (інтенсивність висвітлення тематики, періодичність, зміна направленості, кількість залучених ресурсів тощо) за певною тематикою (напрямом діяльності) у визначеному часовому вимірі з наступною візуалізацією матеріалу (кліпінг, дайджест, огляд, таблиця, графіка, тощо) та, за потреби, рекомендаційно-аналітичним блоком. Джерельною базою для проведення моніторингу є преса, телебачення і радіо, інтернет-мережа в усіх вимірах, бази даних (зокрема, спеціальні) тощо.

Моніторинг ЗМІ дозволяє провести як кількісний, так і якісний аналіз інформаційного простору (табл. 3. 4).

Таблиця 3.4

**Кількісний та якісний аналіз інформаційного простору навколо ПАТ
«Укртелеком»**

Тип аналізу	Параметри	Методи оцінки
Кількісний	Оцінка: – кількості та динаміки згадок; – охоплення аудиторії	Розмір аудиторії: $P = A \times B \times Z$, де А – кількість публікацій у виданні; В – тираж видання; З – кількість читачів на один примірник видання
Якісний	Аналіз: – контекстний; – емоційний. Оцінка впливу на читачів	Тон публікацій $T = D \times E \times F$, де D – нейтральні публікації; E – позитивні; F – проблемні

Ось як виглядають результати кількісного та якісного аналізу інформаційного поля навколо ПАТ «Укртелеком» (рис. 3.6, 3.7).

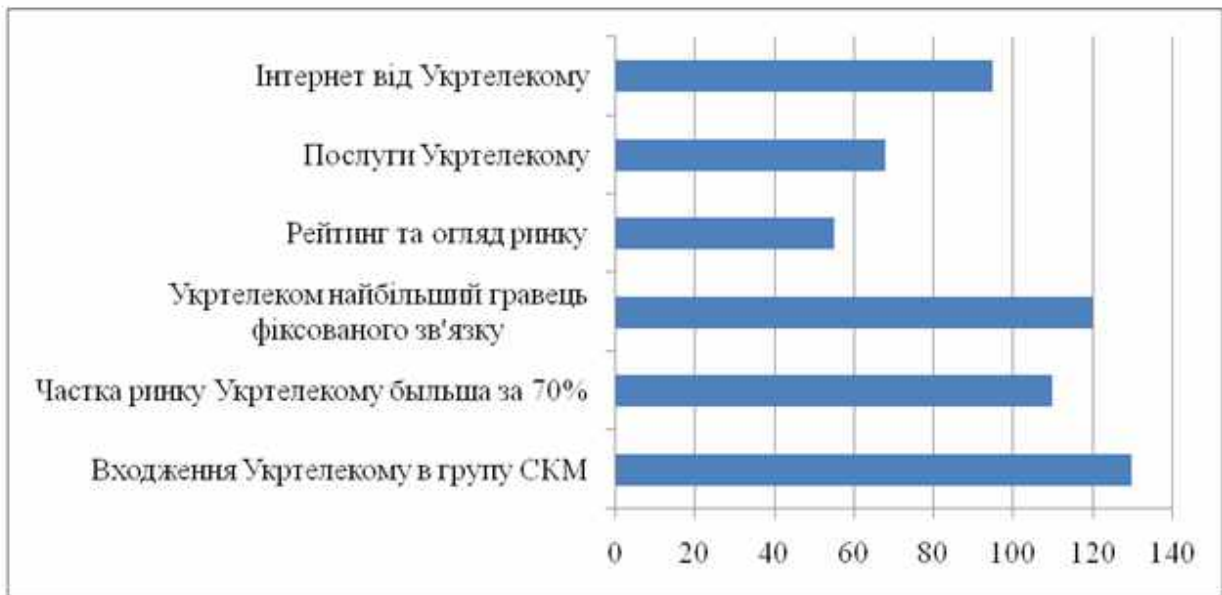


Рис. 3.6. Кількісний аналіз публікацій про ПАТ «Укртелеком»

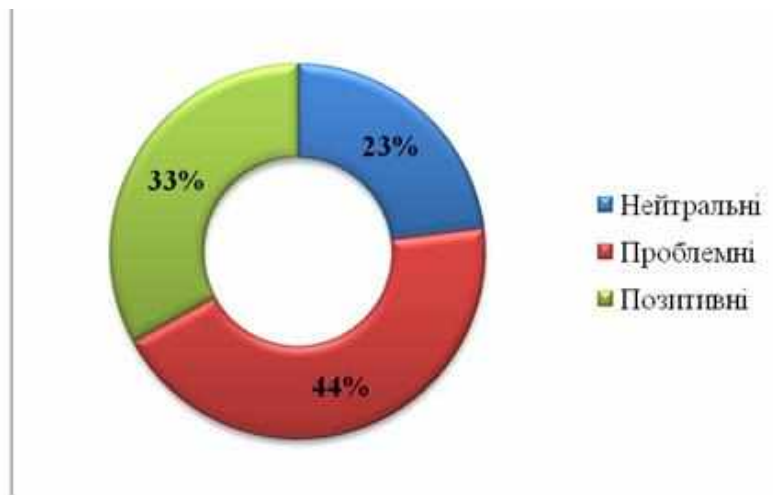


Рис. 3.7. Якісний аналіз публікацій про ПАТ «Укртелеком»

Тематика моніторингу залежить від тієї мети, яку він переслідує. Як правило, найбільший інтерес для компанії являє медіааналіз ситуації, що склався на даний момент у галузі, а також поточний образ компанії в ЗМІ (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Тематика моніторингу інформаційного простору навколо ПАТ «Укртелеком»

Вид моніторингу	Зміст
Галузевий	1. Галузеві новини (законодавчі ініціативи, кадрові призначення, нові технології тощо). 2. Новини основних гравців (відставки/призначення, нові підприємства/філії, конкуренти, нові продукти тощо). 3. Аналітичні огляди / експертні думки
PR-діяльності	1. Дослідження поточного образу компанії/продукту/бренду в ЗМІ: <ul style="list-style-type: none"> – домінуючі інформаційні приводи; – основні ньюсмейкери; – оцінка діяльності компанії в ЗМІ (журналісти, споживачі, експерти). 2. Аналіз іміджу конкурентів: <ul style="list-style-type: none"> – домінуючі інформаційні приводи; – основні ньюсмейкери; – оцінка діяльності компанії в ЗМІ (журналісти, споживачі, експерти). 3. Формування/коригування іміджу компанії/продукту/бренду в ЗМІ. 4. Оцінки ефективності PR-діяльності

Не менш важливо визначити, які сфери діяльності компанії охоплює моніторинг, оскільки внутрішня і зовнішня комунікаційна середовище компанії істотно розрізняються і мають різні параметри медіадослідження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Моніторинг ЗМІ. Внутрішня і зовнішня середа навколо ПАТ «Укртелеком»

Середа	Тематика
Зовнішня	Галузевий моніторинг, бенч-маркетинг, конкуренти
Внутрішня	Продукція, участь у виставках, конференціях, отримання кредитів, нові угоди про ділове співробітництво, відставки і призначення

Для проведення будь-якого моніторингу ЗМІ необхідно задати два основних параметри – цільові ЗМІ і ключові слова пошуку.

Регулярний моніторинг ЗМІ дозволяє вирішувати наступні найважливіші стратегічні завдання ПАТ «Укртелеком» :

1) одержувати точне уявлення про те, де, як і чому в ЗМІ спотворюється або замовчується інформація про компанію або персони;

- 2) підвищувати ефективність роботи з профільним журналістським пулом;
- 3) формулювати ключові напрямки комунікаційної активності на етапі її розробки або коригування;
- 4) коригувати реалізовану комунікативну та маркетингову політику ПАТ «Укртелеком»;
- 5) оцінювати ефективність PR-діяльності компанії;
- 6) отримувати інформацію про поведінку/стратегії конкурентів на ринку.

Однією з найбільш відповідальних і складних задач, розв'язуваних у процесі створення СІБ, слід назвати проведення аналізу ризиків інформаційної безпеки щодо активів організації в обраній області діяльності і прийняття вищим керівництвом рішення про вибір заходів протидії виявленими ризиками.

Аналіз ризиків – це основний рушійний процес СЕБ. Він виконується не тільки при створенні СЕБ, але і періодично при зміні бізнес-процесів організації та вимог з безпеки.

В процесі аналізу ризиків для кожного з активів або групи активів здійснюється ідентифікація можливих загроз і вразливостей, оцінюється ймовірність реалізації кожної із загроз і, з урахуванням величини можливих збитків для активу, визначається величина ризику, що відображає критичність тієї чи іншої загрози.

Оскільки архітектура інфраструктури підтримують мережеві пристрої, так і пристрої користувачів, в силу самого цього факту, якщо порушується їх безпеку, то потенційно може вийти з ладу вся мережа і її ресурси.

Інформаційні ризики є небезпекою виникнення збитків або втрат ПАТ «Укртелеком», пов'язаних зі створенням, передачею, зберіганням та використанням інформації. Аналіз інформаційних ризиків є інструментом,

що дозволяє визначити:

- які об'єкти і в якому ступені потребують захисту;
- вартість засобів захисту, без використання яких система інформаційної безпеки не може бути ефективною.

Виділено п'ять основних груп загроз інформаційній безпеці ПАТ «Укртелеком»:

- загрози в зв'язку з форс-мажорними обставинами
- загрози на організаційному рівні;
- загрози, що пов'язані з помилками людей;
- загрози, що пов'язані з технікою;
- загрози, що виникають на передпроектному етапі розробки інформаційної системи.

Для кожної групи визначено по три основні загрози (табл. 3. 7).

Таблиця 3.7

Ієрархічна модель загроз ПАТ «Укртелеком»

Рівні критеріїв	Найменування критеріїв	Умовні позначення	Характеристики критеріїв
1 рівень	(1,1)	U1	Блискавка
	(1,2)	U2	Відмова ІС
	(1,3)	U3	Втрата даних через вплив інтенсивних магнітних полів
	(1,4)	U4	Відсутність або недоліки регламентуючих документів
	(1,5)	U5	Недоліки адміністрування прав доступу
	(1,6)	U6	Некоректна система управління криптографічними ключами
	(1,7)	U7	Порушення конфіденційності / цілісності даних в результаті помилок користувачів
	(1,8)	U8	Руйнування обладнання чи даних в результаті недбалості
	(1,9)	U9	Заборонені дії в ІС
	(1,10)	U10	Втрати даних через старіння (погіршення якості) носія даних
	(1,11)	U11	Руйнування системи електропостачання
	(1,12)	U12	Відмова бази даних
	(1,13)	U13	Неавторизоване використання ІС
	(1,14)	U14	Несанкціонований доступ до конфіденційних даних, збережених в процесі інсталяції офісної АТС
	(1,15)	U15	Загрози, які виходять від сторонніх фахівців, які залучаються для обслуговування елементів ІС
2 рівень	(2,1)	T1	Загрози в зв'язку з форс-мажорними обставинами
	(2,2)	T2	Загрози на організаційному рівні
	(2,3)	T3	Загрози, що пов'язані з помилками людей
	(2,4)	T4	Загрози, що пов'язані з технікою
	(2,5)	T5	Загрози, що виникають на предпроектному етапі
Зрівень	(3,1)	АС2	Дрібне підприємство
	(3,2)	АС3	Велике підприємство

На рис. 3. 8 побудована загальна ієрархічна система з наступними характеристиками:

- альтернативами є ІР (А1, А2, А3 та А4);
- критеріями першого рівня є джерела ІР (перелік загроз);
- критерії другого рівня є групи загроз, що впливають на ІР;
- критеріями третього рівня є умови функціонування ІС.

Зазначена модель слугує базою для інженерів – розробників при побудові корпоративної системи захисту від інформаційних ризиків інформаційні системи ПАТ «Укртелеком».

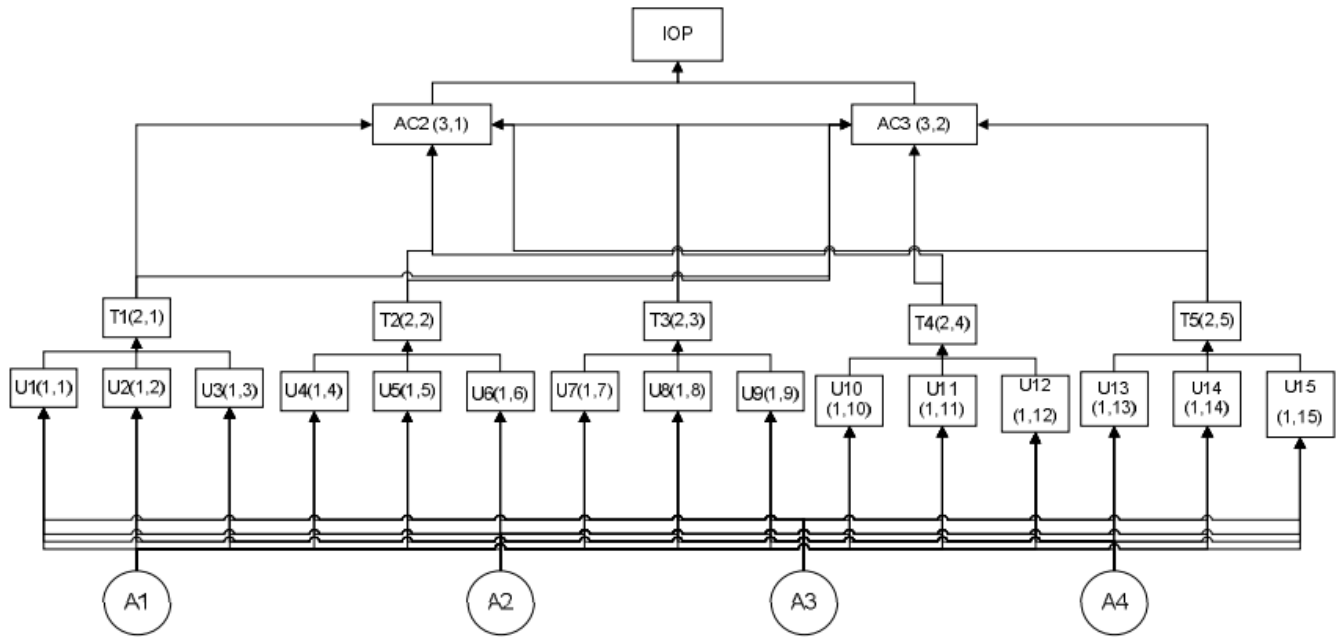


Рис. 3. 8. Ієрархічна структура оцінки інформаційних ризиків ПАТ «Укртелеком»

Таким чином, на ПАТ «Укртелеком» застосовується пасивно-превентивний підхід до інформаційного захисту підприємства, але за сучасних умов діяльності підприємства-монополіста зв'язку слід застосовувати більш жорстокіші методи захисту: реактивний або активно-превентивний підхід, що включають в себе такі методи як оцінка відшкодування матеріальної та матеріальної шкоди, управління інформаційними ризиками та управління доступом до інформаційних ресурсів ПАТ «Укртелеком».

3.3. Обґрунтування стратегічних напрямів та інструментів

удосконалення системи економічної безпеки підприємства ПАТ «Укртелеком»

З бізнес-стратегії розвитку підприємства стає зрозумілим, що основними завданнями, які стоять перед відділеннями ПАТ «Укртелеком», в найближчий час є такі:

1. Забезпечити зростання продажів перспективних послуг вище темпів зростання ринку: вивести нові фінансові послуги; вивести нові послуги; розширити інформаційну підтримку клієнтів.

2. Знизити собівартість всіх послуг:

- провести стандартизацію послуг;
- забезпечити навчання персоналу;
- підвищити автоматизацію наданих послуг.

3. Забезпечити оперативність управління підприємством:

- контроль в реальному часі;
- регламентація основних процесів.

Крім того, в процесі обстеження підприємства і анкетування його ключових співробітників, були отримані наступні дані про основні напрямки інформатизації підприємства:

Результати анкетування ключових співробітників ПАТ «Укртелеком» щодо ІТ-стратегії

№ з/п	Напрямок інформатизації	Кількість голосів
1	Інформаційно-аналітичне обслуговування керівників компанії	5
2	Підвищення якості підтримки внутрішніх користувачів	10
3	Електронний документообіг	8
4	Дистанційне навчання співробітників	2
5	Управління взаємовідносинами з клієнтами	5
6	Управлінський, бухгалтерський та податковий облік	5
7	Автоматизація відділення зв'язку	3
8	Інтеграція використовуваних систем (єдина інтеграційна платформа)	10

Результати анкетування ключових співробітників ПАТ «Укртелеком» щодо ІТ-стратегії в системі забезпечення економічної безпеки представлено на рис. 3.9.

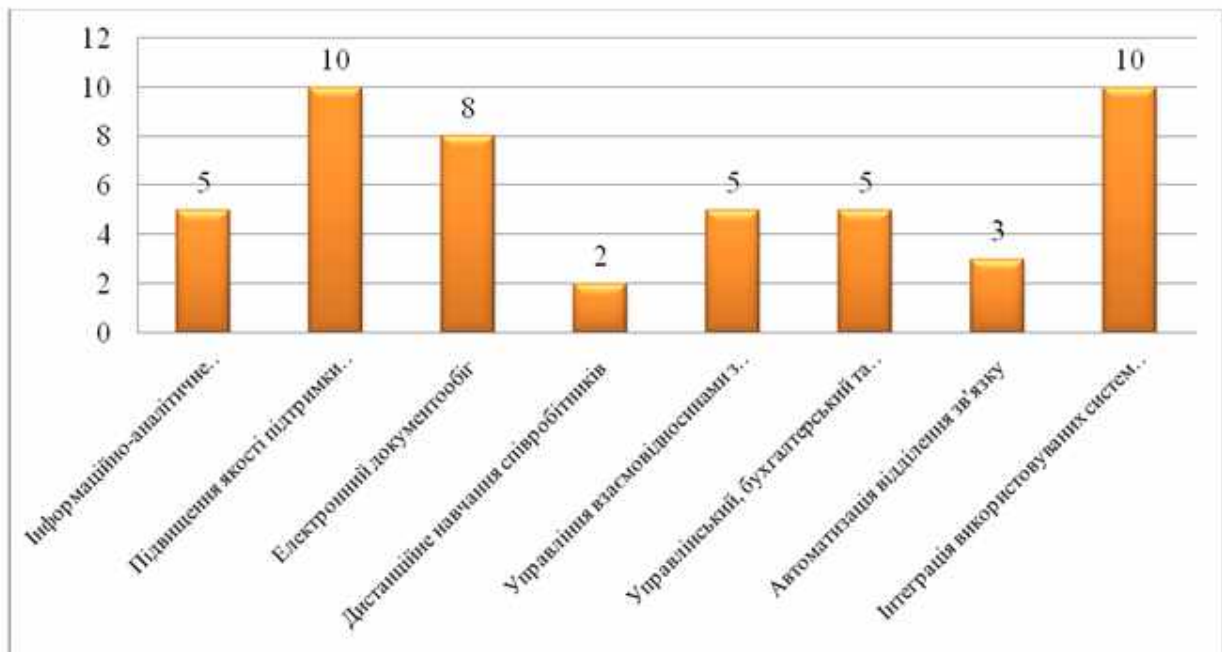


Рис. 3.9. Результати анкетування співробітників ПАТ «Укртелеком» відносно напрямків ІТ-стратегії

На підставі зібраних даних (бізнес-стратегія розвитку підприємства і результати анкетування ключових співробітників) можливо сформулювати основні ІТ-цілі, що стоять перед інформаційною службою підприємства:

1. Надати єдину платформу надання послуг.
2. Надати єдину систему логістичного обліку та планування.
3. Забезпечити можливість дистанційного навчання працівників.
4. Забезпечити доступ до всієї наявної інформації поза залежності від місця і системи її виникнення.
5. Підвищити якість взаємодії бізнесу та ІТ-служби; Поліпшити підтримку бізнес-користувачів.
6. Провести регламентацію та автоматизацію основних управлінських процесів підприємства.

Стратегія удосконалення системи економічної безпеки ПАТ «Укртелеком» з метою підвищення її ефективності має базуватися на направленому забезпеченні захисту критичної інформації від розголошення, витоку і несанкціонованого доступу та об'єднувати в собі комплекс організаційних і організаційно-технічних заходів.

ПАТ «Укртелеком» входить в перелік стратегічних підприємств України і працює у вкрай важливою для всієї країни сфері. Саме тому слід приділяти підвищену увагу інформаційної безпеки і використанню передових технологій захисту. Прийняте рішення про використання комплексного захисту – це логічний крок у побудові по-справжньому всебічної та ефективної системи протидії актуальним кіберзагрозам. Технології, які пропонує лабораторія компанії Efficient IT, не тільки технічно вирішують поточні потреби, а також дозволяють отримати доступ до обширної бази знань та експертного досвіду, без яких якісне вирішення багатьох завдань було б неможливо.

Без модернізації та повного оновлення ІТ-систем на базі найсучасніших на сьогоднішній день рішень і зміни самого погляду на ІТ в цілому,

конкурентоспроможність значно знижується. Нові технології можуть прискорити бізнес-процеси, а також допомогти як більше економити, так і більше заробляти. У той же час ІТ-перезавантаження не принесе користі і буде зведена нанівець, якщо не захистити вже оновлену ІТ-інфраструктуру від загроз. Захист ІТ-сервісів і даних від зовнішніх і внутрішніх загроз має найважливіше значення.

Для ПАТ «Укртелеком» в якості засобу забезпечення ІТ-безпеки слід запропонувати вибрала комплексне рішення Total Security компанії Efficient IT. Захисна платформа дозволить убезпечити від актуальних кіберзагроз робочі місця, мобільні пристрої, поштові сервери, сервери спільної роботи і Інтернет-шлюзи національного оператора зв'язку.

Крім того, важливою частиною співпраці ПАТ «Укртелеком» компанії Efficient IT має стати взаємодія з виявлення та усунення наслідків комп'ютерних інцидентів і цільових атак. Для реалізації цього завдання мають бути досягнуті домовленості про використання в майбутньому експертних сервісів лабораторії компанії Efficient IT і спеціалізованої платформи для протидії складним і добре спланованим кібератакам.

Надійність і ефективність – ключові параметри, які прагне реалізувати компанія Efficient IT на вищому рівні у всіх захисних продуктах. Досвід розслідування найбільш складних кіберінцидентів і масштабних кампаній кібершпіонажу дозволив компанії накопичити велику базу знань про загрози, і ці знання вона незмінно трансформуємо в технології та сервіси для своїх клієнтів.

Для ПАТ «Укртелеком» слід обрати комплексний підхід до забезпечення інформаційної безпеки своєї ІТ-інфраструктури і серйозно підходить до проблеми захисту від цільових атак. Таргетовані атаки – це заздалегідь сплановані дії проти конкретної державної або недержавної структури, організації. Як правило, кіберзлочинці, які займаються таргетованими атаками,

– це професіонали. Їх можна порівняти з традиційними зловмисниками, які викрадають машини за замовленням: у них є певна мішень, вони вивчають засоби захисту автомобіля, щоб потім успішно їх обійти. Співробітництво з лабораторією компанії Efficient IT саме в області боротьби з таргетованими погрозами буде плідною.

Реалізація описаної вище стратегії інформаційної безпеки (ІБ) не можлива без істотної зміни механізмів управління ІТ-діяльністю ПАТ «Укртелеком». З одного боку ці зміни покликані підвищити прозорість і керованість ІТ-блоку підприємства, а з іншого – надати в руки ІТ-менеджерів реальні механізми впливу на хід реалізації не тільки ІТ-проектів ПАТ «Укртелеком», але і на бізнес-проекти з ІТ-складової.

Для реалізації цих змін пропонується здійснити наступні кроки:

1. Посилити статус керівника ІТ-блоку.
2. Сформувати наступні міжфункціональні групи: ІТ-правління та ІТ-комітет.
3. Переглянути підхід до оцінки результатів діяльності і механізмів стимулювання співробітників ІТ-блоку підприємства.

Зупинимося більш докладно на перерахованих вище заходах.

Посилення статусу керівника ІТ-блоку. В даний час куратором ІТ-блоку ПАТ «Укртелеком» виступає в.о. заступника генерального директора. З одного боку дана позиція є досить високою, але з іншого статус «виконуючого обов'язки» не дозволяє адекватно відстоювати інтереси ІТ-блоку і активно брати участь як у формуванні, так і в реалізації бізнес-стратегії ПАТ «Укртелеком». Крім того, в даний час дефакто відсутній аналітичний підрозділ ІТ-блоку, яке взяло б на себе завдання щодо вдосконалення внутрішніх процесів, контролінгу та надання необхідної для прийняття рішень інформації вищому керівництву ПАТ «Укртелеком».

Формування необхідних міжфункціональних команд. Для більш кращого

вибудовування відносин між бізнесом та ІТ необхідно формувати міжфункціональні команди фахівців, які будуть складатися як з представників бізнес-підрозділів, так і з представників ІТ-блоку, і вирішувати завдання за погодженням розвитку бізнесу та ІТ. Серед таких команд можна виділити дві: 1. ІТ-правління та ІТ-комітет.

ІТ-правління – збирається для обговорення проблем і прийняття рішень щоквартально і складається з наступних працівників: Генеральний директор ПАТ «Укртелеком», всі заступники генерального директора, Директор генерального підрядника по автоматизації ПАТ «Укртелеком», юрист.

ІТ-правління відповідає за: вироблення цілей, завдань і політик ІТ-розвитку, затвердження ІТ-стратегії та стратегій ІБ, узгодження інтересів менеджерів ПАТ «Укртелеком» і стратегічних обмежень діяльності, затвердження річного ІТ-бюджету

ІТ-комітет збирається для обговорення проблем і прийняття рішень щомісяця і складається з наступних працівників: заступник генерального директора ПАТ «Укртелеком» з ІТ та ІБ, Директор генерального підрядника по автоматизації ПАТ «Укртелеком», керівники ІТ-підрозділів ПАТ «Укртелеком», керівники виробничих дирекцій ПАТ «Укртелеком», юрист. Крім зазначених працівників, для обговорення конкретних питань можуть залучатися інші представники як ПАТ «Укртелеком», так і компаній-виконавців.

ІТ-комітет відповідає за: узгодження планів ІТ-підрозділів з стратегією ІБ, узгодження і пріоритезацію ІТ-проектів і бюджетів, затвердження позапланових витрат ІТ-підрозділів, затвердження ІТ-архітектури та стандартів, перегляд підходів до оцінки та стимулювання персоналу.

В даний час питання оцінки діяльності ІТ-підрозділів і їх співробітників є одним з найболючіших і слабо пророблених. А без вирішення цього питання реалізація будь-яких ініціатив в ІТ-галузі приречена на невдачу.

Описана стратегія ІБ ПАТ «Укртелеком» з чітким формулюванням цілей,

що стоять перед ІТ-блоком ПАТ «Укртелеком», і портфелем інвестиційних проектів дозволяють закласти базис для оцінки ефективності діяльності як ІТ-підрозділів, так і окремих співробітників. Оцінка необхідних ресурсів реалізації стратегії СЕБ наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Необхідні ресурси реалізації стратегії ІБ ПАТ «Укртелеком» (верхня та нижня межа), грн.

Проект	1-півр. 2024 р.	2-півр. 2024 р.	1-півр. 2025 р.	2-півр. 2025 р.	Всього
1	2	3	4	5	6
Консервація всіх існуючих проектів по автоматизації послуг	50 000-80 000				50 000 – 80 000
Впровадження єдиної платформи надання послуг			775 000-1 175 000		775 000 – 1 175 000
Впровадження системи дистанційного навчання	75 500-100 000	75 500-100 000	75 500-100 000		226 500 – 300 000
Впровадження єдиної інтеграційної платформи підприємства	1 050 000-1 933 000	1 050 000-1 933 000	1 050 000-1 933 000		3 150 000 – 5 799 000
Впровадження корпоративної системи управління проектами в ІТ блоці	400 000-700 000				400 000 – 700 000
Регламентация основних управлінських процесів	400 000-700 000				400 000 – 700 000
Впровадження системи інформаційної безпеки лабораторії «Efficient IT»			2 250 000-2 700 000	2 250 000-2 700 000	6 750 000 – 8 100 000
Разом	1 975 500	1 125 500	4 150 500	2 250 000	11 751 500
	3 513 000	2 033 000	5 908 000	2 700 000	16 854 000

Базовим підходом до оцінки ефективності діяльності підрозділів і окремих співробітників повинне є відповідність їх діяльності загальної ІТ-стратегії ПАТ «Укртелеком». Подальший розвиток даного базового підходу має бути доручено дирекції з управління персоналом з залучення співробітників аналітичного відділу ІТ-блоку ПАТ «Укртелеком».

Результатом їх спільної діяльності повинні стати наступні документи:

- 1) Положення про атестацію співробітників ІТ-блоку ПАТ «Укртелеком».
- 2) Положення про оцінку ефективності діяльності підрозділів і співробітників ІТ-блоку.
- 3) Положення з преміювання та мотивації співробітників ІТ-блоку ПАТ «Укртелеком».

Дані документи з однієї сторони повинні враховувати загальну стратегію ПАТ «Укртелеком» по управлінню персоналом, а з іншого – орієнтуватися на облік специфічних потреб ІТ-блоку і зокрема чітко орієнтувати як підрозділу, так і окремих співробітників на реалізацію загальної стратегії економічної безпеки ПАТ «Укртелеком».

Інформаційне середовище підприємства ПАТ «Укртелеком» незалежно від свого складу обов'язково повинне передбачати систему безпеки. Однак витрати на забезпечення високого рівня такої системи безпеки можуть бути занадто високими. Тому знаходження розумного компромісу, вибір раціонального рівня інформаційної безпеки (ІБ) в умовах коливання витрат є обов'язковою складовою економічної ефективності безпеки підприємства.

Стосовно [34], [19], під економічною ефективністю безпеки розуміється відношення відвернутого збитку до витрат на її забезпечення. Але відвернутий збиток – це не єдиний результат діяльності системи безпеки. До того ж слід враховувати, що 100 % захисту неможливо досягти; існує остаточний ризик реалізації загрози, який прогнозує можливість збитку – від'ємного результату. Таким чином, ефектом дій із забезпечення ІБ є відвернутий та понесений збиток у вартісному вигляді. Тоді рівень економічної ефективності ІБ буде визначатися за формулою

$$E_{eco} = (U_{if} - U_{inf}) / Z_0, \quad (3.1),$$

де U_{if} – відвернутий збиток, тобто можливий збиток в результаті атаки

на інформаційну систему;

U_{inf} – збиток від реалізації атаки на інформаційну систему;

Z_0 – витрати на забезпечення інформаційної безпеки.

Враховуючи формулу

$$U_{inf} = U_{inf/st} + U_{inf/ind}, \quad (3.2)$$

де $U_{inf/st}$ – прямі збитки;

$U_{inf/ind}$ – непрямі збитки

розрахунок E_{eco} має наступний вигляд:

$$E_{eco}^* = (U_{if} - U_{inf}) / (Z_f + Z_s + Z_y), \quad (3.3)$$

де Z_f – витрати на формування політики інформаційної безпеки;

Z_s – витрати на відповідність політики інформаційної безпеки;

Z_y – витрати, які пов'язані з наслідками порушення політики інформаційної безпеки.

Таким чином, ефект дій із забезпечення СЕБ ПАТ «Укртелеком» інформаційною безпекою має наступну величину:

$$E_{eco}^* = (16\,500\,000 - 2\,450\,000) / (6\,750\,000 + 5\,005\,000) = 14\,000\,000 / 11\,755\,000 = 1,19.$$

В розрахунок взяте значення можливого збитку в результаті атаки на інформаційну систему в розмірі середньорічної виручки підприємства та основних засобів (16,5 млн. грн.), збиток від реалізації атаки на інформаційну систему складає 2,45 млн. грн., що відповідає втраті виторгу, отриманого за один день, оскільки передбачається своєчасна локалізація атаки завдяки впровадженій оновленій системі ІБ. Витрати на забезпечення інформаційної безпеки складають 11,752 млн. грн., відповідно до розрахунку за мінімальною оцінкою в таблиці 3.6.

Визначена величина більша за 1, отже проект є ефективним.

Насправді збиток визначається не тільки прямими, але й непрямими втратами. На практиці неможливо точно обчислити непрямі витрати такі, як

зниження довіри користувача до продукції та послуг підприємства тощо.

Оцінювання ефективності систем захисту інформації крім запропонованих розрахунків комерційної та економічної ефективності систем безпеки повинне враховувати кінцеві цілі й вимоги, які притаманні сучасним системам інформаційної безпеки. Серед таких вимог найбільш важливі – оснащення сучасними технічними засобами й наявність висококваліфікованих фахівців.

Важливою умовою існування ефективної системи інформаційної безпеки підприємства є правильна організація аудиту, який не повинен наносити шкоду підприємству. Тому тут дійсно необхідні такі важелі, як неочікуваність, обґрунтованість етапів аудиту, використання сучасних стандартів, технологій і кваліфікованих фахівців. Все це можливо при наявності відповідних ресурсів для проведення аудиту.

Розроблена ІТ-стратегія економічної безпеки ПАТ «Укртелеком» не може бути якимсь незмінним документом, який не підлягає перегляду та адаптації до мінливих умов діяльності підприємства. Стратегія повинна бути гнучким інструментом по досягненню стратегічних цілей Підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього оточення, так і самих стратегічних цілей.

У зв'язку з цим, найбільш оптимальним є проектування стратегії методом «набігаючої хвилі», коли задається загальний напрямок розвитку інформаційної безпеки підприємства на найближчі 4-5 років, але при цьому основні (найбільш пріоритетні на поточний момент) інвестиційні проекти реалізуються в найближчі 2-2, 5 року.

Аналіз інвестицій на реалізацію стратегії, документ, наведена на рис. 3. 6 динаміка інвестицій на реалізацію стратегії, , показує, що пік інвестицій і відповідно реалізації найбільш пріоритетних ІТ-проектів припадає на перше півріччя 2025 року реалізації ЕБ-стратегії. Такий підхід дозволяє закласти в

стратегію підприємства певну гнучкість, так як дозволяє динамічне переглядати заплановані проекти.

Перегляд стратегії підприємства повинен відбуватися на регулярній основі в рамках засідань ІТ-правління підприємства. Відповідальність за підготовку пропозицій щодо перегляду стратегії підприємства лежить на ІТ-блоці і зокрема на аналітичному відділі.

В якості потенційних об'єктів автоматизації на наступні 3-5 років після реалізації стратегії можна виділити наступні:

1. Комплексна автоматизація управлінського, бухгалтерського та податкового обліку з відмовою від розрізнених автоматизованих систем і переходом на єдину облікову систему.

2. Комплексна автоматизація відділення зв'язку (фронт і бек-офіс).

3. Управління взаємовідносинами з клієнтами.

4. Розширена аналітична підтримка керівництва підприємства. Реалізація єдиного сховища та вітрин даних, впровадження OLAP – систем.

5. Розширені системи взаємодії зі споживачами (доставка електронних листів по всій території України та закордон, електронна взаємодія з корпоративними споживачами тощо).

Дані області є всього лише деякими потенційними напрямками, і можуть істотно змінитися з часом.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах функціонування телекомунікаційних підприємств саме системна ефективність економічної безпеки виступає інтегральним

показником їхньої здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Методичні підходи до оцінювання:

- Ресурсно-функціональний підхід забезпечує найбільш деталізовану оцінку, але потребує експертної нормалізації показників.
- Індикаторний підхід є простим та оперативним, проте має ризик суб'єктивізму у визначенні порогових значень.
- Експертний підхід дозволяє врахувати думку фахівців, але страждає від високої суб'єктивності та обмеженості кваліфікованих експертів.
- Матричні методи відзначаються системністю та наочністю, однак складність підготовки вихідних даних обмежує їх застосування.
- Економіко-математичне моделювання дає змогу прогнозувати сценарії розвитку, але потребує складних розрахунків та ретроспективних даних.

Вимоги до методики оцінки:

Для підприємств зв'язку методика має враховувати галузеву специфіку, інформаційну доступність, репрезентативність показників, динамічність процесів та можливість інтегральної декомпозиції складних завдань.

Запропонована модель інтегральної оцінки складається з багаторівневої системи:

- інтегральний показник економічної безпеки;
- рівні безпеки за функціональними підсистемами (інформаційна, фінансова, кадрова, інноваційно-інвестиційна).

Практична апробація:

Дослідження чотирьох провідних операторів України («Київстар», «Vodafone», «Укртелеком», «Lifecell») показало, що найбільшу вагу у

системі економічної безпеки мають фінансова (35 %) та кадрова (31%) складові. Інформаційна та інноваційно-інвестиційна безпека мають менший, але суттєвий вплив.

Результати для ПАТ «Укртелеком»:

- Компанія демонструє стійкий фінансовий стан та позитивну динаміку показників фінансової безпеки.
- Високий рівень інвестиційної активності підтверджує стратегічну модернізацію мережі.
- Кадрова політика спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, хоча спостерігається зростання плинності кадрів.
- Інформаційна безпека потребує додаткового удосконалення.

Розроблена концепція інтегральної оцінки системної ефективності економічної безпеки телекомунікаційних підприємств дозволяє комплексно враховувати галузеву специфіку, забезпечує баланс між фінансовими, кадровими, інформаційними та інноваційно-інвестиційними складовими. Практична апробація підтвердила її дієвість та можливість використання як інструменту стратегічного управління економічною безпекою підприємств зв'язку.

ВИСНОВКИ

У магістерської роботі здійснено обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробку практичних рекомендації щодо

формування системи економічної безпеки підприємств зв'язку, впровадження яких буде сприяти забезпеченню їх стійкого функціонування в умовах невизначеного економічного середовища.

На основі вивчення комплементарного характеру взаємозв'язку між ієрархічними рівнями економічної безпеки встановлено, що виникнення категорії економічна безпека підприємства та зростаюча актуальність її сучасних досліджень пов'язана з існуванням великої кількості загроз, які необхідно враховувати у ході прийняття управлінських рішень. У цьому зв'язку сутність економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні умов для його ефективного функціонування та стратегічного розвитку, що залежить від результативності процесу своєчасної ідентифікації та оптимізації ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед характерних ознак економічної безпеки підприємства визначено його економічну рівновагу, конкурентоздатність, економічну свободу, економічний розвиток та гармонійну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Встановлено, що ризик як економічна категорія характеризується ймовірністю виникнення непередбачуваних ситуацій під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів та передбачає необхідність вибору існуючих альтернативних варіантів рішень економічними суб'єктами для отримання позитивних або негативних результатів діяльності.

Доведено, що збільшення невизначеності висуває вимоги врахування умов ризиковості як невід'ємної складової підприємницької діяльності, що обумовлені сучасними особливостями міжнародної економічної інфраструктури, іноземного конкурентного середовища та тенденціями розвитку вітчизняної економіки. З огляду на це, на сучасному етапі економічного розвитку особливої уваги набуває проблема захисту підприємств від негативних впливів зовнішнього середовища, що є

можливим за умови підвищення ефективності процесу управління ризиками.

Визначено, що управління ризиками підприємства являє собою процес інтегрованого впливу на функціональні підсистеми, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання методів їх оптимізації в процесі прийняття управлінських рішень для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Зазначено, що врахування особливостей управління ризиками на етапах їх зовнішнього та внутрішнього аналізу, кількісної та якісної оцінки, вибору методів управління, контролю та корегування отриманих результатів буде сприяти підвищенню ефективності даного процесу.

Аналіз та систематизація існуючих методологічних підходів до визначення економічної безпеки підприємства та врахування тенденцій актуального бізнес-оточення дозволили запропонувати адаптаційно-ситуаційний підхід як методологічну основу пізнання сутності досліджуваної категорії, який передбачає використання ситуаційного управління з врахуванням фактора циклічності для своєчасної адаптації підприємства до нестабільних факторів економічного середовища та забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства в конкретному періоді часу.

Виявлено, що необхідною умовою захищеності фінансово-економічних інтересів економічних суб'єктів від ризикового бізнес-середовища є створення системи економічної безпеки підприємства як комплексного та структурованого утворення, особливості формування та функціонування якого безпосередньо залежать від наявних внутрішніх та зовнішніх ризиків підприємства та необхідності досягнення його стійкого функціонування в умовах циклічного розвитку економіки. З огляду на це,

на основі об'єктно-суб'єктного підходу розроблено алгоритм взаємозв'язку між структурними елементами системи економічної безпеки підприємства, що дозволяє систематизувати процес забезпечення економічної безпеки підприємства та виявити його мету, суб'єктів реалізації, об'єкти впливу та методичну основу досягнення кінцевого результату. Обґрунтовано, що процес управління ризиками має бути спрямований на врахування інформаційних, фінансових, кадрових та інноваційно-інвестиційних загроз економічній безпеці підприємства з врахуванням специфіки галузі конкретного підприємства та відповідним вибором методів його реалізації.

Доведено, що в умовах глобалізації економічного життя та динамічного розвитку інформаційного суспільства однією з найбільш пріоритетних та стратегічно значимих для інноваційного поступу економіки будь-якої країни є сфера зв'язку та інформатизації. Це посилює необхідність вивчення діяльності підприємств зв'язку та розробки нових наукових підходів до забезпечення стійких параметрів їх функціонування в умовах невизначеності. За результатами аналізу сучасних тенденцій розвитку підприємств зв'язку виявлено наявність геопросторової та секторальної їх структуризації, що супроводжується складними біфуркаційними перетвореннями. З огляду на це, досягнення цільових орієнтирів розвитку підприємств зв'язку буде залежати від ступеня впливу актуальних ризиків глобального економічного середовища та їх врахування у власній діяльності, що вимагає формування якісної системи економічної безпеки за її відповідними функціональними складовими та пошуку дієвих методик управління ризиками.

На основі використання фінансової звітності, первинних офіційних документів, отриманих вагових коефіцієнтів обраних індикаторів та методу експертних оцінок було здійснено оцінку системної ефективності економічної безпеки таких провідних підприємств зв'язку як ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» («Vodafone»), ПАТ «Укртелеком», ТОВ «Лайфселл» («Lifecell») та

проаналізовано рівень їх економічної безпеки за період 2023-2025 рр. у розрізі обраних функціональних складових.

За результатами діагностики запропоновано концептуальну модель управління ризиками в системі економічної безпеки підприємств зв'язку, етапами реалізації якої є ідентифікація, діагностика, квантифікація, оптимізація та моніторинг ризиків. Уточнено, що виконання кожного етапу є можливим за умови використання сукупності методів, правильний вибір яких буде сприяти досягненню цільових орієнтирів.

Визначено стратегічні імперативи забезпечення економічної безпеки телекомунікаційних підприємств, до яких віднесено формування системи інфокомунікаційного забезпечення, визначення макроекономічних та мікроекономічних детермінант побудови фінансової архітектури, забезпечення організаційної гнучкості та конкурентоздатності даних підприємств.

Доведено, що впровадження запропонованих імператив у практичну діяльність телекомунікаційних підприємств є домінантною вимогою забезпечення їх стійкого функціонування в умовах ризикового економічного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е., Грицькова І.Г. Аналіз економічної

безпеки діяльності підприємства як економічної категорії. *Комунальне господарство міст. 2019. № 87. С. 219-224.*

2. Баланюк І.Ф., Максимюк М.М. Сутність економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 246-251.*

3. Балджи М. Д., Котова І. М., Тарасова К. І. Економічна безпека: забезпечення, управління, прогнозування: монографія / за ред. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 280 с.

4. Беялов Т.Е., Корінь І.В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 2 (07). С. 235-238.*

5. Бобиль В.В. Трансформація економічної безпеки промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка. 2020. Вип. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.20>.*

6. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 98-103.*

7. Булкот Г.В. Основні види контролю в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 4. С. 68-75.*

8. Валіхновський Р. Підходи щодо побудови гуманітарної парадигми забезпечення національної безпеки. *Вісник НАДУ. 2010. № 1. С. 243-253.*

9. Васечко Л.І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 1. С. 115–118.*

10. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3. С. 33-40.*

11. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 120-124.
12. Гапак Н.М., Дочинець І.В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 2(43). С. 68–73.
13. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309–314.
14. Григорьєва Н. Значення фінансово-економічної безпеки для підприємства. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 26-27 жовтня 2023 р. : Дніпро, 2023. С.159-161.
15. Григорьєва Н., Васільєва Л.М. Теоретичні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як складової в забезпеченні національної економічної безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №3. С. 102-105.
16. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою організації на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 35–40.
17. Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 111-116.
18. Дудін М. М. Економічна безпека підприємництва як необхідний системний засіб боротьби з економічною злочинністю. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2014. № 2. С. 55-65.
19. Загородня А.С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*.

2023. Вип.54. URL:<https://economyandsociety.in.ua/ip/journal/view/2727/2644>

20. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16-22.

21. Кантор Н. Ю. Забезпечення економічної безпеки, як основна функція української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. №6. Том 2. С. 64–67.

22. Кіпчарська Я. М. Економічна безпека підприємства: суть, зміст, складові її забезпечення. *Наукові записки*. 2023. № 2. С. 63-72.

23. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(1). С. 135–140.

24. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.

25. Лаптев С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. Комплекснезабезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / за ред. М. І. Копитко. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

26. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89- 94.

27. Наумено Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2017. №6. С. 462-466.

28. Небова М.І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

29. Новик І. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С.228-233.

30. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних

робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / Л.М.Васільєва, І.П.Приходько, Г.Є.Павлова, О.В.Чернецька, Т.П.Погорєлова, О. М. Губарик, С.В.Юрченко; за заг. ред. Л.М.Васільєвої, І.П.Приходька. Дніпро : Біла К.О., 2022. 184 с.

31. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Вип. 2 (19). С. 222-232.*

32. Петряєва З.Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений. 2019. №10. С. 319-325.*

33. Правдюк Н. Л. Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 8. С. 77–85.*

34. Садов'як М. С., Бегейло Н. В., Феник В. О., Приступа А. А., Матвієвський Н. А., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З. Особливості економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2023. № 9.*
URL:<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16934078274615.pdf>

35. Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern Economics. 2018. Вип. 8. С. 190–198.*

36. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки. 2020. №1 (43). С.190-196.*

37. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси. 2018. №3(81). С. 124-132.*

38. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір. 2016. № 9. С.140–148.*

39. Тимошенко О. В., Олешко А.А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та держава.*

2018. № 9. С. 30–33.

40. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 79-81.

41. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. URL :http://www.dy.nauka.com.ua6_2019/pdf

42. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54-58.

43. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

44. Хіміч О.В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2020. Т. 25. С. 176-180.

45. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 117–119.

46. Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2018. № 10. С. 178–181.

47. Шило Ж. С., Кречко М. Ю. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. *Вісник НУВГП*. 2022. Випуск (98). С. 278–288.

48. Шматко М.О., Череп А.В. Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С.231-240.

49. Яремко І. І. Економічна безпека як складова національної безпеки держави. URL : <http://ena.lp.edu.ua/btstream/ntb/22426/1/43-Yaremko-74-75.pdf>.

50. Ярославський А.О., Правдюк Н.Л. Управління економічною

безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки*. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

51. Hryhor'yeva N. Characteristics of the economic security system. Молодь, наука, бізнес: традиційні й нові аспекти досліджень: тези доповідей науково-практичної конференції 29.03-31.03.2023 р.: Дніпро: Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2023. С.52-54.

52. Doing Business 2023. Equal Opportunity for All. URL: <http://www.doingbusiness.org>. (дата звернення 21.12.2025)

53. Doing Business 2019: Training for Reform. World Bank Group. 2019. URL: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>. (дата звернення 25.12.2025)

54. DOING BUSINESS-2018. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу. URL: <http://edclub.com.ua>. (дата звернення 21.12.2025)

55. Draft ISO 31000:2009. Risk management . Principles and guidelines URL: <http://www.vmia.vic.gov.au>. (дата звернення 28.12.2025)

56. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). New York, NY. September 2024. URL : <http://www.coso.org>. (дата звернення 28.12.2025)

57. Forbes Україна: 200 найбільших компаній. URL: [www.http:forbes.net.ua](http://www.forbes.net.ua). (дата звернення 04.01.2026)

58. Global Innovation Index 2018 Energizing the World with Innovation. 11th edition – Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent. 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>. (дата звернення: 06.01.2026)

59. Global Risk Management Survey 2017. URL: <http://www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/pdfs/2017-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Full-Report-062617.pdf>. (дата звернення: 06.01.2026)

60. Global telecommunications services market value from 2012 to 2019

by region [The Statistics Portal]. URL :www.statista.com. (дата звернення: 15.01.2026)

61. Тарнавська В. Моделювання економічної безпеки підприємства в умовах глобальної кризи. Курсова робота. 2023.

62. Олабоді. Автоматизація та комп'ютерні технології систем управління. Київ, 2021. 169 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dcc334ed25694a8c91eaf6aeab6bfca/content> (дата звернення: 25.01.2026)

63. Технології забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. Харків, 2022. 69 с. URL: <https://openarchive.nuua/server/api/core/bitstreams/22191935-b72b-435c-b039-c63ca2c8d63d/content> (дата звернення: 25.05.2024).

64. Руда, Копитко. Ефективний маркетинг як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства. Львів, 2023. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jsrui/bitstream/123456789/6333/1/18.pdf> (дата звернення: 25.01.2026).

65. Mahiiovych R., Zelisko N. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of economic risks. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 1. P. 385-392 URL: <http://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientificpapers/current>

66. Zelisko N., Kolach S., Magijovych R., Vasylyna O. Influence of marketing instruments on the formation and use of marketing potential of agricultural enterprises. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 2020. Vol. 20, Issue 3. P. 663-669 URL: <http://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>

67. Бутенко О. П. Комплаєнс-ризика в інноваційній діяльності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 144-

147.

68. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80> Text