

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Формування системи економічної безпеки підприємства»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-12

МУХА Анастасія Олегівна

(підпис)

Керівник професор кафедри менеджменту підприємств

д.е.н., проф. МАРЧЕНКО Валентина Миколаївна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Студент(ка) _____
(підпис)**

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
МУСІ Анастасії Олегівні**

1. Тема роботи: «Формування системи економічної безпеки підприємства»

керівник роботи д.е.н., проф. **МАРЧЕНКО Валентина Миколаївна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правова база з питань діяльності підприємств енергетичної галузі; фінансова звітність ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»); внутрішні регламенти підприємства (статут, структура управління, політика управління ризиками, корпоративні документи служби економічної безпеки); аналітичні звіти про виробничо-господарську діяльність; інформація, зібрана в ході дослідницької практики на підприємстві; наукові праці з питань економічної безпеки, фінансової стійкості, управління ризиками та забезпечення стабільності стратегічних підприємств.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність поняття економічної безпеки підприємства, її функції та структуру;
- проаналізувати наукові підходи до класифікації загроз економічній безпеці;
- охарактеризувати зарубіжний досвід побудови систем економічної безпеки;
- дослідити управлінські механізми забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства.

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ НЕК «Укренерго»;
- здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- оцінити ефективність існуючої системи управління економічною безпекою на підприємстві;
- виявити ключові проблеми в поточній моделі захисту економічних інтересів підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями вдосконалення системи економічної безпеки підприємства;
- запропонувати інструменти управління ризиками, адаптовані до умов енергетичного сектору;
- розрахувати економічну ефективність впровадження розроблених заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Формування системи економічної безпеки підприємства.
2. Вступ.
3. Теоретичне підґрунття роботи.
4. Загальна інформація про підприємство.
5. Операційна діяльність.
6. Напрями діяльності компанії НЕК «Укренерго».
- 7-8. Основні фінансові показники.
9. Зовнішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго».
10. Внутрішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго».
11. Оцінка існуючої системи економічної безпеки.
12. Проблеми економічної безпеки.
13. Інструменти управління ризиками економічної безпеки.
14. Методи управління ризиками економічної безпеки.
- 15-17. Вплив реалізації запропонованих заходів на стан економічної безпеки підприємства.

18. Економічні витрати на реалізацію трьох основних заходів щодо зміцнення економічної безпеки.
19. Прогноз змін ключових показників економічної безпеки.
20. Оцінка економічної безпеки за 2022-2026 рр.
21. Висновок.

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Формулювання теми, мети, завдань та обґрунтування актуальності дослідження	18.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Опрацювання наукових джерел, нормативної бази, міжнародного досвіду	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Розробка теоретичного розділу дипломної роботи	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Вивчення діяльності ПрАТ НЕК «Укренерго», збір фінансової звітності та внутрішніх документів	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Аналіз стану економічної безпеки підприємства, оцінка загроз і проблем	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Формування пропозицій щодо вдосконалення системи економічної безпеки	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розрахунок ефективності впровадження заходів та підготовка висновків	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Оформлення пояснювальної записки згідно з вимогами	01.05.2025 – 15.05.2025	
9.	Підготовка презентації та подання дипломної роботи керівнику	16.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Анастасія МУХА

Керівник дипломної роботи _____ Валентина МАРЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Формування системи економічної безпеки підприємства» містить 103 сторінки, 22 таблиці, 9 рисунків, 1 формулу. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

У роботі досліджено теоретичні основи формування системи економічної безпеки підприємства, проаналізовано сучасні загрози та механізми їх мінімізації, а також розглянуто управлінські підходи до забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільного економічного середовища.

Об'єктом дослідження є економічна безпека ПрАТ «НЕК «Укренерго», предметом — науково-практичні підходи до формування системи економічної безпеки.

Базою дослідження є фінансова звітність, нормативні документи та внутрішні регламенти ПрАТ «НЕК «Укренерго», отримані під час дослідницької практики.

Для досягнення мети роботи застосовано комплекс методів: порівняльний аналіз, розрахунків фінансових коефіцієнтів, метод згортки для оцінки поточного рівня економічної безпеки, систематизації загроз та факторів ризику.

Результати роботи дозволили виявити основні внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, оцінити ефективність існуючої системи управління ризиками та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Впровадження розроблених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості ПрАТ «НЕК «Укренерго», зменшенню ризиків та зміцненню конкурентоспроможності національного оператора енергетичної системи.

Ключові слова: економічна безпека, ризики, фінансова стабільність, управління, енергетичний сектор, стратегія.

ABSTRACT

The diploma thesis titled "Formation of the Economic Security System of an Enterprise" contains 103 pages, 22 tables, and 9 figures, 1 formula. The list of references includes 47 sources.

The work investigates the theoretical foundations of forming an enterprise's economic security system, analyzes modern threats and mechanisms for their mitigation, and considers management approaches to ensuring financial stability in an unstable economic environment.

The research object is the economic security of PJSC "NEC Ukrenergo," and the subject is scientific and practical approaches to the formation of a system of economic security.

The research base consists of financial statements, regulatory documents, and internal regulations of PJSC "NEC Ukrenergo," obtained during research practice.

To achieve the study's objectives, a set of methods was applied: comparative analysis, calculation of financial ratios, convolution method to assess the current level of economic security, systematization of threats and risk factors.

The results of the work made it possible to identify the main internal and external threats to the enterprise's economic security, assess the effectiveness of the existing risk management system, and develop practical recommendations for its improvement.

The implementation of the proposed measures will contribute to enhancing the financial stability of PJSC "NEC Ukrenergo," reducing risks, and strengthening the competitiveness of the national energy system operator.

Keywords: *economic security, risks, financial stability, management, energy sector, strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Поняття, сутність та основні компоненти економічної безпеки підприємства.....	11
1.2 Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства.....	16
1.3 Управління організаційно-економічним забезпеченням економічної безпеки підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НЕК «УКРЕНЕРГО».....	32
1.1 Загальна характеристика НЕК «Укренерго».....	32
1.2 Внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго».....	43
1.3 Оцінка існуючої системи економічної безпеки підприємства.....	49
1.4 Проблеми економічної безпеки НЕК «Укренерго».....	59
Висновки до розділу 2.....	62
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НЕК «УКРЕНЕРГО».....	65
1.1 Інструменти та методи управління ризиками економічної безпеки.....	65
1.2 Розробка заходів для вдосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго».....	72
1.3 Вплив реалізації запропонованих заходів на стан економічної безпеки підприємства.....	79
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зростає актуальність забезпечення належного рівня економічної безпеки стратегічно важливих підприємств. До таких підприємств належить ПрАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго», яке виконує ключову функцію з оперативно-диспетчерського управління об'єднаною енергосистемою України та забезпечує транспортування електроенергії магістральними мережами. Економічна безпека цього підприємства є визначальним чинником стабільності всієї енергетичної галузі країни. Тому аналіз основних фінансово-економічних показників, що відображають стійкість, рентабельність, ліквідність і рівень боргового навантаження компанії, набуває особливого значення.

Актуальність теми полягає у необхідності комплексного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств критичної інфраструктури, зокрема енергетичного сектору, у період воєнних викликів, дефіциту ресурсів та зростаючих ризиків.

Мета дослідження – провести оцінку економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» на основі аналізу фінансових показників і динаміки зобов'язань, з метою виявлення загроз та обґрунтування напрямів підвищення фінансової стійкості підприємства.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі *задачі*:

- охарактеризувати поняття, сутність та основні компоненти економічної безпеки підприємства;
- дослідити міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства;
- з'ясувати управління організаційно-економічним забезпеченням економічної безпеки підприємства;
- зробити загальну характеристику НЕК «Укренерго»;

- дослідити внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго»;
- провести оцінку існуючої системи економічної безпеки підприємства;
- з'ясувати проблеми економічної безпеки НЕК «Укренерго»;
- дослідити інструменти та методи управління ризиками економічної безпеки;
- розробити заходи для вдосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго»;
- з'ясувати вплив реалізації запропонованих заходів на стан економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека ПрАТ «НЕК «Укренерго», предметом – науково-практичні підходи до формування системи економічної безпеки.

Базою дослідження виступає ПрАТ «НЕК «Укренерго» – національний оператор системи передачі електроенергії.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці з питань економічної безпеки, фінансового аналізу, нормативні акти України, аналітичні звіти та фінансова звітність підприємства.

Методи дослідження включають порівняльний аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів, динамічний та індексний метод, експертне оцінювання.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для розробки управлінських рішень, спрямованих на зниження фінансових ризиків, зміцнення платоспроможності та підвищення економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» в умовах трансформаційної економіки.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що налічують 47 найменувань. Загальний обсяг роботи – 103 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та основні компоненти економічної безпеки підприємства

Під економічною безпекою підприємства зазвичай мається на увазі стан його технологічного, виробничого, кадрового та науково-технічного потенціалу, що забезпечує їхню захищеність від безпосередніх (активних) або опосередкованих (пасивних) економічних ризиків. Також це означає захищеність інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх фінансових впливів, що негативно позначаються, а також досягнення оптимального використання наявних ресурсів. Це проявляється у позитивній динаміці фінансово-економічних показників, що забезпечують стійкий розвиток підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі [1].

Термін «безпека» розглядають як такий стан, у якому виключаються або мінімізуються реальні та потенційні загрози, ризики й небезпеки, а також створюються умови для вільного функціонування і розвитку. У свою чергу, «економічна безпека» означає стабільний стан економічної системи, що має необхідні ресурси та інструменти для розвитку та ефективного протистояння актуальним і можливим загрозам [2].

Щоб краще зрозуміти суть економічної безпеки на макрорівні, варто розглянути наукові підходи до її трактування. З урахуванням складності та багатшаровості цієї категорії, доцільно подати її через призму таких визначень [3; 4; 5]:

- рівень захищеності економіки та її життєво важливих інтересів від негативних впливів;
- загальний стан національної економіки;
- готовність, спроможність та ефективність державних інституцій у сфері безпеки;

-сукупність чинників і умов, що формують стабільність, незалежність та розвиток;

-національна система заходів для стимулювання економічного прогресу;

-елемент загальної структури національної безпеки;

-показник стабільного функціонування суспільства;

-економічний стан держави;

-рівень незалежності економічної політики;

-геополітична позиція та міжнародна конкурентоспроможність країни.

У монографії О. В. Мороз, Н. П. Карачини та А. А. Шияна [4] окреслено взаємозалежність між такими поняттями, як «розвиток», «економічна безпека», «стійкість» та «ефективність». Автори також розробили термінологічну карту, яка відображає зв'язки між категоріями «небезпека», «загроза», «ризик» та «негативний вплив» у сфері економічної безпеки. Економічна безпека підприємства постає як характеристика саморегульованої та саморозвивальної системи, яка забезпечує збереження рівноваги та стабільності за умов зменшення рівня загроз [4].

Отже, економічна безпека підприємства — це такий стан його виробничо-господарської діяльності, за якого досягається реалізація економічних інтересів завдяки стабільності, здатності системи до саморозвитку і запобіганню негативному впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Це здатність суб'єкта господарювання зберігати свою діяльність від зовнішнього тиску, ефективно реагувати на різні виклики, адаптуватися до умов, не допускаючи при цьому негативних наслідків для своєї роботи. Зміст поняття включає систему інструментів, що підтримують економічну стійкість підприємства та сприяють зростанню добробуту працівників. Також до нього входить сукупність механізмів, які забезпечують підприємству конкурентоспроможність і соціальну стабільність [6].

На основі аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що у визначенні економічної безпеки немає єдиного підходу. Різноманітні тлумачення не суперечать одне одному, а навпаки — доповнюють, висвітлюючи різні грані

ції складної наукової категорії. Таким чином, поняття «безпека» в загальному сенсі передбачає стан захищеності від загроз, що можуть виникати для особистості, суспільства, держави або окремого суб'єкта господарювання [7].

Суть категорії «економічна безпека», її структурні компоненти, а також історичні та функціональні аспекти, які підкреслюють позицію економічної безпеки як елемента загальної системи, розкрито в численних наукових працях [7].

На основі наведених дефініцій поняття «безпека», можна визначити основні характеристики: безпека — це передусім стан захищеності; основні поняття, що використовуються у визначеннях: «захищеність», «стабільність», «надійність», «відсутність небезпеки», «незалежність», «безпечні умови», «контроль», «попередження впливу загроз»; додаткові поняття: «розвиток», «цілісність», «впевненість», «існування» [5–7].

Узагальнюючи, більшість досліджень зосереджено на розгляді економічної безпеки як стану стійкості національної економіки до внутрішніх і зовнішніх викликів, що дає змогу розвиватися в стабільному середовищі. Це вимагає створення сприятливих умов для зростання економіки та впровадження дієвих заходів для зміцнення безпеки держави через мінімізацію негативних чинників [7].

Серед ключових функцій економічної безпеки можна виокремити: захисну, регулюючу, інноваційну, соціальну та превентивну. Захисна функція проявляється у здатності економічної системи держави протидіяти загрозам, ризикам та викликам.

У ширшому розумінні економічна безпека країни визначається як здатність національної економіки функціонувати стабільно, підтримувати внутрішню рівновагу та інтегруватися в світову економічну систему без істотних втрат. Суб'єктами економічної безпеки є не тільки держава, але й окремі підприємства та фізичні особи, які самостійно реалізують заходи для захисту власної економічної стабільності. Основні складові системи економічної безпеки охоплюють: суб'єкти, об'єкти, загрози та ризики (рис. 1.1).

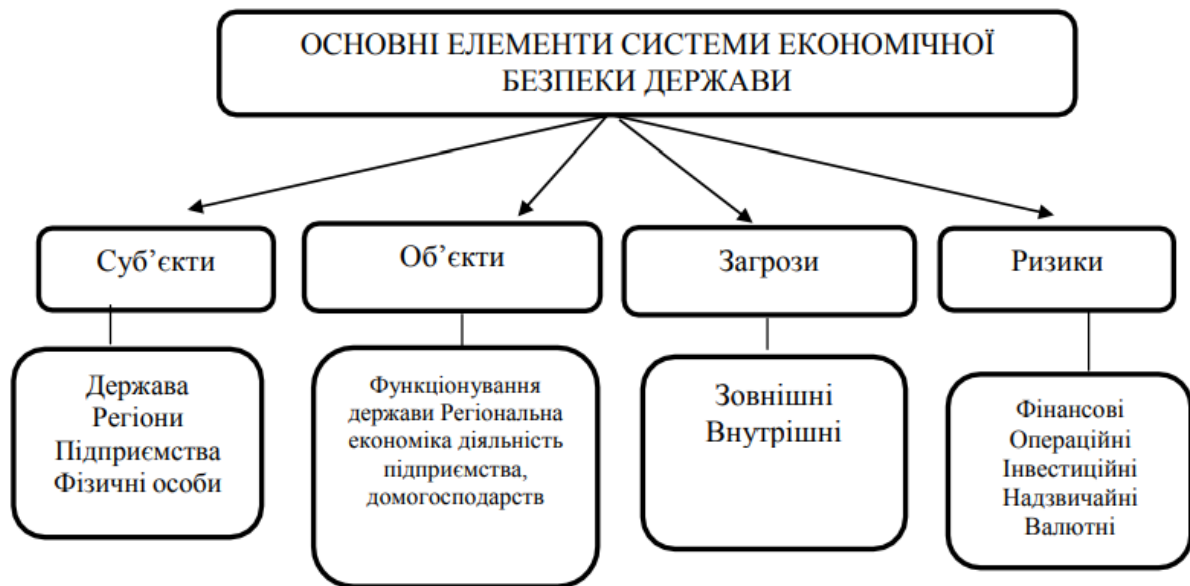


Рисунок 1.1 - Основні елементи системи економічної безпеки держави [7]

Саме ці складові в комплексі формують фундамент для забезпечення стійкого економічного зростання держави, що дозволяє реалізовувати її інтереси в умовах глобалізованої економіки та протистояти як існуючим, так і потенційним загрозам. Загалом можна виокремити п'ять ключових підходів до визначення сутності економічної безпеки держави:

- перший підхід розглядає економічну безпеку як систему умов або потенціалів для досягнення заданих показників безпеки;
- другий ґрунтується на її розумінні як певного стану або рівня економічного розвитку;
- третій акцентує на безпеці як на процесі, що спрямований на уникнення загроз і досягнення економічних інтересів;
- четвертий базується на репродуктивному підході, який підкреслює циклічність економічних процесів;
- п'ятий — на ціннісному підході, що враховує пріоритети суспільного розвитку [8].

Таким чином, економічну безпеку іноді тлумачать як сукупність умов і факторів, що забезпечують автономність економіки країни, її стійкість, здатність до розвитку, оновлення та самовдосконалення. Водночас у деяких випадках її

визначають як рівень захищеності важливих соціальних інтересів і структур суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз, або як підсумок діяльності, спрямованої на забезпечення безпеки особи, соціуму та держави.

Окремо існує підхід, за яким економічна безпека — це такий стан економічної системи, за якого відбувається усунення або нейтралізація загроз, що можуть поставити під сумнів основні національні інтереси чи навіть саме існування країни. Тобто різні підходи до тлумачення поняття розкривають його окремі сторони, які в сукупності дають цілісне й глибоке розуміння цього багатогранного явища. У підсумку, можна стверджувати, що економічна безпека є складною багаторівневою суспільною категорією з різноманітними формами прояву та змістовними характеристиками [9].

Отже, економічну безпеку варто розглядати як ключовий елемент системи національної безпеки, її матеріальну базу, що водночас включає взаємопов'язані рівні структури (рис. 1.2).

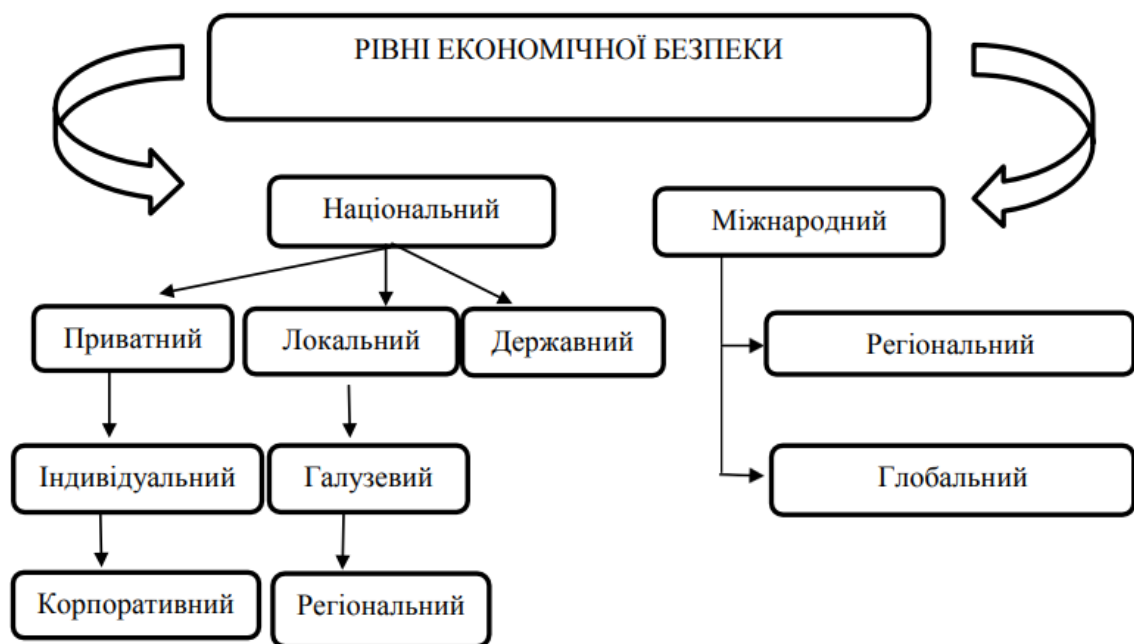


Рисунок 1.2 - Рівні економічної безпеки [9]

Отже, рівень національної безпеки безпосередньо пов'язаний із життєздатністю економіки країни, її ефективною діяльністю, адаптивністю, конкурентною спроможністю на світовому ринку. Забезпечення економічної

безпеки є виключним обов'язком держави. Одним із найважливіших кроків у процесі формування системи економічної безпеки, яка є складовою частиною загальної архітектури національної безпеки, є чітке визначення національних економічних інтересів. Саме на основі цього відбувається формування дієвих механізмів їх реалізації та захисту. Крім того, концептуальні засади та стратегія економічної безпеки завжди базуються на довгострокових цілях і пріоритетах національного економічного розвитку [10].

Таким чином, аналіз підходів вітчизняних науковців до трактування поняття економічної безпеки дозволяє дійти висновку, що вона розглядається як комплексна характеристика та системна властивість підприємства. У цьому контексті йдеться про рівень захищеності всіх видів його потенціалу — технологічного, кадрового, фінансового та іншого — від внутрішніх і зовнішніх загроз, що, своєю чергою, забезпечує стабільне функціонування підприємства, створює передумови для його сталого розвитку, ефективного управління та досягнення стратегічних цілей під керівництвом управлінського персоналу.

1.2 Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства

Практика провідних країн світу свідчить про те, що гарантією сталого економічного зростання держави та підвищення рівня добробуту її громадян є ефективне забезпечення економічної безпеки. У зв'язку з цим, в умовах сучасного розвитку економіки України, питання зміцнення економічної безпеки посідає одне з провідних місць серед пріоритетів національного рівня. З огляду на важливість проблематики зміцнення економічної безпеки промислового сектора України, доцільно звернутися до досвіду розвинених держав для аналізу переваг і недоліків їхніх підходів з метою адаптації та запровадження найуспішніших практик в українському контексті [11].

Національні економічні інтереси — це ключові матеріальні й нематеріальні цінності, а також базові потреби суспільства і держави, втілення яких забезпечує економічний суверенітет країни, її незалежність у прийнятті

управлінських рішень і формуванні економічної політики, а також стабільність та поступальний розвиток національної економіки. Для ефективного здійснення аналізу та прогнозування економічних процесів відповідні державні інституції мають чітко окреслити національні економічні інтереси, дослідити їхню взаємозалежність і визначити пріоритети. У цьому контексті можна застосовувати певну класифікацію національних економічних інтересів (рис. 1.3).

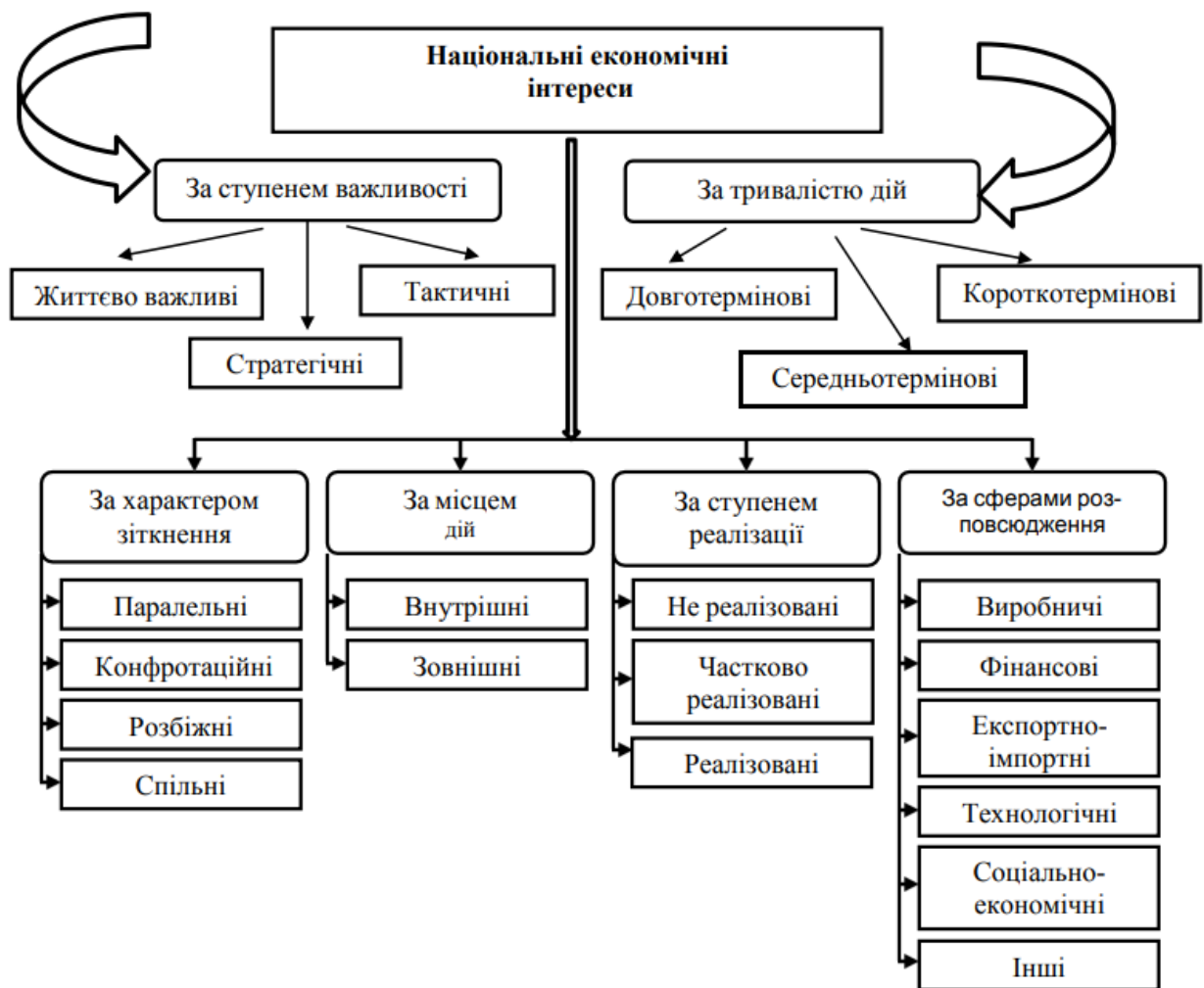


Рисунок 1.3 - Класифікація національних економічних інтересів [11]

На рівні національної економіки та окремого підприємства поняття «економічна безпека» і протилежне йому поняття «економічна небезпека» мають відмінності у формах прояву, масштабах впливу та підходах до нейтралізації ризиків. Під загрозою економічній безпеці розуміють негативний вплив, який можна оцінити через інтегральний показник, що свідчить про зниження

економічного потенціалу протягом певного періоду. Така загроза формується внаслідок комплексу обставин, процесів і чинників, які ускладнюють або унеможлиблюють реалізацію національних економічних інтересів та створюють ризики як для країни загалом, так і для суб'єктів господарювання [11].

Загрози економічній безпеці — це сукупність існуючих або потенційних факторів, що становлять небезпеку для реалізації стратегічних інтересів країни у сфері економіки. Для ефективної протидії їм необхідно розробити системну програму невідкладних і довгострокових заходів, які мають ґрунтуватися на глибокому розумінні характеру й джерел цих загроз.

Щоб побудувати дієву систему забезпечення економічної безпеки держави, слід впровадити механізм своєчасного виявлення загроз, що безпосередньо впливають на ключові елементи економічної системи й можуть порушити процес суспільного відтворення. Безперервний моніторинг таких загроз дозволяє зберігати необхідний рівень безпеки та оперативно реалізовувати заходи щодо зменшення або усунення їхнього негативного впливу [12].

Оскільки, як і у випадку з визначенням самої економічної безпеки, не існує усталеного і незмінного переліку загроз національним економічним інтересам, їхній зміст залежить від економічного стану та рівня розвитку країни, а також має специфіку для кожної держави. З метою систематизації можливе використання класифікації загроз економічній безпеці (рис. 1.4).

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень державні органи повинні постійно відслідковувати індикатори економічної безпеки — тобто проводити моніторинг, аналіз і прогнозування основних макроекономічних показників [12].

Індикатори економічної безпеки — це фактичні статистичні величини, що найбільш об'єктивно відображають поточний стан і динаміку економічних процесів. Серед ключових з них варто виокремити:

- валовий внутрішній продукт (ВВП);
- рівень інфляції;

- дефіцит бюджету;
- рівень безробіття;
- темпи економічного зростання;
- показники рівня та якості життя;
- ступінь енергетичної залежності;
- ступінь інтеграції у світову економіку;
- торговельне сальдо (експорт/імпорт);
- демографічні тенденції;
- величина державного боргу (внутрішнього і зовнішнього);
- рівень тіньової економіки [12].

Окремий, уточнений перелік основних індикаторів для оцінювання економічної безпеки України викладено у «Методиці розрахунку рівня економічної безпеки України». При цьому важливим є не лише перелік таких показників, а й визначення їх граничних або порогових значень, що дають змогу об'єктивно оцінити рівень економічної безпеки.

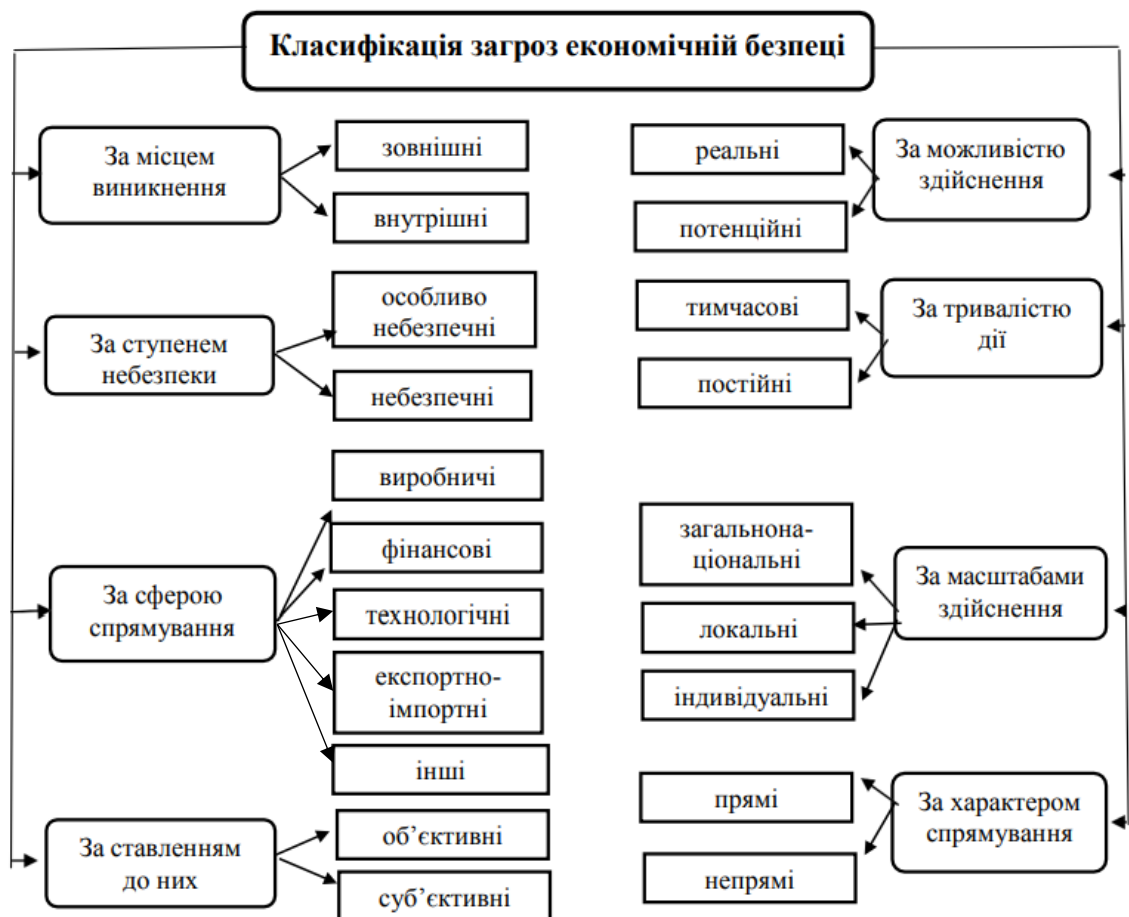


Рисунок 1.4 - Класифікація загроз економічній безпеці [12]

Історично феномен економічної безпеки держави почав розглядатися як предмет економічної науки тоді, коли виникли серйозні загрози реалізації національних економічних інтересів. У своєму дослідженні, присвяченому аналізу підходів до вирішення проблем економічної безпеки в розвинених країнах і державах, що розвиваються, В. Ю. Єдинак [13] дійшов висновку про наявність чотирьох базових моделей систем економічної безпеки:

- американська модель — акцентує увагу на поєднанні внутрішніх і зовнішніх механізмів безпеки, яку взяли за основу більшість демократичних країн;

- японська — зосереджена переважно на внутрішній соціальній стабільності;

- китайська — властива державам із соціалістичною моделлю розвитку;

- модель нових незалежних країн, що проходять через глибоку трансформацію своїх соціально-економічних систем.

Усім цим системам притаманна спільна риса — наявність нормативно-правового регулювання внутрішніх та зовнішньоекономічних процесів, включаючи участь іноземного капіталу, а також формування інституційної основи для захисту національних економічних інтересів в умовах глобальної інтеграції.

Дослідження американського досвіду вказує на певну специфіку у розумінні економічної безпеки: у США цей термін часто використовується щодо фінансової стабільності окремих громадян і домогосподарств. Водночас, коли мова йде про загальнодержавний рівень, частіше вживається поняття економічного компонента національної чи міжнародної безпеки. Західні вчені, на відміну від українських, здебільшого тлумачать поняття «державна безпека» у вузькому контексті, зосереджуючись на зовнішніх ризиках, зокрема на діях геополітичних суперників [14].

Світова практика екологічного регулювання також продемонструвала ефективність використання економічних інструментів, особливо у США. До них належать: — продаж дозволів на забруднення довкілля; — принцип «бульбашки»,

що дає змогу компенсувати перевищення норм на одному об'єкті за рахунок зниження на іншому; – принцип «забруднювач платить» — податок з прибутку як форма компенсації; – депонування зекономлених викидів — можливість використання в майбутньому; – пряме та непряме оподаткування екологічно шкідливих виробництв [14].

На відміну від США, Японія формує власну систему забезпечення економічної безпеки, виходячи з національних особливостей та досягнень. Тут соціально-економічна безпека підприємства не виокремлюється, а вважається складовою національної безпеки. Основними характеристиками японського підходу є гнучкість у роботі компаній, мінімізація жорстких обмежень, стимулювання ініціативності працівників на всіх рівнях. Такий підхід сприяє генерації ідей та ефективному вирішенню проблем, що, у свою чергу, зміцнює соціально-економічну стійкість підприємства.

Крім того, в Японії надзвичайно важливу роль відіграють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Країна традиційно лідирує в цій сфері, а для підтримки розвитку підприємств держава запровадила низку програм. Зокрема, програма «Створення нової індустрії» спрямована на фінансування перспективних підприємств із великим інноваційним потенціалом [15].

Основними напрямками екологічної політики Японії є впровадження стандартів якості довкілля, організація наукових досліджень з екологічних питань, створення систем моніторингу та реалізація програм з контролю забруднення. Особливої уваги заслуговує китайська модель економічної безпеки підприємств, яка вирізняється жорстким регулюванням залучення іноземних інвестицій. У низці стратегічних галузей, таких як цивільна авіація, банківська та страхова сфери, залізничний транспорт тощо, участь іноземного капіталу суворо обмежена. Відтак, підприємства Китаю переважно використовують власні ресурси або фінансування з боку держави, тоді як частка іноземних інвестицій залишається мінімальною [16].

Країни Європейського Союзу наразі є головними конкурентами США та Японії в напрямку розвитку наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), з метою зміцнення економічної стійкості підприємств і загальної безпеки країн. У деяких показниках держави ЄС випереджають навіть світових лідерів. Зокрема, Швеція (3,6 % від ВВП) і Фінляндія (3,1 %) перевершують США (2,64 %) і Японію (3,04 %) за питомими витратами на НДДКР. Також низка країн ЄС лідирує за кількістю випускників науково-технічних спеціальностей, рівнем державного фінансування досліджень і кількістю патентів [17].

Законодавство з охорони навколишнього середовища в ЄС має низку характерних рис: – орієнтація на стійкий розвиток, у межах якого владні органи зобов'язані приймати рішення на основі екологічних програм і правових актів; – інтегрований підхід, що забезпечує взаємозв'язок між екологічними нормами. Це означає, що при ухваленні рішень враховуються різноманітні соціальні, економічні й екологічні інтереси. Найкраще це проявляється у сфері просторового планування — наприклад, при виборі місць для промислових об'єктів з високим рівнем забруднення, де слід узгодити вимоги як містобудівного, так і екологічного законодавства [18].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що міжнародний досвід у сфері еколого-економічної безпеки підприємств є надзвичайно цінним і заслуговує на широке впровадження в Україні. Водночас, зважаючи на національні особливості та напрацьовані традиції, найбільш доцільним є поєднання українського досвіду з найкращими міжнародними практиками.

Отже, аналіз підходів до забезпечення економічної безпеки в глобальному контексті свідчить про потребу вдосконалення концептуальних основ зовнішньоекономічної політики України. Необхідно активно використовувати позитивні сторони глобалізації для розвитку суспільства, одночасно ставлячи на перший план національні економічні інтереси при формуванні як зовнішньої, так і внутрішньої політики.

Для України найбільш ефективною моделлю економічної безпеки є та, що поєднує ресурсну збалансованість, керованість, стабільність та допустимий

рівень ризику в тих секторах економіки, де можливо досягти високих соціально-економічних результатів. Така модель передбачає також створення умов для реалізації інноваційних проєктів. Її успішне впровадження можливе за умови раціонального використання локальних технологій управління, що орієнтовані на досягнення максимального ефекту за мінімальний час.

1.3 Управління організаційно-економічним забезпеченням економічної безпеки підприємства

Ключовою метою управління фінансово-економічною безпекою підприємства є забезпечення його фінансової стабільності, а також захист фінансово-економічних інтересів від загроз як зовнішнього, так і внутрішнього походження, що в сукупності сприяє сталому розвитку в довгостроковій перспективі [19]. Серед головних функціональних завдань економічної безпеки вирізняють такі:

- досягнення високих показників фінансової ефективності, стійкості й автономності підприємства;
- гарантування технологічної самостійності та підвищення конкурентоспроможності технічної бази підприємства;
- підвищення результативності управління, оптимізація організаційної структури та процесів менеджменту;
- формування потужного кадрового потенціалу, розвиток інтелектуальних ресурсів, ефективне впровадження внутрішніх науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок;
- мінімізація екологічного навантаження, що виникає внаслідок виробничої діяльності [20].

Ці стратегічні й функціональні цілі визначають необхідність побудови системи економічної безпеки з відповідними ключовими елементами. Структура організації процесу забезпечення економічної безпеки охоплює низку послідовних або паралельних етапів:

а) накопичення необхідних корпоративних ресурсів (капітал, людський ресурс, інформаційні права, технології, обладнання);

б) стратегічний аналіз і планування економічної безпеки по кожній функціональній складовій;

в) розробка загальної стратегії господарської діяльності;

г) тактичне планування економічної безпеки з урахуванням функціональних аспектів;

г) короткотермінове планування виробничої діяльності;

д) управління операційною діяльністю;

е) проведення функціонального аналізу поточного стану безпеки;

є) комплексна оцінка досягнутого рівня економічної захищеності [20].

Основне завдання процесу управління полягає у проведенні таких обрахунків, які, навіть за умови певної наближеної точності, дозволили б отримати достовірні орієнтири для прийняття господарських рішень.

Крім того, необхідно акцентувати увагу на тому, що механізм побудови системи економічної безпеки повинен виходити із внутрішніх властивостей самої соціально-економічної структури підприємства. Іншими словами, система має бути здатною самостійно протидіяти потенційним загрозам, маючи внутрішньо інтегровані захисні інструменти. Концепція економічної безпеки підприємства оформлюється у вигляді документа, в якому визначаються основні принципи, завдання та підходи до організації управління безпекою. Вона може мати довільну форму, залежно від специфіки підприємства. Узагальнену структуру управління економічною безпекою подано на рис. 1.5.

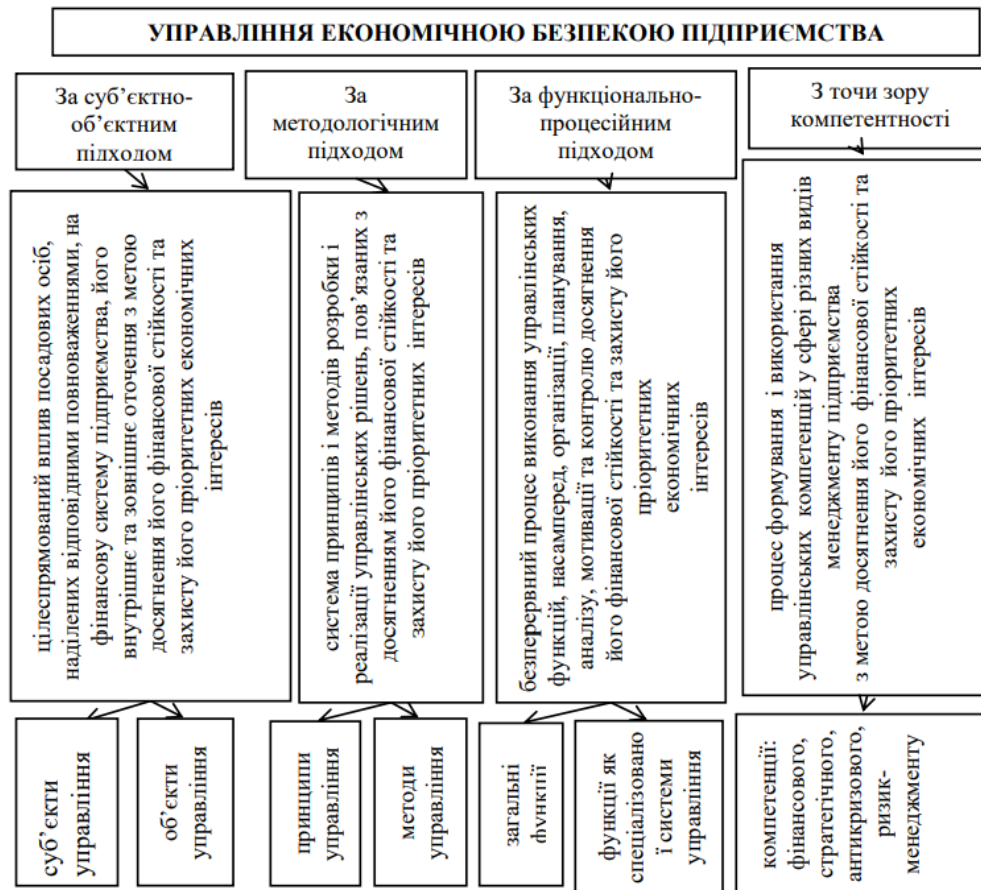


Рисунок 1.5 - Управління економічною безпекою підприємства [21]

Служба економічної безпеки (СЕБ) є важливою структурною складовою підприємства, яка бере активну участь у його виробничій та комерційній діяльності [21]. Створення СЕБ відбувається за наказом керівника підприємства, якому вона безпосередньо підпорядковується. Її робота здійснюється у тісній співпраці з іншими структурними підрозділами організації. Кількісний склад та структура СЕБ встановлюються директором залежно від обсягу функціональних завдань і специфіки діяльності підприємства. Призначення та звільнення керівника СЕБ також входить до компетенції очільника підприємства. Усі положення щодо діяльності СЕБ закріплюються у спеціальному регламенті, що розробляється за розпорядженням керівника [21].

Оптимальна організація СЕБ визначається шляхом аналізу її функціоналу з подальшим виділенням ключових напрямів, які найбільше відповідають профілю підприємства. Основні функції служби включають [21]:

- збереження майнових і фінансових активів підприємства;

- захист персоналу;
- охорону комерційної таємниці;
- безпеку господарської діяльності.

Для реалізації цих завдань СЕБ виконує низку важливих функцій:

Адміністративно-розпорядча: формування політик безпеки, розподіл повноважень, визначення відповідальності працівників у сфері безпеки [21].

Обліково-контрольна: виявлення пріоритетних напрямків діяльності, аналіз загроз, джерел небезпек, фіксація критичних ситуацій, ведення бази недобросовісних суб'єктів ринку [21].

Господарсько-розпорядча: участь у плануванні використання ресурсів, організація заходів зі збереження майна, фінансів та інформаційної безпеки [21].

Соціально-кадрова: залучення до кадрових рішень, аналіз соціального клімату в колективі, профілактика конфліктів, контроль за дотриманням внутрішнього розпорядку [21].

Організаційно-управлінська: побудова дієвої системи управління безпекою, створення тимчасових робочих груп, координація між підрозділами [21].

Планово-виробнича: розробка загальної програми забезпечення безпеки, реалізація цільових планів та підтримка безпечного середовища [21].

Організаційно-технічна: забезпечення системи безпеки технічними засобами, фінансування і впровадження спеціалізованого обладнання [21].

Науково-методична: узагальнення досвіду, навчання працівників, науково-аналітичне супроводження безпекових процесів [21].

Інформаційно-аналітична: збирання та аналіз інформації, розробка технічних рішень, забезпечення інформаційної підтримки підрозділів підприємства [21].

Після визначення обсягу функцій, керівництво формує штат СЕБ, зважаючи на співвідношення між витратами та очікуваною ефективністю. В окремих випадках доцільно залучати послуги спеціалізованих компаній для виконання частини завдань.

Основні засади організації служби безпеки закріплюються в ключових правових, юридичних та організаційних документах підприємства, що ґрунтуються на чинних законодавчих нормативних актах. До них також належать статут підприємства, колективний договір, трудові угоди, правила внутрішнього трудового розпорядку співробітників, а також посадові інструкції керівників, спеціалістів, працівників і службовців. Документами, що забезпечують юридичну обґрунтованість функціонування та діяльності СЕБ, є її статут, регламенти структурних підрозділів, штатні розклади, посадові інструкції та нормативи діловодства [22].

Загалом, здатність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища формується шляхом розробки нового або модернізації існуючого механізму управління економічною безпекою, що забезпечує підприємству конкурентні переваги у досягненні стратегічних цілей. Доцільно розглядати управління економічною безпекою як складову загальної системи управління підприємством, яка тісно інтегрована у процес вирішення інших управлінських завдань, що зумовлює її підпорядкований характер [22]. У цілому механізм управління економічною безпекою може бути представлений у вигляді схеми, що окреслює ключові параметри управлінських дій, їх основні функції та можливі варіанти рішень (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Концептуальна схема механізму управління економічною безпекою підприємства [23, 24]

Етап I. На початковому етапі визначення місії та стратегічних цілей підприємства в контексті управління його економічною безпекою необхідно враховувати, що на формування мети впливають як зовнішні чинники (запити середовища, нормативні вимоги, стратегічні програми), так і внутрішні (власні потреби, доступні ресурси, внутрішні програми підприємства та його структурних підрозділів, виконавці). Водночас внутрішні чинники мають безпосередній вплив на процес формування цілей, особливо коли в системах управління поняття «мета» розглядається як рушійна сила, що стимулює до дії. Процес формування мети може ґрунтуватися на взаємодії, дискусіях чи створенні коаліцій як між зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, які постійно змінюються, перебуваючи в динамічному балансі [23-24].

Етап II. Для ухвалення рішення щодо пріоритетності дій підприємства у напрямках самозбереження, стабілізації, формування конкурентних позицій,

розвитку інновацій або забезпечення довгострокової стійкості в межах управління його економічною безпекою доцільно застосовувати метод аналізу ієрархій. Цей метод, розроблений Т. Сааті, широко використовується у стратегічному плануванні відомих міжнародних компаній, таких як Ford, Microsoft. Він застосовується для ефективного розподілу ресурсів, визначення пріоритетних напрямків серед альтернативних рішень, а також проведення аналізу «витрати-ефективність» [23-24].

Таким чином, систему управління економічною безпекою підприємства розглянуто як специфічний тип відносно автономної та локальної підсистеми управління. Запропонована концепція управління загальними характеристиками економічної безпеки підприємства сприяє вдосконаленню управлінських процесів завдяки впровадженню нових універсальних формалізованих якісних характеристик цієї системи: комунікативності, маневреності, стійкості та адаптивності.

Окремим ключовим елементом розробленої системи є застосування запропонованого методичного підходу, що дозволяє підвищити рівень економічної обґрунтованості рішень щодо визначення пріоритетності реакції підприємства у питаннях самозбереження, стабілізації, формування конкурентних переваг, інноваційного розвитку або забезпечення довгострокового потенціалу в межах економічної безпеки [25].

Управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на визначених принципах і методах, реалізація яких здійснюється через відповідні управлінські функції. Дотримання цих принципів у процесі управління економічною безпекою дозволяє ефективно досягати поставлених цілей та успішно виконувати визначені завдання [25].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено та визначено теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства як ключової складової стійкого функціонування та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проаналізовано різні підходи до трактування терміну «економічна безпека підприємства», що дозволило сформулювати більш точне визначення для даного поняття. Під економічною безпекою підприємства доцільно розуміти такий стан його виробничо-господарської системи, за якого забезпечується реалізація економічних інтересів суб'єкта господарювання, стабільність його фінансово-економічного стану, здатність до саморозвитку, своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні загрози, а також досягнення стратегічних цілей розвитку. При цьому було акцентовано увагу на тому, що термін «економічна безпека» є багатограним і включає як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти діяльності підприємства.

Було систематизовано основні підходи до класифікації економічної безпеки як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Завдяки цьому, було виокремлено п'ять основних методологічних підходів до її розуміння: як системи умов, стану, процесу, елементу національної безпеки та результату діяльності з досягнення економічних інтересів.

Розглянуто міжнародний досвід у сфері забезпечення економічної безпеки, який демонструє різні підходи до вирішення проблем у різних країнах та особливості моделі економічної безпеки в кожній з них. Зокрема, було проаналізовано американську, японську, китайську та європейську моделі, що дозволило визначити переваги та недоліки кожної з них, та оцінити можливості імплементації практик в український контекст. Зроблено акцент на ролі НДДКР, місцю екологічної безпеки у складовій економічного розвитку, гнучкості управлінських систем та контролі за участю іноземного капіталу в стратегічних галузях.

У третьому пункті розділу приділено увагу управлінню економічною безпекою на рівні підприємства. Розкрито сутність, структуру та функції служби економічної безпеки (СЕБ) на підприємстві, пояснено значення концепції побудови внутрішніх механізмів протидії загрозам. Зазначено, що ключовим чинником ефективності управління безпекою є її інтегрованість у загальну систему управління підприємством.

Теоретичні основи, які були розглянуті в даному розділі, створюють базу для подальшого дослідження практичних аспектів формування та забезпечення економічної безпеки підприємства в наступних розділах роботи.

2 АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НЕК «УКРЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика НЕК «Укренерго»

ПрАТ НЕК «Укренерго» — ключовий оператор системи передачі електроенергії в Україні, який відповідає за транспортування електроенергії магістральними мережами від електростанцій до компаній-розподільників або напряму до великих споживачів [28].

Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» (скорочено — НЕК «Укренерго») є провідним суб'єктом енергетичної галузі України, що виконує ключову роль у забезпеченні стабільної передачі електроенергії по всій країні. Офіційна дата реєстрації компанії — 10 серпня 1998 року, а її багаторічний досвід — понад чверть століття — свідчить про значущу роль у формуванні національної енергетичної інфраструктури. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Києві за адресою: вулиця Симона Петлюри, 25. Код ЄДРПОУ підприємства — 00100227. Тимчасово виконуючим обов'язки є Брехт Олексій Олександрович який очолює правління та відповідає за стратегічне управління. Основним документом, що регламентує діяльність компанії, є її Статут. Розмір статутного капіталу компанії становить 37 160 209 000 гривень, що підкреслює масштабність її операцій [28].

Основною сферою діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго» є передача електроенергії (КВЕД 35.12), а серед додаткових напрямів — виробництво електророзподільної та контрольної апаратури, професійно-технічна освіта, пасажирські та вантажні перевезення, телекомунікаційні послуги, оренда нерухомості та громадське харчування. Компанія також має англійську назву — Private Joint Stock Company National Power Company Ukrenergo (NPC Ukrenergo), що використовується в міжнародному середовищі [26].

Організаційно-правова форма компанії — акціонерне товариство, а форма власності — недержавна, що відображає її специфічну роль як стратегічно важливого, проте комерційного підприємства у сфері енергетики України [29].

Місією ПрАТ «НЕК «Укренерго» є сприяння сталому економічному розвитку України шляхом гарантування ефективного функціонування конкурентного, прозорого та лібералізованого ринку електроенергії, який інтегрується з енергетичними ринками Європейського Союзу. Компанія прагне забезпечити рівні умови для всіх учасників ринку, включно з представниками відновлювальної енергетики, та гарантувати вільний, безперервний доступ до магістральних електромереж [28].

Укренерго також виконує стратегічну роль у процесі євроінтеграції енергетичного сектору України, сприяючи досягненню енергетичної незалежності та підвищенню енергетичної безпеки держави. Особливу увагу компанія приділяє впровадженню інноваційних технологій, цифровізації процесів управління та розвитку зеленої енергетики, що відповідає світовим трендам декарбонізації. Крім того, Укренерго активно розвиває міжнародну співпрацю, орієнтуючись на стандарти ENTSO-E та сприяючи модернізації енергетичної інфраструктури.

Таким чином, місія компанії поєднує економічну, екологічну та соціальну відповідальність, забезпечуючи не лише стабільність енергопостачання, а й перспективу сталого майбутнього для наступних поколінь.

«Укренерго» відіграє ключову роль у функціонуванні енергетичної системи України, оскільки від її стабільної та ефективної роботи залежить безперервне електропостачання, що є основою енергетичної безпеки держави. Високий рівень надійності діяльності компанії має стратегічне значення для економічного зростання, соціального добробуту населення та зміцнення національної безпеки. Діяльність підприємства суворо регулюється державними органами влади, а також перебуває під наглядом міжнародних партнерів, що сприяє впровадженню кращих практик та постійному вдосконаленню стандартів ефективності [28].

Завдяки багаторічному досвіду роботи у сфері енергетики, а також наявності потужного науково-технічного потенціалу, НЕК «Укренерго» успішно інтегрує сучасні технології та інноваційні рішення у свою діяльність. Важливим

підтвердженням високої якості організаційного управління стало проходження сертифікації відповідно до вимог Третього енергетичного пакета ЄС, зокрема за моделлю ISO. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробляє глобальні стандарти, що спрямовані на забезпечення якості, екологічної безпеки та ефективності в різних галузях.

Отримання сертифікату ISO засвідчує відповідність «Укренерго» міжнародним стандартам у сфері енергетики. Це означає, що компанія впровадила ефективні системи управління, які забезпечують стабільність, безпеку та надійність електропостачання. Зокрема, впроваджені стандарти охоплюють управління якістю (ISO 9001), екологічну безпеку (ISO 14001), охорону праці та здоров'я працівників (ISO 45001) тощо. Вони забезпечують комплексний контроль над діяльністю підприємства, сприяючи його стабільному розвитку та відповідності сучасним вимогам ринку. Розглянемо організаційну структуру НЕК «Укренерго», відображену на рисунку 2.1.

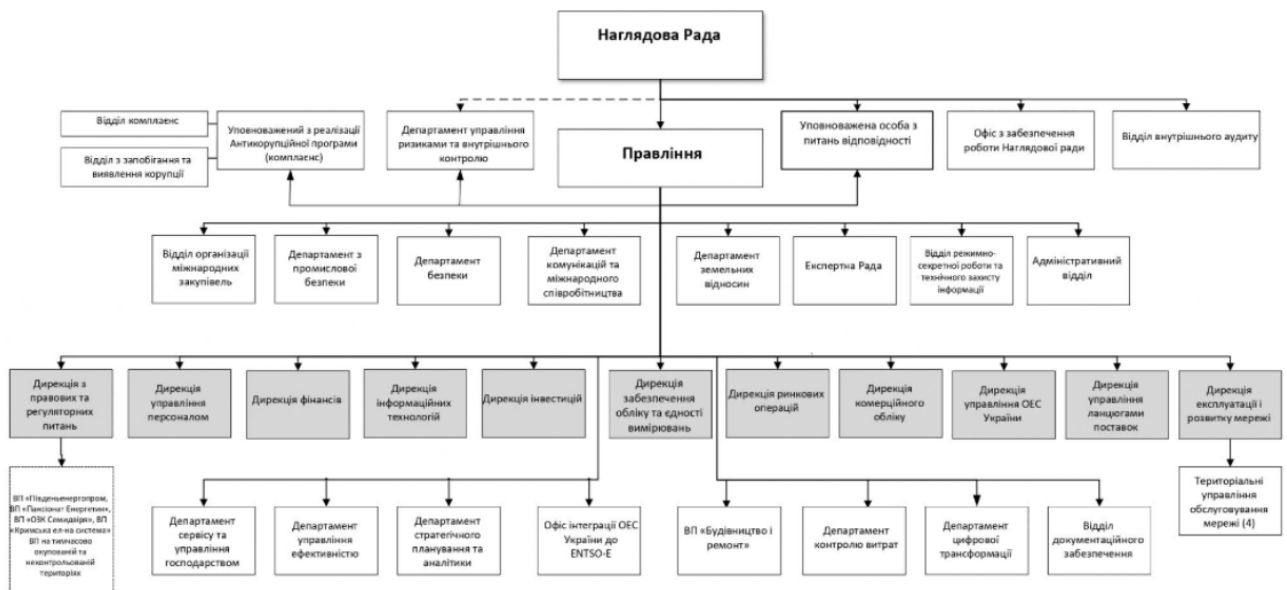


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «НЕК «Укренерго»

Джерело: [28]

Ключову роль у структурі управління НЕК «Укренерго» відіграє Наглядова рада, якій підзвітні основні органи внутрішнього контролю та управління. До її сфери підпорядкування входять правління компанії, Департамент з управління ризиками та внутрішнього контролю, уповноважена

особа з дотримання комплаєнсу, офіс підтримки діяльності Наглядової ради, а також Відділ внутрішнього аудиту. Крім того, структура підприємства включає керівників окремих дирекцій, які відповідають за спеціалізовані напрямки діяльності та працюють під керівництвом членів правління. Очолює правління Володимир Дмитрович Кудрицький. До складу правління входить ще чотири члени, директори та два ключові підрозділи, що прямо підпорядковуються Наглядовій раді: офіцер з питань антикорупційного комплаєнсу та керівник внутрішнього аудиту.

У цей час компанія демонструвала високу динаміку розвитку, впроваджуючи сучасні технології управління та інноваційні рішення у сфері енергетики. Зокрема, значну увагу приділяли модернізації підходів до управління передачею електроенергії, оптимізації мережевих процесів та цифровізації операцій. Активне застосування передових методів сприяло зниженню енергетичних втрат, підвищенню стабільності мережі та ефективності розподілу електроенергії, що особливо важливо в умовах зростаючого попиту та викликів енергетичної безпеки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз діяльності компанії «НЕК «Укренерго»

Напрямок діяльності	Характеристика діяльності
Постачання електроенергії	Забезпечення безперебійної передачі електроенергії магістральними мережами до розподільчих компаній та великих споживачів.
Мережеве управління та розподіл	Координація роботи електромереж, балансування енергосистеми, контроль навантажень та стабільності системи.
Розвиток альтернативних джерел енергії	Інтеграція відновлювальної енергетики в загальну систему передачі, підтримка зелених ініціатив.
Енергоефективність та зелена енергія	Впровадження сучасних рішень для зниження втрат енергії та підвищення ефективності використання ресурсів.
Технічне обслуговування	Проведення ремонтів, модернізація обладнання та підтримання технічної справності мережевої інфраструктури.
Управління енергетичною системою	Стратегічне та оперативне управління енергосистемою України, забезпечення її стабільності й безпеки.
Розробка нових технологій	Впровадження інновацій, цифровізація систем управління та моніторингу, дослідження та розробки.
Експорт та імпорт енергії	Співпраця з європейськими країнами, інтеграція до ENTSO-E, участь у міжнародному енергетичному обміні.

Джерело: [26, 28]

Проведемо аналіз фінансового стану компанії, зосередивши увагу на таких показниках, як дохід, чистий прибуток, сума активів, зобов'язання та чисельність персоналу Укренерго. Для цього буде використано інформацію з фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансова звітність ПрАТ «НЕК «Укренерго» у період 2022-2024 рр.)

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції, послуг, тис. грн.	82 330 487	82 937 041	101 122 820	+18 792 333	+22,83%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-7 389 474	-267 953	-37 745 454	-30 355 980	+410,80%
Активи, тис. грн.	99 044 597	124 674 867	173 741 094	+74 696 497	+75,42%
Зобов'язання, тис. грн.	59 864 489	69 883 125	143 052 800	+83 188 311	+138,96%
Кількість працівників, ос.	7 729	7 480	7 534	-195	-2,52%

Джерело: складено автором на основі [26]

Фінансова звітність ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки свідчить про складну, але динамічну фінансово-господарську ситуацію підприємства. Аналіз ключових показників дозволяє окреслити основні тенденції розвитку компанії в умовах тривалої економічної та енергетичної кризи, спричиненої як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми викликами, зокрема війною.

Продемонструємо динаміку фінансових показників на рис. 2.2.

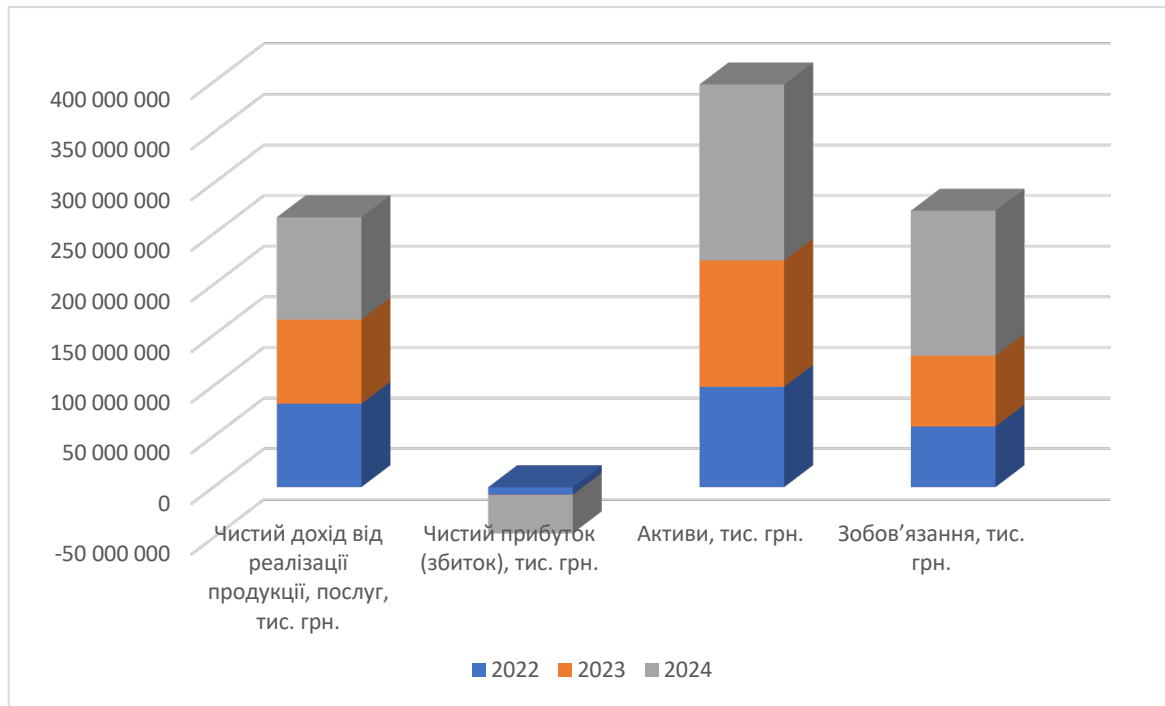


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових показників ПрАТ «НЕК «Укренерго» у період 2022- 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [26]

Позитивним сигналом є зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг, який у 2024 році становив 101,1 млрд грн, що на 18,8 млрд грн (або на 22,83%) більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання обсягів діяльності або тарифів, що потенційно може означати зміцнення позицій компанії як оператора енергетичної системи.

Водночас фінансовий результат — чистий прибуток/збиток — виявився вкрай несприятливим. Якщо у 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 7,4 млрд грн, то у 2024 році вони збільшилися до 37,7 млрд грн. Абсолютне відхилення становить понад 30 млрд грн, що у відносному вимірі — приріст збитків на 410,8%. Така динаміка свідчить про значне погіршення фінансової стійкості, навіть попри збільшення доходів. Ймовірно, компанія зазнала великих витрат, пов'язаних із відновленням інфраструктури, збільшенням вартості імпортової електроенергії або обслуговуванням боргів.

Активи компанії зросли з 99 млрд грн у 2022 році до 173,7 млрд грн у 2024 році (+75,4%). Це свідчить про зростання інвестиційної бази, можливо — за рахунок оновлення основних засобів, реінвестування або залучення міжнародної

допомоги. Однак приріст зобов'язань виявився ще більш стрімким — +83,2 млрд грн або 138,96%, що перевищує зростання активів. Це призводить до збільшення фінансового навантаження та зниження ліквідності компанії. Така ситуація може бути результатом кредитування для покриття дефіциту коштів або реалізації інвестиційних проєктів.

Кількість працівників за період дещо зменшилася — з 7 729 осіб у 2022 році до 7 534 у 2024 році. Це незначне скорочення (на 2,52%), яке може свідчити про оптимізацію управлінських і виробничих процесів без істотного впливу на кадровий потенціал.

У підсумку, попри зростання доходів та активів, загальна фінансова ситуація ПрАТ «НЕК «Укренерго» у 2024 році залишається складною. Особливу загрозу становлять глибокі збитки та різке зростання зобов'язань, що вимагає стратегічних рішень щодо реструктуризації фінансів, посилення контролю за витратами та забезпечення ефективного використання залучених коштів. Для збереження стабільності та виконання критично важливої ролі у функціонуванні енергосистеми України, компанії необхідно зосередитися на фінансовому оздоровленні, модернізації та пошуку нових джерел прибутковості. Для всебічної оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго» важливим є аналіз показників, що характеризують його майновий стан. Табл. 2.3 містить дані щодо динаміки основних індикаторів за 2022–2024 роки, які дозволяють виявити зміни у структурі активів, стані основних засобів та ефективності їх використання. Зміни в цих показниках є індикаторами інвестиційної активності, оновлення виробничої бази та управлінської ефективності.

Таблиця 2.3 - Показники майнового стану «Укренерго» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
Сума господарських коштів, тис. грн.	109 352 949	124 674 867	154 674 867	+45 321 918	+41,5%

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,20	0,33	0,35	+0,15	+75%
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,80	0,67	0,65	–0,15	–18,8%
Фондомісткість	0,51	0,45	0,40	–0,11	–21,6%
Фондовіддача	1,95	2,24	2,50	+0,55	+28,2%
Частка основних засобів в активах	0,39	0,30	0,26	–0,13	–33,3%

Джерело: складено автором на основі [26]

У період 2022–2024 років ПрАТ «НЕК «Укренерго» продемонструвало суттєві зміни у своєму майновому стані, що відображає вплив як внутрішніх рішень, так і зовнішніх економічних чинників. Сума господарських коштів зросла з 109,4 млрд грн до 154,7 млрд грн, що свідчить про зростання вартості активів підприємства на 41,5%. Це може бути результатом значних інвестицій у модернізацію, оновлення інфраструктури або переоцінки активів.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів за цей період зріс із 0,20 до 0,35 (+75%). Така динаміка свідчить про старіння виробничого обладнання, що є тривожним сигналом для стратегічного управління активами. Зростання зносу супроводжується зниженням коефіцієнта придатності основних засобів з 0,80 до 0,65 (–18,8%), що підтверджує зменшення технічної готовності основних фондів до ефективного функціонування.

Ще один негативний тренд — зниження фондомісткості з 0,51 до 0,40, що означає зменшення обсягів основних засобів на одиницю реалізованої продукції. Це, однак, супроводжується позитивною динамікою фондовіддачі, яка зросла з 1,95 до 2,50 (+28,2%), що вказує на підвищення ефективності використання наявного майнового ресурсу.

Зниження частки основних засобів в активах з 0,39 до 0,26 (–33,3%) свідчить про те, що структура активів змістилася в бік більшої частки оборотних або інших нефінансових активів. Це може бути як результатом активної інвестиційної діяльності, так і змін у ринковій вартості майна.

Загалом, майновий стан компанії зазнає суттєвої трансформації. З одного боку, спостерігається зростання загального обсягу активів та ефективності їх використання. З іншого — підвищення зносу та зменшення частки основних засобів в структурі активів вказує на потребу в оновленні виробничої бази та впровадженні політики технологічної модернізації. У перспективі це дозволить не лише зберегти технічну надійність компанії, а й підвищити її інвестиційну привабливість на фоні загальної модернізації енергетичної галузі України. Необоротні активи є основою довгострокового функціонування підприємства, відображаючи його інвестиційні пріоритети та матеріально-технічну базу. Табл. 2.4 демонструє зміни у структурі та складі необоротних активів ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити напрямки капіталовкладень, ступінь оновлення основних засобів та ефективність управління довгостроковими активами компанії.

Таблиця 2.4 - Структура та склад необоротних активів «Укренерго» за період 2022-2024

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне
Нематеріальні активи:	749 317	911 892	1 051 803	+302 486	+40,35%
первісна вартість	953 857	1 172 116	1 421 018	+467 161	+48,98%
накопичена амортизація	204 540	260 224	369 215	+164 675	+80,51%
Незавершені капітальні інвестиції	11 794 779	11 687 732	18 898 834	+7 104 055	+60,24%
Основні засоби:	43 717 695	37 274 302	89 320 587	+45 602 892	+104,35%
первісна вартість	51 060 598	52 639 322	89 320 587	+38 259 989	+74,92%
знос	7 342 903	15 365 020	38 584	–7 304 319	–99,47%
Довгострокова дебіторська заборгованість	8 225	7 994	7 739	–486	–5,91%
Відстрочені податкові активи	1 821 749	3 482 715	7 458	–1 814 291	–99,59%
Інші необоротні активи	40 882	37 624	298 062	+257 180	+629,11%

Джерело: складено автором на основі [26]

Нематеріальні активи зросли з 749,3 млн грн до 1 051,8 млн грн (+40,35%), що вказує на інвестиції в інтелектуальні ресурси, технології, ліцензії або програмне забезпечення. Зростання їх первісної вартості на майже 49% супроводжується зростанням накопиченої амортизації на 80,51%, що може свідчити як про поступове моральне зношення, так і про активну експлуатацію цих активів.

Особливо помітним є збільшення незавершених капітальних інвестицій на 60,24% — із 11,8 до 18,9 млрд грн. Це вказує на реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, які ще не введено в експлуатацію, але в майбутньому можуть суттєво підсилити виробничі потужності компанії.

Найбільш вражаючим є приріст основних засобів, які збільшилися більш ніж удвічі — з 43,7 до 89,3 млрд грн (+104,35%). Це може бути результатом капітального оновлення основних фондів, модернізації мереж чи введення нових потужностей. При цьому первісна вартість основних засобів зросла на 74,92%, а знос, навпаки, різко зменшився — майже до нуля (–99,47%). Такий різкий спад зносу може свідчити про переоцінку активів або списання старих об'єктів з балансу після їх повного зношення.

Інші компоненти необоротних активів демонструють змішані тенденції. Довгострокова дебіторська заборгованість незначно зменшилась (–5,91%), що може бути позитивним сигналом з точки зору зменшення ризиків ліквідності. Натомість відстрочені податкові активи скоротилися майже повністю (–99,59%), що свідчить або про використання податкових пільг у попередні роки, або зміну облікової політики. Значне зростання інших необоротних активів у 6 разів (+629,11%) може свідчити про появу нових позицій у складі активів, зокрема пов'язаних з інноваціями або орендованим майном. Фінансові коефіцієнти є ключовими показниками, що характеризують стабільність, ефективність та платоспроможність підприємства. Табл. 2.5 демонструє динаміку основних фінансових індикаторів ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити зміни у фінансовому становищі компанії. Цей аналіз є

важливим для виявлення сильних і слабких сторін управління ресурсами та фінансовими ризиками.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових коефіцієнтів підприємства «Укренерго» за 2022–2024 роки, %

Фінансові коефіцієнти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	0,95	0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,93	0,36
Коефіцієнт автономії	0,02	0,26	0,05
Рентабельність активів (ROA)	-0,07	0,0024	-0,22
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,17	0,01	-1,37
Чиста маржа	-0,08	0,0051	-0,38
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,04	0,43	0,07
Коефіцієнт заборгованості	0,6	0,4	0,82

Джерело: складено автором на основі [26]

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє різке зниження з 0,76 у 2022 році до 0,37 у 2024 році після зростання у 2023-му. Така динаміка вказує на погіршення спроможності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує частку найбільш ліквідних активів, залишався майже незмінним і на низькому рівні (близько 10%), що підтверджує недостатній рівень грошових коштів для негайного покриття боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності повторює тенденції поточної ліквідності, що ще раз акцентує на втраті гнучкості у фінансовому управлінні.

Коефіцієнт автономії, який демонструє частку власного капіталу в загальній структурі фінансування, мав позитивну динаміку в 2023 році (до 0,26), але вже у 2024 році впав до 0,05. Це свідчить про зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел, що підтверджується також зростанням коефіцієнта заборгованості з 0,4 до 0,82.

Показники рентабельності демонструють негативну динаміку. Рентабельність активів (ROA) з незначного зростання у 2023 році (0,0024) різко

впала до $-0,22$ у 2024-му. Ще більш тривожним є падіння рентабельності власного капіталу (ROE) до $-1,37$, що свідчить про значні збитки на фоні низької капіталізації. Чиста маржа, яка відображає прибутковість продажів, у 2024 році також сягнула критично низького значення $-0,38$.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, який характеризує довгострокову фінансову стабільність, у 2023 році значно виріс (до $0,43$), однак у 2024-му знизився до $0,07$. Це означає, що більша частина необоротних активів фінансується за рахунок залучених коштів, що може створювати довгострокові ризики.

Загалом аналіз таблиці свідчить про кризові тенденції у фінансовій структурі та результативності діяльності «Укренерго» у 2024 році. Незважаючи на певне покращення в 2023 році, підприємство продемонструвало погіршення ліквідності, збільшення заборгованості та зниження прибутковості. У перспективі необхідне суттєве посилення фінансового контролю, зменшення кредитного навантаження та пошук шляхів відновлення рентабельності.

2.2 Внутрішні та зовнішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго»

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває економічна безпека суб'єктів підприємницької діяльності. Економічна безпека підприємства – це запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) з метою гарантування його ефективного і стабільного функціонування та динамічного соціального розвитку [30].

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави [30].

Головна мета управління економічною безпекою – забезпечення продуктивної роботи операційної системи та раціонального використання ресурсів, певного рівня діяльності персоналу та якості господарських процесів

підприємства, а також стимулювання нарощування його виробничого потенціалу [31].

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать: забезпечення технологічної захищеності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання; якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства; захист інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [31].

Організація економічної безпеки підприємства передбачає прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими; здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

За джерелами походження загроз безпеці підприємства їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх загроз функціонування підприємства належать:

- діяльність спеціальних служб іноземних держав з метою здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва; робота служб безпеки і формувань суб'єктів підприємницької діяльності з метою заволодіння майном підприємства та їхніми ринками збуту продукції [5, 6].

До внутрішніх загроз безпеці підприємства слід віднести: протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують його функціонуванню та розвитку; порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб; порушення порядку використання технічних засобів; інші порушення правил режиму безпеки, діловодства, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей конкурентів; низький рівень інформаційно-аналітичного забезпечення управління щодо потенційних ризиків від внутрішніх і зовнішніх загроз [5, 6].

Формування економічної безпеки підприємства передбачає визначення найважливіших ризиків, які поділяються за сферами виявлення, формами інвестування та їхніми джерелами.

Національна енергетична компанія «Укренерго» є стратегічно важливим підприємством для забезпечення енергетичної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану. З початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році енергетична інфраструктура країни зазнала численних ударів, а питання економічної безпеки набуло безпрецедентної актуальності. У цих умовах «Укренерго» не лише підтримує стабільну роботу Об'єднаної енергетичної системи України, а й виконує критичну місію — забезпечення енергопостачання для військових, медичних, соціальних об'єктів та мільйонів споживачів [27].

Економічна безпека НЕК «Укренерго» значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке сьогодні формується під впливом воєнного стану, політичної нестабільності, глобальних економічних коливань та енергетичних викликів. Зовнішні загрози мають комплексний характер і можуть паралізувати як технічні, так і управлінські ланки підприємства (табл. 2.6). Їх вчасне виявлення та аналіз є ключовими для формування стратегії національної енергетичної безпеки та стійкості до криз.

Таблиця 2.6 – Зовнішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго»

Зовнішня загроза	Характер загрози	Можливі наслідки	Ступінь ризику
Ворожі удари по об'єктах енергетики	Фізичний, стратегічний	Руйнування інфраструктури, масові відключення	Критичний
Кібератаки з боку іноземних хакерських груп	Технологічний, інформаційний	Знищення даних, блокування систем	Високий
Енергетична залежність від імпорту	Економічний	Ризики постачання обладнання, ріст цін	Високий
Коливання ціни на світовому енергетичному ринку	Фінансовий	Нестабільність доходів, дефіцит фінансування	Середній
Політичний тиск з боку окремих держав	Геополітичний	Зміни у партнерських відносинах, обмеження доступу до інвестицій	Високий
Нестабільність законодавства під час війни	Правовий	Відсутність довгострокового планування	Середній
Втрата інвесторів і донорів через ризики	Фінансовий	Скорочення бюджетів на розвиток	Високий

Джерело: складено автором на основі [26, 27, 32]

Найгострішою зовнішньою загрозою для «Укренерго» залишаються ворожі обстріли енергетичних об'єктів, які не лише руйнують інфраструктуру, а й порушують цілісність енергосистеми країни. Наслідки таких атак — тривалі відключення світла, зниження якості електропостачання та зростання витрат на аварійне відновлення. Другим за рівнем небезпеки є кібератаки, які в сучасних умовах ведення війни стають дедалі частішими та складнішими. Злам систем управління електромережею або викрадення конфіденційних даних здатні паралізувати роботу компанії [27].

Крім того, залежність від імпортного обладнання та матеріалів ускладнює оперативне відновлення об'єктів після пошкоджень — особливо у разі порушень логістичних ланцюгів. Глобальні коливання цін на енергоносії та технології можуть ускладнити формування бюджету і зменшити платоспроможність споживачів. Політичний тиск на енергоринок з боку окремих держав або змін у геополітичних альянсах також загрожує стабільності партнерських відносин.

Ще однією важливою загрозою є нестабільність законодавчого поля, яка перешкоджає реалізації довгострокових стратегічних проєктів. Постійна зміна умов, нормативів чи податкового навантаження ускладнює планування розвитку інфраструктури. Не менш значущою є втрата інвесторів, які уникають вкладень через підвищені ризики, що своєю чергою уповільнює модернізацію об'єктів.

Загалом, зовнішні загрози для «Укренерго» мають системний характер і впливають на всі рівні — від фізичної цілісності об'єктів до фінансової спроможності компанії. Їх подолання потребує координації з державними органами, міжнародною підтримкою та створення резервних сценаріїв енергозабезпечення. В умовах воєнного часу головне завдання — зберегти керованість і адаптивність системи електропостачання, навіть за критичних зовнішніх обставин.

Економічна безпека ПрАТ «НЕК «Укренерго» формується не лише під впливом зовнішніх чинників, таких як військові дії чи кібератаки, але й залежить від внутрішніх ризиків і недоліків самої організаційної системи. Внутрішні загрози можуть спричинити не менш руйнівні наслідки, ніж зовнішні атаки,

оскільки виникають із середовища, що безпосередньо впливає на операційну стабільність компанії (табл. 2.7). Ідентифікація, оцінка та своєчасне реагування на такі загрози є критично важливими для збереження стійкості енергетичної системи держави.

Таблиця 2.7 – Внутрішні загрози для економічної безпеки НЕК «Укренерго»

Внутрішня загроза	Характер загрози	Можливі наслідки	Ступінь ризику
Недостатня кваліфікація персоналу	Організаційний, кадровий	Помилки в управлінні системою, аварії	Високий
Корупційні ризики у закупівлях	Фінансовий, правовий	Збитки, втрати коштів, репутаційні ризики	Високий
Застаріла внутрішня IT-інфраструктура	Технічний	Кібервразливості, неефективна передача даних	Середній
Незбалансована система управління проектами	Управлінський	Зриви термінів модернізацій	Середній
Відсутність чіткої внутрішньої політики безпеки	Політичний, управлінський	Втрата контролю над критичними ресурсами	Високий
Високий рівень плинності кадрів	Кадровий	Втрата досвіду, зниження ефективності	Середній
Недостатнє фінансування стратегічних напрямів	Фінансовий	Гальмування модернізації	Високий

Джерело: складено автором на основі [26, 27, 32]

Аналіз внутрішніх загроз для «Укренерго» виявляє низку критичних ризиків, які потребують негайного реагування. Насамперед, низька кваліфікація персоналу в окремих регіональних підрозділах може призвести до фатальних помилок в управлінні електромережею, особливо під час кризових ситуацій. Корупційні ризики, що пов'язані з тендерами й закупівлями, негативно впливають на ефективне використання ресурсів і підривають довіру міжнародних партнерів.

Застаріла IT-інфраструктура посилює вразливість до кібератак і знижує швидкість обробки критично важливих даних. Відсутність інтегрованої системи управління проектами гальмує реалізацію ключових стратегічних ініціатив, таких як модернізація підстанцій і автоматизація управління. Також високий

рівень плинності кадрів створює ризик втрати інституційної пам'яті й ослаблює загальну ефективність підприємства [34].

Суттєвою проблемою є і недостатнє фінансування, спрямоване на стратегічні напрямки розвитку — зокрема інновації, кібербезпеку та резервування потужностей. Крім того, відсутність чіткої внутрішньої політики безпеки унеможлиблює системну реакцію на надзвичайні події, що виникають у межах компанії. Враховуючи стратегічне значення «Укренерго» для національної безпеки, подолання цих загроз має стати пріоритетом державної політики.

Усунення цих ризиків можливе шляхом запровадження системної реформи внутрішнього аудиту, підвищення заробітних плат і кваліфікаційного рівня працівників, а також цифровізації процесів управління. Інтеграція стандартів ISO з інформаційної та економічної безпеки також дозволить сформувати нову корпоративну культуру. Важливим кроком стане відкритість до зовнішнього контролю, зокрема з боку донорів та регуляторів. Таким чином, системна робота над внутрішніми викликами дозволить не лише підвищити економічну стійкість компанії, а й забезпечити надійне функціонування енергетичної системи в умовах війни та повоєнного відновлення [34].

Однак, незважаючи на досягнення, фінансовий стан «Укренерго» залишається напруженим. За останні роки компанія зіткнулася з істотними збитками та зростанням боргового навантаження. Це обумовлено як руйнуваннями, так і обмеженою платоспроможністю споживачів — особливо в регіонах, що зазнали окупації чи бойових дій. Тому державна підтримка у формі субсидій, податкових пільг та компенсаційних механізмів залишається критично важливою для підтримки економічної життєздатності компанії [34].

В цілому, економічна безпека НЕК «Укренерго» в умовах воєнного стану залежить від сукупності чинників: ефективності управління ризиками, стабільного міжнародного партнерства, гнучкої фінансової політики та державного захисту. Компанія виступає не лише енергетичним, а й стратегічним гарантом стійкості країни, демонструючи здатність функціонувати навіть в

умовах воєнної нестабільності. Після перемоги України економічна безпека «Укренерго» стане фундаментом для енергетичної відбудови держави та її інтеграції до європейських енергетичних систем.

2.3 Оцінка існуючої системи економічної безпеки підприємства

Війна в Україні спричинила безпрецедентний тиск на енергетичну систему країни, особливо на національного оператора системи передачі — НЕК «Укренерго». Компанія стала однією з головних цілей ворога через її стратегічне значення для життєдіяльності держави. З осені 2022 року по теперішній час російські війська неодноразово завдавали масованих ракетних та дронівих ударів по електроенергетичній інфраструктурі. Під обстріли потрапили ключові підстанції, розподільчі вузли, трансформаторні підстанції та лінії електропередач [35].

Ці атаки мали катастрофічні наслідки для енергетичної системи. Деякі підстанції були знищені повністю, інші — частково виведені з ладу, що спричинило віялові та аварійні вимкнення світла в багатьох регіонах України. Найбільше постраждали об'єкти на сході, півдні та в центрі країни, зокрема у Харківській, Київській, Одеській, Дніпропетровській областях [36].

Вимкнення електроенергії мали не лише побутовий характер, але й серйозно впливали на економічну активність. Підприємства були змушені зупиняти виробництво або працювати у зміненому режимі. Громадський транспорт зупинявся, а школи й лікарні переходили на генератори [36].

Споживачі у великих містах проводили години без світла, тепла й води. У селах ситуація була ще складнішою через слабку інфраструктуру та обмежені ресурси. Пошкодження підстанцій унеможливлювали стабільну подачу енергії навіть за наявності генерації.

Одним із найбільш драматичних періодів стали жовтень-грудень 2022 року, коли внаслідок ударів по ключових вузлах енергосистеми були запроваджені планові та екстрені відключення по всій країні. «Укренерго» було

змушене застосовувати графіки погодинного відключення для балансування системи [38].

Навантаження на компанію зросло у рази. Інженери, ремонтні бригади, диспетчери працювали у надзвичайних умовах, іноді під постійною загрозою повторних обстрілів. Відновлення об'єктів часто тривало тижнями або навіть місяцями [36].

Компанія неодноразово зверталася до громадян з проханням економити електроенергію, що свідчить про граничну межу можливостей системи. У відповідь на прильоти «Укренерго» оперативно розробляло обхідні маршрути передачі енергії, але в умовах багаторівневої деструкції це не завжди вдавалося.

Ще однією проблемою стало значне пошкодження обладнання, яке не завжди можливо замінити швидко. Трансформатори, високовольтні комутатори, кабелі часто виготовляються на замовлення і мають тривалі строки постачання.

Міжнародна допомога відіграла ключову роль у подоланні наслідків атак. Країни ЄС, США, Японія та інші партнери надали сотні одиниць обладнання та десятки мільйонів доларів на відновлення мереж.

Проте головний виклик полягав у незахищеності самої інфраструктури. Підстанції та трансформаторні пункти часто були відкритими для атак і не мали належного рівня фізичного захисту [13, 14].

«Укренерго» розпочало програму посилення захисту стратегічних об'єктів — будівництво укріплень, використання підземних каналів, застосування протидронових систем [37].

Попри великі втрати та постійні загрози, компанія продовжувала виконувати свої обов'язки. Завдяки швидкій реакції, професіоналізму персоналу та міжнародній підтримці вдалося уникнути повного колапсу системи.

Однак виклики залишаються серйозними. Зима 2024–2025 року може знову стати критичною, якщо росія відновить удари по енергосистемі. «Укренерго» готується до найгірших сценаріїв, зміцнюючи резерви та налагоджуючи нові логістичні канали.

Війна довела, що електроенергія — це не лише побутова зручність, а основа виживання. У її основі — робота тисяч енергетиків, які щоденно ризикують життям заради світла у наших оселях [37].

Енергетична безпека стала питанням національного масштабу, а удари по «Укренерго» — не просто акти війни, а спроба зламати стійкість держави.

Відновлення пошкоджених об'єктів після «прильотів» вимагає часу, ресурсів і координації з міжнародними структурами. Проте компанія довела, що здатна адаптуватися до найгірших умов.

Кожна нова підстанція, яка відновлена або переобладнана, — це символ незламності країни. Кожен відремонтований трансформатор — крок до перемоги у війні за енергетичну незалежність.

Оцінка системи економічної безпеки підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме безпечне середовище забезпечує стабільність діяльності, стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз і здатність адаптуватися до змін. У контексті сучасних викликів — від геополітичних ризиків до кіберзагроз — економічна безпека підприємства виступає фундаментом для збереження активів, репутації та ринкових позицій. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що рівень захищеності більшості підприємств, зокрема й державного сектору, є недостатнім, фрагментарним і вимагає системного перегляду [38].

Більшість підприємств надають перевагу реактивному, а не проактивному підходу: заходи економічної безпеки впроваджуються постфактум, після виникнення інцидентів або збитків. Водночас система ризик-менеджменту часто залишається формальною, без глибокого аналізу сценаріїв, що може спричинити значні втрати в умовах криз. Особливо актуальним це є в умовах війни, коли зростає ймовірність диверсій, кібератак, фінансових втрат і логістичних збоїв. Ефективна система економічної безпеки має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства, а не існувати як окрема служба з обмеженими повноваженнями [37].

Оцінка поточної системи показала, що одним із найслабших місць є захист інформаційних систем, персональних даних і фінансової звітності. Також недостатньо уваги приділяється моніторингу контрагентів, управлінню внутрішніми ризиками та кадровій безпеці. Часто бракує автоматизованих систем попередження загроз і незалежного аудиту процесів. У багатьох випадках працівники не проходять регулярне навчання з антикризових процедур і реагування на надзвичайні ситуації, що знижує оперативність та ефективність дій у кризових умовах.

У той же час підприємства, які інвестують у розвиток системи економічної безпеки, демонструють вищу фінансову стійкість, кращу адаптивність до ринкових змін і меншу вразливість до зовнішнього тиску. Це свідчить про безпосередній зв'язок між економічною безпекою і конкурентоспроможністю бізнесу. Зміцнення системи безпеки має включати не лише технічні заходи, а й формування культури безпеки на всіх рівнях управління. Економічна безпека — це не лише про захист, а й про можливість довгострокового розвитку навіть у несприятливих умовах [38].

Отже, сучасна система економічної безпеки підприємств потребує оновлення, діджиталізації, підвищення прозорості та інтеграції в загальну політику управління. Тільки за умови стратегічного підходу до безпеки можливо забезпечити стабільність функціонування підприємства, мінімізувати втрати та сформувати фундамент для сталого розвитку у складних зовнішніх умовах. Це є не лише завданням окремих фахівців, а відповідальністю всього управлінського персоналу. Підприємство, яке приділяє увагу своїй економічній безпеці, має більше шансів вижити, зберегти персонал, інвесторів і стратегічні цілі навіть у періоди глибоких потрясінь.

Сьогодні «Укренерго» — це не лише інфраструктура, а символ опору, інженерної майстерності та державної сили. Збереження та посилення електропостачання — це питання національної безпеки. Від роботи «Укренерго» залежить стабільність економіки, життєздатність міст і віра людей у завтрашній

день. Україна здобуде перемогу, а з нею — і нову, модернізовану енергетичну систему, гартовану випробуваннями війни [37].

Це підприємство, відповідальне за управління Об'єднаною енергосистемою України, змушене функціонувати в режимі постійних викликів — як з боку бойових дій, так і через загрози на ринку електроенергії. Відтак, «Укренерго» розробляє й упроваджує низку стратегій, спрямованих на підвищення стійкості, збереження економічної цілісності та узгодження діяльності з нормами національного законодавства та вимогами європейських ринків.

Однією з ключових стратегій підприємства є диверсифікація джерел фінансування та модернізація інфраструктури за рахунок міжнародної підтримки. Залучення коштів Світового банку, ЄБРР та USAID дозволяє компенсувати збитки від ракетних ударів, відновлювати підстанції, лінії електропередач і покращувати кіберзахист систем управління. Стратегічним рішенням також стало впровадження нових цифрових технологій моніторингу мережі, які дозволяють оперативно реагувати на будь-які аномалії та запобігати масштабним відключенням [36].

На рівні законодавства дії «Укренерго» регулюються Законом України «Про ринок електричної енергії», що встановлює прозорі правила балансування системи, а також законодавством у сфері безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Крім того, Україна адаптує свої норми до європейського acquis у сфері енергетики в межах інтеграції до ENTSO-E (Європейської мережі операторів систем передачі електроенергії). Участь у цій системі дозволяє «Укренерго» бути частиною єдиного енергетичного простору з ЄС, що створює додаткові можливості для стабілізації економіки через експорт та імпорт електроенергії.

Окрему роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє політика управління ризиками. На підприємстві створено відповідні підрозділи, які проводять оцінку фінансових, технічних та зовнішньополітичних ризиків. «Укренерго» реалізує план заходів із кібербезпеки, оскільки атаки на ІТ-системи

стають дедалі частішими. Також розробляються антикризові протоколи на випадок знищення або пошкодження ключових енергооб'єктів, включно з резервними сценаріями переключення навантаження між підстанціями [10, 14].

У сфері управління персоналом компанія запроваджує програми психологічної підтримки, підвищення кваліфікації та ротації кадрів у зонах підвищеного ризику. Це важливо як для підтримки морального стану працівників, так і для зниження ризику людських помилок, які можуть мати катастрофічні наслідки. Крім того, важливу роль відіграє тісна співпраця з урядом, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а також із Міністерством енергетики [36].

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є важливою складовою фінансово-економічного аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та ризики для стабільного функціонування суб'єкта господарювання. З метою оцінки економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» було проведено комплексний аналіз ключових фінансових показників за 2022–2024 роки. Методологічною основою дослідження є система фінансових коефіцієнтів, що відображають рівень ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості, структуру капіталу та ефективність використання активів.

До основних аналітичних індикаторів включено коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE), чисту маржу, коефіцієнт заборгованості та показник покриття необоротних активів власним капіталом. Аналіз проводився шляхом порівняння фактичних значень відповідних показників із загальноприйнятими нормативними або орієнтовними еталонними значеннями.

У таблиці 2.8 наведено результати розрахунків фінансових коефіцієнтів ПрАТ «НЕК «Укренерго» за період 2022-2024 роки та здійснено інтерпретацію їх значень у контексті економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.8 – Оцінка економічної безпеки за основними фінансовими показниками ПрАТ «НЕК «Укренерго»

Показник	2022	2023	2024	Еталонне значення / Інтерпретація	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	0,95	0,37	>1 – оптимально	Низький рівень
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,11	0,11	$\geq 0,2$ – бажано	Недостатній рівень
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,93	0,37	>1 – оптимально	Низький рівень
Коефіцієнт автономії	0,02	0,26	0,05	$\geq 0,5$ – фінансова незалежність	Незадовільний
Рентабельність активів (ROA)	-0,07	0,024	-0,22	> 0,14 – ефективність використання активів	Незадовільно
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,17	0,01	-1,37	> 0,08 – дохідність капіталу	Критично
Чиста маржа	-0,08	0,005	-0,38	> 0,05 – позитивна маржинальність	Незадовільно
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,04	0,43	0,07	$\geq 0,5$ – оптимально	Дуже низько
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	0,6	0,4	0,82	< 0,5 – низький рівень ризику	Зростання боргового навантаження

Джерело: розраховано автором

По-перше, рівень ліквідності підприємства є недостатнім протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності не перевищує 1 у жодному з років, що свідчить про наявність труднощів з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Найгірші значення спостерігаються у 2024 році (0,37), що є індикатором зниження платоспроможності. Абсолютна та швидка ліквідність також не досягають нормативного рівня (бажано понад 0,2 та 1 відповідно), що посилює загрозу дефіциту грошових ресурсів.

По-друге, оцінка фінансової стійкості підприємства вказує на критично низький рівень автономії у 2022 та 2024 роках (0,02 та 0,05 відповідно), що свідчить про надмірну залежність від зовнішнього фінансування. Навіть у 2023 році, коли показник зріс до 0,26, він залишається нижчим за рекомендований рівень у 0,5. Аналогічно, коефіцієнт покриття необоротних активів власним

капіталом значно відстає від нормативного значення ($\geq 0,5$), що є негативним фактором інвестиційної привабливості.

По-третє, фінансові результати діяльності ПрАТ «НЕК «Укренерго» свідчать про низький рівень прибутковості. У 2022 та 2024 роках підприємство було збитковим (чистий збиток становив відповідно 7,39 млрд грн та 37,74 млрд грн), що відображається у від'ємних значеннях рентабельності активів і власного капіталу. Зокрема, у 2024 році рентабельність активів (ROA) склала -0,22, а рентабельність власного капіталу (ROE) – аж -1,37, що свідчить про критичну неефективність управління ресурсами. Чиста маржа також демонструє негативні значення у два з трьох аналізованих років, що підтверджує наявність проблем в операційній діяльності.

По-четверте, коефіцієнт заборгованості суттєво зріс у 2024 році та досяг 0,82, що є показником високого фінансового ризику. Це означає, що на кожен гривню активів припадає понад 82 копійки зобов'язань, що потенційно ускладнює виконання боргових зобов'язань підприємства.

Наступним кроком після оцінки показників за 2022-2024 роки буде застосування методу згортки, для прорахунку і виділення загальної оцінки підприємства за конкретний рік. Результати представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Застосування методу згортки для оцінки економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Стимулятор/ дестимулятор
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9	1	0,39	Стимулятор
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,9	1	1	Стимулятор
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	1	0,39	Стимулятор
Коефіцієнт автономії	0,08	1	0,19	Стимулятор
Рентабельність активів (ROA)	-2,9	1	-9,1	Стимулятор
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-117	1	-137	Стимулятор
Чиста маржа	-16	1	-76	Стимулятор
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,09	1	0,16	Стимулятор
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	1,5	1	2,05	Дестимулятор
Сума	-131,63	9	-217,92	

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів таблиці 2.9 можна зробити висновок, що рівень економічної безпеки був найвищим у 2023 році з загальним показником 9. У 2022 році ситуація була набагато гірша (-131,63) через початок повномасштабного вторгнення, а у 2024 році стала ще гірша ніж у попередні роки (-217,92) через масштабні обстріли критичної інфраструктури та навантаження на енергетику.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що рівень економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» у 2022–2024 роках є критично низьким. Незважаючи на деяке тимчасове покращення у 2023 році, ситуація у 2024 році різко погіршилась. Компанія демонструє ознаки фінансової нестійкості, низької прибутковості, поганої ліквідності та високої залежності від позикових коштів.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників фінансових ризиків для оцінки економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2022–2024 роки

Показник, тис.грн	2022	2023	2024
Збиток	7 394 109	7 394 109	8 928 741
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	16 373 605	33 106 441	47 628 053
Довгострокова дебіторська заборгованість	8 225	7 994	7 739
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	819 224	736 765	720 000
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	7 934 238	8 986 984	884 082

Джерело: складено автором

Упродовж 2022–2024 років економічна безпека ПрАТ «НЕК «Укренерго» перебувала під тиском значних фінансових ризиків, що відображено у динаміці ключових показників. Першим і найважливішим індикатором дестабілізації стало збереження стійкої збитковості підприємства. У 2022 та 2023 роках розмір чистого збитку становив 7 394 109 тис. грн, що вже свідчить про структурні проблеми у функціонуванні бізнес-моделі. Водночас у 2024 році ця цифра зросла до 8 928 741 тис. грн, що на 20,8% більше, ніж у попередні роки. Таке поглиблення збитковості є чітким свідченням посилення фінансових загроз, зокрема зниження ефективності операційної діяльності, зростання витрат або зменшення доходів.

Другою загрозою для економічної безпеки виступає динаміка дебіторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду вона зросла майже втричі — з

16 373 605 тис. грн у 2022 році до 47 628 053 тис. грн у 2024 році. Такий темп зростання (+191%) вказує на суттєве погіршення платіжної дисципліни з боку контрагентів або на неефективну політику управління дебіторською заборгованістю. Значна частина активів фактично заморожена у формі боргів клієнтів, що обмежує оборотність коштів і здатність підприємства своєчасно фінансувати власні потреби. Незважаючи на певне зниження довгострокової дебіторської заборгованості та за виданими авансами, загальний обсяг дебіторської заборгованості залишається критичним фактором зниження ліквідності.

Значну увагу привертає також різка зміна в структурі кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. Якщо у 2023 році вона становила 8 986 984 тис. грн, то вже у 2024 році скоротилася до 884 082 тис. грн. Попри те, що таке скорочення може бути сприйняте як позитивне з точки зору зниження боргового навантаження, воно також може свідчити про переоформлення боргів у короткострокові зобов'язання або втрату можливості залучати довгострокове фінансування. Така ситуація потенційно погіршує платоспроможність і посилює ризики дефіциту грошових коштів у короткостроковому періоді.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави вважати, що ПрАТ «НЕК «Укренерго» перебуває у зоні фінансової нестабільності, де економічна безпека порушується як через системну збитковість, так і через низьку ліквідність та значну залежність від дебіторської заборгованості. У контексті сучасних викликів енергетичного сектору така ситуація вимагає негайної розробки заходів антикризового регулювання, оптимізації фінансових потоків, посилення контролю за дебіторами та диверсифікації джерел фінансування для забезпечення стійкого функціонування підприємства у майбутньому.

Хоча загрози залишаються значними, ефективність таких стратегій уже продемонстрована в здатності підприємства підтримувати стабільність енергосистеми навіть в умовах масштабних атак. Подальше вдосконалення цих

підходів має стати пріоритетом державної енергетичної політики в післявоєнний період.

2.4 Проблеми економічної безпеки НЕК «Укренерго»

Економічна безпека НЕК «Укренерго», як державного підприємства, є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування енергетичної системи України. З огляду на роль компанії у постачанні електричної енергії, її економічна безпека безпосередньо впливає на національну енергетичну стабільність та безпеку. Однак, у нинішніх умовах, зокрема в умовах воєнного стану, компанія стикається з цілим рядом проблем, що загрожують її економічній безпеці та ефективності діяльності.

Однією з основних проблем є воєнні загрози, зокрема обстріли стратегічних енергетичних об'єктів, які мають на меті знищення критичної інфраструктури, руйнування підстанцій, ліній електропередач, а також енергетичних центрів, що забезпечують електропостачання по всій країні. Війна значно ускладнила технічне обслуговування та відновлення зруйнованих енергетичних об'єктів, що потребує значних фінансових витрат та часу. Наприклад, у березні 2022 року були пошкоджені важливі лінії електропередач, що призвело до великих відключень у південних і східних регіонах України, змусивши компанію витратити величезні ресурси на відновлення [11, 15].

Іншою серйозною проблемою є технологічні ризики, зокрема старіння основних засобів і устаткування, яке з часом втрачає свою ефективність та може виходити з ладу, спричиняючи перебої в роботі енергетичних мереж. В умовах постійних бойових дій важливими стають не тільки оновлення устаткування, а й забезпечення його безпеки від зовнішніх впливів, що вимагає додаткових витрат і ресурсів. Проблеми з підстанцією 330 кВ у Харківській області, де зношене обладнання не витримало значних навантажень через бойові дії, є яскравим прикладом цієї проблеми [36].

Фінансові проблеми НЕК «Укренерго» також є важливою загрозою для її економічної безпеки. Підприємство значною мірою залежить від державного фінансування, що може бути нестабільним через економічні труднощі в країні або зниження доходів від енергетичних тарифів. В умовах війни відсутність стабільних інвестицій і фінансування значно обмежує можливості компанії для розвитку та модернізації інфраструктури. Наприклад, зменшення обсягів споживання електричної енергії внаслідок бойових дій у 2022 році призвело до зниження доходів компанії, що ускладнило процес ремонту та відновлення зруйнованих об'єктів [36].

Кібератаки на енергетичні мережі України є ще одним важливим аспектом, який не можна ігнорувати. Вони можуть призвести до серйозних порушень у роботі систем управління енергосистемою, блокування або викрадення даних, що створює додаткові ризики для її стабільності. Наприклад, у 2021 році Україна стала жертвою масштабної кібератаки на енергетичні об'єкти, що викликало численні технічні збої і зупинку роботи частини мереж. Це ще раз підкреслює важливість захисту інфраструктури від кіберзагроз [36].

Невизначеність в правовому полі також є одним із чинників, що ускладнюють роботу «Укренерго». Зміни в законодавстві, політична нестабільність, а також затримки в ухваленні нормативних актів створюють додаткові бар'єри для розширення та модернізації енергетичної інфраструктури. Проблеми з законодавчою базою, зокрема часті зміни у правилах тарифоутворення та відсутність чітких механізмів підтримки підприємств у кризових ситуаціях, є прикладом цієї проблеми [40].

Нерідко виникають соціально-економічні проблеми, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що необхідні для ефективного управління енергетичною інфраструктурою. Спеціалісти, які працюють у галузі, повинні мати високий рівень підготовки та досвіду, проте військові дії призводять до виїзду значної частини кваліфікованих працівників, що ускладнює управління енергосистемою. Наприклад, внаслідок воєнних дій на сході країни було зменшено кількість працівників, що вплинуло на операційну діяльність деяких підстанцій.

Ще однією проблемою є залежність від імпортного обладнання для відновлення та модернізації енергетичних мереж. В умовах глобальної економічної кризи та порушення торгових зв'язків з країнами-постачальниками зростає вартість комплектуючих та знижуються темпи відновлення. Наприклад, порушення постачань трансформаторів з-за кордону в результаті міжнародних санкцій обмежує можливості компанії щодо заміни пошкоджених частин енергетичних систем [40].

Не менш важливою є необхідність впровадження ефективного управління ризиками, що вимагає значних зусиль для аналізу та виявлення потенційних загроз для енергетичних мереж і оперативного реагування на них. Наприклад, відсутність чіткої стратегії для швидкої реакції на нештатні ситуації під час обстрілів енергетичних об'єктів призводить до великих втрат і затримок у відновленні роботи мереж.

Насамкінець, зовнішні політичні та економічні чинники можуть також впливати на безпеку «Укренерго». Дії окремих держав, міжнародні санкції або зміни на світовому ринку енергоресурсів можуть створювати додаткові бар'єри для компанії, спричиняючи фінансові втрати або складнощі у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Наприклад, зростання цін на газ та нафтопродукти через геополітичну ситуацію значно підвищує витрати на виробництво та постачання електричної енергії [40].

Таким чином, економічна безпека НЕК «Укренерго» має багато аспектів і потребує комплексного підходу для забезпечення стабільності енергетичної системи України. Її майбутнє значною мірою залежить від здатності компанії адаптуватися до нових умов, знаходити інноваційні рішення та забезпечувати ефективне управління ризиками.

Висновки до розділу 2

ПРАТ НЕК «Укренерго» — стратегічно важлива компанія, що відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної передачі електроенергії в Україні. Незважаючи на складні економічні умови, компанія демонструє динаміку розвитку, активно впроваджуючи цифровізацію, інновації та стандарти європейської інтеграції. Значне зростання доходів і активів свідчить про розширення її операцій та зміцнення інфраструктури. Водночас глибокі фінансові збитки та зростання зобов'язань сигналізують про потребу у фінансовому оздоровленні та стратегічних змінах. Оптимізація кадрової структури та ефективне управління ресурсами залишаються пріоритетами в умовах обмежених можливостей. Компанія продовжує залишатися важливим елементом національної енергетичної безпеки, адаптуючись до нових викликів. Успішне подолання наявних проблем потребує посилення внутрішнього контролю, реструктуризації зобов'язань та диверсифікації джерел прибутковості.

Економічна безпека НЕК «Укренерго» є стратегічною складовою енергетичної стійкості України, особливо в умовах воєнного стану. На компанію одночасно впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози, які мають комплексний та взаємозалежний характер. Зовнішні загрози, зокрема ворожі удари, кібератаки та політична нестабільність, безпосередньо загрожують фізичній цілісності енергетичної інфраструктури та ефективності її управління. Водночас внутрішні ризики, як-от кадрові проблеми, корупція чи застаріла ІТ-інфраструктура, створюють умови для послаблення організаційної стабільності. Недостатня кваліфікація персоналу або втрата досвідчених фахівців може призвести до помилок, які загрожують безперебійності електропостачання. Особливо небезпечною є корупція в системі закупівель, що посилює фінансову вразливість компанії. Застарілі внутрішні системи унеможливають ефективну комунікацію та швидке реагування на кризи. Незбалансоване управління проектами затримує реалізацію критичних модернізацій. Втрата інвесторів через

ризика також обмежує ресурсну базу для розвитку. У сукупності ці загрози потребують системного підходу до управління економічною безпекою. Важливо не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й удосконалювати внутрішні процеси. Компанія має активно впроваджувати сучасні технології, підвищувати прозорість та інституційну спроможність. Залучення міжнародного досвіду та підтримки дозволить зміцнити захист від багаторівневих загроз. Укренерго повинна мати чітко визначену антикризову політику та резервні сценарії дій. Лише за умов ефективного управління як зовнішніми, так і внутрішніми ризиками можна гарантувати стабільне функціонування об'єднаної енергосистеми України.

Війна в Україні гостро висвітлила вразливість енергетичної інфраструктури та стала справжнім випробуванням для економічної безпеки НЕК «Укренерго». Під постійними ударами ворога, підприємство змушене було не лише боротися за фізичне збереження об'єктів, а й шукати нові підходи до управління ризиками, фінансування та технічного забезпечення. Масовані обстріли трансформаторних підстанцій і ліній електропередач продемонстрували стратегічну важливість енергосистеми як мішені, а також її центральну роль у забезпеченні життєдіяльності країни. У цих надзвичайних умовах «Укренерго» проявило високу стійкість і професіоналізм, координуючи дії національного масштабу з міжнародною підтримкою. Значні пошкодження техніки та складність її заміни загострили необхідність технічної модернізації та переосмислення безпекової політики. Компанія почала активно впроваджувати антикризові заходи, зокрема цифрові технології моніторингу, протидронові системи та підвищення кіберзахисту. Крім того, велике значення набули психологічна стійкість персоналу та ефективна внутрішня комунікація. Стратегічним напрямом стало посилення законодавчої бази та інтеграція до європейських енергетичних стандартів. Фінансова вразливість підприємства потребує диверсифікації джерел доходів та довгострокових інвестицій у резервні потужності. Система економічної безпеки має розвиватися не як реакція на загрозу, а як постійно оновлювана складова стратегії. Війна довела, що

стабільність енергосистеми — це не лише технічне, а й політичне питання. Досвід «Укренерго» може стати основою для створення моделі економічної стійкості в інших державних підприємствах. У перспективі саме надійна енергетична система стане одним із ключових чинників післявоєнного відновлення та розвитку України.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НЕК «УКРЕНЕРГО»

3.1 Інструменти та методи управління ризиками економічної безпеки

У сучасному динамічному середовищі питання економічної безпеки виходить на перший план як для держави, так і для бізнес-структур. Зростання глобальної конкуренції, нестабільність фінансових ринків, загрози кібератак, інфляційні та геополітичні ризики – все це формує складний контекст, у якому функціонує економіка. У таких умовах ефективне управління ризиками економічної безпеки стає ключовим елементом стабільного розвитку та збереження стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Поняття «економічна безпека» охоплює сукупність умов і чинників, що забезпечують здатність підприємства, галузі чи країни протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримуючи при цьому економічну незалежність, стабільність функціонування та потенціал до зростання. Водночас ризики економічної безпеки — це ймовірні події або явища, які можуть негативно вплинути на стан економіки, знизити конкурентоспроможність, зруйнувати виробничі зв'язки чи навіть поставити під загрозу існування суб'єкта економічної діяльності [41].

Під час війни ризики економічної безпеки для підприємств набувають особливої гостроти, оскільки поєднують у собі не лише традиційні економічні загрози, а й нові виклики, зумовлені бойовими діями, військовою невизначеністю та руйнуванням інфраструктури. Ці ризики є багатограними й взаємопов'язаними, а їхній вплив часто має довгострокові наслідки для функціонування підприємств, інвесторів та партнерів [41]:

1. Фізичне знищення активів. Військові дії безпосередньо загрожують матеріальним ресурсам підприємства: виробничим потужностям, офісам, складам, логістичній інфраструктурі. Руйнування обладнання та виробничих площ тягне за собою прямі фінансові втрати та зупинку виробництва.

2. **Порушення логістичних ланцюгів.** Заблоковані або зруйновані транспортні коридори унеможливають вчасне постачання сировини, компонентів і готової продукції, що призводить до порушення графіків виробництва та постачання, а отже – до втрати клієнтів.

3. **Втрата ринків збуту.** Через бойові дії підприємства можуть втратити не лише зовнішні, а й внутрішні ринки. Це пов'язано з міграцією населення, падінням платоспроможного попиту, закриттям бізнес-партнерів у зонах бойових дій або окупованих територіях.

4. **Зростання фінансових ризиків.** До них належать ризики неплатоспроможності контрагентів, курсові коливання, інфляція, дефіцит обігових коштів, труднощі з доступом до кредитування та страхування. У воєнний період фінансові установи посилюють вимоги до позичальників, що обмежує доступ підприємств до ресурсів.

5. **Кадрові ризики.** Мобілізація працівників, евакуація персоналу, зниження трудової мотивації та психологічна нестабільність впливають на кадровий потенціал підприємства. Втрата кваліфікованих кадрів знижує ефективність роботи.

6. **Кіберзагрози.** Підвищення активності хакерських атак у воєнний час, спрямованих на порушення ІТ-систем, викрадення даних або шантаж, ставить під загрозу інформаційну безпеку підприємства.

7. **Репутаційні ризики.** Війна супроводжується посиленням суспільної уваги до соціальної відповідальності бізнесу. Невдалі рішення або зв'язки з окупаційними структурами можуть спричинити бойкот з боку клієнтів чи партнерів, особливо на міжнародному рівні.

8. **Регуляторна невизначеність.** Постійні зміни у податковій, митній, трудовій політиці під час війни ускладнюють стратегічне планування. Невизначеність щодо умов ведення бізнесу створює додаткове навантаження на керівництво підприємств.

Таким чином, під час війни управління ризиками економічної безпеки має бути комплексним і гнучким. Воно повинно включати аналіз сценаріїв, розробку

кризових планів, страхування ризиків, диверсифікацію поставок та каналів збуту, посилення кіберзахисту, а також інвестиції в людський капітал. У таких умовах зростає значення стратегічного управління, здатного адаптувати бізнес до турбулентного середовища, забезпечити його життєздатність і розвиток навіть у період глибоких потрясінь.

У сучасних умовах зростаючої нестабільності — як економічної, так і політичної — управління ризиками економічної безпеки стає невід’ємною частиною стратегії кожного підприємства чи організації. Для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу в умовах воєнних загроз, фінансової турбулентності або глобальних викликів необхідно не лише ідентифікувати потенційні ризики, але й мати ефективні інструменти для їхнього прогнозування, оцінювання, мінімізації або усунення.

Інструменти управління ризиками економічної безпеки — це сукупність методів, підходів, механізмів та технічних засобів, які використовуються для виявлення, аналізу, контролю й нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз. Основною метою їх застосування є забезпечення безперервного функціонування підприємства, збереження його ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та можливості адаптації до змін середовища.

Ці інструменти дозволяють [43]:

- виявляти слабкі місця в системі економічної безпеки;
- оцінювати рівень загроз і ризиків;
- розробляти сценарії реагування на кризові ситуації;
- формувати стратегії захисту активів і капіталу;
- підвищувати ефективність управлінських рішень у критичних умовах.

Різноманітність інструментів управління ризиками дозволяє підприємствам адаптувати свої підходи залежно від галузі, масштабу діяльності та характеру загроз (табл. 3.1). Вони можуть охоплювати як фінансові й економічні аспекти, так і організаційні, правові, інформаційні та кадрові.

Таблиця 3.1 - Основні інструменти управління ризиками економічної безпеки

Інструменти	Приклади інструментів	Призначення / функції
Аналітичні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, сценарний аналіз	Виявлення потенційних загроз і слабких місць, прогнозування майбутніх змін
Фінансові	Страховання, хеджування, резервні фонди, ліміти витрат	Зменшення фінансових втрат, компенсація збитків, стабілізація грошових потоків
Організаційно-управлінські	Ризик-менеджмент, антикризове управління, аудит безпеки	Координація дій, оперативне реагування, підвищення готовності до надзвичайних ситуацій
Інформаційні та технічні	Системи інформаційної безпеки, кіберзахист, резервне копіювання даних	Захист даних, запобігання витокам та кібератакам
Правові	Контракти з форс-мажором, комплаєнс-програми, правова експертиза	Мінімізація юридичних ризиків, дотримання норм законодавства
Кадрові	Навчання персоналу, інструктажі, ротація кадрів	Формування культури безпеки, підвищення готовності працівників до ризиків
Інформаційно-аналітичні системи	ERP-системи, CRM, системи моніторингу бізнес-процесів	Автоматизація контролю, аналіз операційної діяльності в режимі реального часу

Джерело: складено автором на основі [41, 43]

Система управління ризиками економічної безпеки неможлива без цілісного, комплексного підходу, що охоплює широкий спектр інструментів. Представлена таблиця ілюструє основні категорії таких інструментів, кожна з яких має власне функціональне навантаження та стратегічне значення у забезпеченні стійкості суб'єкта господарювання до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Перш за все, аналітичні інструменти відіграють фундаментальну роль на початкових етапах управління ризиками. Вони дозволяють не лише виявити потенційні загрози, але й оцінити їхню природу, силу впливу та ймовірність реалізації. Наприклад, SWOT-аналіз надає цілісне бачення сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з можливостями та загрозами ззовні, що є основою для стратегічного планування. Подібні інструменти забезпечують якісну базу для прийняття рішень, що у критичних ситуаціях може стати запорукою виживання бізнесу.

Далі, фінансові інструменти мають ключове значення для безпосереднього пом'якшення наслідків ризиків. Страхування й хеджування, зокрема, дозволяють підприємствам перекладати частину ризиків на інші структури (страхові компанії чи контрагентів), тим самим зменшуючи власну відповідальність за потенційні збитки. Резервні фонди ж слугують буфером у випадку виникнення форс-мажорних обставин або раптового падіння доходів. Таким чином, ці інструменти не просто знижують рівень ризику, а й забезпечують фінансову стійкість [43].

У свою чергу, організаційно-управлінські інструменти акцентують увагу на внутрішній структурі підприємства та його здатності до швидкої адаптації. Ризик-менеджмент та антикризове управління — це процеси, які не лише регулюють дії в період загострення, а й формують культуру попередження загроз. Регулярний аудит безпеки дозволяє виявити недоліки в системах контролю та управління, що запобігає можливим втратам у майбутньому.

Не менш важливими є інформаційні та технічні інструменти, що набули особливої актуальності в умовах цифровізації. Кіберзагрози, витоки даних та атаки на ІТ-інфраструктуру — нові реалії бізнесу. Саме тому захист інформації, резервне копіювання та використання безпечних систем зв'язку є критичними аспектами сучасної безпеки. Без належного ІТ-захисту підприємство ризикує втратити не лише конфіденційну інформацію, а й репутацію та клієнтів [43].

Правові інструменти виконують функцію юридичного щита. Контракти з форс-мажорними умовами, дотримання комплаєнсу, юридична експертиза договорів — усе це формує правову безпеку бізнесу, захищаючи його від судових ризиків, штрафів чи втрати активів через правову недбалість.

Нарешті, кадрові інструменти часто недооцінюються, хоча на практиці саме персонал є як джерелом ризиків, так і ключовим елементом безпеки. Системне навчання, інструктажі та ротація працівників сприяють формуванню корпоративної культури безпеки та підвищують готовність реагувати на надзвичайні ситуації [43].

Загалом, таблиця демонструє, що ефективне управління ризиками неможливе без інтеграції різних типів інструментів — від стратегічних і фінансових, до технічних і кадрових. Їхнє збалансоване поєднання дозволяє не лише протистояти загрозам, а й підвищити конкурентоспроможність, гнучкість та адаптивність підприємства в умовах зростаючої невизначеності.

Методи управління ризиками економічної безпеки є практичними інструментами впливу на ризики з метою їх мінімізації або усунення. Вони дозволяють суб'єктам господарювання реагувати на потенційні загрози шляхом запобігання, зниження, передачі або прийняття ризику [42]. Застосування різноманітних методів забезпечує стратегічну гнучкість і адаптивність у нестабільному економічному середовищі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Методи управління ризиками економічної безпеки

Група методів	Метод	Суть методу	Приклад застосування
<i>Запобіжні (превентивні)</i>	Уникнення ризику	Відмова від діяльності, пов'язаної з високим рівнем загроз	Вихід з ринку країни з політичною нестабільністю
	Диверсифікація	Розподіл ресурсів, постачальників або клієнтів для зменшення залежності	Диверсифікація постачальників сировини з різних регіонів
<i>Зменшення ризику (локалізація)</i>	Мінімізація впливу ризику	Впровадження заходів для зменшення імовірності або наслідків ризику	Захист ІТ-систем антивірусами, аудит безпеки
	Контроль та моніторинг	Систематичне спостереження за ризиками та оперативне реагування	Встановлення КРІ для ризик-менеджменту
<i>Передача ризику</i>	Страховання	Передача ризику страховій компанії	Страховання майна підприємства
	Аутсорсинг/аутстафінг	Делегування функцій або ризиків стороннім виконавцям	Передача логістики зовнішньому перевізнику
<i>Прийняття ризику</i>	Самоутримання ризику	Усвідомлене прийняття можливих втрат без активного втручання	Прийняття коливань цін на сировину при стабільному прибутку
	Резервування ресурсів	Формування фінансових або матеріальних резервів для компенсації наслідків	Створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат

Джерело: складено автором на основі [42]

Таблиця показує, що методи управління ризиками економічної безпеки можна умовно поділити на чотири основні групи: запобіжні (превентивні), методи зменшення ризику, методи передачі ризику та методи прийняття ризику. Кожна з них має свої специфічні інструменти, що застосовуються залежно від характеру загроз, рівня ймовірності їх настання та потенційних наслідків.

Запобіжні методи, такі як уникнення ризику і диверсифікація, діють проактивно, запобігаючи ризикам ще до їх реалізації. Наприклад, компанія може відмовитися від ринку з високими політичними ризиками або диверсифікувати постачання сировини, що суттєво зменшує вразливість. Основна перевага цих методів — висока ефективність на ранніх стадіях управління ризиками, адже вони не допускають появи загроз або зменшують залежність від одного джерела ризику. Водночас їхнім недоліком є можлива втрата вигідних можливостей, які супроводжуються ризиком [42].

Методи зменшення ризику (локалізація) передбачають активне управління загрозами, коли повністю уникнути їх неможливо. Такі інструменти, як аудит безпеки, антивірусні системи чи KPI з моніторингу, дозволяють не лише знизити ймовірність подій, але й підвищити рівень готовності підприємства до них. Ці методи мають високу гнучкість і адаптивність, проте потребують постійних витрат на підтримання систем захисту.

Методи передачі ризику, зокрема страхування та аутсорсинг, є ефективними у випадках, коли ризики не можна або недоцільно контролювати самостійно. Наприклад, страхування майна або передача логістики зовнішньому підряднику дозволяють перекласти відповідальність, зберігаючи при цьому контроль над ключовими процесами. Їхньою перевагою є зменшення фінансового навантаження у випадку реалізації ризику, але вони вимагають ретельного вибору партнерів та додаткових витрат [42].

Методи прийняття ризику — це усвідомлений вибір не втручатися, якщо рівень ризику не критичний або витрати на його усунення перевищують потенційні втрати. Наприклад, самоутримання ризику або резервування ресурсів є доцільними при стабільному прибутку та високій ліквідності підприємства.

Вони вигідні тим, що економлять ресурси, однак підходять лише для контрольованих або незначних ризиків.

Найкращим методом не є один конкретний підхід, а поєднання кількох методів з різних груп залежно від ситуації. Наприклад, для захисту від значних зовнішніх загроз доречне страхування, для внутрішніх — моніторинг, а для невеликих ризиків — самоутримання. Таким чином, найефективнішою стратегією є комбіноване управління ризиками, яке дозволяє балансувати між витратами, контролем і адаптивністю до змін [42].

Таким чином, інструменти та методи управління ризиками економічної безпеки є основою для побудови надійної системи захисту бізнесу в умовах турбулентного середовища. Їхня комбінація, адаптація до специфіки підприємства та постійне оновлення відповідно до змін у зовнішньому середовищі дозволяють забезпечити не лише виживання, а й розвиток суб'єкта господарювання. Найвищу ефективність демонструє комплексний підхід, що поєднує превентивні, реактивні та стратегічні рішення у сфері управління ризиками.

3.2 Розробка заходів для вдосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго»

У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої повномасштабною війною, кібератаками, дефіцитом енергоресурсів та загрозами критичній інфраструктурі, особливої актуальності набуває вдосконалення системи економічної безпеки стратегічних підприємств. Національна енергетична компанія «Укренерго», як оператор об'єднаної енергосистеми України, відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної стійкості та функціонування національної економіки. Водночас компанія стикається з комплексом ризиків, що потребують системного підходу до управління безпекою, зокрема економічною.

Удосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго» повинне охоплювати стратегічний, організаційний, технічний і фінансовий рівні. На стратегічному рівні першочерговим завданням є формування єдиної політики економічної безпеки, яка враховуватиме ризики бойових дій, втрат активів, порушення ланцюгів постачання, інфраструктурні загрози та геополітичну нестабільність. Необхідно розробити сценарне планування та моделі реагування на надзвичайні економічні події, а також включити ризик-менеджмент у загальну стратегію розвитку підприємства. Формування єдиної політики економічної безпеки є основою для координації дій на всіх рівнях організації. Сценарне планування дозволяє передбачити різноманітні ситуації та розробити відповідні дії для мінімізації ризиків (табл. 3.3) [44].

Таблиця 3.3 - Переваги та недоліки формування єдиної політики економічної безпеки та сценарного планування для НЕК «Укренерго»

Переваги	Недоліки
Забезпечує стратегічну цілісність дій	Потребує значних ресурсів на розробку та адаптацію
Підвищує готовність до надзвичайних ситуацій	Ризик помилок у сценаріях через невизначеність
Сприяє координації між підрозділами	Необхідність регулярного оновлення в умовах швидких змін
Очікувані зміни: зростання адаптивності компанії, зниження втрат у кризових умовах.	

Джерело: складено автором

Впровадження єдиної політики економічної безпеки та сценарного планування дозволить компанії передбачати кризові ситуації та ефективно реагувати на них. Ці заходи забезпечують чітку організаційну структуру, що дозволяє знизити рівень хаосу у випадку надзвичайних ситуацій. Вони сприяють не тільки збереженню фінансових і матеріальних ресурсів, а й зменшенню потенційних втрат, пов'язаних із неефективними рішеннями. Регулярне оновлення таких сценаріїв дозволить підтримувати високий рівень адаптивності організації до змінюваних умов ринку. Завдяки такому підходу компанія зможе бути більш стійкою до зовнішніх і внутрішніх загроз [44].

Організаційно система має бути інтегрована в корпоративне управління через створення підрозділу з економічної безпеки або зміцнення існуючих

функцій безпеки. Важливим є запровадження чіткої структури відповідальності, обміну інформацією між підрозділами, а також систематичне навчання персоналу з питань ідентифікації та запобігання економічним загрозам. Ключову роль відіграватиме система внутрішнього контролю, що дозволяє швидко виявляти порушення, шахрайство, корупційні ризики чи зловживання. Це дозволяє забезпечити швидке реагування на загрози і чітке розподілення обов'язків серед усіх підрозділів. Завдяки такій інтеграції досягається максимальна ефективність в управлінні ризиками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Переваги та недоліки інтеграції підрозділу економічної безпеки в структуру управління для НЕК «Укренерго»

Переваги	Недоліки
Посилення внутрішнього контролю та відповідальності	Потребує організаційних змін і навчання персоналу
Централізоване управління ризиками	Можливий опір змінам з боку окремих підрозділів
Прозорість процесів і швидке реагування на загрози	Залежність ефективності від якості внутрішніх процедур
Очікувані зміни: зростання прозорості управлінських рішень, покращення комунікації між підрозділами.	

Джерело: складено автором

Таким чином, інтеграція підрозділу економічної безпеки в загальну структуру управління дозволить забезпечити централізовану координацію та злагодженість дій у разі загроз. Це допоможе уникнути дезорганізації в кризових ситуаціях та зробить управлінські процеси більш прозорими. Крім того, таке підвищення рівня відповідальності дозволить своєчасно виявляти та усувати ризики. Зміцнення взаємодії між підрозділами створить умови для більш швидкої адаптації до нових викликів. У результаті компанія отримає значну перевагу в боротьбі з потенційними загрозами для її економічної безпеки [44].

На технічному рівні слід впроваджувати цифрові інструменти аналітики ризиків, моніторингові системи, захищені платформи обробки інформації, а також інтегрувати кібербезпекові рішення у фінансові та виробничі процеси. Особливо актуальним є захист SCADA-систем, серверної інфраструктури, бухгалтерських та логістичних платформ. Варто здійснювати періодичний аудит IT-інфраструктури, а також ввести обов'язкову сертифікацію відповідності

систем управління безпекою міжнародним стандартам (наприклад, ISO 27001, ISO 31000). Розглянемо переваги і недоліки в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки впровадження цифрових інструментів моніторингу та захисту (SCADA, IT-системи, ISO-сертифікація) для НЕК «Укренерго»

Переваги	Недоліки
Підвищення кіберзахисту критичної інфраструктури	Висока вартість впровадження та обслуговування
Автоматичне виявлення порушень і загроз	Необхідність регулярних оновлень програмного забезпечення
Відповідність міжнародним стандартам безпеки	Потребує кваліфікованих кадрів
Очікувані зміни: зниження вразливості до атак, підвищення довіри з боку партнерів і державних органів.	

Джерело: складено автором

Відповідність міжнародним стандартам через сертифікацію ISO покращить імідж компанії і забезпечить її стабільність. Водночас, інтеграція IT-систем надасть змогу автоматизувати численні процеси, зменшуючи людський фактор у прийнятті важливих рішень. Внаслідок цього компанія стане більш стійкою до кіберзагроз та зросте її здатність працювати на глобальному ринку [45].

Фінансовий аспект вдосконалення системи економічної безпеки полягає у забезпеченні стабільності фінансових потоків, раціональному використанні ресурсів, створенні резервних фондів та залученні фінансових інструментів для хеджування ризиків. Компанія повинна забезпечити прозорість операцій, запобігати втратам через недобросовісних контрагентів і мати чіткі механізми перевірки доброчесності партнерів та підрядників. Важливо також оптимізувати управління дебіторською заборгованістю, розробити політику управління фінансовими ризиками та оцінювати ефективність витрат. Особливе значення має співпраця з державними органами, Службою безпеки України, Міністерством енергетики, а також міжнародними партнерами щодо обміну інформацією про загрози, спільного реагування на інциденти та координації у сфері безпеки критичної інфраструктури. Розробка протоколів дій у кризових

ситуаціях, підвищення інформаційної безпеки та забезпечення фізичного захисту об'єктів енергосистеми мають стати частиною загальної стратегії [45].

Серед конкретних заходів можна виділити: впровадження автоматизованих систем моніторингу економічних ризиків; використання систем Business Intelligence для оцінки фінансової ефективності; укладання договорів страхування на об'єкти високого ризику; створення корпоративного резервного фонду стабілізації; аудит постачальників та контрагентів; побудову інтегрованої системи внутрішнього фінансового контролю.

Також доцільно активізувати роботу щодо зменшення залежності від зовнішніх постачальників критичних ресурсів через локалізацію виробництва або запровадження довгострокових партнерств з перевіреними постачальниками. Важливо передбачити можливість гнучкого перерозподілу ресурсів у разі надзвичайних ситуацій, що дозволить мінімізувати негативні наслідки втрати окремих компонентів енергетичної системи.

В умовах цифровізації та зростання ролі новітніх технологій, одним із ключових напрямів удосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго» має стати впровадження інноваційних рішень із використанням штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних. Інноваційні технології здатні значно підвищити швидкість виявлення ризиків, точність прогнозування загроз та ефективність управлінських рішень, що особливо важливо в умовах воєнного часу та постійної зміни зовнішнього середовища [44].

Одним із пріоритетних заходів може стати створення інтелектуальної платформи управління ризиками, яка на основі алгоритмів ШІ здійснюватиме аналіз внутрішніх та зовнішніх даних: економічних показників, ринкових трендів, геополітичної ситуації, даних про інциденти безпеки, тощо. Така система зможе формувати автоматичні попередження щодо потенційних загроз — наприклад, виявляти підозрілу активність у фінансових операціях, аномалії в споживанні ресурсів чи логістичних схемах, сигнали кіберзагроз, а також будувати прогнози щодо впливу тих чи інших подій на фінансову стійкість компанії. Інтелектуальна платформа ризик-менеджменту дозволяє швидко

обробляти великі обсяги інформації та виявляти загрози на ранніх етапах. Це дозволяє приймати більш точні та обґрунтовані рішення. Наведемо переваги і недоліки в табл. 3.6 [46].

Таблиця 3.6 – Переваги та недоліки залучення аналітики великих даних та ІІІ (інтелектуальна платформа ризик-менеджменту) для НЕК «Укренерго»

Переваги	Недоліки
Висока точність прогнозів і виявлення загроз	Високі витрати на впровадження та навчання систем
Проактивне управління ризиками	Залежність від якості вхідних даних
Автоматизація процесів прийняття рішень	Необхідність кіберзахисту самої системи ІІІ
Очікувані зміни: зменшення людського фактору, пришвидшення прийняття рішень, покращення стратегічної гнучкості.	

Джерело: складено автором

Використання аналітики великих даних і ІІІ в управлінні ризиками дозволяє автоматизувати процеси виявлення загроз і прогнозування можливих сценаріїв. Така платформа може значно підвищити точність і швидкість реагування на кризові ситуації. Вона дозволить здійснювати проактивне управління ризиками, а не лише реагувати на них. Системи на основі ІІІ також здатні самонавчатися та вдосконалювати свої прогнози, що робить їх дуже ефективними для довгострокового планування. Впровадження таких технологій дозволить знизити ризики людських помилок та забезпечить високий рівень безпеки [46].

Також доцільно розробити цифрову карту загроз для критичної інфраструктури, яка за допомогою геоаналітики та супутникових даних дозволить оцінювати уразливість об'єктів у режимі реального часу. Це дасть змогу не лише планувати оперативну реакцію, а й приймати рішення про запобіжні дії — перенаправлення потоків, посилення охорони, резервування ліній, тощо. Цифрова карта загроз дозволяє відстежувати уразливі точки і вчасно реагувати на потенційні загрози. Це створює основу для оперативного управління та захисту стратегічних об'єктів компанії (табл. 3.7) [44].

Таблиця 3.7 – Переваги та недоліки побудови цифрової карти загроз критичній інфраструктурі для НЕК «Укренерго»

Переваги	Недоліки
Оперативна оцінка вразливостей	Висока технічна складність
Можливість візуалізації загроз у реальному часі	Необхідність постійного оновлення геоданих
Підтримка швидкого прийняття управлінських рішень	Потребує точних вхідних даних
Очікувані зміни: покращення просторового управління безпекою, мінімізація втрат через локалізацію інцидентів.	

Джерело: складено автором

Отже, створення цифрової карти загроз надасть компанії можливість візуалізувати можливі вразливості та ризики, з якими вона може стикнутися в майбутньому. Це дозволить оперативно реагувати на загрози та коригувати стратегії безпеки в реальному часі. Візуалізація загроз допоможе більш ефективно розподіляти ресурси та направляти їх на найбільш критичні об'єкти. Такі карти дозволяють у точності визначати географічні зони високого ризику, що сприяє точнішому плануванню заходів безпеки. Це значно підвищує надійність і стійкість компанії до можливих атак на її інфраструктуру.

Крім того, впровадження системи управління знаннями, побудованої на основі ШІ, дозволить акумулювати досвід управління ризиками, автоматизувати підготовку персоналу, а також формувати адаптивні сценарії реагування на нестандартні ситуації. Система зможе генерувати індивідуальні рекомендації для управлінців на основі аналітики поточних загроз і історичних рішень [44].

Інтеграція інноваційних технологій, включаючи ШІ, в систему економічної безпеки НЕК «Укренерго» відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, швидкості реагування та стратегічної гнучкості компанії. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління ризиками, де рішення ґрунтуються не лише на інтуїції та досвіді, а й на даних, алгоритмах і прогнозних моделях. У поєднанні з іншими заходами це забезпечить не просто збереження стабільності, а й підвищення конкурентоспроможності та інноваційної спроможності компанії в умовах невизначеності.

Розробка й реалізація зазначених заходів сприятиме посиленню економічної безпеки НЕК «Укренерго», підвищенню її адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Системний підхід до управління ризиками дозволить не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й зміцнити внутрішню стійкість компанії до будь-яких економічних потрясінь. Таким чином, вдосконалення системи економічної безпеки є не тимчасовим інструментом, а довгостроковою інвестицією в стабільність енергетичної системи України.

3.3 Вплив реалізації запропонованих заходів на стан економічної безпеки підприємства

Для НЕК «Укренерго» — стратегічно важливої компанії національного масштабу — впровадження продуманих заходів у сфері безпеки здатне не лише захистити інфраструктуру від загроз, а й сформувати стійку систему управління ризиками. Особливої уваги заслуговують три ключові ініціативи: кіберзахист SCADA-систем, створення єдиного центру економічної безпеки та впровадження штучного інтелекту в аналітику загроз.

Перш за все, впровадження системи кіберзахисту SCADA-систем є фундаментальним кроком у захисті критичної інфраструктури. SCADA є серцем енергетичного управління, а її уразливість — потенційною катастрофою. Уразливі SCADA-системи відкривають ворота для хакерських атак, які можуть зупинити подачу електроенергії мільйонам споживачів. У випадку НЕК «Укренерго», така атака може мати не лише економічні, а й політичні та гуманітарні наслідки. Надійний кіберзахист дозволить виявляти спроби вторгнення ще на ранніх етапах, оперативно блокувати атаки та зберігати цілісність технологічного циклу [46].

Другим кроком є створення єдиного центру економічної безпеки, який об'єднає функції аналізу ризиків, внутрішнього аудиту, моніторингу фінансових потоків, перевірки контрагентів та антикорупційного контролю. Такий центр

діятиме як координуюча структура, що забезпечує системну, а не фрагментарну безпеку. Він усуне дублювання функцій між підрозділами, забезпечить прозорість в ухваленні рішень та підвищить відповідальність за збереження ресурсів. Це особливо важливо для підприємства, що працює з державними та міжнародними фондами, оскільки централізована структура дозволить зміцнити репутацію компанії та її інвестиційну привабливість.

Не менш значущим є впровадження автоматизованої системи аналітики великих даних із використанням штучного інтелекту. У сучасному світі саме інформація — головний ресурс, і здатність її обробляти в реальному часі є вирішальною. У масштабах НЕК «Укренерго» потоки даних охоплюють тисячі показників: від електричних навантажень до розрахунків із контрагентами. ШІ здатен розпізнавати закономірності, виявляти нетипові транзакції, підозрілі відхилення, прораховувати ймовірності ризиків і навіть прогнозувати загрози. Це дозволить перейти від реактивної до проактивної моделі безпеки, коли загрози запобігають ще до її прояву [46].

Для забезпечення надійності та стійкості енергетичної системи України необхідно комплексно підходити до організації безпеки на стратегічному підприємстві. Нижче подано табл. 3.8, в якій надано етапи реалізації трьох пріоритетних заходів, які мають критичне значення для підвищення економічної безпеки НЕК «Укренерго».

Таблиця 3.8 - Етапи впровадження ключових заходів з удосконалення економічної безпеки НЕК «Укренерго»

№	Захід	Етап реалізації	Термін	Відповідальні	Ресурси / Коментарі
1	2	3	4	5	6
1	Кіберзахист SCADA-систем	Аудит стану кібербезпеки SCADA	1 місяць	Відділ ІТ, зовнішні експерти	Технічна документація, бюджет на аудит
		Розробка стратегії кіберзахисту	1 місяць	ІТ-директор, кіберконсультанти	Стратегія включає сценарії загроз, вимоги, план дій
		Закупівля та налаштування захисних систем	2 місяці	Технічний ІТ-відділ	Обладнання, ПЗ, підрядники

Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
		Тестування системи, моделювання атак	1 місяць	ІТ-відділ, служба безпеки	Перевірка стійкості до вторгнень
		Навчання персоналу	2 тижні	HR, ІТ	Інструктаж, тренінги
		Запуск і моніторинг	Постійно	Центр кібермоніторингу	Системне оновлення та підтримка
2	Створення Центру економічної безпеки	Підготовка структури, функцій, положення	1 місяць	Керівництво, служба безпеки, юристи	Проект організаційної структури
		Затвердження документів і бюджету	2 тижні	Дирекція, фіндепартамент	Юридичне оформлення
		Формування команди	1 місяць	HR, служба безпеки	Підбір персоналу, конкурсний відбір
		Інтеграція з існуючими службами	1 місяць	Фінанси, внутрішній аудит	Перерозподіл функцій
		Розробка регламентів реагування	2 тижні	Юридичний відділ, керівник центру	Алгоритми дій при загрозах
		Повноцінний запуск центру	Через 3 міс.	Керівник центру, наглядова рада	Перший звіт, моніторинг ефективності
3	Система аналітики великих даних і ІІІ	Аналіз джерел даних, оцінка потреб	1 місяць	ІТ, економісти-аналітики	Виявлення критичних масивів даних
		Вибір платформи ІІІ	1 місяць	ІТ, тендерний комітет	Напр.: Azure, Python ML, Power BI
		Інтеграція з джерелами даних	2 місяці	ІТ, зовнішні розробники	Адаптація та налаштування
		Розробка моделей для виявлення загроз	2 місяці	Дата-аналітики, консультанти	Аномалії, шахрайство, кіберзагрози
		Тестування та налаштування точності моделей	1 місяць	ІТ, служба безпеки	Тестові сценарії
		Навчання персоналу	2 тижні	HR, тренери	Робота з аналітичними панелями
		Запуск і оновлення	Постійно	ІТ-аналітики, безпека	Підтримка, апгрейди моделей ІІІ

Джерело: складено автором

Перш за все, пріоритет надано кіберзахисту SCADA-систем та об'єктів критичної інфраструктури. Це виправдано тим, що кіберзагрози в енергетичному секторі можуть мати катастрофічні наслідки не лише для підприємства, а й для енергобалансу держави. Етапи реалізації цього заходу — від аудиту до постійного моніторингу — охоплюють усі ключові компоненти сучасного кіберзахисту, включаючи навчання персоналу, що підвищує загальну кібергігієну компанії.

Другим кроком є створення єдиного центру економічної безпеки. Це рішення дозволяє об'єднати розрізнені функції безпеки (внутрішній аудит, фінансовий контроль, інформаційну безпеку тощо) в єдину координовану систему. Такий підхід забезпечує оперативність реагування, аналітичну підтримку рішень керівництва та мінімізацію внутрішніх загроз. Зокрема, акцент зроблено на побудові чітких регламентів, структури підрозділу та системи внутрішнього моніторингу [46].

Нарешті, третім напрямом виступає впровадження сучасних технологій великих даних і штучного інтелекту. Цей компонент є необхідним не лише як інструмент аналітики, а як стратегічний елемент прогнозування ризиків, виявлення прихованих загроз та оптимізації управлінських рішень. Створення автоматизованої платформи дозволить обробляти великі масиви даних у режимі реального часу, інтегруючи інформацію з фінансових, логістичних, виробничих і технічних джерел.

Всі три заходи формують взаємопов'язану систему, яка зміцнює економічну безпеку НЕК «Укренерго» не лише на рівні захисту активів, а й на рівні організаційної культури, стратегічного планування та технологічної модернізації. Важливо, що запропоновані етапи мають чіткі терміни, відповідальних осіб та ресурсне забезпечення, що забезпечує їхню реалістичність і ефективність. Успішне впровадження зазначених заходів може стати прикладом для інших державних підприємств у сфері енергетики, які прагнуть підвищити свою стійкість до сучасних викликів [46].

Для забезпечення ефективного впровадження стратегічних заходів із підвищення економічної безпеки НЕК «Укренерго» було здійснено детальний розрахунок витрат. Таблиця 3.9 відображає ключові статті витрат за трьома пріоритетними напрямками, що відповідають сучасним загрозам та технологічним викликам.

Таблиця 3.9 - Економічні витрати на реалізацію трьох основних заходів щодо зміцнення економічної безпеки НЕК «Укренерго»

№	Назва заходу	Основні статті витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Примітка
1	Впровадження системи кіберзахисту SCADA-систем і критичної інфраструктури	- Аудит безпеки SCADA-систем (зовнішній підрядник) – 3 500 тис. грн - Закупівля фаєрволів, шлюзів безпеки, SIEM-систем – 9 000 тис. грн - Інтеграція та налаштування ПЗ/обладнання – 4 500 тис. грн - Тестування на проникнення (penetration testing) – 1 000 тис. грн - Навчання персоналу (кібергігієна, реагування на інциденти) – 1 000 тис. грн	19 000	Стратегічно важливий напрям, високі витрати через масштаб
2	Створення єдиного центру економічної безпеки підприємства	- Ремонт/обладнання офісу для 15 працівників – 1 200 тис. грн - Закупівля робочих станцій, серверного обладнання – 1 500 тис. грн - Заробітна плата на рік (15 фахівців, середня ЗП 60 тис. грн/міс) – 10 800 тис. грн - Закупівля спеціального ПЗ для фінансового моніторингу та аналітики – 2 500 тис. грн - Розробка регламентів, політик безпеки, методик – 700 тис. грн	16 700	Повноцінна структура економічної безпеки
3	Впровадження автоматизованої системи аналітики великих даних і штучного інтелекту	- Розробка системи/закупівля аналітичної платформи (BI + AI) – 9 000 тис. грн - Хмарні ресурси (Data Lake, GPU тощо) – 4 000 тис. грн - Інтеграція з наявними системами ERP, CRM, SCADA – 3 500 тис. грн - Найм експертів з даних (Data Scientists, аналітики) – 2 400 тис. грн (4 особи на рік) - Обробка та нормалізація даних – 1 500 тис. грн	20 400	Складна технологічна інтеграція, тривалий цикл реалізації

Джерело: складено автором

У результаті аналізу запланованих заходів бачимо, що загальні витрати на впровадження трьох ключових ініціатив складають 56,1 млн грн. Найбільш ресурсомістким є впровадження системи аналітики великих даних і штучного інтелекту, що обумовлено складністю розробки, потребою у високотехнологічному програмному забезпеченні, хмарних обчислювальних ресурсах і кваліфікованих фахівцях. Водночас цей напрям здатен кардинально підвищити здатність компанії до проактивного виявлення загроз.

Не менш важливою статтею витрат є створення єдиного центру економічної безпеки. Хоча витрати тут менш технологічні, значну частину бюджету становлять витрати на персонал, що свідчить про критичну роль людського капіталу в захисті активів компанії. Такий центр стане ядром для моніторингу, аналітики й координації зусиль у сфері безпеки.

Третій захід — кіберзахист SCADA-систем — теж передбачає суттєві інвестиції, адже мова йде про критичну інфраструктуру, на яку націлені кіберзагрози в умовах війни. Витрати в цій сфері є стратегічними й потенційно рятівними, оскільки безпека SCADA впливає на стабільність електропостачання в масштабах країни [46].

Таким чином, хоча зазначені витрати виглядають значними, вони є обґрунтованими та критично необхідними для забезпечення стійкості НЕК «Укренерго» до внутрішніх і зовнішніх ризиків. Реалізація цих заходів дозволить не лише зміцнити безпеку, але й підвищити загальну ефективність управління підприємством у динамічному й небезпечному середовищі.

Реалізація запропонованих заходів на НЕК «Укренерго» має потенціал значно зміцнити економічну безпеку підприємства, адже вони зосереджені на усуненні найбільших загроз, що можуть виникнути як зсередини, так і ззовні. Впровадження системи кіберзахисту для SCADA-систем і критичної інфраструктури забезпечить надійний захист від кіберзагроз, що є важливим в умовах сучасної гібридної війни. Така система не тільки збереже стабільність енергетичних постачань, але й захистить від потенційних економічних втрат, спричинених атакою на критичну інфраструктуру [46].

Створення єдиного центру економічної безпеки дозволить підприємству зосередити зусилля на швидкому виявленні та нейтралізації економічних загроз. Це дозволить більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, не лише з точки зору збереження активів, але й у контексті фінансової стійкості компанії. Єдиний центр дасть змогу створити єдину систему контролю, що мінімізує дублювання функцій і підвищить оперативність у реагуванні на зовнішні та внутрішні ризики.

Впровадження автоматизованої системи аналітики великих даних і штучного інтелекту стане ще одним важливим кроком для забезпечення проактивного підходу до управління ризиками. Технології ШІ дозволять виявляти не лише технічні проблеми, але й фінансові порушення, шахрайські схеми та потенційні загрози на ранній стадії, що підвищить загальний рівень безпеки підприємства.

Для коректного розрахунку прогнозованих значень основних показників економічної безпеки на 2025 та 2026 роки проведемо декілька розрахунків, спочатку подивимось на зміну дельти, результати представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Зміна основних показників економічної безпеки ПрАТ НЕК «Укренерго» в період 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Δ 2023-2022	Δ 2024-2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,76	0,95	0,37	0,19	-0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,11	0,11	0,01	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,93	0,37	0,18	-0,56
Коефіцієнт автономії	0,02	0,26	0,05	0,24	-0,21
Рентабельність активів (ROA)	-0,07	0,024	-0,22	0,094	-0,244
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,17	0,01	-1,37	1,18	-1,38
Чиста маржа	-0,08	0,005	-0,38	0,085	-0,385
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,04	0,43	0,07	0,39	-0,36
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	0,6	0,4	0,82	-0,2	0,42
Збиток, тис. грн	7 394 109	7 394 109	8 928 741	0,0	1 534 632

Закінчення таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	16 373 605	33 106 441	47 628 053	16 732 836	14 521 612
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн	8 225	7 994	7 739	-231	-255
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн	819 224	736 765	720 000	-82 459	-16 765
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн	7 934 238	8 986 984	884 082	1 052 746	-8 102 902

Джерело: створено автором

Отже, можна побачити, що більшість показників різко впали у 2024 році, що є критичним сигналом, і демонструють глибоку збитковість, але, після впровадження проєктів, які були запропоновані, прогнозується відновлення ліквідності, стабілізується та покращиться прибутковість, знизиться боргове навантаження і дебіторська заборгованість буде триматись під контролем, і ці показники дадуть можливість спрогнозувати зміни більш точно.

Також, для точнішого прогнозу, застосуємо прямолінійний метод амортизації, який є найпоширенішим для планування. Для цього скористаємось формулою (3.1) [47]:

$$A = \frac{Ca}{T} \quad (3.1)$$

де A – річна сума амортизаційних відрахувань;

Ca – вартість проєктів, що амортизуються;

T – термін корисного використання проєкту.

Реалістичним припущенням для строку амортизації ІТ та безпекових проєктів є 5 років, тому, візьмемо саме цей показник, тепер розрахуємо амортизацію:

$$\frac{(19\,000 + 16\,700 + 20\,400)}{5} = 11\,220 \text{ тис. грн/рік}$$

Цей показник в допоможе в прогнозі, адже, він вплине на прибуток, ROE, ROA та на маржу. Тепер, завдяки цьому показнику буде обґрунтовано, чому прибутковість не підвищиться одразу, навіть якщо зросте ефективність.

Для оцінки впливу реалізації запропонованих заходів на стан економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» було здійснено прогноз динаміки ключових фінансових показників на період 2025–2027 років. У табл. 3.11 відображено очікувані зміни ліквідності, рентабельності, рівня боргового навантаження та показників дебіторсько-кредиторської заборгованості. Це дозволяє наочно продемонструвати потенційні результати покращення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 3.11 - Прогноз змін ключових показників економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» в результаті реалізації заходів у 2025–2026 роках

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	Еталонне значення / Інтерпретація
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,37	0,43	0,45	>1 – оптимально
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,13	0,16	≥0,2 – бажано
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,5	0,57	>1 – оптимально
Коефіцієнт автономії	0,05	0,12	0,17	≥0,5 – фінансова незалежність
Рентабельність активів (ROA)	-0,22	-0,1	-0,05	>0,14 – ефективність використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,37	-0,7	-0,6	>0,08 – дохідність капіталу
Чиста маржа	-0,38	-0,2	-0,16	>0,05 – позитивна маржинальність
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,07	0,15	0,18	≥0,5 – оптимально
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	0,82	0,73	0,71	<0,5 – низький рівень ризику
Збиток, тис. грн	8 928 741	7 500 000	6 800 000	Зменшення – позитивна динаміка
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	47 628 053	42 000 000	39 000 000	Зменшення – ознака посилення контролю
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн	7 739	7 700	7 650	Стабільне значення
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн	720 000	680 000	660 000	Зменшення – ефективне управління розрахунками
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн	884 082	1 100 000	1 300 000	Збільшення – можливе залучення інвест. ресурсів

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозованих змін свідчить про поступове покращення основних параметрів економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго». Передусім, важливим позитивним сигналом є зростання коефіцієнтів ліквідності. Зокрема, прогнозується підвищення коефіцієнта поточної ліквідності з критично низького рівня 0,37 у 2024 році до значення 0,45 у 2026 році. Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності, що свідчить про зростання здатності підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання.

Ключові показники рентабельності також демонструють тенденцію до оздоровлення. Якщо у 2024 році рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) мали критичні від'ємні значення – відповідно -0,22 та -1,37 – то внаслідок стабілізації прибутковості вже у 2025 році прогнозується незначне від'ємне значення ROA на рівні -0,1, а у 2026 році – ROE сягне -0,05. Це відображає підвищення ефективності управління ресурсами.

Показники фінансової незалежності також демонструють покращення. Зокрема, коефіцієнт автономії зросте до 0,17 у 2026 році, що свідчитиме про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас рівень боргового навантаження (коефіцієнт заборгованості) зменшиться до 0,71, що вказуватиме на поступову стабілізацію структури капіталу.

Зменшення сукупної дебіторської заборгованості — з понад 47,6 млрд грн у 2024 році до 39 млрд грн у 2026 році — є результатом очікуваного посилення контролю за розрахунками з покупцями та ефективного управління грошовими потоками. Це дозволить вивільнити значну частину обігових коштів та покращити платоспроможність підприємства. Паралельно, прогнозується незначне зростання довгострокових зобов'язань, що може бути пов'язано із залученням інвестиційних ресурсів для реалізації стратегічних проєктів.

І для виявлення успішності запропонованих проєктів, проведемо ще раз оцінку економічної безпеки за допомогою методу згортки, для того, щоб побачити, чи доцільно вводити дані проєкти на підприємство, та на скільки збільшаться показники. Результати оцінки представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Застосування методу згортки для оцінки економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» за 2025–2026 роки

Показник	2022	2023	2024	2025	2026	Стимулятор/ дестимулятор
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8	1	0,3	0,45	0,47	Стимулятор
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,625	0,69	0,69	0,81	1	Стимулятор
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	1	0,4	0,54	0,61	Стимулятор
Коефіцієнт автономії	0,07	1	0,19	0,46	0,65	Стимулятор
Рентабельність активів (ROA)	-2,9	1	-9,2	-4,2	-2,1	Стимулятор
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-117	1	-137	-70	-60	Стимулятор
Чиста маржа	-16	1	-76	-40	-32	Стимулятор
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,09	1	0,16	0,35	0,42	Стимулятор
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	1,5	1	2,05	1,825	1,78	Дестимулятор
Сума	-132,015	8,69	-218,41	-109,765	-89,17	

Джерело: складено автором

Показники, представлені у даній таблиці демонструють поступове покращення стану економічної безпеки на підприємстві НЕК «Укренерго», що зумовлено ефективним впровадженням проєктів. Для демонстрації динаміки зміни основних економічних показників подивимось на рис. 3.1.

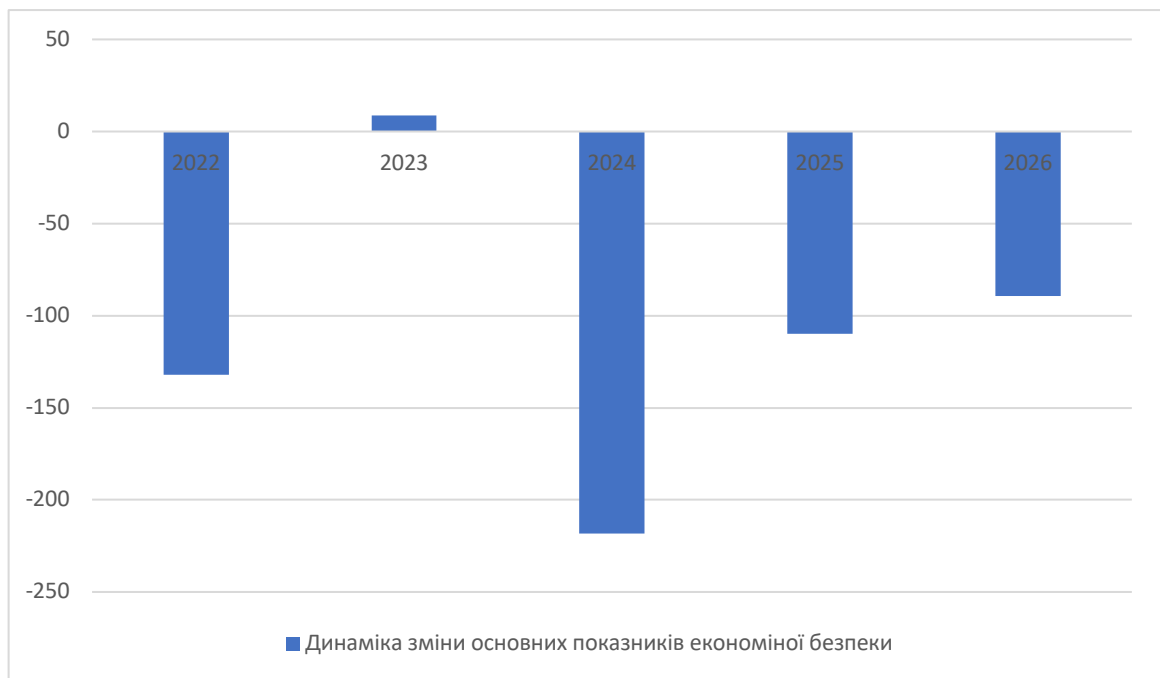


Рисунок 3.1 – Динаміка зміни основних показників економічної безпеки
ПрАТ «НЕК «Укренерго» у період 2022- 2026 рр.

Джерело: складено автором

За результатами оцінки за методом згортки, видно, що загальна оцінка економічної безпеки підприємства повільно покращується з -218,41 у 2024 році, до -89,17 у 2026 році, що є ознакою відновлення економічної безпеки після впровадження запропонованих заходів. Коефіцієнти ліквідності поступово зростають, що свідчить про зміцнення платоспроможності, коефіцієнт автономії зростає, що є ознакою зменшення залежності від позикового капіталу, ROA, ROE та чиста маржа залишаються від’ємними, але, скорочуються, що вказує на поступове фінансове оздоровлення. Коефіцієнт заборгованості залишається вищим за норму, але демонструє тенденцію до зниження, що потребує подальшого контролю за борговим навантаженням.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить поступово вивести ПрАТ «НЕК «Укренерго» з кризового стану, забезпечити зростання фінансової стійкості, зниження ризиків та досягнення достатнього рівня економічної безпеки в середньостроковій перспективі.

Всі ці заходи дозволять НЕК «Укренерго» не тільки мінімізувати можливі економічні ризики, але й підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків,

таких як зміни на ринку енергоресурсів, кіберзагрози або внутрішні фінансові маніпуляції. Інтеграція цих інноваційних заходів забезпечить довгострокову стабільність, оптимізацію ресурсів і підвищення рівня управління безпекою. Усі ці кроки матимуть позитивний вплив на зміцнення конкурентоспроможності та здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах сучасних економічних і технологічних викликів.

Висновки до розділу 3

Підприємства повинні активно управляти ризиками, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і стабільність. Війна та інші глобальні кризи додатково ускладнюють цю задачу, створюючи нові ризики, пов'язані з фізичними пошкодженнями активів, порушенням логістичних ланцюгів і втратами ринків збуту. Для ефективного управління ризиками використовуються різні інструменти, серед яких аналітичні, фінансові, організаційно-управлінські, інформаційні та правові методи. Стратегічне управління ризиками допомагає підприємствам адаптуватися до змін і підтримувати стійкість навіть у найскладніших умовах. У цьому контексті важливу роль відіграє не лише ідентифікація загроз, а й своєчасне реагування на них через комплексні методи, такі як диверсифікація постачальників чи страхування ризиків. Всі ці інструменти забезпечують безперервне функціонування і стійкість підприємств на довгострокову перспективу. У результаті, системне управління економічною безпекою дозволяє компаніям не лише пережити кризові ситуації, а й забезпечити своє подальше зростання в умовах невизначеності.

Удосконалення системи економічної безпеки НЕК «Укренерго» вимагає комплексного підходу, охоплюючи стратегію, організаційну структуру, технічні засоби та фінансове управління. Основним заходом є розробка єдиної політики економічної безпеки, що включатиме сценарне планування та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Також важливо інтегрувати підрозділ економічної безпеки в корпоративне управління для підвищення прозорості та ефективності управління ризиками. Впровадження цифрових інструментів для моніторингу і захисту інформації дозволить зменшити кіберзагрози та автоматизувати управлінські процеси. Інноваційні технології, такі як ШІ та аналітика великих даних, підвищать здатність компанії до проактивного управління ризиками, забезпечуючи більшу гнучкість і швидкість реагування на потенційні загрози.

Реалізація запропонованих заходів значно зміцнить економічну безпеку НЕК «Укренерго», оскільки вони фокусуються на захисті від кіберзагроз і

покращенні внутрішнього контролю. Впровадження системи кіберзахисту для SCADA-систем гарантує безпеку критичної інфраструктури та запобігає великим економічним втратам. Створення єдиного центру економічної безпеки дозволить швидко виявляти та нейтралізувати загрози, покращуючи оперативність реагування. Впровадження аналітики на основі ШІ підвищить ефективність управління ризиками та виявлення порушень на ранній стадії. У результаті ці заходи забезпечать стабільність підприємства і покращать його здатність реагувати на внутрішні й зовнішні економічні виклики.

ВИСНОВКИ

Формування системи економічної безпеки підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Теоретичні основи економічної безпеки базуються на розумінні підприємства як відкритої системи, що перебуває в постійній взаємодії з конкурентами, споживачами, постачальниками, державними інституціями та іншими суб'єктами ринку. Економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть вплинути на досягнення його стратегічних цілей.

До основних функціональних компонентів економічної безпеки відносяться фінансова, виробнича, інвестиційна, кадрова, правова та інформаційна безпека. Особлива роль належить фінансовій складовій, оскільки саме вона забезпечує ресурсну базу для реалізації всіх інших напрямів діяльності. Теоретичне підґрунтя системи економічної безпеки передбачає також визначення потенційних ризиків, розробку індикаторів загроз і впровадження адаптивної системи моніторингу.

Ефективна система економічної безпеки повинна бути побудована на принципах своєчасності, системності, комплексності та гнучкості. Важливо також враховувати, що рівень економічної безпеки є динамічним показником і потребує постійного аналізу та корекції управлінських рішень. У контексті сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобальної конкуренції та політичної нестабільності, зростає потреба в інтеграції аналітичних і прогнозних підходів у процеси управління безпекою.

На теоретичному рівні формування системи економічної безпеки підприємства включає обґрунтування її цілей, структури, функцій та механізмів реалізації. Така система має не лише ідентифікувати загрози, але й забезпечувати адекватну реакцію на них з урахуванням стратегічних пріоритетів. Узагальнюючи, можна зазначити, що економічна безпека є не просто складовою

корпоративного управління, а визначальним фактором виживання й розвитку підприємства в сучасних умовах.

ПрАТ «НЕК «Укренерго» виступає ключовим елементом енергетичної системи України, виконуючи стратегічну функцію з передачі електроенергії, забезпечення стабільності енергомережі та підтримки енергетичної безпеки держави. Компанія має багаторічний досвід, розвинену організаційну структуру та сертифіковані системи управління відповідно до міжнародних стандартів, що підтверджує її високий професійний рівень та відповідальність перед суспільством.

Аналіз діяльності «Укренерго» свідчить про динамічний розвиток, орієнтацію на цифровізацію, інновації та екологічну відповідальність. Значне зростання доходів і активів демонструє зміцнення ринкових позицій компанії та підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас, істотне зростання збитків і зобов'язань у 2024 році вказує на необхідність термінового впровадження антикризових заходів, реструктуризації фінансів та оптимізації витрат.

Зважаючи на виклики війни, енергетичну нестабільність і необхідність відновлення інфраструктури, подальша стабільність та конкурентоспроможність компанії залежатимуть від здатності ефективно реалізовувати інвестиційні проєкти, залучати міжнародну підтримку та впроваджувати сучасні підходи до управління. ПрАТ «НЕК «Укренерго» має всі передумови для зміцнення свого лідерства в галузі та забезпечення надійного функціонування енергетичної системи України в довгостроковій перспективі.

Незважаючи на складну геополітичну та економічну ситуацію, підприємство демонструє динаміку розвитку. У 2023 році чистий дохід компанії сягнув понад 76 млрд грн, що на 59% більше, ніж у 2022 році. Зростання доходів відображає активізацію роботи ринку електроенергії та часткове відновлення експорту завдяки синхронізації з європейською мережею ENTSO-E. Активи «Укренерго» також зросли до 178,5 млрд грн, що свідчить про модернізацію та збільшення інвестиційної вартості компанії. Однак за цією позитивною

динамікою ховаються глибокі фінансові рани: чистий збиток у 2023 році становив близько 28 млрд грн, а загальні зобов'язання перевищили 147 млрд грн. Такий рівень боргового навантаження є серйозним фактором ризику для економічної безпеки.

Поряд із зовнішніми загрозами — масованими обстрілами трансформаторних підстанцій, ракетними атаками на лінії електропередач, кібератаками на системи управління — існують і внутрішні ризики, які не менш небезпечні. Це, зокрема, кадровий дефіцит, втрата досвідчених фахівців, застаріла ІТ-інфраструктура, а також ризики, пов'язані з неефективним управлінням закупівлями та модернізаційними проєктами. У таких умовах корупція стає не лише етичною, а й стратегічною загрозою, здатною послабити довіру донорів та міжнародних партнерів.

Одним з головних викликів залишаються руйнування енергетичної інфраструктури. Унаслідок масованих атак у 2022–2023 роках було пошкоджено понад 60% трансформаторних потужностей. Реагуючи на ці виклики, «Укренерго» впроваджує інноваційні антикризові рішення: мобільні підстанції, протидронові системи, цифрові інструменти моніторингу, резервні канали диспетчерського управління. Зміцнюється також кіберзахист, що є критично важливим в умовах гібридної війни. Стратегічну вагу отримала внутрішня комунікація та психологічна стійкість персоналу, який працює в екстремальних умовах, забезпечуючи безперебійне постачання електроенергії.

Попри фінансові труднощі, компанія намагається адаптуватися до стандартів європейського ринку. У 2023–2024 роках було посилено інтеграцію з ENTSO-E, що дозволяє не лише експортувати електроенергію, а й запроваджувати європейські принципи прозорості, сталого управління та технічного регулювання. Цей вектор вимагає реформування внутрішніх процесів, удосконалення корпоративного управління та запровадження антикорупційних комплаєнсів.

У короткостроковій перспективі «Укренерго» має зосередити зусилля на реструктуризації зобов'язань, оптимізації витрат та формуванні ефективної

моделі кадрової політики. Важливо також диверсифікувати джерела доходу: розвивати міждержавні енергомости, стимулювати залучення інвестицій у відновлювану енергетику, підвищити ефективність тарифної політики. Система економічної безпеки повинна стати не реакцією на загрозу, а фундаментом довгострокового розвитку компанії.

У довгостроковому вимірі «Укренерго» може стати моделлю трансформації для інших державних підприємств. Його досвід антикризового управління, впровадження цифрових рішень і міжнародної співпраці — це не лише приклад стійкості, а й основа для майбутньої відбудови країни. Адже в післявоєнний період саме енергетична стабільність стане одним із головних факторів економічного відновлення та інвестиційної привабливості України.

Таким чином, ПрАТ «НЕК «Укренерго» — це не просто енергетичне підприємство, а інституційна основа енергетичної незалежності держави. Його здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та протистояти загрозам є ключовим чинником збереження економічної безпеки України. Перемога на енергетичному фронті — це передумова перемоги в широкому розумінні: у війні, у відновленні, в інтеграції до європейського простору.

Для збереження стабільності та конкурентних позицій підприємства мають проактивно управляти ризиками. Сучасні виклики, зокрема війна та глобальні кризи, значно ускладнюють цю задачу, породжуючи нові загрози, пов'язані з фізичними пошкодженнями інфраструктури, порушенням логістичних процесів та втратою ринків збуту. Ефективне управління ризиками передбачає застосування широкого спектра інструментів — аналітичних, фінансових, організаційних, інформаційних і правових. Стратегічний підхід до управління ризиками дає змогу адаптуватися до нестабільного середовища та зберігати операційну стійкість навіть за умов глибоких потрясінь. У цьому процесі ключовим є не лише своєчасне виявлення загроз, а й швидке реагування на них за допомогою інтегрованих рішень — таких як диверсифікація постачальників або страхування ризиків. Сукупність таких заходів сприяє безперервності бізнес-процесів і підвищує довгострокову життєздатність підприємств. Системний

підхід до економічної безпеки дозволяє не просто подолати кризові виклики, а й сформувати базу для сталого розвитку в умовах невизначеності.

Для підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «НЕК «Укренерго» необхідний комплексний підхід, який охоплює стратегічне планування, удосконалення організаційної структури, модернізацію технічних засобів і підвищення ефективності фінансового управління. Важливою умовою є розробка інтегрованої політики економічної безпеки, яка враховуватиме сценарний аналіз і передбачатиме адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, доцільним є включення функції економічної безпеки в систему корпоративного управління, що сприятиме підвищенню прозорості та результативності у сфері управління ризиками. Використання цифрових рішень для моніторингу й захисту інформаційних потоків дозволить зменшити вразливість до кіберзагроз і оптимізувати процеси управління. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і аналіз великих даних, забезпечить компанії перевагу у проактивному виявленні загроз і підвищить швидкість реагування на потенційні виклики.

Реалізація вищезазначених ініціатив істотно посилить економічну безпеку НЕК «Укренерго». Зокрема, запровадження комплексної системи кіберзахисту для SCADA-систем гарантуватиме надійне функціонування критичної інфраструктури та мінімізує ризик суттєвих економічних втрат. Створення єдиного центру економічної безпеки дозволить своєчасно виявляти та локалізувати загрози, підвищуючи ефективність реагування. Інтеграція інструментів штучного інтелекту в систему аналізу ризиків сприятиме ранньому виявленню порушень і загроз. У підсумку, ці кроки не лише зміцнять поточну стабільність компанії, а й значно покращать її здатність адаптуватися до нових внутрішніх і зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27 (1). С. 106–112.
2. Заверуха Д., Копитко М. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 19–24.
3. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
4. Мороз, О. В., Карачина, Н. П., Шиян, А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 259 с.
5. Фалович, А. Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. № 1. С. 271–278.
6. Гапак, Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття економічна безпека підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / ред. кол.: В. П. Мікловда, В. І. Ярема, В.О. Приходько та ін. Ужгород : Видавництво УжНУ "Говерла", 2014. Вип. 2 (43). С. 68–73.
7. Денисенко М. П., Бреус С. В. Характеристика поняття «економічна безпека» як категорії. Теорія і практика діяльності підприємств. 2017. С. 131–146.
8. Амоша О.І. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко та ін. // Фундаментальні орієнтири науки (гуманітарний та соціально-економічний напрями) : Збірник статей за матеріалами проектів Державного фонду фундаментальних досліджень. 2015. С. 340–354.
9. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства : монографія. Львів : Вид-во Ліга-Прес, 2013. 474 с.

10. Живко З. Б. Забезпечення системи економічної безпеки підприємства як об'єкта управління // Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : колективна монографія / за ред. Я. Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес, 2017. С. 292-307.
11. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. К. : Книжкове видавництво Національно-го авіаційного ун-ту, 2007. 436 с.
12. Зачосова Н. В. Управління системою економічної безпеки фінансових посередників: компанії з управління активами : монографія. Черкаси : Вертикаль : Кандич С. Г., 2011. 240 с.
13. Єдинак В. Ю. Світовий досвід розв'язання проблем забезпечення економічної безпеки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 3. С. 51–54.
14. Онищенко В. О., Матковський А. В. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки держави. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 85–97.
15. Марченко В. М., Бігун А. В. Світовий досвід забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2015. № 1 (16). С. 18–21.
16. Нагорняк І. С. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства: аналіз міжнародної практики. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2016. Т. 50. № 1. С. 64–72.
17. Онікієнко В. В. Інноваційна політика країн Євросоюзу та СНД: проблеми і практика реалізації. Український соціум. 2006. № 3. С. 170–183.
18. Ашикова Е. І. Механізми реалізації державної екологічної політики на регіональному рівні: дис. ... канд. екон. наук: 25.00.02 – механізми державного управління. Івано-Франківськ, 2014. 220 с.
19. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : колективна монографія : у 2 т. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. Т. 2. 349 с.

20. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Х. : ХНЕУ, 2009. 299 с.
21. Єрмошенко М. М., Горячова К. С., Ашуєв А. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді / за наук. ред. М. М. Єрмошенка. К. : Нац. академія управління, 2005. 77 с.
22. Єпіфанов А. О. Пластун О. Л., Домбровський В. С. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
23. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2016. 212 с.
24. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навч. посібник. К. : КНТ, 2008. 257 с.
25. Герасименко О. М. Концептуальні основи ефективної інтеграції управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств як складової фінансової безпеки держави // Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України : монографія / за ред. О. В. Черевка Черкаси : Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2018. С. 85-103.
26. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ "УКРЕНЕРГО". Річна звітність 2022-2024 роки. URL: <https://clarity-project.info/smida/00100227?year=2019> (дата звернення: 18.03.2025)
27. Енергетична безпека країни буде посилена - АРМА розпочало процедуру передачі Львівського ізоляторного заводу ПрАТ «НЕК «Укренерго». URL: <https://arma.gov.ua/news/typical/energetichna-bezpeka-kraini-bude-posilena---arma-rozpochalo-protseduru-peredachi-lvivskogo-izolyatornogo-zavodu-prat-nek-ukrenergo> (дата звернення: 19.03.2025)
28. Місія. Офіційний сайт ПрАТ«НЕК«Укренерго». URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/misiya/ (дата звернення: 18.03.2025)

29. Структура компанії. Офіційний сайт ПрАТ «НЕК «Укренерго». веб-сайт. URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/struktura (дата звернення: 20.03.2025)
30. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава: НУПП, 2024. 250 с.
31. Бараннік В. Економічна безпека підприємства як складова економічної безпеки держави. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. №. 2. С. 5-20.
32. Бутенко О. П. Комплаєнс-ризики в інноваційній діяльності підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інте-рнет-конференції, 24 листопада 2023 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 144-147.
33. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
34. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування. Київ : НІСД, 2020. 178 с.
35. Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Рябцев Г. Л. Визначення рівня енергетичної безпеки України. Київ : НІСД, 2021. 71 с.
36. Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л. Оцінювання загроз енергетичній безпеці : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2022. 63 с.
37. Чорній В. Вплив війни на енергетичну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2022. № 2. Том 2. С. 196 – 202.
38. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. *Експертно-аналітична доповідь*. К.: НІСД, 2024. 71 с.
39. Діденко М. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128–132.

40. Суходоля О. М. Проблеми визначення сфери регулювання енергетичної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 1. С. 5–17.
41. Лисак В. С. Управління фінансовою безпекою підприємства. Молодь: освіта, наука, духовність : тези допов. XV всеукр. наук. конф., м. Київ, 17-19 квітня 2018 р. Київ, 2018. С. 90–91.
42. Кошельок Г. В., Малікова І. П. Методичні підходи щодо оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 5 (32). URL: <https://www.easterneurope-bm.in.ua/en/vipusk-32-2021> (дата звернення: 03.04.2025)
43. Кошельок Г. В., Пудичева Г. О. Економічна безпека енергетичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/> (дата звернення: 06.04.2025)
44. Божко Д. О. Сучасні тенденції розвитку економічної безпеки підприємства в Україні. *Науковий студентський вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 35 (2). С. 112-115.
45. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 190-198.
46. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 17. С. 91–94.
47. Методи нарахування амортизації об'єктів основних засобів та інших необоротних активів. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/SH000146> (дата звернення: 29.05.2025)