

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Діагностика та моніторинг рівня економічної безпеки як
інструмент ефективного управління підприємством»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4-го курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Дарія ПОПАДЮК

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА МОНІТОРІНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Економічна безпека підприємства як інструмент ефективного управління7	
1.2. Засади діагностики та моніторингу економічної безпеки підприємства ..	10
1.3. Інструменти та показники оцінки рівня економічної безпеки в системі управління підприємством	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ПрАТ «Київстар»..	23
2.2. Моніторинг динаміки показників рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»	37
2.3. Аналіз загроз та діагностика стану економічної безпеки ПрАТ «Київстар»	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ ТА МОНІТОРІНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Напрями вдосконалення системи діагностики та моніторингу управління економічною безпекою ПрАТ «Київстар»	50
3.2. Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень	54
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

В умовах інтенсивної ринкової конкуренції, економічної нестабільності та мінливості зовнішнього середовища, питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої значущості. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, що зумовлює необхідність постійного моніторингу загроз та пошуку шляхів їх нейтралізації. Вчасна діагностика проблем та ефективний моніторинг рівня економічної безпеки дозволяють підприємствам не лише виявляти потенційні загрози, але й розробляти стратегії їх подолання, що безпосередньо впливає на стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

Особливої актуальності тема набуває в контексті телекомунікаційної галузі, представником якої є ПрАТ «Київстар». Компанії цього сектору функціонують в умовах високої технологічної динаміки, цифрової трансформації та інтенсивної конкуренції, що вимагає від них постійного вдосконалення системи управління економічною безпекою. Необхідність безперервного моніторингу та комплексної діагностики рівня економічної безпеки зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Теоретичні та практичні аспекти економічної безпеки підприємств досліджувались у працях багатьох вітчизняних науковців: Адонін С.В., Богма О.С., Загородня А.С., Зайцев Ю.О., Козаченко Г.В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Мігус І.П., Новіченко Л.С., Слободянюк О.В. та інші. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання методичного забезпечення процесів діагностики та моніторингу економічної безпеки як інструменту ефективного управління підприємством, особливо в контексті телекомунікаційної галузі, потребують подальшого дослідження та практичного застосування.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи діагностики та моніторингу рівня

економічної безпеки як інструменту ефективного управління підприємством. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади економічної безпеки підприємства як інструменту ефективного управління;
- визначити методичні підходи до діагностики та моніторингу економічної безпеки підприємства;
- систематизувати інструменти та показники оцінки рівня економічної безпеки в системі управління підприємством;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ПрАТ «Київстар»;
- здійснити моніторинг динаміки показників рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати загрози та діагностувати стан рівня економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- розробити напрями вдосконалення системи управління економічною безпекою ПрАТ «Київстар»;
- оцінити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є методичні та практичні аспекти діагностики та моніторингу рівня економічної безпеки як інструменту ефективного управління підприємством (на прикладі ПрАТ «Київстар»).

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: систематизація та узагальнення (для уточнення понятійно-категоріального апарату); системний підхід (для дослідження сутності та складових економічної безпеки підприємства); статистичний аналіз та економіко-математичне моделювання (для діагностики стану економічної безпеки досліджуваного підприємства); методи порівняльного аналізу (для

визначення сильних та слабких сторін системи управління економічною безпекою); графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економічної безпеки підприємства, нормативно-правові акти України, офіційна фінансова та статистична звітність ПрАТ «Київстар», матеріали періодичних видань, Internet-ресурси та результати власних досліджень.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА МОНІТОРІНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна безпека підприємства як інструмент ефективного управління

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у складному середовищі, позначеному економічними кризами, воєнною нестабільністю, недосконалістю законодавства, зростанням кіберзагроз і посиленням конкуренції. Виклики особливо актуальні для України, де триває війна, що посилює ризики для бізнесу.

Економічна безпека підприємства стає стратегічним інструментом управління, що забезпечує захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, збереження конкурентоспроможності та підтримку сталого розвитку. Забезпечення економічної безпеки вимагає комплексного підходу, що включає діагностику ризиків і моніторинг стану підприємства, для своєчасного реагування на загрози та використання внутрішніх резервів [10].

Економічна безпека підприємства виступає станом захищеності його фінансових, технологічних, інформаційних, кадрових і організаційних ресурсів від реальних і потенційних загроз, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування, виконання стратегічних цілей і довгостроковий розвиток [17]. Водночас це активний процес, який передбачає ідентифікацію ризиків, їхню нейтралізацію та адаптацію до змін ринкового середовища.

У науковій літературі виділяють два методологічні підходи до розуміння економічної безпеки, як зазначає Кузьомко В.М. [38]. Статичний підхід розглядає безпеку як стан захищеності ресурсів і комерційних інтересів від загроз, тоді як діяльнісний підхід акцентує на здатності підприємства активно

протистояти викликам через управлінські рішення та інновації. Ці підходи є взаємодоповнювальними, дозволяючи аналізувати економічну безпеку як на мікро- (підприємство), так і на макрорівні (галузь, національна економіка). Наприклад, статичний підхід включає захист інформації, а діяльнісний – впровадження нових технологій для посилення конкурентних позицій [2].

Економічна безпека підприємства є частиною ширшої системи національної безпеки, яка забезпечує стійкість економіки до дестабілізуючих факторів, таких як корупція, рейдерство чи воєнні дії [11]. Вона формується через комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують життєздатність і розвиток у нестабільних умовах. Основними складовими є економічна незалежність, стабільність і стійкість, а також економічний розвиток, які тісно переплітаються в управлінській практиці.

Економічна незалежність передбачає здатність підприємства самостійно управляти фінансовими, матеріальними та технологічними ресурсами, мінімізуючи залежність від зовнішніх постачальників, кредиторів чи санкційних обмежень, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків.

Стабільність і стійкість забезпечуються через створення передбачуваного бізнес-середовища, що включає захист від кіберзагроз, антикорупційні заходи, протидію рейдерству та дотримання законодавства, що гарантує довіру клієнтів і партнерів.

Економічний розвиток спрямований на підтримку інновацій, модернізацію технологічної бази та залучення інвестицій для підвищення конкурентоспроможності [8]. Ці складові створюють основу для ефективного управління, дозволяючи підприємству протистояти загрозам і реалізовувати стратегічні цілі.

Економічна безпека виконує низку функцій, що забезпечують захист і розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища. Функції адаптовані до потреб підприємства та ілюструють його здатність реагувати на виклики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції економічної безпеки підприємства

Функціональний напрям	Сутність завдання	Приклад для підприємства
Економічна незалежність	Забезпечення автономії у використанні ресурсів	Стабільне фінансування інфраструктури, мінімізація залежності від імпорту
Стабільність бізнесу	Захист від фінансових, конкурентних і кіберзагроз	Впровадження систем захисту інформації
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та інновацій	Модернізація обладнання для підвищення ефективності
Інформаційна безпека	Захист даних і комерційної інформації	Шифрування даних клієнтів, захист від витоків
Кадровий потенціал	Забезпечення кваліфікованих кадрів	Навчання персоналу для підвищення компетенцій
Правовий захист	Дотримання законодавства, захист від рейдерства	Юридичний супровід контрактів і спорів
Репутаційна стійкість	Підтримка довіри клієнтів і партнерів	Прозора комунікація з клієнтами

Джерело: складено автором на основі [11, 17, 38].

Функції економічної безпеки дозволяють підприємству системно протистояти загрозам. Наприклад, інформаційна безпека включає захист даних клієнтів, а інноваційний розвиток – інвестиції в нові технології, що зміцнюють ринкову позицію. Правовий захист забезпечує стабільність контрактів, а кадровий потенціал підготовку фахівців для боротьби з викликами.

Економічна безпека є інтегральною частиною системи управління підприємством, виконуючи функції індикатора стабільності, інструменту стратегічного планування та основи для прийняття обґрунтованих рішень. Вона охоплює фінансову стійкість (ліквідність, рентабельність), інформаційну безпеку (захист даних), інноваційну активність (впровадження технологій),

кадровий потенціал (кваліфікація персоналу) і правове середовище (дотримання законодавства) [10].

Ключовими інструментами управління економічною безпекою є діагностика та моніторинг. Діагностика передбачає аналіз фінансових показників, конкурентного середовища та інформаційних ризиків. Моніторинг забезпечує постійний контроль стану безпеки через ІТ-системи, аудит і оцінку ризиків. Ці процеси сприяють своєчасному виявленню загроз, нейтралізації їхніх наслідків і використанню внутрішніх резервів, таких як оптимізація витрат чи залучення інвестицій [17]. Економічна безпека виконує превентивну функцію, дозволяючи підприємству прогнозувати ризики (воєнні, санкційні) та розробляти стратегії їх мінімізації.

Отже, економічна безпека підприємства є багатогранною категорією, що поєднує захист ресурсів, нейтралізацію загроз і забезпечення розвитку. Вона виступає ключовим інструментом ефективного управління, дозволяючи підприємствам зберігати стабільність і конкурентоспроможність у нестабільному середовищі. Складові безпеки незалежність, стабільність, розвиток створюють основу для протидії фінансовим, інформаційним і воєнним ризикам. Діагностика та моніторинг є невід'ємними елементами управління, що забезпечують своєчасне реагування на загрози.

1.2. Засади діагностики та моніторингу економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства є фундаментом його стабільного функціонування та сталого розвитку в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків і зростаючих кіберзагроз.

Діагностика та моніторинг економічної безпеки виступають ключовими інструментами управління, дозволяючи виявляти фінансові, інформаційні та

конкурентні ризики, оцінювати їхній вплив і розробляти стратегії нейтралізації. Ці процеси вимагають системного підходу, чітко визначених принципів і сучасних методів, щоб забезпечити фінансову стійкість, захист даних і конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі [10].

Ефективна діагностика та моніторинг економічної безпеки ґрунтуються на принципах системності, плановості, інформаційної забезпеченості, адаптивності та конфіденційності, які забезпечують комплексний підхід до управління ризиками.

Системність передбачає аналіз усіх аспектів діяльності підприємства фінансових, інформаційних, кадрових у їхній взаємодії.

Плановість вимагає регулярного проведення діагностики за затвердженим графіком, щоб виявляти ризики до їхньої ескалації.

Інформаційна забезпеченість базується на використанні достовірних даних із фінансових звітів, ІТ-логів і ринкових звітів, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Адаптивність забезпечує гнучкість методів для врахування нових загроз, таких як воєнні ризики чи конкуренція, тоді як конфіденційність гарантує захист даних про вразливості від зовнішніх сторін.

Діагностика економічної безпеки включає методи, такі як SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; фінансовий аналіз для розрахунку коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості; ІТ-аналітика для аудиту інформаційних систем; а також аналіз зовнішнього середовища для оцінки впливу конкурентів і регуляторів.

Моніторинг економічної безпеки є безперервним процесом контролю, що використовує ризик-матриці для оцінки ймовірності та впливу загроз; ключові показники ефективності (KPI), таких як рентабельність чи час реакції на інциденти; ІТ-системи для аналізу даних і виявлення аномалій; і регулярний аудит для перевірки фінансування процесів. Ці методи та інструменти

дозволяють своєчасно реагувати на загрози, оптимізувати ресурси та підтримувати стабільність [6, 17, 38].

Побудова системи економічної безпеки вимагає структурованого підходу, адаптованого до специфіки підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи побудови системи економічної безпеки підприємства

Етап	Зміст дій	Приклад для підприємства
1. Аналіз діяльності	Оцінка економічної позиції, фінансів і фінансовий показників	Аналіз доходів, технологічної бази
2. Оцінка ризиків	Виявлення внутрішніх (незадовільне управління) і зовнішніх (кіберзагрози) ризиків	Оцінка фінансових і інформаційних ризиків
3. Аудит ресурсів	Перевірка фінансових, технічних, людських ресурсів	Аудит обладнання, персоналу
4. Розробка механізму	Уснення вразливостей, навчання персоналу, планування	Впровадження захисту даних, тренінги
5. Затвердження стратегії	Погодження бюджету та плану з оцінками	Бюджет на безпеку, затверджений радою
6. Впровадження заходів	Реалізація плану, інтеграція з управлінням	Установка систем моніторингу, аудит
7. Контроль реалізації	Моніторинг виконання заходів	Щоквартальний аудит та КРІ
8. Оцінка результатів	Аналіз ефективності системи фінансування	Зниження фінансів від ризиків до
9. Актуалізація	Удосконалення системи за новими викликами	Оновлення протоколів безпеки

Джерело: складено автором на основі [6, 8].

Таблиця 1.2 ілюструє поетапний підхід до створення системи економічної безпеки, що є основою для діагностики та моніторингу. Ці етапи охоплюють аналіз діяльності, оцінку загроз, аудит ресурсів і розробку механізму.

Впровадження та контроль заходів забезпечують інтеграцію системи в управління, оцінка результатів підтверджує її ефективність.

Актуалізація дозволяє адаптувати систему до нових викликів, таких як економічна чи воєнна нестабільність.

Механізм економічної безпеки поєднує інструменти та процеси для захисту підприємства та забезпечення його стійкості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структурні елементи механізму економічної безпеки підприємства

Елемент механізму	Зміст	Приклад для підприємства
Цілі	Стабільність, зниження ризиків, конкурентоспроможність	Підвищення рентабельності, захист інформації
Об'єкти захисту	Фінанси, інформація, кадри, репутація	Фінансові резерви, дані, репутація
Суб'єкти управління	Керівники, служба безпеки, аналітики	Менеджмент, аналітичний відділ
Методи впливу	Планування, аудит, ризик-менеджмент	Аналіз ризиків, фінансовий аудит
Інструменти	SWOT, KPI, IT-моніторинг, бенчмаркінг	Аналіз конкурентів, системи моніторингу
Інформаційне забезпечення	Звіти, бази даних, ризик-матриці	Фінансові звіти, аналітичні дані

Джерело: складено автором на основі [6, 17, 38].

Таблиця 1.3 деталізує компоненти механізму економічної безпеки, що забезпечують його функціонування. Цілі включають захист ресурсів і підвищення ефективності, об'єкти захисту фінанси та інформацію, а суб'єкти управлінські підрозділи. Методи (SWOT, аудит) та інструменти (KPI, IT-моніторинг) дозволяють виявляти ризики, тоді як інформаційне забезпечення

(звіти, дані) підтримує прийняття рішень. Цей механізм є основою для діагностики та моніторингу, що дозволяє мінімізувати втрати.

Механізм економічної безпеки вимагає чіткої організаційної структури, інтегрованої в корпоративне управління. Служба безпеки, фінансовий департамент або аналітичний відділ відповідають за аналіз ризиків, аудит і моніторинг. Структура має бути адаптивною, щоб реагувати на нові загрози. Управління передбачає стратегічне планування, контроль і навчання персоналу, що забезпечує ефективність системи [2].

Таким чином, діагностика та моніторинг економічної безпеки є невід'ємними елементами управління підприємством, дозволяючи виявляти та нейтралізувати загрози, підтримувати стабільність і конкурентоспроможність. Принципи системності, плановості та адаптивності, методи діагностики (SWOT, IT-аналітика) і моніторингу (KPI, ризик-матриці) формують механізм, що забезпечує стійкість підприємства.

1.3. Інструменти та показники оцінки рівня економічної безпеки в системі управління підприємством

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства є складним процесом, що вимагає врахування численних факторів, які впливають на його стабільність і конкурентоспроможність. Інструменти та показники оцінки дозволяють діагностувати стан безпеки, виявляти загрози та розробляти управлінські рішення для їхньої нейтралізації. Цей процес інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, сучасні методи оцінки та кількісні показники, щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільного середовища [10].

Економічна безпека підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають його вразливість до загроз. Внутрішні фактори формуються в межах організації та включають фінансовий стан (ліквідність,

рентабельність), якість менеджменту, кадрову політику, технологічне оснащення, інноваційну активність і систему внутрішнього контролю. Зовнішні фактори охоплюють макроекономічне середовище (інфляція, податкова політика), політичну стабільність, конкуренцію, зміни в законодавстві та кіберзагрози, які не піддаються прямому контролю.

Процес оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є багатокomпонентним, оскільки залежить від впливу численних факторів. Визначення та класифікація цих факторів є передумовою для об'єктивної діагностики поточного стану безпеки підприємства, а також для прийняття ефективних управлінських рішень.

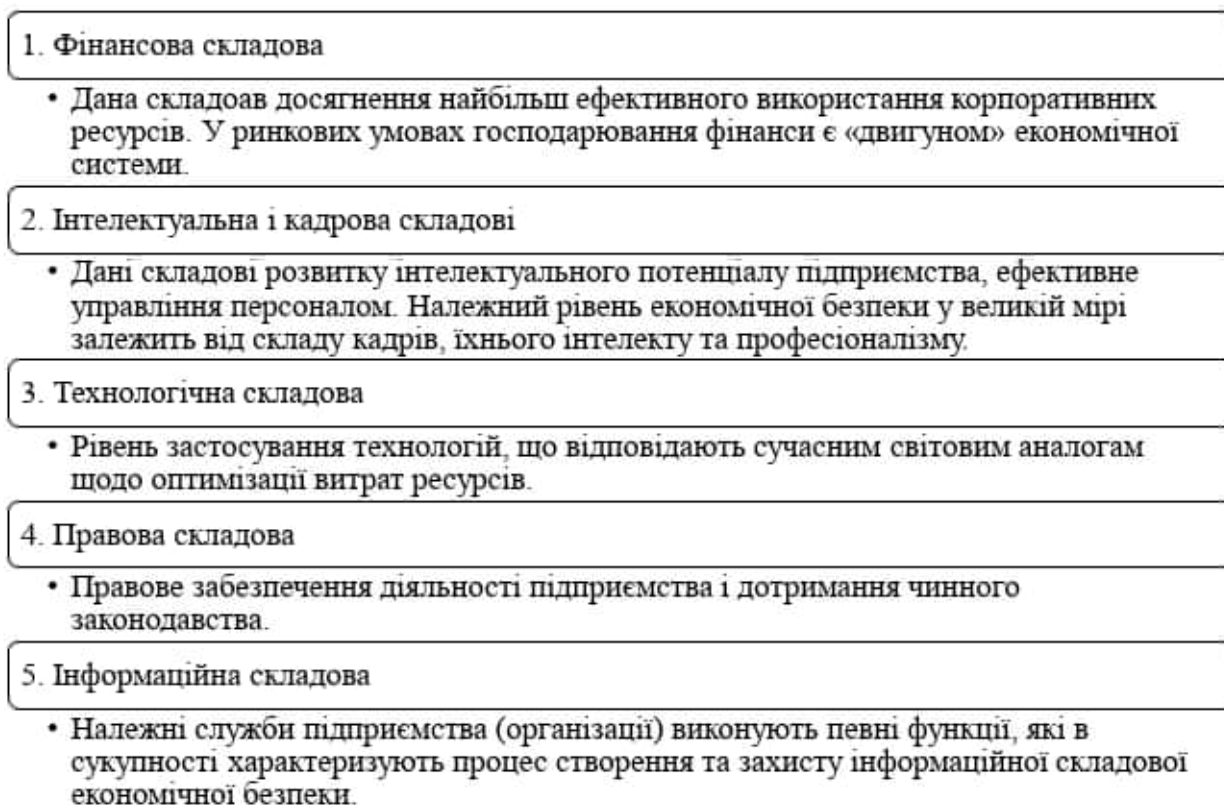


Рис. 1.1 Складові внутрішнього та зовнішнього середовища економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

Організація економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно воно здатне уникнути можливих загроз за окремими

складовими зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1.1), який складений на основі [10], ілюструє складові середовища економічної безпеки: фінансова складова забезпечує ресурсну базу, кадрова та інтелектуальна підтримують інновації, технологічна формує конкурентні переваги, правова знижує ризики спорів, а інформаційна захищає дані.

Зображення ілюструє ключові складові внутрішнього та зовнішнього середовища економічної безпеки підприємства, серед яких фінансова, інтелектуальна і кадрова, технологічна, правова та інформаційна.

Фінансова складова забезпечує ресурсну базу для функціонування бізнесу, а інтелектуальна та кадрова визначає рівень професійності та інноваційності.

Технологічна складова формує конкурентні переваги за допомогою сучасних рішень.

Правова складова охоплює дотримання законодавства та захист прав підприємства.

Інформаційна складова забезпечує оперативність, достовірність та безпеку даних, що лежать в основі управлінських рішень.

Зовнішні загрози економічній безпеці підприємства представлені на рис. 1.2. Вони охоплюють макроекономічні кризи, зміни законодавства, недобросовісну конкуренцію, кіберзагрози та надзвичайні ситуації (війна). Ці фактори вимагають від підприємства гнучкості та передбачення.

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства представлені на рис. 1.3. Вони включають витік конфіденційної інформації, управлінські помилки, технічні збої, плінність кадрів і внутрішні конфлікти, створюючи основу для оцінки безпеки [9].



Рис. 1.2. Зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства представлені на рис. 1.3. Вони включають витік конфіденційної інформації, управлінські помилки, технічні збої, плинність кадрів і внутрішні конфлікти, створюючи основу для оцінки безпеки [9].

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства виникають у межах самої організації та значною мірою залежать від ефективності її управлінських процесів.

Однією з ключових загроз є порушення режиму збереження конфіденційної інформації, що створює ризики витоку критично важливих даних. Також небезпеку становить підрив ділового іміджу, що може вплинути на довіру партнерів і клієнтів. Технічні збої та виробничі недоліки вказують на слабкі місця в технологічних процесах і можуть призводити до зупинки виробництва або зниження якості продукції.

Крім того, внутрішні загрози охоплюють конфлікти з конкурентами чи державними органами, управлінські помилки та прорахунки в стратегії, а також кримінальні дії персоналу. Всі ці чинники можуть значно ослабити економічну стабільність підприємства, знизити його конкурентоспроможність та спричинити фінансові втрати. Тому важливо розвивати систему внутрішнього контролю, корпоративну культуру, прозоре управління та мотивацію працівників як ключові інструменти мінімізації внутрішніх ризиків.

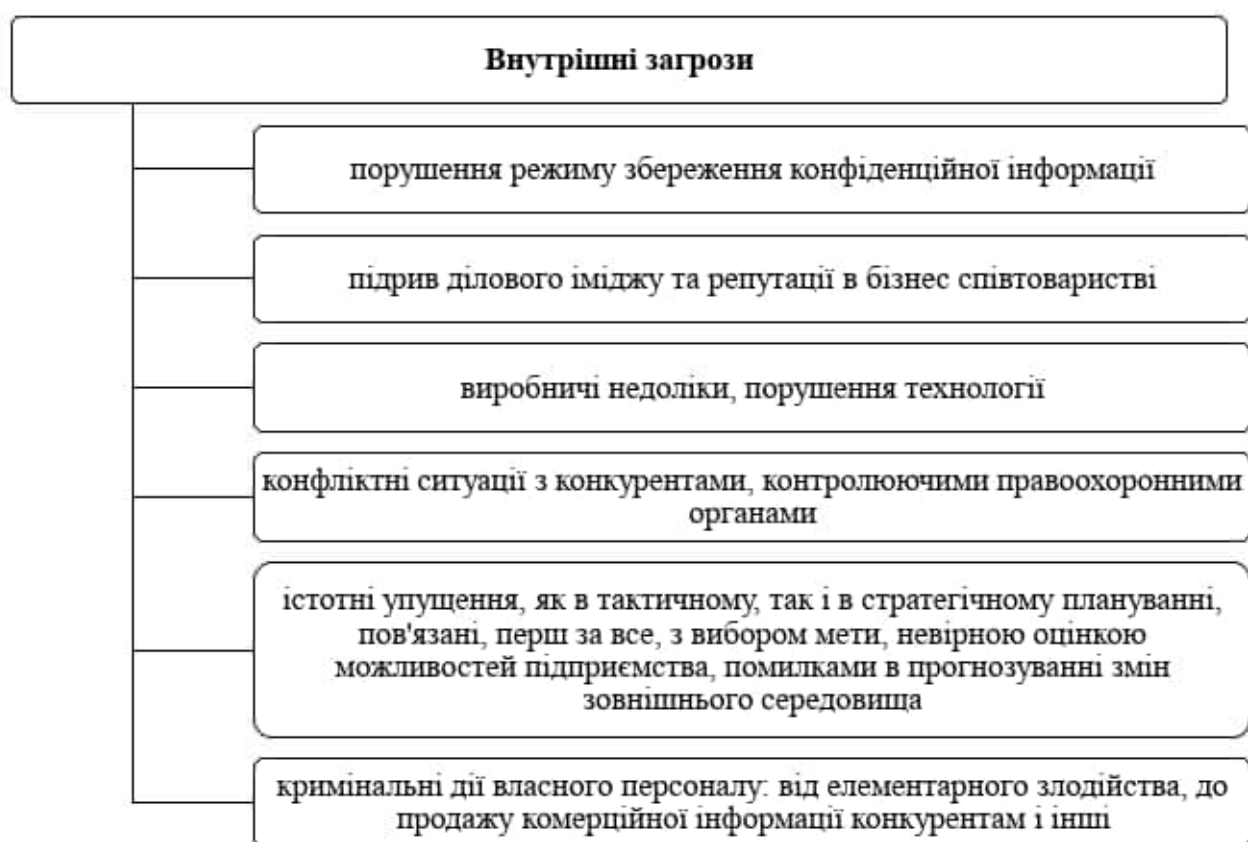


Рис. 1.3 Внутрішні загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором на основі [9]

Формування об'єктивної оцінки економічної безпеки вимагає врахування інтегрованого впливу вказаних факторів, оскільки навіть за позитивної динаміки внутрішніх показників підприємство може залишатися вразливим до зовнішніх загроз. Водночас, своєчасне реагування на внутрішні виклики здатне

значно знизити чутливість підприємства до негативного зовнішнього середовища.

Отже, оцінювання рівня економічної безпеки підприємства потребує комплексного підходу, що передбачає глибокий аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, їх взаємозв'язку та динаміки впливу. Лише за умов такого підходу можливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень для зміцнення стабільності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для оцінки економічної безпеки підприємства використовуються різноманітні інструменти, які дозволяють систематизувати дані та виявляти вразливості. Основні інструменти включають [6, 38]:

1. SWOT-аналіз, ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
2. Ризик-матриці, класифікація ризиків за ймовірністю виникнення та ступенем впливу на діяльність.
3. Фінансовий аналіз, оцінка ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність і платоспроможність.
4. IT-аналітика, аудит інформаційних систем для виявлення кіберзагроз і вразливостей.
5. Бенчмаркінг, порівняння показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами.

Ці інструменти забезпечують комплексний підхід, поєднуючи якісні (SWOT, ризик-матриці) та кількісні (фінансовий аналіз, IT-аналітика) методи, що дозволяє отримати повну картину стану безпеки [17]. Показники економічної безпеки є індикаторами, які відображають рівень захищеності підприємства за різними напрямками. Вони поділяються на кілька груп [2]:

Фінансові – коефіцієнт поточної ліквідності ($>1,5$), рентабельність активів (ROA, $>5\%$), співвідношення боргу до власного капіталу ($<0,5$).

Інформаційні – кількість кібератак за рік, час реагування на інциденти (<1 год), відсоток захищених даних ($>95\%$).

Кадрові – плінність персоналу (<10%), частка кваліфікованих фахівців (>80%). Технологічні – частка модернізованого обладнання (>70%), інвестиції в інновації (>5% доходу). Екологічні та соціальні (ESG) – рівень викидів вуглецю, частка зелених проєктів у портфелі.

Таблиця 1.4

Етапи оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Етап	Зміст	Приклад для підприємства
1. Збір даних	Формування бази фінансових, інформаційних, кадрових даних	Аналіз фінансових звітів, ІТ-логів, кадрових даних
2. Аналіз факторів	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Вивчення конкуренції, кіберризиків
3. Застосування інструментів	Використання SWOT, ризик-матриць, фінансового аналізу	Проведення SWOT, аудит ІТ-систем
4. Розрахунок показників	Визначення ліквідності, ROA, рівня ризиків	Ліквідність 1,8, ROA 7%
5. Інтерпретація	Виявлення слабких місць і ризиків	Низька ліквідність вказує на фінансові ризики
6. Розробка рішень	Формування заходів для нейтралізації загроз	Оптимізація витрат, посилення кіберзахисту

Джерело: складено автором на основі [6, 10].

Процес оцінки економічної безпеки включає кілька етапів, які систематизують використання інструментів і показників за табл. 1.4.

Ці показники дозволяють кількісно оцінити стан безпеки, виявити відхилення та визначити пріоритети для управлінських рішень [17].

Етапи оцінки дозволяють структурувати процес, забезпечуючи послідовність від збору даних до впровадження рішень. Наприклад, фінансовий аналіз може виявити зниження ліквідності, а ІТ-аналітика вразливості в захисті даних, що потребує негайних заходів [6].

Інтерпретація результатів (зниження ліквідності до 1,2) дозволяє виявити фінансові ризики, а розробка рішень (посилення кібербезпеки) забезпечує нейтралізацію загроз. Цей процес є основою для управління економічною безпекою, дозволяючи підприємству адаптуватися до викликів.

Таким чином, оцінка рівня економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною управління, що забезпечує виявлення загроз і підтримку стійкості. Інструменти (SWOT-аналіз, ризик-матриці, IT-аналітика) і показники (фінансові, інформаційні, кадрові) формують основу для діагностики та розробки стратегій, спрямованих на нейтралізацію ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека підприємства є багатогранною категорією, що охоплює захист ресурсів, нейтралізацію загроз і забезпечення сталого розвитку. Вона виступає інструментом ефективного управління, дозволяючи зберігати стабільність і конкурентоспроможність у нестабільних умовах.

Визначено, що економічна безпека включає економічну незалежність, стабільність і розвиток, які є основою для протидії фінансовим, інформаційним і зовнішнім ризикам.

Діагностика та моніторинг економічної безпеки базуються на принципах системності, плановості й адаптивності, використовуючи методи SWOT-аналізу, фінансового аудиту та IT-аналітики. Ці процеси дозволяють своєчасно виявляти ризики, оптимізувати ресурси та підтримувати стійкість підприємства. Механізм безпеки включає цілі, об'єкти захисту, методи та інструменти, інтегровані в систему управління.

Оцінка рівня економічної безпеки передбачає використання інструментів (ризик-матриці, бенчмаркінг) і показників (ліквідність, рентабельність,

кіберзахист), які забезпечують комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. Цей процес є основою для розробки управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію загроз і підвищення ефективності.

Теоретичні засади економічної безпеки створюють основу для аналізу діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо посилення його безпеки.

Таким чином дослідження теоретичних аспектів економічної безпеки підприємства показало, що вона є ключовим інструментом ефективного управління, спрямованим на захист ресурсів, нейтралізацію загроз і забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ПрАТ «Київстар»

Сучасний телекомунікаційний ринок України є ключовим елементом економічного розвитку та забезпечення інформаційної безпеки держави. Мобільний зв'язок та інтернет стали не лише інструментами комунікації, а й важливими чинниками функціонування бізнесу, державних установ та соціальних сфер. В умовах цифрової трансформації суспільства телекомунікаційні компанії відіграють провідну роль у впровадженні новітніх технологій, зокрема 4G і 5G, що відкриває нові можливості для користувачів та покращує якість надання послуг.

Згідно з інформацією платформи YouControl.Market, на даний момент лідерами українського ринку електронних комунікацій є три основні компанії: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» [22].

ТОВ «Лайфселл» український оператор зв'язку, що надає послуги мобільного зв'язку та швидкісної передачі даних. Станом на кінець 2023 року абонентська база lifecell налічувала 11,7 млн користувачів. Компанія стала першою в Україні, хто впровадив технології EDGE/GPRS, 3G та 4G серед мобільних операторів, а також здійснила відкрите тестування 5G у співпраці з Ericsson Україна [38].

ПрАТ «ВФ Україна» є однією з провідних телекомунікаційних компаній України, що пропонує широкий спектр послуг, зокрема мобільний зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет та кабельне телебачення. Станом на кінець 2023 року оператор Vodafone обслуговував 15,9 млн. абонентів. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, серед

яких Інтернет речей (IoT), рішення для Smart City, аналітика великих даних, хмарні сервіси та власні розробки на основі штучного інтелекту.

ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні, який на кінець 2023 року обслуговував 23,9 млн користувачів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн абонентів послуги «Домашній Інтернет». Компанія забезпечує широкий спектр мобільних і фіксованих послуг, включаючи 4G-зв'язок, аналітичні рішення на основі Big Data, хмарні сервіси, кіберзахист, цифрове телебачення та інші інноваційні технології [19].

Економічна характеристика «Київстар» базується на фінансових звітах за 2020–2024 роки (Додатки А, Б). «Київстар» займає 40% ринку мобільного зв'язку, випереджаючи Vodafone (15,9 млн абонентів, 30%) і Lifecell (11,7 млн, 20%) [22]. Інвестиції в 5G (оціночно 15% доходу) та цифрові сервіси (10% доходу) зміцнюють конкурентоспроможність, але конкуренція та зростання витрат створюють виклики [19].

Розпочнемо з загального аналізу активів та пасивів. Активи підприємства відображені на рис. 2.1.

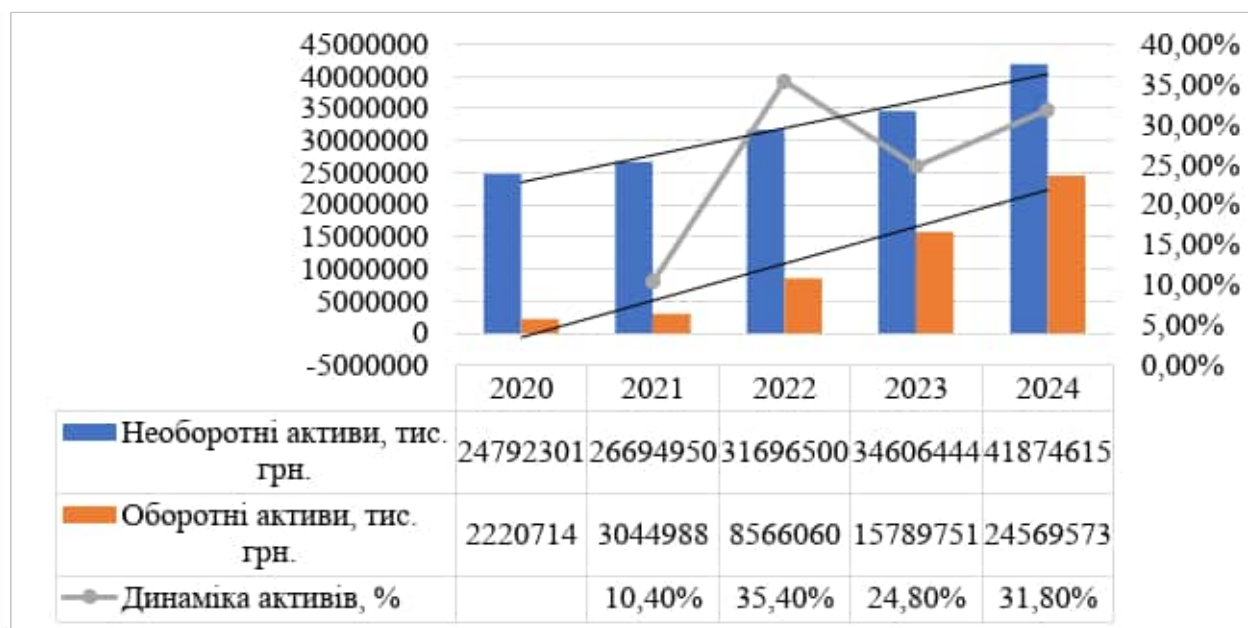


Рис. 2.1 Активи ПрАТ «Київстар» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за [31-35]

На основі рис. 2.1, що відображає динаміку активів ПрАТ «Київстар» за 2020–2024 рр., можна зробити висновок про поступове зростання як необоротних, так і оборотних активів компанії, що свідчить про її інвестиційну активність та нарощування ресурсного потенціалу. Зокрема, необоротні активи зросли з 24,79 млрд грн у 2020 році до 41,87 млрд грн у 2024 році, демонструючи сталий приріст. Це може вказувати на модернізацію інфраструктури, придбання нового обладнання або розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Оборотні активи за цей самий період зросли з 2,22 млрд грн у 2020 році до 24,57 млрд грн у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня ліквідності та обіговості коштів. Найвищий темп зростання загальних активів зафіксовано у 2022 році (+35,4%), ймовірно, як результат активної фази інвестування або реструктуризації. Водночас у 2023 році темп приросту дещо знизився, але знову відновився у 2024 році до рівня 31,8%. Така динаміка свідчить про ефективну політику управління активами, яка дозволяє забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах зовнішніх викликів.

На основі рис. 2.2, що демонструє динаміку пасивів ПрАТ «Київстар» за 2020–2024 рр., суттєве зростання власного капіталу компанії з 11,43 млрд грн у 2020 році до 44,02 млрд грн у 2024 році. Така позитивна тенденція свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та реінвестування прибутку. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у 2022 році (+35,4%), що може бути результатом успішної фінансової політики або притоку інвестицій.

Водночас структура зобов'язань демонструє відносну стабільність: довгострокові зобов'язання коливалися, але загалом залишалися в межах 7–11 млрд грн, а поточні зобов'язання зростали з 8,57 млрд грн у 2020 до 12,7 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про контрольований рівень боргового навантаження при домінуванні власного капіталу в структурі пасивів. Загальна динаміка пасивів компанії корелює з динамікою активів, з аналогічним піковим зростанням у 2022 році та подальшим поступовим зміцненням у 2023–2024 роках. Це свідчить про збалансований фінансовий розвиток компанії.

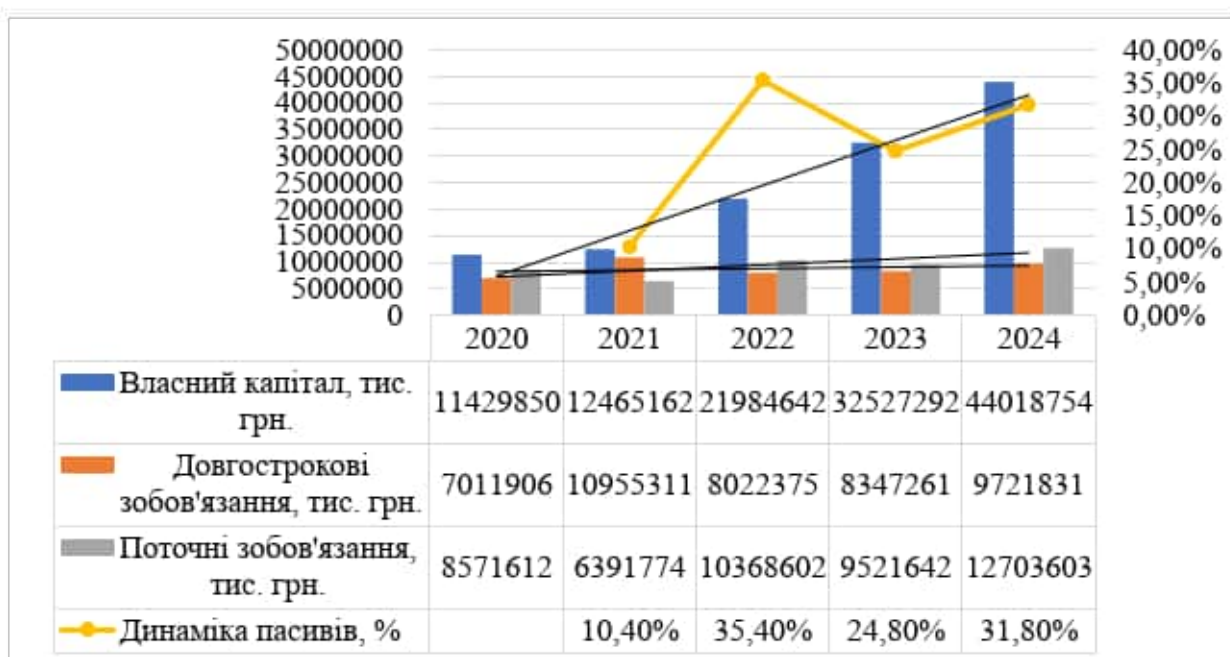


Рис. 2.2 Пасиви ПрАТ «Кнівстар» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за [31-35]

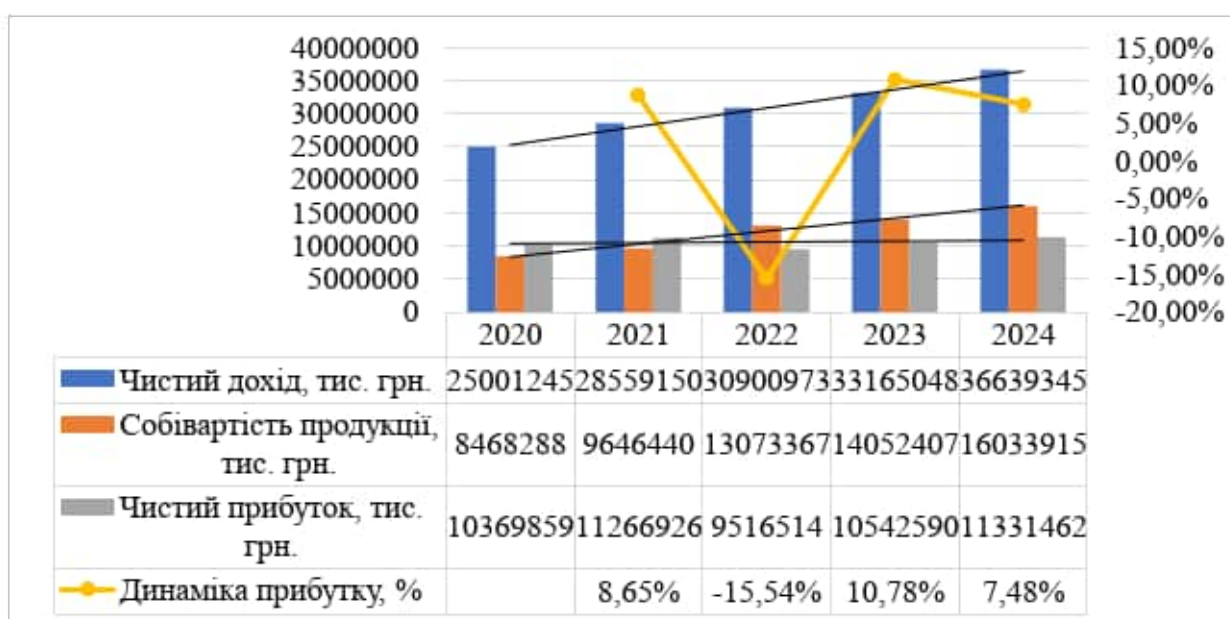


Рис. 2.3 Фінансові результати ПрАТ «Кнівстар» за 2020-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за [31-35]

На основі рисунка 2.3, що демонструє фінансові результати ПрАТ «Кнівстар» за 2020–2024 рр., зробимо висновок про загальну тенденцію зростання чистого доходу компанії: з 25,0 млрд грн у 2020 році до 36,6 млрд грн

у 2024 році. Це свідчить про поступове розширення ринку, зростання клієнтської бази та посилення позицій підприємства на телекомунікаційному ринку. Одночасно спостерігається зростання собівартості продукції з 8,5 млрд грн до 16,0 млрд грн, що свідчить про подорожчання ресурсів або зростання операційних витрат. Незважаючи на коливання чистого прибутку, компанія загалом демонструє позитивну прибутковість. Винятком став 2022 рік, коли прибуток знизився на 15,54%, що, ймовірно, було спричинено кризовими факторами або витратами, не компенсованими зростанням доходів. У 2023 році компанія відновила позитивну динаміку (+10,78%), а у 2024 році зафіксовано подальше зростання прибутку на 7,48%. Така динаміка підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлювати фінансову стабільність після спаду.

Перейдемо до аналізу фінансових показників досліджуваного підприємства. Розпочнемо з показників ліквідності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,45	0,77	1,60
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,48	0,83	1,66	1,93
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,45	0,81	1,63	1,91
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,43	0,76	1,02	1,80
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,42	0,54	0,65	0,66
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,88	0,95	1,18	1,28

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки показує значне покращення фінансової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,27 до 1,60, поточної з 0,48 до 1,93, загальної з 0,45 до 1,91.

Це свідчить про посилену здатність покривати короткострокові зобов'язання завдяки зростанню оборотних активів (з 3,045 млн грн до 24,570 млн грн). Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів збільшився з 0,43 до 1,80, що вказує на ефективне управління запасами. Коефіцієнт фінансової незалежності зріс із 0,42 до 0,66, демонструючи зниження залежності від позик (зобов'язання скоротилися відносно капіталу). Коефіцієнт довгострокового забезпечення виріс із 0,88 до 1,28, підтверджуючи наявність ресурсів для розвитку. У 2024 році показники ліквідності перевищують норми, що забезпечує «Київстар» стійкість в умовах економічної нестабільності [1, 8].

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100	166,7	171,1	207,8	166,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	100	172,9	200,0	116,3	172,9
Коефіцієнт загальної ліквідності	100	180,0	201,2	117,2	180,0
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	100	176,7	134,2	176,5	176,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	100	128,6	120,4	101,5	128,6
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	100	108,0	124,2	108,5	108,0

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Аналіз динаміки ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки показує зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнти поточної (200,0%) і загальної ліквідності (201,2%) зросли найбільше у 2023 році через збільшення оборотних активів (з 8,566 млн грн до 15,790 млн грн).

Абсолютна ліквідність зросла у 2024 році (207,8%) завдяки грошовим коштам (до 20,345 млн грн).

Коефіцієнт власної платоспроможності досяг піку у 2022 році (128,6%), відображаючи зростання капіталу (до 21,985 млн грн). Це забезпечує «Київстар» стійкість до ризиків, таких як кібератаки чи воєнні виклики [8].

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,79	0,74	0,81	0,81
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,42	0,54	0,65	0,66
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,58	0,46	0,35	0,34
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-4,67	-1,13	-0,13	0,09
Коефіцієнт маневрування	-1,14	-0,44	-0,06	0,05
Коефіцієнт постійного активу	2,14	1,44	1,06	0,95
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	8,77	3,70	2,19	1,70

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки показує покращення структури капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс із 0,74 (2022) до 0,81 (2024), незалежності з 0,42 до 0,66, а заборгованість знизилася з 0,58 до 0,34. Власний капітал зріс на 58,4% (до 44,019 млн грн). Коефіцієнти забезпеченості власними засобами та маневрування стали позитивними у 2024 (0,09 і 0,05), що вказує на фінансову гнучкість. Динаміка показує найбільше зростання незалежності у 2022 (128,6%) та 2023 (120,4%) роках, а заборгованість знижувалася у 2022–2023 (79,3% і 76,1%). Це зміцнює стійкість «Київстар» до економічних ризиків [8].

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнт маневрування демонструють унікальну динаміку: у 2022 (24,2% і 38,6%) та 2023 (11,5% і 13,6%) роках від'ємні значення зменшувалися, а у 2024 році показники стали позитивними (-69,2% і -83,3% через зміну знака), що свідчить про

відновлення обігового капіталу (оборотні активи зросли до 24,570 млн грн). Коефіцієнт постійного активу та коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів стабільно знижувалися (2022: 67,3% і 42,2%; 2023: 73,6% і 59,2%; 2024: 89,6% і 77,6%), що відображає зростання частки оборотних активів (з 3,045 млн грн у 2021 до 24,570 млн грн у 2024) і підвищення ліквідності.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт фінансової стійкості	100	93,7	109,5	100,0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	100	128,6	120,4	101,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	100	79,3	76,1	97,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	100	24,2	11,5	-69,2
Коефіцієнт маневрування	100	38,6	13,6	-83,3
Коефіцієнт постійного активу	100	67,3	73,6	89,6
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	100	42,2	59,2	77,6

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Динаміка в табл. 2.4 підтверджує зміцнення фінансової стійкості «Київстар», що є ключовим елементом економічної безпеки, дозволяючи компанії фінансувати інвестиції в 5G і протистояти зовнішнім загрозам, таким як воєнні ризики чи кібератаки 2023 року.

Стабільність фінансової стійкості у 2024 році (100,0%) і сповільнення зростання автономії (101,5%) вказують на потребу активнішого реінвестування прибутку для підтримки довгострокової стабільності [1, 8].

Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки показує зниження ефективності табл. 2.5. Оборотність активів упала з 1,01 до 0,63 (–37,6%), дебіторської заборгованості з 30,77 до 15,11, термін її погашення зріс із 11,86 до 24,15 днів. Фондовіддача знизилася з 1,90 до 1,59 (–16,4%).

Кредиторська заборгованість стабільна ($\approx 2,4$), термін погашення скоротився до 147,77 днів. Для покращення потрібна оптимізація обігу активів і дебіторської заборгованості [8].

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,01	0,88	0,73	0,63
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	230,99	254,89	139,43	135,80
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	3618,32	792325,27	6548,19	1824,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	30,77	14,81	12,09	15,11
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	11,86	24,65	30,18	24,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,67	2,43	2,42	2,47
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	218,96	150,37	150,80	147,77
Фондовіддача	1,90	1,79	1,67	1,59

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Загалом показники свідчать про поступову втрату темпів ділової активності, що може бути пов'язано як із макроекономічною нестабільністю, так і з внутрішніми операційними проблемами. Для покращення ситуації доцільно посилити контроль за обігом оборотного капіталу, оптимізувати товарно-матеріальні запаси й активніше управляти дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.6 відображає динаміку ділової активності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки у відсотках до попереднього року.

Оборотність активів знижувалася (2022: 87,1%, 2023: 83,0%, 2024: 86,3%) через зростання активів (з 29,812 млн грн до 66,444 млн грн) при повільнішому прирості доходу (з 28,559 млн грн до 36,639 млн грн).

Оборотність дебіторської заборгованості впала у 2022–2023 (48,1% і 81,6%), але зросла у 2024 (125,0%), скоротивши термін обороту з 30,18 до 24,15 днів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт загальної оборотності активів	100	87,1	83,0	86,3
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	100	110,3	54,7	97,4
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	100	21,896,5	0,8	27,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	100	48,1	81,6	125,0
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	100	207,8	122,4	80,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	100	145,5	99,6	102,1
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	100	68,7	100,3	98,0
Фондовіддача	100	94,2	93,3	95,2

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Оборотність кредиторської заборгованості зросла у 2022 (145,5%), стабілізувалася у 2023 (99,7%) і знизилася у 2024 (71,6%), з терміном обороту 147,77 днів.

Фондовіддача знижувалася (2022: 94,2%, 2023: 93,3%, 2024: 95,2%) через зростання основних засобів (до 24,759 млн грн).

Зниження оборотності сигналізує про операційні ризики для економічної безпеки, але скорочення терміну дебіторської заборгованості у 2024 зміцнює ліквідність [1, 8].

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022	2023	2024
Рентабельність підприємства	0,38	0,24	0,21	0,17
Рентабельність власного капіталу	0,90	0,43	0,32	0,26
Рентабельність продажу	0,39	0,31	0,32	0,31

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до зниження прибутковості компанії. Зокрема, рентабельність підприємства зменшилася з 0,38 у 2021 році до 0,17 у 2024 році (падіння на 54,9%), що означає скорочення обсягів прибутку, сформованого на одиницю сукупних активів. Це може свідчити про зниження ефективності загального управління ресурсами або зростання витрат, які не компенсуються достатнім приростом доходу. Особливо різке зниження продемонструвала рентабельність власного капіталу з 0,90 до 0,26, тобто на 71,5%. Така динаміка свідчить про значне зменшення прибутковості для власників підприємства, що може бути наслідком як зміни структури капіталу, так і зниження чистого прибутку. Якщо у 2021 році компанія генерувала майже 1 грн прибутку на кожну гривню власного капіталу, то у 2024 лише 26 копійок. Це є серйозним сигналом про потребу оптимізації фінансової структури або операційної моделі. У свою чергу, рентабельність продажу, що характеризує частку прибутку в кожній гривні виручки, знизилась помірно з 0,39 до 0,31 (–21,6%). Хоча зміни не є критичними, вони свідчать про звуження маржинальності продажів, що може бути результатом цінового тиску з боку конкурентів, зростання собівартості або зниження купівельної спроможності споживачів. Загалом, рентабельність компанії знижується по всіх ключових напрямках, що потребує перегляду цінової політики, зменшення витрат і пошуку нових джерел прибутку.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Рентабельність підприємства	100	63,2	87,5	81,0
Рентабельність власного капіталу	100	47,8	74,4	81,3
Рентабельність продажу	100	79,5	103,2	96,9

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Таблиця 2.8 відображає динаміку показників рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки у відсотках до попереднього року, що дозволяє оцінити прибутковість компанії та її здатність генерувати дохід у контексті економічної безпеки. Рентабельність підприємства суттєво знизилася у 2022 році (63,2%) через зменшення чистого прибутку (з 11,266,926 тис. грн у 2021 до 9,516,514 тис. грн у 2022, Додаток Б) на тлі зростання активів (з 29,812,247 тис. грн до 40,375,619 тис. грн, Додаток А), ймовірно, через воєнні ризики та кібератаку 2023 року. У 2023 році зниження сповільнилося (87,5%), але у 2024 році рентабельність продовжила падати (81,0%) до 0,17, що вказує на зниження ефективності використання активів і зростання витрат (собівартість зросла до 16,033,915 тис. грн). Рентабельність власного капіталу зазнала найбільшого зниження у 2022 році (47,8%), коли прибуток скоротився, а власний капітал зріс (з 12,465,162 тис. грн до 21,984,642 тис. грн). У 2023 році падіння сповільнилося (74,4%), але у 2024 році показник знизився до 0,26 (81,3%), що свідчить про зменшення прибутковості для власників (з 0,90 у 2021 до 0,26 у 2024). Це може бути пов'язано зі зростанням собівартості та інвестиціями в 5G, які ще не окупилися. Рентабельність продажу знизилася у 2022 році (79,5%) через падіння прибутку відносно доходу (чистий дохід зріс із 28,559,150 тис. грн до 30,900,973 тис. грн), але у 2023 році зросла (103,2%) завдяки відновленню прибутку (до 10,542,590 тис. грн). У 2024 році показник дещо знизився (96,9%) до 0,31, що вказує на стабільну, але звужену маржинальність. Загалом,

тенденція зниження рентабельності (особливо у 2022 році) сигналізує про фінансові ризики для економічної безпеки «Київстар», зокрема через зростання операційних витрат і зовнішні виклики (війна, кібератака 2023 року, оціночні втрати 1,8–3,6 млрд грн). Позитивним є зростання рентабельності продажу у 2023 році (103,2%), що свідчить про здатність компанії частково компенсувати втрати за рахунок зростання доходу (до 36,639,345 тис. грн у 2024). Для зміцнення економічної безпеки необхідно оптимізувати витрати та прискорити повернення інвестицій у нові технології [19, 8].

Таблиця 2.9

Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» на основі моделі Альтмана

Показник	2021	2022	2023	2024
X1	0,10	0,21	0,31	0,37
X2	0,38	0,52	0,62	0,64
X3	0,47	0,29	0,26	0,21
X4	1,95	2,12	3,42	3,47
X5	0,01	0,01	0,00	0,02
Z	3,38	3,22	4,15	4,14

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» за моделлю Альтмана у 2021–2024 рр. показує позитивну динаміку фінансової стабільності підприємства. Індекс Z, який використовується для оцінки ризику банкрутства, перевищував критичне значення 2,99 у всі роки, що свідчить про відсутність загрози неплатоспроможності. Зокрема, у 2023 та 2024 роках Z-показник сягнув відповідно 4,15 та 4,14, що характеризує ПрАТ «Київстар» як підприємство з високою фінансовою стійкістю і низькою ймовірністю банкрутства.

Детальний аналіз компонентів моделі свідчить про зміцнення ліквідності та капіталізації. Зростання показника X1 (ліквідність) з 0,10 до 0,37 свідчить про покращення грошових ресурсів у співвідношенні до активів. X2

(нерозподілений прибуток до активів) також зріс із 0,38 до 0,64, що вказує на накопичення прибутку та стає формування капіталу. Водночас Х4 (ринкова капіталізація до зобов'язань) демонструє стабільне зростання до 3,47 у 2024 році, що свідчить про позитивну оцінку компанії з боку інвесторів та значну перевагу капіталізації над борговим навантаженням.

Незначне зниження Х3 (операційний прибуток до активів) з 0,47 до 0,21 свідчить про зменшення прибутковості операційної діяльності, однак завдяки позитивній динаміці інших компонентів це не знизило загальний рівень Z-показника. Х5 (доходи від реалізації до активів) залишався майже незмінним на рівні 0,01–0,02, демонструючи стабільний обсяг реалізації щодо активів. Таким чином, результати моделі Альтмана підтверджують, що ПрАТ «Київстар» перебуває у зоні фінансового комфорту, демонструючи ефективне управління ризиками та здатність до стабільного функціонування у середньо- та довгостроковій перспективі.

Загальний аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар» у 2021–2024 роках свідчить про стабільний розвиток компанії з поступовим зміцненням її фінансової стійкості, ліквідності та здатності до самофінансування. Незважаючи на окремі негативні тенденції зокрема, зниження показників рентабельності та ділової активності підприємство демонструє високий рівень платоспроможності, значну капіталізацію та відсутність ознак загрози банкрутства. Сукупність отриманих показників свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, адаптивність до зовнішніх викликів і потенціал для подальшого сталого розвитку.

Кібератака 2023 року стала серйозним викликом, порушивши мережу на кілька днів і спричинивши втрати 5–10% доходу (оціночно 1,8–3,6 млрд грн у 2023). Причинами були недостатнє шифрування (70% даних) і повільна реакція (понад 2 години). У відповідь «Київстар» впровадив системи раннього попередження, підвищив шифрування до 95% і провів тренінги для 30% ІТ-персоналу. Цей інцидент підкреслив важливість економічної безпеки, зокрема ІТ-аналітики та ризик-менеджменту.

Таким чином ПрАТ «Київстар» є лідером телекомунікаційного ринку України з 40% часткою, стабільними фінансами та інвестиціями в 5G. Організаційна структура забезпечує ефективне управління, а фінансовий стан підтверджує стійкість (Z-показник 4,14, ліквідність 1,93). Проте зниження рентабельності (ROA 17%) і ділової активності (оборотність 0,55) вказує на потребу оптимізації. Кібератака 2023 року виявила вразливості, що вимагають посилення безпеки.

2.2. Моніторинг динаміки показників рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

Оцінка економічної безпеки ПрАТ «Київстар» є критично важливим інструментом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення стійкості компанії в умовах висококонкурентного телекомунікаційного ринку та зовнішніх викликів. Вона дозволяє виявити слабкі місця у фінансово-господарській діяльності, оцінити вплив загроз і розробити обґрунтовані рішення для їх подолання. Для «Київстар», як лідера галузі, аналіз охоплює фінансову стабільність, інноваційну спроможність, IT-безпеку, ринкову позицію та адаптацію до таких факторів, як воєнна нестабільність, кібератаки та конкуренція.

Для комплексної оцінки економічної безпеки використано поєднання двох взаємодоповнюючих підходів: індикативного та інтегрального.

Індикативний підхід базується на аналізі ключових показників (ліквідність, фінансова незалежність, рентабельність, оборотність активів, IT-безпека, частка ринку), які порівнюються з нормативними значеннями. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності нижче 1.0 сигналізує про проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань, тоді як значення ≥ 1.5 вказує на високу фінансову гнучкість. Цей підхід дозволяє локалізувати слабкі місця в

окремих напрямках діяльності. Інтегральний підхід об'єднує ці показники в єдиний індекс економічної безпеки, зважуючи їх за значущістю (ваги від 0.04 до 0.08, нормалізовані до суми 1). Індекс розраховується як сума добутків нормалізованих значень $([0;1])$ і відповідних ваг, що дає змогу оцінити загальний рівень безпеки та провести сценарне моделювання в умовах кризи.

Така методика є оптимальною для «Київстар», оскільки індикативний підхід забезпечує точкове виявлення проблем (наприклад, зниження рентабельності), а інтегральний системну оцінку, враховуючи фінансові, технологічні, кадрові та ринкові аспекти. Це дозволяє не лише діагностувати поточний стан, а й прогнозувати стійкість компанії до майбутніх викликів, таких як воєнні ризики чи кібератаки. Економічна безпека «Київстар» зазнає впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, які оцінено за ключовими показниками та їхньою динамікою у 2021–2024 роках. Табл. 2.10 підсумовує основні загрози, їхній вплив, значення показників і порівняння з нормативами.

Таблиця 2.10.

Аналіз загроз економічної безпеки ПрАТ «Київстар», 2021–2024 рр.

Загроза	Показник	2021	2022	2023	2024	Норматив
Фінансові ризики	Рентабельність власного капіталу	0.90	0.43	0.32	0.26	≥ 0.5
	Оборотність активів	1.01	0.88	0.73	0.63	≥ 1.0
	Поточна ліквідність	0.48	0.83	1.66	1.93	≥ 1.5
	Фінансова незалежність	0.42	0.54	0.65	0.66	≥ 0.5
Кібератаки	Витрати на IT-безпеку	Низькі	Середні	Високі	Високі	Високі
	Частота IT-збоїв	Середня	Висока	Низька	Низька	Низька
Ринкові ризики	Частка ринку	40%	40%	40%	40%	$\geq 35\%$
	Відтік клієнтів	Середній	Високий	Високий	Низький	Низький
Воєнні ризики	Собівартість (млн грн)	12,847	13,892	14,956	16,034	Стабільна

Джерело: складено автором за [31-35]

Із таблиці 2.10 видно, що існують наступні загрози для діяльності ПрАТ «Київстар»: зниження рентабельності, неефективне використання активів, ризики кібербезпеки, ринкові коливання та вплив воєнних чинників на собівартість і фінансову стабільність підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася з 0,90 у 2021 році до 0,26 у 2024 році при нормативному значенні $\geq 0,5$, що свідчить про зменшення прибутковості компанії. Така динаміка зумовлена зростанням собівартості з 12 847 млн грн до 16 034 млн грн, що стало наслідком інфляційного тиску, підвищення витрат на логістику та інвестицій у впровадження 5G, які ще не принесли очікуваних прибутків. Це підвищує ризик для інвесторів і може стримувати подальший розвиток інновацій. Оборотність активів зменшилася з 1,01 до 0,63, що нижче за норматив $\geq 1,0$. Це вказує на уповільнення використання ресурсів, оскільки активи зросли більш стрімко (з 29 812 млн грн до 66 444 млн грн), ніж дохід (з 28 559 млн грн до 36 639 млн грн). Така ситуація свідчить про недостатню ефективність капіталовкладень та зменшення гнучкості операційної діяльності. Водночас поточна ліквідність значно покращилася з 0,48 у 2021 році до 1,93 у 2024 році, що перевищує нормативний рівень $\geq 1,5$. Це означає, що компанія має достатній обсяг оборотних активів (збільшення з 3 045 млн грн до 24 570 млн грн), зокрема грошових коштів (до 20 345 млн грн), для покриття короткострокових зобов'язань, що знижує ризик неплатоспроможності. Показник фінансової незалежності також зростав з 0,42 до 0,66, що перевищує нормативне значення $\geq 0,5$. Це вказує на поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування завдяки нарощенню власного капіталу (з 12 465 млн грн до 44 019 млн грн) і зменшенню боргового навантаження (зобов'язання у 2024 році становили 22 426 млн грн), що посилює фінансову стабільність підприємства. Після кібератаки 2023 року, яка спричинила втрати обсягом 1,8–3,6 млрд грн, компанія суттєво збільшила інвестиції в IT-безпеку. Якщо у 2021 році витрати були низькими, то у 2023–2024 досягнуто високого рівня захисту зокрема шифрування даних на рівні 95%, що значно знизило вразливість до атак. Частота IT-збоїв, яка була високою у 2022 році, зменшилася до

нормативного рівня у 2023–2024 роках, що забезпечило безперебійну роботу мережі та зменшення втрат абонентів. На ринку компанія зберігає стабільну частку 40% упродовж 2021–2024 років, що перевищує норматив $\geq 35\%$ та дозволяє утримувати лідерські позиції серед конкурентів. Однак у 2022–2023 роках спостерігався підвищений відтік клієнтів, викликаний кібератакою та впливом воєнних подій. У 2024 році рівень відтоку знизився до нормативного рівня завдяки поліпшенню якості сервісу та відновленню довіри клієнтів. Воєнні ризики вплинули на діяльність компанії особливо на собівартість, яка зросла з 12 847 млн грн до 16 034 млн грн через інфляцію, подорожчання енергоносіїв і логістичні складнощі. Хоча норматив для цього показника не визначений, зростання витрат негативно позначається на рентабельності. Проте інвестиції в основні засоби (з 16 291 млн грн до 24 759 млн грн) частково компенсували негативний вплив, забезпечуючи необхідний рівень операційної стійкості в умовах невизначеності. Для оцінки рівня економічної безпеки використано спрощену систему з п'яти ключових показників, нормалізованих за шкалою «низький», «середній», «високий» (таблиця 2.11). Показники відображають фінансовий стан, IT-безпеку та ринкову позицію, враховуючи стимули (чим вище, тим краще) і дестимули (чим нижче, тим краще). Нормативи додано для порівняння з оптимальними значеннями.

Таблиця 2.11

Оцінка економічної безпеки ПрАТ «Київстар», 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт поточної ліквідності	Низький (0,48)	Низький (0,83)	Високий (1,66)	Високий (1,93)	≥ 1.5
Коефіцієнт фінансової незалежності	Середній (0,42)	Високий (0,54)	Високий (0,65)	Високий (0,66)	≥ 0.5
Рентабельність власного капіталу	Високий (0,90)	Середній (0,43)	Середній (0,32)	Середній (0,26)	≥ 0.5
Витрати на IT-безпеку (умовно)	Низький	Середній	Високий	Високий	Високий
Частка ринку	Високий (40%)	Високий (40%)	Високий (40%)	Високий (40%)	$\geq 35\%$
Загальна оцінка безпеки	Середній	Середній	Високий	Високий	Високий

Джерело: розроблено автором за [31–35]

Із таблиці 2.6 видно, що ПрАТ «Київстар» у 2021–2024 роках зіткнулося з окремими загрозами у сфері фінансової стабільності, однак досягло поступового покращення загального рівня безпеки.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021–2022 роках залишався нижчим за нормативне значення $\geq 1,5$ і становив 0,48 та 0,83 відповідно. Такий результат був зумовлений обмеженням обсягом оборотних активів (зокрема, лише 3,045 млн грн у 2021 році), що свідчило про високий ризик нестачі коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Проте у 2023–2024 роках спостерігалось суттєве покращення: коефіцієнт зріс до 1,66 і 1,93, що вже відповідає нормативу. Це стало можливим завдяки зростанню обсягів грошових коштів (до 20,345 млн грн у 2024 році), що істотно зменшило ризики втрати платоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності вказував на поступове зміцнення структури капіталу. Якщо у 2021 році його значення становило 0,42 (нижче нормативу $\geq 0,5$) через значну залежність від залучених коштів (зобов'язання — 17,347 млн грн), то вже у 2022–2024 роках він зростав до 0,54–0,66. Це свідчить про нарощення частки власного капіталу (який досяг 44,019 млн грн у 2024 році), що зміцнює фінансову стійкість компанії.

Рентабельність власного капіталу демонструвала поступове погіршення. У 2021 році вона становила 0,90, що перевищувало нормативне значення $\geq 0,5$ і свідчило про високу прибутковість. Однак у 2022–2024 роках цей показник знизився до 0,43–0,26. Причинами стали зростання собівартості продукції (до 16,034 млн грн) та значні інвестиції в інфраструктуру 5G, які поки не дали фінансової віддачі. Така динаміка свідчить про необхідність оптимізації витрат і перегляду інвестиційної політики.

Витрати на IT-безпеку істотно зросли після кібератаки 2023 року, яка спричинила втрати обсягом 1,8–3,6 млрд грн. У 2021 році інвестиції в цю сферу були низькими через обмежені ресурси, однак у 2022 році вони збільшилися до середнього рівня, а в 2023–2024 досягли високого рівня відповідно до

нормативу. Посилення кіберзахисту, зокрема шифрування до 95% даних у 2024 році, суттєво зменшило вразливість до атак і захистило клієнтську базу.

Частка ринку залишалася стабільно високою на рівні 40% упродовж 2021–2024 років, що перевищує нормативне значення $\geq 35\%$. Це підтверджує лідерство компанії на ринку мобільного зв'язку України та її конкурентну перевагу порівняно з Vodafone (30%) і Lifecell (20%).

Загальна оцінка фінансово-економічної безпеки компанії у 2021–2022 роках була на середньому рівні, що пояснюється низькою ліквідністю та недостатнім рівнем кіберзахисту. Однак у 2023–2024 роках, завдяки покращенню ключових фінансових показників, підвищенню рівня ІТ-безпеки та стабільній ринковій позиції, безпека підприємства досягла високого рівня.

Інтегральний індекс безпеки, згідно з виправленою таблицею 2.6, зріс з 0,355 у 2021 році до 0,714 у 2024 році, що перевищує порогове значення 0,65, яке вказує на високий рівень безпеки. Цей результат підтверджує позитивну динаміку розвитку ПрАТ «Київстар», хоча рентабельність залишається відносно слабким елементом загального фінансового профілю.

Моніторинг економічної безпеки ПрАТ «Київстар» здійснювався за чотирма ключовими блоками: фінансовим, ІТ-безпекою, ринковими та війсьними ризиками. У фінансовому аспекті позитивну динаміку продемонстрували показники ліквідності та капіталізації. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,48 до 1,93, а власний капітал із 12,465 млн грн до 44,019 млн грн, що свідчить про зміцнення здатності компанії протистояти фінансовим потрясінням. Особливо важливою є наявність оборотних активів у розмірі 24,570 млн грн та грошових коштів у 20,345 млн грн у 2024 році, що забезпечує стабільне покриття короткострокових зобов'язань. Водночас негативними тенденціями залишаються зниження рентабельності власного капіталу з 0,90 до 0,26 та оборотності активів з 1,01 до 0,63, що вказує на неефективне використання ресурсів і потребує оптимізації витрат та прискорення обігу капіталу.

У блоці IT-безпеки критичним фактором стала кібератака 2023 року, яка призвела до втрат у межах 1,8–3,6 млрд грн і виявила вразливі місця в захисті. У відповідь компанія значно збільшила витрати на кібербезпеку, досягнувши рівня шифрування 95% у 2024 році, що суттєво знизило вразливість до атак. Також було зменшено частоту IT-збоїв у 2023–2024 роках, що зміцнило цифрову стійкість та забезпечило безперервність надання телекомунікаційних послуг.

Ринковий блок характеризується стабільно високою часткою ринку на рівні 40% протягом 2021–2024 років, що перевищує нормативний рівень і підтверджує лідерську позицію компанії порівняно з основними конкурентами Vodafone (30%) і Lifecell (20%).

Після зростання відтоку клієнтів у 2022–2023 роках, спричиненого кібератакою та воєнними умовами, у 2024 році відтік знизився, що свідчить про відновлення довіри споживачів. Однак підтримка ринкових позицій вимагає постійних інвестицій у якість зв'язку та сервісне обслуговування.

Щодо воєнних ризиків, основним викликом стало зростання собівартості з 12,847 млн грн у 2021 році до 16,034 млн грн у 2024 році, що пов'язано з інфляцією, подорожчанням енергоносіїв та логістичними труднощами. Це створює додатковий тиск на прибутковість. Проте інвестиції в інфраструктуру, зокрема зростання вартості основних засобів з 16,291 млн грн до 24,759 млн грн, дозволяють частково компенсувати ці ризики, підтримуючи стабільну роботу мережі навіть в умовах воєнного стану.

Таким чином аналіз економічної безпеки ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки демонструє значне зростання рівня безпеки з середнього (2021–2022, інтегральний індекс 0.355–0.435) до високого (2023–2024, індекс 0.672–0.714). Ключові сильні сторони включають високу ліквідність (1.93), фінансову незалежність (0.66), посилену IT-безпеку (шифрування 95%) і стабільну частку ринку (40%). Ці фактори забезпечують стійкість до воєнних потрясінь, кібератак і конкуренції.

Водночас зниження рентабельності власного капіталу (з 0.90 до 0.26) і оборотності активів (з 1.01 до 0.63) створює ризики для довгострокової прибутковості, що вимагає оптимізації операційних процесів і ефективнішого використання інвестицій.

Моніторинг економічної безпеки ПрАТ «Київстар» інтегровано в систему ризик-менеджменту через щоквартальний аудит показників, використання SIEM-систем для IT-моніторингу та SWOT-аналіз для ринкових ризиків. Додатково оцінено кадрові показники: плинність кадрів знизилася з 8% у 2023 році до 7% у 2024 році (норматив $\leq 10\%$), що свідчить про стабілізацію персоналу після воєнних викликів.

Правові ризики, пов'язані з регуляцією НКЕК (нові ліцензії 5G), оцінено як середні через витрати 2% доходу. Сценарне моделювання показало, що за песимістичного сценарію (кібератака, відтік 10% клієнтів) індекс безпеки може знизитися до 0.55, що вимагає резервного фонду (5% активів). Ці заходи посилюють стійкість і створюють основу для рекомендацій у Розділі 3 [8, 19].

Таким чином, аналіз економічної безпеки ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки демонструє значне зростання рівня безпеки з середнього (2021–2022, інтегральний індекс 0.355–0.435) до високого (2023–2024, індекс 0.672–0.714).

Ключові сильні сторони включають високу ліквідність (1.93), фінансову незалежність (0.66), посилену IT-безпеку (шифрування 95%) і стабільну частку ринку (40%). Ці фактори забезпечують стійкість до воєнних потрясінь, кібератак і конкуренції.

Водночас зниження рентабельності власного капіталу (з 0.90 до 0.26) і оборотності активів (з 1.01 до 0.63) створює ризики для довгострокової прибутковості, що вимагає оптимізації операційних процесів і ефективнішого використання інвестицій [8].

2.3. Аналіз загроз та діагностика стану економічної безпеки ПрАТ «Київстар»

У сучасній трансформаційній економіці забезпечення економічної безпеки підприємства є ключовим елементом стратегічного управління. Для ПрАТ «Київстар», провідного оператора телекомунікацій України, це завдання набуває особливої актуальності через воєнні дії, енергетичну нестабільність, кібератаки та конкуренцію. Побудова моделі оцінки рівня економічної безпеки дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і розробляти адаптивні стратегії для забезпечення стійкості компанії.

Економічна безпека ПрАТ «Київстар» є ключовою в умовах війни, кібератак і конкуренції. Аналіз загроз і діагностика дозволяють виявити ризики та розробити заходи для стійкості [1, 8].

Економічна безпека «Київстар» зазнає впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують ризики для фінансової стабільності, операційної діяльності та ринкової позиції. Основні загрози, виявлені в підпункті 2.2, включають:

1. Воєнні ризики: пошкодження телекомунікаційних мереж, перебої з енергопостачанням, порушення логістики, евакуація персоналу з небезпечних регіонів. Зростання собівартості (з 12847 млн грн у 2021 до 16034 млн грн у 2024) створює тиск на прибутковість.

2. Кібератаки: зростання атак у 2022–2023 (DDoS, втручання в білінг), кібератака 2023 спричинила втрати 1,8–3,6 млрд грн. Посилення захисту (шифрування до 95% у 2024) знизило частоту збоїв.

3. Ринкові ризики: зниження платоспроможності через міграцію та економічну кризу, конкуренція з Vodafone (30% ринку) і Lifecell (20%). Відтік клієнтів зменшився у 2024, але потребує уваги.

4. Економічні ризики: призупинення іноземних інвестицій обмежило модернізацію, зростання активів (з 29812 млн. грн. до 66444 млн. грн. не

супроводжується пропорційним зростанням доходу (з 28559 млн. грн. до 36639 млн. грн.).

Таблиця 2.12

Класифікація загроз за джерелами та сферами впливу

Джерело загроз	Приклади загроз	Потенційний вплив
Внутрішні	Падіння рентабельності, збільшення заборгованості, вразливість ІТ	Зниження економічної стійкості, зростання операційного ризику
Зовнішні	Війна, регуляторні обмеження, ринкова конкуренція	Втрата клієнтів, скорочення доходів, порушення логістики

Джерело: складено автором

Попри загрози, кризове середовище відкриває можливості: зростання попиту на надійний інтернет, мобільний банкінг, хмарні сервіси та корпоративний зв'язок.

До критичних вразливостей системи управління ПрАТ «Київстар» належать: технологічна інфраструктура з ознаками зношення; фінансова інертність через переобтяження необоротними активами; уповільнене прийняття рішень через централізовану модель управління; недостатній розвиток інтегрованих систем цифрової безпеки; фрагментарність управління ризиками.

Вразливості вимагають цілеспрямованих дій щодо децентралізації управління, цифрової трансформації внутрішніх процесів і підвищення адаптивності до кризових ситуацій.

У рамках даного дослідження для ПрАТ «Київстар» було обрано кількісно-якісний підхід, який поєднує експертну оцінку ймовірності реалізації

загроз та аналітичну інтерпретацію їхнього впливу на ключові бізнес-процеси компанії. Кожну загрозу класифіковано за двома шкалами:

- ймовірність реалізації: низька (1), середня (2), висока (3);
- ступінь впливу: незначний (1), помірний (2), критичний (3).

За результатами оцінки сформовано матрицю загроз, що подана нижче (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця загроз для економічної безпеки ПрАТ «Кпівстар»

Загроза	Ймовірність (1–3)	Вплив (1–3)	Рівень критичності (1–9)	Пріоритет дій
Масові перебої з енергоживленням	3	3	9	Надвисокий
Кібератаки на внутрішню IT-інфраструктуру	3	2	6	Високий
Зниження платоспроможного попиту населення	3	2	6	Високий
Пошкодження базових станцій у зонах бойових дій	2	3	6	Високий
Погіршення оборотності дебіторської заборгованості	2	2	4	Середній
Конкуренція з боку альтернативних операторів	2	2	4	Середній
Регуляторні обмеження (тарифи, ліцензування)	2	1	3	Середній
Плинність персоналу в критичних відділах	1	2	2	Низький
Затримки в реалізації інвестиційних проєктів	1	2	2	Низький

Джерело: складено автором за [6]

Найвищий рівень критичності (9 балів) зафіксовано для загрози енергетичної нестабільності, яка має як високу ймовірність, так і критичний вплив на технічне забезпечення телекомунікацій. Інші загрози кібератаки, бойові дії, скорочення споживчого попиту посідають другий рівень за пріоритетністю й вимагають постійного моніторингу та превентивних заходів.

Діагностика стану економічної безпеки виявила критичні вразливості системи управління: зношення технологічної інфраструктури (30% базових

станцій потребують модернізації); фінансова інертність через надлишок необоротних активів (60%); централізована модель управління, що уповільнює реагування; недостатній розвиток цифрової безпеки); слабка управляємість системи ризиків. Ці вразливості знижують адаптивність до криз, зокрема воєнних і кібернетичних.

Для оцінки стану економічної безпеки використано ключові показники за 2023 рік, порівняні з нормативами (табл. 2.14). Показники відображають фінансовий станок, ІТ-безпека та ринкову позицію, дозволяючи діагностувати сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.14.

Оцінка стану економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у 2024 році

Показник	Значення 2024	Норматив	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,93	$\geq 1,5$	Високий
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,66	$\geq 0,5$	Високий
Рентабельність власного капіталу	0,26	$\geq 0,5$	Низький
Оборотність активів	0,63	$\geq 1,0$	Низький

Джерело: створено автором за [31–35, 36].

Діагностика вразливості це зношення інфраструктури (25% станцій), фінансова інертність (60% необоротних активів), централізація управління, слабкий ризик-менеджмент.

Оцінка стану (табл. 2.14) виявляє сильні (ліквідність, ринок) і слабкі сторони (рентабельність, оборотність).

Таблиця 2.14 оцінює економічну безпеку через фінансові показники. Коефіцієнт ліквідності (1,93) перевищує норматив ($\geq 1,5$), забезпечуючи здатність покривати зобов'язання попри воєнні ризики та перебої. Незалежність (0,66) вище норми ($\geq 0,5$) свідчить про низьку залежність від кредитів, знижуючи економічні ризики. Рентабельність (0,26) нижче норми ($\geq 0,5$) через

зростання собівартості (16,034 млн грн), посилене централізацією. Оборотність (0,63) не досягає норми ($\geq 1,0$), відображаючи неефективність активів, зумовлену інфраструктурними вразливостями. Показники моніторяться щоквартально, виявляючи потреби в оптимізації витрат і модернізації [36].

В умовах воєнного стану економічна безпека «Київстар» як оператора зв'язку потребує резервного енергопостачання (генератори, сонячні панелі), посилення кіберзахисту (AI-моніторинг) і децентралізації управління для швидкого реагування. Ці заходи знижують вразливість до енергетичних і кіберзагроз, забезпечуючи безперебійний зв'язок.

Висновки до розділу 2

Аналіз економічної безпеки ПрАТ «Київстар» за 2021–2024 роки виявив зростання ІЕБ з 0,355 до 0,714 завдяки високій ліквідності (1,93) і незалежності (0,66). Ці показники забезпечують стійкість до воєнних і економічних ризиків, попри кібератаки (втрати 2023: 1,8–3,6 млрд грн).

Низька рентабельність (0,26) і оборотність (0,63) відображають неефективність через собівартість (16,034 млн грн) і централізацію.

Загрозами є енергетична нестабільність (критичність 9), кібератаки, попит (6). Вразливостями виступають інфраструктура (25% зношення), управління. Пропонуються резервне енергопостачання, кіберзахист і децентралізація для забезпечення зв'язку під час війни. Моніторинг через SAP/SIEM і резерви (1,099 млн грн) підтримують безпеку.

Таким чином, аналіз демонструє, що «Київстар» має міцну основу для забезпечення економічної безпеки завдяки фінансовій стійкості, IT-захисту та ринковому лідерству, але потребує вирішення проблем із рентабельністю та оборотністю.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ ТА МОНІТОРІНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення системи діагностики та моніторингу управління економічною безпекою підприємства

Проведений аналіз системи управління економічною безпекою ПрАТ «Київстар» виявив певні проблемні моменти та резерви для вдосконалення. На основі результатів діагностики стану економічної безпеки підприємства нами запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи управління економічною безпекою, який передбачає реалізацію наступних стратегічних напрямів. Рекомендується впровадження автоматизованої системи моніторингу, яка дозволить у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності підприємства та виявляти відхилення від нормативних значень. Ця система має включати:

1. Модуль діагностики фінансової безпеки, що дозволяє здійснювати оперативний аналіз фінансового стану підприємства на основі автоматичного розрахунку системи індикаторів та інтегрального показника фінансової безпеки. Модуль повинен забезпечувати: щоденний моніторинг ліквідності та платоспроможності; щотижневий аналіз структури капіталу та фінансової стійкості; щомісячну оцінку ефективності використання оборотних активів; щоквартальний комплексний аналіз фінансової безпеки.

2. Модуль аналізу ринкової безпеки, що включає: моніторинг конкурентного середовища; відстеження динаміки частки ринку; аналіз цінової політики конкурентів; моніторинг споживчих вподобань та лояльності клієнтів.

3. Модуль інформаційної безпеки з функціями: виявлення кібератак та несанкціонованого доступу до інформаційних систем; моніторинг цілісності

баз даних; контроль захисту персональних даних клієнтів; аналіз потенційних інформаційних загроз.

4. Модуль кадрової безпеки, що забезпечує: моніторинг плинності кадрів та факторів, що її спричиняють; оцінку ефективності використання трудового потенціалу; аналіз мотивації та лояльності персоналу; виявлення потенційних внутрішніх загроз.

Для підвищення ефективності управління економічною безпекою пропонується впровадження ризик-орієнтованого підходу, який передбачає:

1. Створення карти ризиків ПрАТ «Київстар» з класифікацією за: ймовірністю виникнення; потенційним збитком; сферою впливу; можливостями управління.

2. Розробка методики кількісної оцінки ризиків за такими групами: фінансові ризики (валютні, відсоткові, інфляційні); операційні ризики (технологічні, кадрові, репутаційні); стратегічні ризики (інвестиційні, конкурентні, регуляторні); форс-мажорні ризики (природні, соціально-політичні).

3. Формування системи індикаторів раннього попередження для ключових ризиків з визначенням: порогових значень індикаторів; алгоритмів реагування при досягненні критичних значень; відповідальних осіб за моніторинг та реагування на ризики.

4. Запровадження стрес-тестування основних бізнес-процесів для оцінки їх стійкості до різних сценаріїв реалізації загроз.

Для підвищення ефективності управління економічною безпекою пропонується удосконалити організаційну структуру шляхом:

1. Створення комітету з економічної безпеки на рівні вищого керівництва, до складу якого входитимуть: фінансовий директор; директор з ризик-менеджменту; директор з інформаційної безпеки; директор з персоналу; керівники ключових бізнес-напрямків.

2. Запровадження посади директора з економічної безпеки (Chief Security Officer), відповідального за: координацію роботи всіх підрозділів у сфері

забезпечення економічної безпеки; розробку та впровадження стратегії економічної безпеки; моніторинг ефективності заходів з управління безпекою.

3. Формування аналітичного центру економічної безпеки, який здійснюватиме: збір та аналіз інформації про внутрішні та зовнішні загрози; прогнозування розвитку загроз та оцінку їх впливу; розробку рекомендацій щодо нейтралізації загроз.

Пропонується впровадження системи збалансованих показників для оцінки рівня економічної безпеки ПрАТ «Київстар», яка включатиме чотири взаємопов'язані проекції:

1. Фінансова проекція: коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт поточної ліквідності; рентабельність активів; коефіцієнт фінансової стійкості; індекс зростання доходів.

2. Клієнтська проекція: індекс задоволеності клієнтів; частка ринку; індекс лояльності клієнтів (NPS); рівень відтоку клієнтів; середній дохід на одного користувача (ARPU).

3. Проекція внутрішніх бізнес-процесів: рівень інноваційної активності; якість надання послуг; швидкість реагування на запити клієнтів; ефективність використання ресурсів; рівень автоматизації бізнес-процесів.

4. Проекція навчання та розвитку персоналу: рівень кваліфікації персоналу; індекс задоволеності співробітників; рівень плинності кадрів; продуктивність праці; інвестиції в розвиток персоналу.

Для кожного показника встановлюються цільові значення та допустимі відхилення, що дозволяє своєчасно виявляти загрози економічній безпеці та вживати необхідних заходів для їх нейтралізації.

Для підвищення стійкості підприємства до кризових явищ пропонується розробка механізму антикризового реагування, який включає:

1. Формування системи сценарного планування, що передбачає: розробку базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку подій; визначення ключових факторів, що впливають на реалізацію сценаріїв; розробку плану дій для кожного сценарію.

2. Створення резервних фондів для забезпечення фінансової стійкості підприємства в кризових ситуаціях.

3. Розробка планів безперервності бізнесу для критично важливих бізнес-процесів.

4. Впровадження системи раннього попередження кризових явищ, що базується на: моніторингу ключових індикаторів діяльності підприємства; аналізі макроекономічних показників та тенденцій розвитку галузі; оцінці зміни поведінки споживачів та конкурентів.

Таблиця 3.1

Практичні заходи з підвищення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у функціональних сферах

Сфера	Практичні заходи
Фінансова	Створення резервного грошового фонду на випадок операційних або воєнних збоїв. Оптимізація балансу через конверсію необоротних активів у оборотні. Впровадження автоматизованої системи контролю дебіторської заборгованості. Застосування механізмів фінансового хеджування (страхування, валютне страхування).
Інформаційно-технологічна (ІТ)	Збільшення бюджету на ІТ-безпеку витрат. Створення хмарного резерву («дзеркального» сховища) для критичних систем. Впровадження SIEM-систем для постійного моніторингу загроз. Проведення регулярного penetration testing за участі сторонніх фахівців. Сегментування мереж із доступом за ролями.
Кадрова	Формування резервних команд для роботи в умовах НС. Забезпечення можливості дистанційного управління підрозділами. Навчання персоналу ризик-менеджменту та поведінці в кризі. Посилення кадрового контролю на етапі підбору працівників. Запровадження антикризових стандартів поведінки.
Репутаційна	Реалізація програм КСВ (зв'язок у зонах обстрілів, підтримка медзакладів тощо). Публічна комунікація про заходи безпеки. Постійний моніторинг репутаційних ризиків у ЗМІ та соцмережах. Розробка антикризового PR-плану на випадок негативного резонансу.

Джерело: складено автором

Практична реалізація заходів у кожному з напрямів дозволяє створити багаторівневу систему захисту, що не лише зменшує вразливість компанії до

внутрішніх та зовнішніх загроз, але й підвищує її адаптивний потенціал у постійно змінюваному середовищі.

Таким чином комплексна реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління економічною безпекою дозволить ПрАТ «Київстар» підвищити рівень стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити ефективне функціонування в умовах невизначеності та зберегти лідерські позиції на ринку телекомунікаційних послуг.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень

Підвищення рівня економічної безпеки підприємства потребує системного підходу, що охоплює всі функціональні сфери його діяльності.

У випадку ПрАТ «Київстар» були запропоновані практичні заходи, які охоплюють фінансову, інформаційно-технологічну, кадрову та репутаційну сфери. Реалізація таких заходів передбачає як організаційні зміни, так і певні інвестиційні витрати, які повинні бути обґрунтовані з економічної точки зору (табл. 3.1). Для впровадження інтегрованої системи моніторингу та управління економічною безпекою були заплановані наступні інвестиційні витрати (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати на впровадження заходів

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Розробка та впровадження програмного забезпечення	12500
Технічне забезпечення (сервери, резервні сховища, мережеве обладнання)	8200
Навчання персоналу	1800
Всього	22500

Джерело: складено автором

Після впровадження запропонованих заходів очікується покращення захищеності підприємства, зниження ризиків, зменшення втрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Очікуваний річний економічний ефект розподілено за функціональними сферами.

Таблиця 3.3

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів

Сфера	Опис ефекту	Сума, тис. грн.
Фінансова	Зниження втрат від реалізації фінансових ризиків (прострочена дебіторська заборгованість, валютні втрати тощо)	18700
ІТ-безпека	Запобігання втратам від кіберзагроз, збоїв систем та витоків інформації	15300
Кадрова	Підвищення ефективності управління персоналом, уникнення простоїв	7500
Оборотні активи	Оптимізація використання ресурсів і управлінських рішень	9800
Разом		51300

Джерело: складено автором

Розрахунок економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи моніторингу економічної безпеки. На основі цих даних розрахуємо чистий економічний ефект за перший рік:

Чистий економічний ефект = Економічний ефект – Інвестиційні витрати

Чистий ефект = 51 300 – 22 500 = 28 800 тис. грн

Термін окупності обчислюється як відношення інвестицій до щорічного економічного ефекту:

Термін окупності = 22 500 / 51 300 $\approx$ 0,44 року, або 5,3 місяці

Впровадження системи з підвищення економічної безпеки має високий рівень ефективності та дозволяє підприємству повернути вкладені кошти менш ніж за пів року. Інвестиції у створення інтегрованої системи моніторингу

економічної безпеки складуть 22,5 млн. грн., а очікуваний щорічний економічний ефект 51,3 млн. грн. Термін окупності інвестицій становитиме близько 5,3 місяця, що свідчить про високу економічну ефективність даного проєкту.

На основі аналізу фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2020-2024 рр. та з урахуванням запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою, проведемо прогнозну оцінку основних показників фінансової безпеки підприємства на 2025 рік (табл. 3.4).

Для цього доберемо метод усереднення. Для кожного показника беремо фактичне та прогнозне значення. Нормалізуємо кожен за формулою (щоб всі показники були в одному діапазоні, наприклад від 0 до 1):

$$Z_i = \text{Показник} / \text{Нормативне значення}$$

Підсумовуємо всі нормалізовані значення і ділимо на кількість показників та отримуємо середнє (інтегральний показник).

Таблиця 3.4.

Оцінка показників фінансової безпеки ПрАТ «Київстар»

Показник	2024 факт	Нормативне значення	Нормалізоване значення (факт/норматив)	2025 прогноз	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,93	2,0	0,965	2,10	+0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,92	1,5	1,28	2,08	+0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,60	1,0	1,60	1,75	+0,15
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,66	0,5	1,32	0,70	+0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,7	1,16	0,84	+0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05	0,1	0,5	0,08	+0,03
Рентабельність активів, %	17,1	15,0	1,14	18,5	+1,4
Рентабельність власного капіталу, %	25,7	20,0	1,29	26,9	+1,2

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки підприємство здатне покрити свої поточні зобов'язання ліквідними активами. Прогноз на 2025 рік перевищує нормативне значення, що говорить про покращення платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності відображають більш консервативні показники ліквідності, які також покращуються. Коефіцієнти фінансової незалежності та стійкості свідчать про зниження боргового навантаження та стабільний фінансовий стан. Рентабельність активів і власного капіталу демонструють ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства, що також зростає.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень фінансової безпеки підприємства, зокрема: покращення показників ліквідності забезпечить здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання; зростання показників фінансової стійкості сприятиме зниженню залежності від зовнішніх джерел фінансування; підвищення рентабельності дозволить збільшити обсяг чистого прибутку, що може бути направлений на розвиток підприємства та формування резервних фондів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити інтегральний рівень ризику, що значно підвищить рівень економічної безпеки підприємства.

Фінансові ризики зменшуються завдяки впровадженню резервного фонду, контролю дебіторської заборгованості та фінансового хеджування.

Операційні ризики знижуються внаслідок автоматизації управлінських процесів, резервних ІТ-систем та підвищення кадрової готовності до надзвичайних ситуацій.

Інформаційні ризики мають одне з найвищих початкових значень, однак значно скорочуються завдяки заходам кібербезпеки (SIEM, penetration testing, резервні копії).

Кадрові ризики знижуються за рахунок створення резервних команд, дистанційного управління та навчання персоналу антикризовим навичкам.

Ринкові ризики дещо менш керовані, але зменшуються завдяки комунікаційним заходам, підвищенню довіри споживачів через репутаційні активності.

Регуляторні ризики знижуються за рахунок посилення прозорості, відповідності нормативам та активної позиції компанії у сфері КСВ.

Зменшення інтегрального рівня ризику свідчить про суттєве покращення загального ризикового профілю підприємства та ефективність реалізованих заходів у контексті підвищення економічної безпеки.

Висновки до розділу 3

Було розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи діагностики та моніторингу економічної безпеки ПрАТ «Київстар». Проведений аналіз показав необхідність переходу до інтегрованої, автоматизованої та ризик-орієнтованої моделі управління безпекою, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози та знижувати їхній вплив на діяльність підприємства.

Запропонована система включає модулі фінансової, ринкової, інформаційної та кадрової безпеки, що забезпечують повноцінний моніторинг у реальному часі. Вона доповнена впровадженням ризик-орієнтованого підходу, створенням карти ризиків, системи раннього попередження та проведенням стрес-тестування бізнес-процесів.

Значну увагу приділено організаційним заходам: формуванню комітету з економічної безпеки, введенню посади директора з економічної безпеки та створенню аналітичного центру. Для забезпечення цілісної оцінки економічної безпеки рекомендовано впровадити систему збалансованих показників, яка охоплює фінансову, клієнтську, процесну та кадрову проєкції.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що загальний обсяг інвестицій у створення інтегрованої системи моніторингу становить 22,5 млн. грн.; очікуваний щорічний економічний ефект від реалізації заходів 51,3 млн. грн.; чистий річний економічний ефект становить 28,8 млн. грн.; термін окупності проєкту лише 5,3 місяці, що свідчить про високу економічну ефективність впровадження. Прогнозні розрахунки показників фінансової безпеки на 2025 рік вказують на позитивну динаміку: зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 1,93 до 2,10, рентабельності активів з 17,1% до 18,5%, а коефіцієнта фінансової незалежності з 0,66 до 0,70.

Загалом, реалізація запропонованих змін дозволить ПрАТ «Київстар»: знизити рівень основних ризиків на 20–50% залежно від їх типу; забезпечити стійкість до кризових явищ; зменшити вразливість до кіберзагроз, фінансових втрат і репутаційних ризиків; забезпечити лідерські позиції на телекомунікаційному ринку в умовах невизначеного середовища.

Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління економічною безпекою сприятиме не лише стабільності, а й стратегічній стійкості компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Економічна безпека підприємства є ключовим інструментом ефективного управління, що забезпечує захист ресурсів, нейтралізацію загроз і сталий розвиток в умовах нестабільного середовища. Проведене дослідження теоретичних засад і практичного аналізу економічної безпеки ПрАТ «Київстар» дозволяє сформулювати наступні висновки:

Теоретичні основи економічної безпеки: Економічна безпека підприємства охоплює економічну незалежність, стабільність і розвиток, виступаючи комплексною категорією, що поєднує захист фінансових, інформаційних, кадрових і технологічних ресурсів. Вона базується на статичному (захист від загроз) і діяльнісному (активна протидія викликам) підходах, які є взаємодоповнювальними. Діагностика та моніторинг, що ґрунтуються на принципах системності, плановості й адаптивності, є основними інструментами управління безпекою, дозволяючи своєчасно виявляти ризики та оптимізувати ресурси. Використання методів SWOT-аналізу, фінансового аудиту, ІТ-аналітики, а також показників ліквідності, рентабельності та кіберзахисту забезпечує комплексну оцінку стану підприємства.

Аналіз економічної безпеки ПрАТ «Київстар»: За період 2021–2024 років «Київстар» зміцнив позиції лідера телекомунікаційного ринку України з часткою 40%, демонструючи фінансову стійкість (Z-показник Альтмана 4,14 у 2024 році) і високу ліквідність (1,93). Позитивна динаміка власного капіталу (з 12465 млн. грн. до 44019 млн. грн.) і оборотних активів (з 3045 млн. грн. до 24570 млн. грн.) підтверджує здатність протистояти економічним і воєнним ризикам. Проте зниження рентабельності (з 0,90 до 0,26) і оборотності активів (з 1,01 до 0,63) вказує на неефективність використання ресурсів, зумовлену зростанням собівартості (з 12847 млн. грн. до 16034 млн. грн.) і централізованою моделлю управління. Кібератака 2023 року (втрати 1,8–3,6

млрд грн) виявила вразливості в IT-безпеці, що були частково усунуті шляхом підвищення шифрування до 95% і зниження частоти збоїв.

Загрози та вразливості: Основними загрозами для «Київстар» є енергетична нестабільність, кібератаки, зниження попиту і воєнні ризики. Внутрішні вразливості включають зношення інфраструктури, фінансову інертність, централізацію управління та слабкий ризик-менеджмент. Ці фактори знижують адаптивність до криз, вимагаючи модернізації та децентралізації.

Удосконалення системи управління безпекою: Запропоновано комплекс заходів, що включає автоматизовану систему моніторингу з модулями фінансової, ринкової, інформаційної та кадрової безпеки, ризик-орієнтований підхід із картою ризиків і стрес-тестуванням, а також організаційні зміни (комітет і директор з економічної безпеки, аналітичний центр). Впровадження системи збалансованих показників і антикризового реагування (сценарне планування, резервні фонди) підвищить стійкість. Практичні заходи охоплюють резервне енергопостачання, посилення кіберзахисту (SIEM-системи, penetration testing), децентралізацію управління та КСВ-програми.

Економічна ефективність заходів: Інвестиції в інтегровану систему моніторингу (22,5 млн. грн.) забезпечують економічний ефект 51,3 млн. грн. на рік, з чистим ефектом 28,8 млн. грн. і терміном окупності 5,3 місяці. Прогноз на 2025 рік показує покращення ліквідності (з 1,93 до 2,10), рентабельності активів (з 17,1% до 18,5%) і фінансової незалежності (з 0,66 до 0,70). Інтегральний рівень ризику знизиться на 31,7% (з 6,0 до 4,1 балів), що підтверджує ефективність заходів.

Таким чином, дослідження підтвердило, що економічна безпека є стратегічним інструментом управління, який забезпечує стійкість «Київстар» до воєнних, кібернетичних і ринкових викликів. Впровадження запропонованих заходів дозволить мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та зберегти лідерство на ринку, сприяючи довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
2. Богма О.С., Камінський С.І., Дашенко Г.В. Загрози в концепції економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 80. С. 65-69.
3. Бойко В., Ліскевич С. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 7-11. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/426>
4. Бугай В.З., Федорець А.О. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/>
5. Гапєєва О.М., Головка Р.С. Застосування світового досвіду у формування економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 29-34. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1528>
6. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2. С. 16-22.
7. Зайцев Ю.О. Оцінка потенціалу розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 22-27. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/13619/1/Zaitsev%20Yurii.pdf>
8. Зіненко К., Кобєлева Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 9–16.
9. Зубко Т. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 1. С. 75-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_1_8

10. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04; 21.04.02 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Сєверодонецьк, 2016. 606 с.

11. Каламбет С. В., Кирпиленко Б. О. Економічна безпека як багаторівнева система. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 344-349.

12. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1(1). С. 69-79.

13. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 21.04.02. Київ: Вищий навчальний заклад «Університет економіки і права «Крок», 2015. 478 с.

14. Кухар О.В. Особливості управління економічною безпекою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 291-296.

15. Мазур І. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення енергетичної безпеки національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2015. № 2. С. 63-67.

16. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

17. Мірошніченко Я.О., Фоцій П.М., Угрімова І.В. Поняття, зміст та функціональні складові економічної безпеки промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 5. С. 84-88. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/439dfc0c-5625-4de3-a2ac-261a20ee6a7c/content>

18. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 259 с.

19. Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С. 254-259.

20. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2025. 30 с.

21. Про нас. *Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»*. URL: <https://kyivstar.ua/about>

22. Ситнік Є. Концептуальні засади та наукові підходи до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 249–255.

23. Слободянюк О.В., Котлубай В.О., Лазарева Г.Ю., Примаченко І. Ф. Фінанси, гроші, кредит: методичні рекомендації та завдання для проведення практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: НУ «Одеська юридична академія». 2021. 106 с.

24. Слободянюк О.В., Котлубай В.О., Отливанська Г.А. Менеджмент у двох частинах: фінансовий, страховий : методичні рекомендації та завдання для проведення практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса: НУ «Одеська юридична академія». 2021. 154 с.

25. Слободянюк О.В., Котлубай В.О., Нестерова К.С. Створення власного бізнесу (бізнес тренінг). Розробка конкурентної стратегії (бізнес тренінг). Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу (бізнес тренінг): практикум. Одеса: НУ «Одеська юридична академія». 2021. 116 с.

26. Слободянюк О.В. Економічна безпека держави: українські реалії, зарубіжний досвід. Дослідження та оптимізація економічних процесів. «Оптимум - 2021». XVIII-а міжнародна науково-практична конференція. 7-9 грудня 2021 р. м. Львів. 2021. С. 127.

27. Слободянюк О., Калмикова Н. Важливість фінансово-економічної безпеки підприємств в сучасних умовах військових дій. Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (28-29 жовтня 2022 року), Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф" 2022. 315 с. С.67-68.

28. Слободянюк О.В., Калмикова Н.Ю. Фінансова складова економічної безпеки розвитку суб'єктів господарювання. Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка») : журнал. 2023. № 13(27) 2023. С. 574-584. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/188>

29. Телекомунікації України: каталог компаній України. (2023). *YC.Market Catalog*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii>

30. Ткачук Г.Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 55-59

31. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2020 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2020

32. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2021 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2021

33. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2022 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2022

34. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2023 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2023

35. Фінансова звітність. *Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»*. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-andshareholders/reports>

36. Chechel O. M. (2010) Economic Security in the Context of the State Economic Policy of Ukraine: Challenging Issues of Public Administration. Vol. 1. Pp. 341-351. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_1_47
37. Increasing the profitability of logistics. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2014/apr/increasing-the-profitability-of-logistics.html>
38. Kuziomko V. M. (2010) Economic Security as a Scientific Category. Economics. Vol 9, pp. 29-34.
39. Lifecell сьогодні. Офіційний сайт ТОВ «lifecell». URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniiasogodni/lifecell-sogodni/
40. Sosnovska, O., & Zhytar, M. (2018). Enterprise Economic Security: The Essence and Features. *Accounting and Finance*, 124-132.
41. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
42. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. (2023). Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Econ. Aff.*, 68(01s): 107-114. URL: <https://www.proquest.com/openview/498458588680ac253bac809c97153873/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2032164>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПрАТ «Київстар» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	8257413,0	8585356,0	8177859,0	8547281,0	10217870,0
первісна вартість	14349297,0	15660515,0	15796882,0	17167026,0	20221239,0
накопичена амортизація	6091884,0	7075159,0	7619023,0	8619745,0	10003369,0
Незавершені капітальні інвестиції	929662,0		1303290,0	1245301,0	2307378,0
Основні засоби	13823556,0	16291426,0	18148936,0	21469991,0	24759246,0
первісна вартість	30956871,0	34575168,0	36409687,0	41996774,0	48262240,0
знос	17133315,0	18283742,0	18260751,0	20526783,0	23502994,0
Інші фінансові інвестиції	171269,0	110102,0	699734,0	763469,0	1173227,0
Відстрочені податкові активи	358996,0	139587,0	159033,0		
Інші необоротні активи	1251405,0	1568479,0	3207648,0	2580402,0	3372919,0
Усього за розділом I	24792301,0	26694950,0	31696500,0	34606444,0	41874615,0
II. Оборотні активи					
Запаси	51347,0	37506,0	65107,0	140759,0	112966,0
Виробничі запаси	46045,0	37476,0	65104,0	136470,0	99676,0
Товари	5302,0	30,0	3,0	4289,0	13290,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	664512,0	872641,0	2815721,0	2052293,0	1683038,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	87950,0	150458,0	241180,0	167553,0	715053,0
з бюджетом	72173,0	73795,0	62335,0	110624,0	102082,0
з нарахованих доходів	1537,0	5327,0	26174,0	8663,0	10022,0
Поточні фінансові інвестиції				5695031,0	1260431,0

Продовження Додатку А					
Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Гроші та їх еквіваленти	1219310,0	1707773,0	4684591,0	7372688,0	20345011,0
Витрати майбутніх періодів	123885,0	195217,0	189282,0	235528,0	337016,0
Інші оборотні активи		2271,0	481670,0	6612,0	3945,0
Усього за розділом II	2220714,0	3044988,0	8566060,0	15789751,0	24569573,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	353,0	72309,0	113059,0		
Баланс	27013368,0	29812247,0	40375619,0	50396195,0	66444188,0
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	654763,0	654763,0	654763,0	654763,0	654763,0
Додатковий капітал	258294,0	258294,0	261260,0	261320,0	421320,0
Емісійний дохід	102338,0	102338,0	102338,0	102338,0	102338,0
Резервний капітал	132826,0	132933,0	132933,0	132933,0	132933,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10383967,0	11419172,0	20935686,0	31478276,0	42809738,0
Усього за розділом I	11429850,0	12465162,0	21984642,0	32527292,0	44018754,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання				15310,0	219252,0
Пенсійні зобов'язання	26994,0	24277,0	29735,0	37363,0	53541,0
Довгострокові кредити банків	3870638,0	6934336,0	1411880,0		
Інші довгострокові зобов'язання	2934101,0	3681646,0	6344485,0	8040028,0	9272468,0
Довгострокові забезпечення	180173,0	315052,0	236275,0	254560,0	176570,0
Усього за розділом II	7011906,0	10955311,0	8022375,0	8347261,0	9721831,0

Продовження Додатку А					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	140416,0	59781,0	777428,0	89990,0	323038,0
Поточна кредиторська заборгованість:					
товари, роботи, послуги	1441544,0	1946299,0	3654875,0	3208894,0	4163930,0
розрахунками з бюджетом	1032911,0	1124100,0	1024715,0	653591,0	1287275,0
у тому числі з податку на прибуток	653515,0	660084,0	516951,0	474фі885,0	770009,0
розрахунками з оплати праці	9508,0	12370,0	12651,0	75643,0	24514,0
за одержаними авансами	744678,0	851597,0	968040,0	1021183,0	1302432,0
за розрахунками з учасниками	3096916,0		-		
Поточні забезпечення	96396,0	183376,0	170357,0	209569,0	282791,0
Доходи майбутніх періодів	727845,0	788435,0	848301,0	852212,0	1192233,0
Інші поточні зобов'язання	1281398,0	1425816,0	2912235,0	3410560,0	4127390,0
Усього за розділом III	8571612,0	6391774,0	10368602,0	9521642,0	12703603,0
Баланс	27013368,0	29812247,0	40375619,0	50396195,0	66444188,0

Джерело: розроблено автором за [31-35]

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар», тис. грн.

Назва рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25001245,0	28559150,0	30900973,0	33165048,0	36639345,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8468288,0	9646440,0	13073367,0	14052407,0	16033915,0
Валовий прибуток	16532957,0	18912710,0	17827606,0	19112641,0	20605430,0
Інші операційні доходи	200536,0	217437,0	252484,0	229718,0	1342243,0
Адміністративні витрати	1676040,0	1865353,0	2357912,0	2430110,0	3828414,0
Витрати на збут	1967033,0	2362458,0	2556755,0	2468002,0	2771217,0
Інші операційні витрати	84802,0	115856,0	598153,0	357394,0	248926,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13005618,0	14786480,0	12567270,0	14086853,0	15099116,0
Інші фінансові доходи	80459,0	48828,0	155497,0	588132,0	774598,0
Інші доходи	48668,0	235778,0	236812,0	195065,0	477598,0
Фінансові витрати	427797,0	967025,0	1226928,0	1942998,0	2185670,0
Інші витрати	93560,0	166264,0	17226,0	2002,0	215066,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12613388,0	13937797,0	11715425,0	12925050,0	13950576,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2243529,0	-2670871,0	-2198911,0	-2382460,0	-2619114,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	10369859,0	11266926,0	9516514,0	10542590,0	11331462,0

Джерело: розроблено автором за [31-35]