

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет «Будівництво, архітектура та інфраструктура»  
(назва факультету)

«Транспортна інфраструктура»  
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка  
до кваліфікаційної роботи  
ОС «магістр»  
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції»  
за освітньою програмою «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

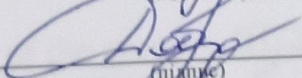
зі спеціальності: 273 Залізничний транспорт  
(шифр і назва спеціальності)

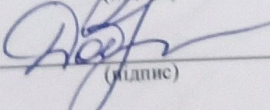
Виконав: студент групи: ІН2226

Керівник:

Нормоконтролер:

  
(підпис студента)

  
(підпис)

  
(підпис)


/ Ростислав КУХАРУК /  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /  
(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /  
(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

  
(підпис)

Дніпро – 2024 рік

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет науки і технологій

Факультет: «Будівництво, архітектура та інфраструктура»

Кафедра: «Транспортна інфраструктура»

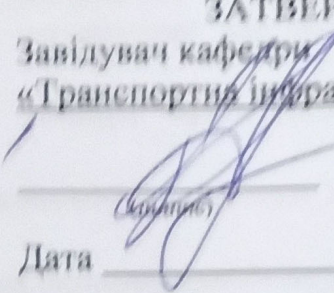
Рівень вищої освіти: «Магістр»

Освітня програма: «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

Спеціальність: 273 «Залізничний транспорт»  
(шифр та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
«Транспортна інфраструктура»

  
Олексій ТЮТКІН  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Дата \_\_\_\_\_

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу

ОС «магістр»  
(ступінь вищої освіти)

студенту Кухаруку Ростиславу Ігоровичу

(Прізвище, Ім'я По батькові)

1. Тема роботи: «Управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції»

Керівник роботи: Добрик Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент

(Прізвище, Ім'я, По батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом від

«26» квітня 2023 р.

№ 360ст

2. Строк подання студентом роботи:

«15» січня 2024 р.

3.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки

3.2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки

3.3. Звіт про управління АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки

3.4. Внутрішня звітність АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно опрацювати):

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції


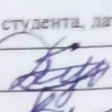
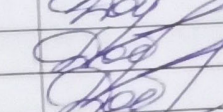
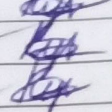
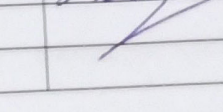
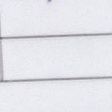

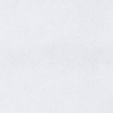
1.1. Теоретичні підходи до управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

1.2. Вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на процес управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

1.3. Механізм управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції

Розділ 2. Аналіз стану управління системою економічної безпеки

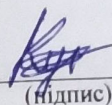
6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Завдання видав: (підпис консультанта, дата)	Завдання прийняв: (підпис студента, дата)
Розділ 1	доц. Лілія ДОБРИК		
Розділ 2	доц. Лілія ДОБРИК		
Розділ 3	доц. Лілія ДОБРИК		
Нормоконтролер	доц. Лілія ДОБРИК		

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

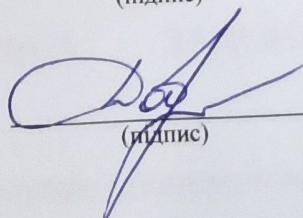
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції	27.11.2023- 03.12.2023	30 %
2	Аналіз стану управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції	18.12.2023- 24.12.2023	60 %
3	Вдосконалення управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції	08.01.2024- 14.01.2024	100 %
4	Подання кваліфікаційної роботи до кафедри	19.01.2024	
5	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	22.01.2024	

Студент

  
(підпис)

Ростислав КУХАРУК  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

  
(підпис)

Лілія ДОБРИК  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

**Міністерство освіти і науки України**  
**Український державний університет науки і технологій**

Факультет «Будівництво, архітектура та інфраструктура»

(назва факультету)

«Транспортна інфраструктура»

(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

ОС «магістр»

(ступінь вищої освіти)

на тему: «Управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції»

за освітньою програмою «Інтероперабельність і безпека на залізничному транспорті»

зі спеціальності: 273 Залізничний транспорт

(шифр і назва спеціальності)

Виконав: студент групи: ІН2226

(підпис студента)

/ Ростислав КУХАРУК /

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник:

(підпис)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /

(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Нормоконтролер:

(підпис)

/ к.е.н. Лілія ДОБРИК /

(посада, Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Засвідчую, що у цій роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 1.1. Теоретичні підходи до управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту

На сьогодні Україна має можливість приєднатися до європейської економіки, яка вважається найбільш конкурентоспроможною і ефективною серед всіх можливих варіантів соціально-економічного розвитку для нашої країни.

В сучасних умовах євроінтеграційних процесів, враховуючи наявність воєнного стану, залізничний транспорт набуває ще більшого значення в структурі логістичної системи України, де ефективність та безпека перевезень набувають особливого значення.

Євроінтеграція вимагає від українських підприємств залізничного транспорту відповідати стандартам та вимогам Європейського Союзу, які включають в себе підвищену стандартизацію, екологічні норми, ефективність та безпеку. У даному контексті вивчення та застосування теоретичних підходів до управління економічною безпекою набувають вирішального значення для реалізації необхідних практичних заходів, спрямованих на забезпечення оптимізації та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

З оглядом на майбутнє після закінчення війни, актуальним завданням для підприємств залізничного транспорту стане модернізація та впровадження інновацій. Інвестиції в розвиток інфраструктури, нових технологій та підвищення продуктивності стануть ключовими факторами для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на європейському ринку.

Вітчизняні підприємства залізничного транспорту повинні активно співпрацювати з іноземними партнерами для розвитку міжнародних

транспортних коридорів та розширення географії своєї діяльності, враховуючи умови євроінтеграції.

З урахуванням зростаючої політичної та соціально-економічної нестабільності, спричиненою спочатку пандемією COVID-19 з березня 2020 року, а потім воєнним станом в країні з лютого 2023 року, управління ризиками (технічним, технологічними, логістичними, соціальними, політичними, фінансовими, екологічними) стає необхідною складовою діяльності підприємств залізничного транспорту. Теоретичні підходи та практичні заходи щодо управління системою економічної безпеки об'єднуються з однією метою, а саме – забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції і підтримки їхньої стабільності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

В сучасних умовах господарювання, підприємства мають велику самостійність у визначенні своєї економічної стратегії, організації виробництва та збуту продукції, і несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності. Ця самостійність, в умовах ринкової економіки, передбачає впровадження комплексних заходів для захисту підприємств від внутрішніх і зовнішніх загроз, які відображаються у необхідності створення системи економічної безпеки.

У сучасній науці існують різні методологічні підходи до пояснення та концептуалізації поняття безпеки, а саме філософський, соціологічний, правовий, математичний технічний, економічний, системний та інші. Кожен з цих методологічних підходів, враховуючи свої особливості та логіку, вказує на істотні розбіжності в думках вчених і дослідників. Вибір певного методологічного підходу має значущий вплив на управління економічною безпекою підприємства, адже саме від цього вибору залежать методи дослідження, планування стратегій, оцінка ризиків та прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки. Різні методологічні підходи можуть використовувати різні інструменти і моделі для аналізу та управління економічною безпекою, тому обрання належного підходу є

ключовим для ефективного забезпечення стійкості та захисту підприємств в умовах динамічного та мінливого ринкового середовища.

Побудова системи економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту, визначення її мети, структури, функцій, особливостей та характеристик, а також набору інструментів, необхідних для забезпечення її ефективного функціонування, суттєво залежить від обраного підходу до визначення змісту поняття «економічна безпека підприємства».

На сьогодні існують різноманітні визначення поняття «економічна безпека підприємства» і розмаїття поглядів стосовно його змісту охоплює широкий спектр аспектів, від «впливу зовнішніх та внутрішніх загроз», «покращення стану ефективного використання корпоративних ресурсів» і «захисту від різноманітних економічних ризиків та злочинів». Проте важливо відзначити, що на сьогоднішній день немає єдиного узгодженого визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його економічного значення.

На протязі останніх десятиліть погляди на трактування поняття «економічна безпека підприємства» зазнали суттєвих змін, що дозволило виділити основні підходи до його визначення:

1. Перший підхід полягає в розгляданні економічної безпеки як стану, в якому підприємство ефективно використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей та завдань, зокрема, отримання прибутку за допомогою раціонального використання обмежених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні.

2. Другий підхід до визначення поняття «економічна безпека підприємства» розглядає її як процес захисту інформації від несанкціонованого доступу. В цьому контексті дослідники акцентують увагу на важливих аспектах економічної безпеки, що ґрунтуються на створенні належних умов для збереження конфіденційної інформації підприємства. Створення ефективної системи захисту інформації у контексті забезпечення економічної безпеки включає в себе ряд важливих аспектів, з особливим урахуванням найбільш вразливої ланки – персоналу, який грає важливу роль у запобіганні загрозам і

збереженні конфіденційності економічних даних. Проте, підприємницька діяльність враховує багато аспектів, не обмежуючись лише інформацією, тому цей підхід може бути недостатньо вичерпним для відображення сучасних реалій підприємницької діяльності.

3. Поняття «економічна безпека підприємства» може розглядатися як процес гармонізації інтересів самого підприємства з інтересами зовнішніх сторін у конкретних географічних і часових рамках. Ця гармонізація досягається завдяки впровадженню різноманітних заходів, таких як правові, фінансові, організаційні, технічні та соціально-психологічні, які спрямовані на захист від потенційних дестабілізуючих чинників.

4. Поняття «економічна безпека підприємства» може інтерпретуватися як засіб захисту від кримінальних або недобросовісних конкурентів та контрагентів. Прихильники цього підходу враховують небезпеку, яку представляють собою кримінальні фігури та недобросовісні конкуренти. На сьогоднішній день ці загрози визнаються пріоритетними та мають найбільший вплив на функціонування вітчизняних підприємств.

5. Поняття «економічна безпека підприємства» може бути розглянуте як стан захищеності від негативних впливів і загроз. Оскільки загрози та небезпеки є факторами, на які спрямовані зусилля з гарантування економічної безпеки на всіх рівнях, деякі дослідники підтримують позицію, що економічну безпеку можна розглядати як активну діяльність з нейтралізації цих факторів. Недоліком цього підходу є те, що успішна діяльність підприємства повинна базуватися не лише на мінімізації впливу чи попередженні загроз, але також на використанні можливостей, активному впровадженні інновацій та розвитку.

6. Поняття «економічна безпека підприємства» може розглядатися як стан самого підприємства та його внутрішніх відносин. Підприємство можна порівняти зі складною системою, де кожен її компонент повинен працювати безперебійно для забезпечення нормального функціонування цієї системи в цілому. У відповідних умовах виникає стан, який свідчить про відсутність серйозних проблем та готовність до інтенсивного розвитку у майбутньому.

7. Поняття «економічна безпека підприємства» можна розглядати як частину загальної національної економічної безпеки. Науковці вважають, що економічна безпека підприємства є важливою складовою національної економічної безпеки і визначається як економічний стан підприємства, який володіє стійкістю до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, не пов'язаних із надзвичайними обставинами.

На основі проведеного аналізу та узагальнення наукових підходів, можна уточнити сутність поняття «економічна безпека підприємства». На наш погляд «економічна безпека підприємства» – це комплексне поняття, яке визначає стан і здатність підприємства до організації своєї діяльності (виробничої, інноваційної, фінансово-інвестиційної, зовнішньоекономічної тощо) так, щоб надійно захиститися від негативних впливів дестабілізуючих факторів у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також якісно адаптуватися до існуючих умов з мінімальними втратами. Забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання логічно можна пояснювати як процес, що передбачає послідовні та обґрунтовані дії менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників. Важливо відзначити, що цей процес має базуватися на авторизованому призначенні відповідальних осіб та створенні часового коридору для виконання поставлених завдань. Авторизоване призначення відповідальності є обов'язковою умовою, оскільки сфера економічної безпеки вимагає відданості і прийняття рішень для зміни її рівня або забезпечення стабільного функціонування. Створення часового коридору є необхідним, оскільки жоден процес не відбувається миттєво і завжди потребує поетапної реалізації протягом певного передбачуваного часу.

Поняття «система економічної безпеки підприємства» досить поширене в сучасних публікаціях які присвячені аналізу та дослідженню аспектів економічної безпеки на підприємствах, але незважаючи на важливість цього поняття, на сьогоднішній день відсутнє чітке і загальновизнане його визначення

в наукових дослідженнях. Різні дослідники надають різні тлумачення, що призводить до дискусій у галузі економічної безпекології. Щоб краще зрозуміти сучасний стан дослідження цієї проблеми, необхідно розглянути декілька значущих точок зору та визначень поняття «система економічної безпеки підприємства».

Поняття «система економічної безпеки підприємства» ще не знайшло усталеного тлумачення в сучасній економічній безпекології. Думки з цього приводу різноманітні: від взаємопов'язаної сукупності управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших втрат до агломерації наукової теорії, концепції безпеки підприємства, політики, стратегії безпеки та засобів її забезпечення. Тлумачення системи економічної безпеки як сукупності взаємозалежних заходів, здійснюваних з метою захисту діяльності підприємства від реальних чи потенційних дій фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до суттєвих економічних втрат, є найпоширенішим.

У зв'язку з численністю визначень поняття «система економічної безпеки підприємства» існує необхідність у систематизації цих визначень та проведенні аналізу їх змісту, що важливо через велику кількість схожих визначень, хоча існують певні відмінності між ними. В результаті такої систематизації визначень поняття «система економічної безпеки підприємства» можна поділити на кілька груп (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Розподіл визначень поняття «система економічної безпеки підприємства»  
за групами**

Підхід	Група
Діяльнісний	Комплекс взаємопов'язаних заходів різноманітного характеру, які мають здійснюватися з метою захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.
	Діяльність структурного підрозділу підприємства, функціями якого є забезпечення економічної безпеки підприємства.
Структурний	Систему надано у вигляді сукупності певних елементів: об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, механізм забезпечення

	безпеки, наукова теорія безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби, методи забезпечення безпеки, концепція безпеки підприємства.
Функціональний	Сукупність функціональних складових системи.

(побудовано автором на основі [33, с. 17])

На підставі проведеного аналізу та узагальнення наукових підходів уточнимо сутність поняття «система економічної безпеки підприємства» яка є концептуальною категорією, і визначає стратегічні рамки для управління загрозами та представляє собою сукупність об'єктів, суб'єктів, функціональних компонентів, методів оцінки та заходів (процесів, процедур), які використовуються для забезпечення економічної безпеки підприємства з метою гарантування його найповнішої захищеності. Фундаментальною основою для успішної системи економічної безпеки підприємства є: наукова теорія безпеки (співпраця експертних, теоретичних та методологічних підходів), визначена політика економічної безпеки підприємства (за визначеною метою, цілями, завданнями, функціями, принципами та створенням власної служби), стратегія (включаючи види стратегій, систему цілей, тактику та оперативну реакцію) і концепція економічної безпеки підприємства (що включає загальні принципи діяльності забезпечення економічної безпеки підприємства).

Служба економічної безпеки, яка повинна бути включена до структури підприємства, відіграє важливу роль у системі забезпечення економічної безпеки. Цей структурний підрозділ повинен включати спеціалізовані відділи, секції або групи, які об'єднані загальною організаційно-технологічною метою забезпечення безпеки та виконання специфічних завдань, спрямованих на зниження ризику та активну протидію всім внутрішнім та зовнішнім загрозам та ризикам, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Службу економічної безпеки повинен очолювати кваліфікований фахівець, який має високий рівень розуміння економічних процесів та загроз, що можуть впливати на підприємство. Керівник служби економічної безпеки має бути компетентним у питаннях економічної безпеки, мати розуміння всіх аспектів діяльності підприємства та бути готовим приймати стратегічні рішення

для захисту його інтересів. Керівник служби економічної безпеки повинен мати прямий зв'язок із головним керівником або власником підприємства для повідомлення про стан економічної безпеки та прийняття стратегічних рішень.

Для досягнення ефективної роботи системи економічної безпеки підприємства, важливо встановити механізм взаємодії та тісного співробітництва між службою економічної безпеки і всіма його структурними підрозділами, що дозволить максимально використовувати внутрішні ресурси підприємства для запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам, ризикам та небезпекам. Для досягнення цієї мети, важливо створити матричну систему економічної безпеки на основі наявних структурних підрозділів (рис. 1.3). Ця система дозволить ефективно розподілити функції щодо забезпечення економічної безпеки між різними структурними підрозділами, враховуючи наявність у них кваліфікованих спеціалістів.

Модель матричної системи економічної безпеки підприємства може включати в себе керівника служби економічної безпеки, його заступника та інших співробітників:

1. Керівник служби економічної безпеки. Посада: директор з економічної безпеки. Функції: розроблення загальної стратегії економічної безпеки підприємства; координація роботи всіх підрозділів служби економічної безпеки; прийняття стратегічних рішень щодо забезпечення економічної безпеки.

2. Заступник керівника служби економічної безпеки. Посада: заступник директора з економічної безпеки. Функції: підтримка керівника в реалізації стратегії економічної безпеки; ведення процесу моніторингу та аналізу економічних загроз та ризиків; участь у прийнятті оперативних рішень у сфері економічної безпеки.

3. Інші співробітники служби економічної безпеки. Посади: спеціалісти з безпеки, аналітики, юристи, фінансові експерти тощо. Функції: виконання аналізу та моніторингу економічних процесів і загроз; розробка та впровадження конкретних заходів щодо забезпечення економічної безпеки;

проведення навчань та інформування персоналу щодо питань безпеки.

Для створення системи економічної безпеки на підприємстві необхідно враховувати кілька умов. Перш за все, ця система повинна бути підпорядкована безпосередньо керівнику або власнику підприємства. Крім того, підприємство повинно розробити відповідну нормативну документацію (концепцію економічної безпеки підприємства, накази та постанови, інструкції з питань забезпечення економічної безпеки, плани і програми забезпечення економічної безпеки, положення про службу економічної безпеки), яка регулює функціонування системи економічної безпеки та визначає ролі структурних підрозділів та окремих фахівців. У функціональних обов'язках посадових осіб підприємства також повинні бути визначені завдання, пов'язані з забезпеченням економічної безпеки підприємства.

Отже, ефективна взаємодія служби економічної безпеки підприємства з усіма його структурними підрозділами дозволить вирішити кілька ключових завдань: максимальне використання потенціалу, а саме усі структурні підрозділи підприємства можуть брати активну участь у забезпеченні економічної безпеки, що дозволить використовувати їхні знання та ресурси для виявлення і протидії різноманітним загрозам; стратегічна орієнтованість, що допоможе відповідати на загрози та ризики з більш широкою перспективою і ефективністю; зниження витрат, а саме оптимізація структури та штату служби економічної безпеки дозволить економити ресурси та скорочувати витрати на її утримання.

Система економічної безпеки підприємства, подібно до будь-якої системи, представляє собою специфічний набір взаємопов'язаних елементів, призначених для забезпечення безпеки підприємства та досягнення його бізнес-цілей. Відповідно до загальної теорії систем, ці елементи мають глибокі внутрішні зв'язки, і спільна взаємодія між ними призводить до виникнення нових системних якостей, які стають доступними завдяки цій комбінації. Важливими характеристиками системи економічної безпеки є її цілісність та відокремленість від інших систем. Щодо того, які саме елементи включає

система економічної безпеки підприємства, не існує загальної узгодженої точки зору серед фахівців або дослідників в цій галузі.

З урахуванням зазначеного вище, систему економічної безпеки підприємства можна визначити як комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем, які включають: оцінно-аналітичну (відповідає за аналіз і оцінку потенційних економічних загроз і ризиків для підприємства, та допомагає визначити, наскільки ефективні заходи забезпечення економічної безпеки); інструментально-забезпечувальну (включає в себе інструменти, методи і техніки, що використовуються для запровадження та підтримки заходів забезпечення економічної безпеки, такі як системи безпеки даних, процедури контролю); підсистему детермінантів (визначає ключові фактори і чинники, які впливають на економічну безпеку підприємства, включаючи економічну політику, ринкові умови, законодавство); об'єктів впливу (визначає, які аспекти діяльності підприємства потребують захисту і контролю, такі як фінансові ресурси, інформація, персонал) та суб'єктів забезпечення (включає відповідальних за забезпечення економічної безпеки підприємства). Рівень економічної безпеки підприємства є результатом взаємодії цих підсистем і виражається аналітично через оцінно-аналітичну підсистему.

Стосовно до системи економічної безпеки підприємства, можна виділити різні детермінанти, які можуть мати як позитивний вплив, сприяючи підвищенню рівня економічної безпеки, так і негативний вплив, представляючи загрозу. Така система детермінантів може бути важливим інструментом для аналізу та управління економічною безпекою підприємства (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Складові елементи системи економічної безпеки підприємства**

Рівень впливу	Ключові детермінанти	Характеристика ключових детермінантів
1	2	3
Мікрорівень	Фінансова	Достатність власних і позичених фінансових ресурсів підприємства.
	Інтелектуально-кадрова	Достатність трудових ресурсів та рівень їх кваліфікації.
	Техніко-технологічна	Відповідність технічної оснащеності і технологій потребам розвитку

		підприємства.
	Інформаційна	Адекватність та надійність інформаційного забезпечення.
	Ресурсно-виробнича	Достатність ресурсного забезпечення функціонування.
	Управлінська	Адекватність і компетентність органів управління.
	Збутова	Результативність збутової діяльності.
Мезорівень	Характеристики сфери діяльності	Характеристика контрагентів; особливості розвитку сфери діяльності.
	Характеристики території	Ресурсне забезпечення території; інфраструктурне забезпечення території, привабливість регіону.
Макрорівень	Політичні	Характер впливу конкретних змін у політичній сфері.
	Економічні	Характеристика макроекономічної ситуації, вплив змін.
	Соціальні	Характер впливу факторів соціального середовища.
	Технологічні	Динаміка нововведень; темпи НТП.
	Інституційні	Характер впливу на підприємство змін у законодавстві.
	Природно-екологічні	Характер впливу на підприємство змін природних умов, екологічної ситуації.

(розроблено автором за [9, с. 87])

Система економічної безпеки кожного підприємства є унікальною, і її ефективність залежить від різних факторів, таких як законодавча база, наявність матеріально-технічних і фінансових ресурсів, які виділені керівництвом підприємства, рівень усвідомлення всіма працівниками важливості забезпечення безпеки бізнесу і досвід роботи керівників служб безпеки підприємств.

Функціонування системи економічної безпеки підприємства має здійснюватися на основі низки принципів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Принципи функціонування системи економічної безпеки підприємства [35, с. 111]

Принцип	Характеристика
1	2
Законності	Здійснення діяльності системи винятково у правовому полі, на основі норм українського права із застосуванням тільки дозволених законодавством України методів і засобів забезпечення безпеки.

Комплексності	Здійснення діяльності системи по протидії загрозам і ризикам на основі розробленої на підприємстві стратегії безпеки, тактичних і оперативних планів із залученням усіх наявних фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів.
Своєчасності	Негайна реакція системи безпеки на підприємстві на виникаючі небезпеки, загрози і ризики. Пріоритет віддається запобіжним діям з метою недопущення реалізації потенційно можливих загроз.
Безперервності	Діяльність системи безпеки підприємства повинна носити безперервний характер, що обумовлено перманентним характером небезпек, загроз і ризиків.

*Продовження таблиці 1.5*

1	2
Удосконалювання	Постійне вдосконалення технологічного забезпечення безпеки, впровадження інновацій, використання вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері безпеки.
Централізації управління	Централізоване управління системою безпеки. Перший керівник підприємства (власник) повинен безпосередньо управляти розробкою політики і стратегії безпеки, ухвалювати рішення щодо фінансування і всебічного забезпечення діяльності системи безпеки і бути оперативно поінформованим про її діяльність.
Взаємодії і координації	Передбачає тісну взаємодію і координацію діяльності штатного підрозділу безпеки з іншими структурними підрозділами підприємства і зовнішніми організаціями.
Спеціалізації і професіоналізму	Передбачає високий професійний рівень, освіту і спеціальну підготовку в різних сферах забезпечення безпеки фахівців із системи безпеки підприємства.
Конспірації і гласності	Система економічної безпеки має працювати гласно. Керівники організації й усіх її структурних підрозділів, а також персонал повинні постійно інформуватися фахівцями служби безпеки про загрози і ризики й одержувати рекомендації з протидії їм (в окремих випадках діяльність із забезпечення безпеки може носити конспіративний характер).
Обов'язкової диференціації заходів	Вибір заходів для подолання виниклих загроз відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації.
Активності	Постійне й активне маневрування наявними силами засобами з метою концентрування їх для вирішення найважливіших завдань щодо забезпечення безпеки підприємства і створення сприятливих умов для його розвитку.
Обґрунтованості	Витрати на побудову, зміст і забезпечення роботи системи економічної безпеки підприємства повинні бути адекватними рівню реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків, а також рівню її фінансово-економічних та інших можливостей. Пропоновані заходи і засоби захисту мають бути обґрунтованими з погляду заданого рівня безпеки, ступеня небезпеки і матеріальних витрат, тобто вони повинні приносити прибуток.
Економічної доцільності	Усі витрати на створення системи економічної безпеки повинні окупатися прибутком, отриманим підприємством унаслідок здійснення заходів щодо протидії загрозам і ризикам. Витрати на створення системи економічної безпеки не повинні приводити до

Зазначені принципи є об'єктивними і мають застосовуватися при формуванні системи економічної безпеки будь-якого підприємства.

Отже, використання наведених принципів при створенні системи економічної безпеки підприємства сприятиме підвищенню її ефективності. Умови обмежених ресурсів та фінансових можливостей, які є характерними для більшості вітчизняних підприємств залізничного транспорту, роблять принцип економічної доцільності та обґрунтованості одним з найважливіших. Функціонування системи економічної безпеки підприємства вважається неефективним, а витрати – неправомірними, якщо вони перевищують користь, яку вона приносить. Величина витрат на забезпечення економічної безпеки повинна бути оптимальною і не перевищувати рівня, коли їх використання втрачає економічний сенс.

Функціями системи економічної безпеки підприємства є:

- підготовча (підготовка даних для оброблення, сортування, оцінювання, прогнозування);
- аналітична (аналіз, порівняння даних, з'ясування динаміки, тенденцій та закономірностей, опис поведінки контрагентів та синтез елементів аналізу, розроблення пропозицій);
- конкурентна розвідка (легальний пошук повної достовірної інформації у відкритому доступі для здобуття конкурентних переваг, недопущення непередбачуваних кризових подій шляхом своєчасного здобуття даних про зовнішнє середовище підприємства);
- контррозвідка, внутрішній моніторинг (захист комерційної таємниці, недопущення витоку конфіденційної інформації шляхом дотримання регламенту нерозголошення, усунення слабких ланок в управлінні підприємством з метою недопущення збитку чи втрати ринку);
- протидія рейдерству (запобігання рейдерському захопленню підприємства, ворожим поглинанням);

- моніторинг (загалом зовнішнього і внутрішнього середовища, реальних і потенційних загроз, викликів, небезпек, ризиків) [41 с. 13].

Сучасні умови діяльності підприємства самі по собі не можуть гарантувати якісний і стабільний його розвиток і отримання запланованого прибутку, наявні загрози є реальними та їх реалізація може завдати підприємству шкоди. У цих умовах, незважаючи на відносну стабільність, розгалужену структуру та значний капітал, підприємство не може ефективно функціонувати, не вживаючи заходів безпеки. У той же час його безпека може бути забезпечена лише комплексним використанням усього арсеналу захисту всіма його підрозділами й установами на всіх етапах виробничого циклу.

Отже, сформована на підприємстві відповідна й адекватна реальним соціально-економічним процесам система економічної безпеки виступає як постійно діюча взаємоузгоджена сукупність заходів та засобів, яка покликана створити умови для ефективної діяльності підприємства шляхом своєчасного виявлення та послаблення дії різноманітних небезпек та загроз в контексті євроінтеграційних процесів.

## **1.2. Вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на процес управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту**

В сучасному світі, де економічна глобалізація та процеси євроінтеграції набувають все більшого значення, підприємства залізничного транспорту стикаються з низкою внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на їхню економічну безпеку та управління нею. Впровадження європейських стандартів і норм, зокрема в галузі транспорту, створює як нові можливості, так і нові виклики для підприємств залізничного транспорту України.

Пандемія COVID-19, яка охопила весь світ, стала неабиякою кризою, що відзначилася впливом на усі сфери економіки і життя суспільства. Зокрема, галузь залізничного транспорту в Україні зазнала значних трансформацій та викликів через цю глобальну проблему. Пандемія призвела до обмежень в

мобільності, зменшення пасажиропотоку та перевезень товарів, зростання витрат на забезпечення безпеки працівників та пасажирів. У таких умовах підприємства залізничного транспорту мусили шукати нові підходи до управління та забезпечення економічної безпеки.

Умови воєнного стану завжди створюють серйозні виклики для функціонування будь-яких галузей економіки, і залізничний транспорт, безумовно, не є винятком, адже залізниця, як важлива складова транспортної системи, має ключове значення в забезпеченні ефективного руху пасажирів та вантажів країни. В умовах війни, яка супроводжується нестабільністю та загрозами, вітчизняні підприємства залізничного транспорту стикаються з викликами як внутрішнього характеру, пов'язаними з ефективністю управління та безпекою персоналу, так і зовнішніми чинниками, включаючи геополітичні події та обмеження, які впливають на транспортну інфраструктуру. Ці виклики вимагають від підприємств залізничного транспорту розробки та реалізації належних управлінських стратегій, які мають за мету забезпечити їхню економічну безпеку та стійкість, зокрема, за допомогою розробки планів для управління кризовими ситуаціями, виявлення та оцінки ризиків, впровадження та вдосконалення діючих систем економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства визначається як стан, в якому ключові аспекти його структури та діяльності мають високий рівень стійкості до небажаних змін. Кожне підприємство має свій власний набір «небажаних змін», які відображаються у викликах, ризиках, загрозах та потенційних небезпеках, характерних лише для нього.

Найменш дослідженими є виклики, оскільки їх часто не розглядають як прояв небажаних змін для суб'єкта господарювання. Особливість викликів полягає в тому, що вони не завжди проявляються у вигляді негативних обставин, на які необхідно реагувати. Важливо враховувати, що ігнорування викликів може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства, саме наслідки ігнорування залежать від конкретної ситуації та галузі, в якій діє підприємство. В галузі залізничного транспорту існує значна кількість викликів

як у внутрішньому (ефективність управління, безпека персоналу та інші), так і зовнішньому середовищі (геополітичні події, економічні зміни, соціальні фактори), що створює необхідність постійного моніторингу та розробки ефективних заходів реагування, оскільки ігнорування їх може призвести до виникнення загроз, ризиків та небезпек для підприємства.

Згідно з поглядами професора Т.Г. Васильцова «загроза» та «ризик» є синонімами, з цієї точки зору, загроза і ризик вказують на позначення одного і того ж поняття, яке передбачає можливий негативний вплив на діяльність підприємства [43, с. 28].

Професор В.М. Ячменьова дотримується протилежної думки і розрізняє ці поняття, вона стверджує, що «загроза» є наслідком неконтрольованого збігу обставин, умов та подій зовнішнього середовища, які підприємства не можуть контролювати. Запобігти всім можливим загрозам і ризикам іноді буває неможливо, тому необхідно розробляти стратегії, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін і співіснувати з ними, що може включати в себе перегляд стратегії підприємства, аналіз і реагування на зміни в зовнішньому середовищі (включаючи ринкові тенденції, конкуренцію), інновації та інші заходи [44, с. 313].

Розмежування між поняттями «загрози» і «ризик» в поглядах науковців І.П. Мігуса та С.М. Лаптева полягає в тому, що вони визначають «загрози» як конкретні події, або фактори, які можуть виникнути і вплинути на діяльність суб'єктів господарювання (природні катастрофи, економічні кризи, політичні зміни, технічні аварії та інші події, які можуть стати загрозою для бізнесу), а «ризик» визначається як результат впливу цих загроз на господарську діяльність суб'єктів господарювання, тобто виникає тоді, коли загрози перетворюються на потенційні проблеми або втрати для підприємства [45].

К.С. Горячева в своїх твердженнях встановлює співвідношення між поняттями «ризик» і «загроза», вона стверджує, що «ризик» є первинною категорією порівняно з «загрозою»: ризик існує завжди, незалежно від наявності конкретних загроз; ризик визначає можливість небажаного впливу на

діяльність, тоді як загроза – це конкретний фактор або подія, яка створює цей ризик; ризик є загальною і абстрактною категорією, яка описує стан невизначеності або можливостей, що ще не виявлені, у той час як загроза є конкретною, вона вже ідентифікована і може бути оцінена; ризик завжди присутній, особливо в контексті фінансової діяльності, загроза, натомість, може існувати або не існувати, вона виникає лише при певних умовах. Щодо зворотної залежності між рівнем ризику та фінансовою безпекою, К.С. Горячева вказує, що чим вищий рівень фінансового ризику, тим нижчим є рівень фінансової безпеки і навпаки [46, с. 8].

Науковці Г.П. Мойсеєнко та О.М. Марченко вважають, що джерело ризику полягає в загрозі, а не навпаки, що може викликати дискусії у розумінні цих понять. Науковці переконані, що ризик не є абстрактною категорією, а виявляється в процесі усвідомлення невизначеності при прийнятті рішень, і його можна кількісно оцінити за допомогою різних математичних та статистичних методів. Г.П. Мойсеєнко та О.М. Марченко називають ризиком можливість невиконання поставок сировини, матеріалів і ресурсів, неотримання оплати за реалізацію продукції тощо. При цьому, якщо уточнити розуміння ризику і враховувати ймовірність настання певних подій для підприємства, то ризик і загрозу можна чітко розмежувати: загроза – це подія з негативними наслідками, в той час як ризик – це кількісна міра можливості її реалізації, ймовірність настання цієї події [47, с. 31].

Ю.Б. Валуєв запропонував дуалістичне розуміння понять «ризик» і «загроза», стверджуючи, що загрози економічній безпеці можна розглядати як ризики. Ця концепція відображає ідею, що відсутність загроз призводить до відсутності ризиків, і навпаки, коли мова йде про ризики, маються на увазі загрози [48, с. 103].

О.М. Ляшенко вважає поняття «ризик» двофакторним, де з одного боку це усвідомлена частина небезпеки, виражена через пасивний вплив, а з іншого боку – це активний вплив, спрямований на усунення небезпеки або, навпаки, на свідоме можливе завдання шкоди або збитку. Крім того, науковець підкреслює,

що певні події можуть призвести до того, що ризик набуває негативних наслідків і стає загрозою [49, с. 248].

Н.Й. Реверчук розглядає різні види «небезпеки» для підприємства і детально пояснює їх: «попередження» – це сукупність обставин, які не обов'язково мають загрозливий характер, але вимагають реакції, якщо підприємство не реагує на ці обставини, вони можуть перерости у ризик; «ризик» – це можливість відхилення результатів конкретних рішень або дій від запланованих, вид небезпеки, який вимагає негайної реакції; «загроза» – це реальна можливість дії, яка може бути навмисною або ненавмисною, і яка порушує режим функціонування підприємства та може призвести до фінансових втрат. Н.Й. Реверчук деталізує різницю між цими видами небезпеки для кращого розуміння їх впливу на підприємство [50, с. 28].

В.І. Франчук розглядає економічну небезпеку як наслідок реалізації загрози, що призводить до деструктивних граничних змін в соціально-економічній системі підприємства і супроводжується реальними втратами [51, с. 14].

К.С. Горячова також вказує на взаємозв'язок між загрозою і небезпекою та стверджує, що загроза є однією з форм небезпеки і представляє собою небезпеку на стадії переходу з можливості в дійсність, як наявну чи потенційну демонстрацію готовності [46, с. 9].

З огляду на наукову дискусію щодо уточнення термінів «ризик», «виклики», «загроза» та «небезпека» у контексті формування ефективної системи економічної безпеки на підприємства залізничного транспорту, можна запропонувати наступні розширені визначення для сприяння розумінню цих понять:

- виклики – це комплекс умов та обставин, які можуть бути як позитивними, так і негативними, і які вимагають уваги та реакції з боку підприємства. Ігнорування їх може мати різні наслідки, і важливо дослідити, як вони можуть вплинути на підприємство з урахуванням можливих позитивних або негативних результатів;

- загроза – це вплив зовнішнього середовища, суб'єктів цього середовища чи внутрішніх аспектів підприємства, що може призвести до втрат. Загрози можуть бути різними, і важливо аналізувати їхній характер і потенційні наслідки;

- ризик – це ймовірність настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у будь-якій сфері діяльності підприємства в зв'язку із актуалізацією загрози. Ризики можуть мати різні наслідки для підприємства і можуть включати як позитивні, так і негативні відхилення від планованих параметрів;

- небезпека – це конкретна реалізація загрози, яка призводить до реальних втрат для підприємства. Небезпека є формою прояву загрози, яка має безпосередні наслідки та може включати в себе фінансові, репутаційні, технічні чи інші види збитків [52, с. 27].

Взаємозв'язок понять «виклики», «загрози», «ризики», «небезпеки» відображені схематично у вигляді «піраміди шарів» на рис. 1.3.

Найнижчий шар – «Виклики»: виклики є вихідними обставинами, включають в себе різні умови та події, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки; виклики можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які впливають на діяльність підприємства. Виклики для підприємств залізничного транспорту: технологічні зміни, зміни в попиті, нові регуляції (нові вимоги до безпеки, екологічні норми, тарифи, правила конкуренції та інші аспекти) тощо.

Шар «Загрози»: загрози представляють собою вплив зовнішнього середовища, суб'єктів цього середовища або внутрішніх аспектів підприємства, які можуть призвести до втрат; загрози визначаються на основі аналізу викликів та їх можливих наслідків для підприємства. Загрози для підприємств залізничного транспорту: природні катастрофи, конкуренція, технічні проблеми тощо.

Шар «Ризики»: ризики включають в себе ймовірність настання суб'єктивних і/або об'єктивних подій у реакцію на актуалізацію загрози; які ризики виникають на основі аналізу загроз і як вони можуть вплинути на

діяльність підприємства і які можуть бути наслідки цих впливів. Ризики для підприємств залізничного транспорту можуть виявитися в формі затрат, втрат прибутку, впливу на репутацію тощо.

Найвищий шар – «Небезпеки»: небезпеки є конкретними реалізаціями загрози, які призводять до реальних втрат для підприємства. Небезпеки для підприємств залізничного транспорту: аварії на залізниці, стрічки про негативні події, інциденти з безпекою тощо.

Ця піраміда ілюструє, як виклики стають вихідною точкою для ідентифікації загроз, а з них виникають ризики та можливі небезпеки для підприємств залізничного транспорту. Оцінка та управління цими ризиками є важливою складовою системи економічної безпеки підприємств галузі залізничного транспорту.

Ідентифікація ризиків, загроз та небезпек для підприємств залізничного транспорту є критично важливою для забезпечення їхньої економічної безпеки, адже допомагає краще розуміти та управляти потенційними проблемами, які можуть вплинути на діяльність підприємств. У зв'язку з цим доцільно акцентувати увагу на класифікації цих понять, яка допомагає визначити різні аспекти ризиків і небезпек, що можуть виникати, і розмежувати їх.

Початковим етапом є класифікація загроз, які можуть виникнути в результаті відсутності або невчасного реагування на виклики. Науковці як вітчизняні, так і закордонні, працювали над питанням класифікації загроз з метою їх уніфікації та систематизації, довгий час спроби в цьому напрямку не мали успіху, що надалі формує актуальність здійснення класифікації загроз. Особливо важливо провести класифікацію загроз для створення ефективної системи економічної безпеки, оскільки підприємства залізничного транспорту стикаються з новими викликами і можливостями в контексті європейської інтеграції.

На основі аналізу досліджень можна запропонувати таку класифікацію загроз економічної безпеки підприємств залізничного транспорту:

- за місцем виникнення (класифікаційна ознака, яку виокремлює найбільша кількість науковців): внутрішні (наприклад конфлікти між різними підрозділами або проблеми зі співпрацею між працівниками, які можуть вплинути на робочий колектив та ефективність праці) та зовнішні (наприклад зміни в законодавстві щодо тарифів на перевезення, що впливають на економічну стійкість підприємства);

- за масштабом: загроза певному виду діяльності (наприклад зменшення попиту на вантажні перевезення може вплинути на прибутковість галузі), загроза господарській діяльності в цілому (наприклад глобальна економічна криза може вплинути на всі сфери діяльності підприємства, включаючи фінансову стійкість та управління);

- за можливістю передбачення: прогнозовані загрози (наприклад зміни в законодавстві щодо регулювання тарифів – це загрози, які можна передбачити і відповідно підготуватися, розробивши стратегії адаптації), непрогнозовані загрози (наприклад природні катастрофи, такі як повені або землетруси, можуть бути загрозами, що виникають несподівано і їх важко передбачити);

- за можливістю попередження: загрози, що піддаються контролю і попередженню з боку підприємства (наприклад недостатнє технічне обслуговування, яке можна виправити плановими роботами та регулярним обслуговуванням вагонів), загрози, котрі не знаходяться в зоні впливу підприємства (наприклад світовий споживчий попит на конкретні види послуг поза контролем підприємства);

- за тривалістю дії: тимчасові (наприклад сезонні коливання попиту на перевезення можуть бути тимчасовими загрозами, які зазвичай пов'язані з певними періодами року), постійні (наприклад постійне зростання конкуренції на транспортному ринку);

- за об'єктами посягань: інформація, ділова репутація, матеріальні і нематеріальні активи, персонал, фінанси;

- за сферами поширення: виробничі, експортно-імпортні, фінансові, технологічні, кадрові, інституційні, екологічні, організаційні, ринкові, інноваційні;

- за сферами виникнення: фізичні, економічні (утиски зі сторони держави, неправомірні дії зі сторони суб'єктів господарювання, неправомірні дії зі сторони індивідів), психологічно-інформаційні (що посягають на психологічний клімат у колективі підприємства, і на інформаційне середовище);

- за можливістю прогнозування: форс-мажорні (які виникають раптово і ймовірність їх виявлення є мінімальною), як наслідок реалізації викликів (ймовірність виявлення є великою);

- за ступенем наслідків: загрози, які спричиняють виникнення ризиків, загрози, які не спричиняють виникнення ризиків.

При класифікації ризиків важливо враховувати їхню кількісну перевагу над небезпеками та враховувати різноманітні аспекти. В сучасних наукових школах існує значна кількість підходів до класифікації ризиків, які враховують такі фактори, як галузі народного господарства, розміри підприємств, умови функціонування, етапи життєвого циклу суб'єкта господарювання, фактори впливу зовнішнього середовища та багато інших параметрів. Такий підхід дозволяє більш точно класифікувати ризики та розуміти їхні особливості в конкретних умовах діяльності підприємств залізничного транспорту.

Узагальнена класифікація ризиків економічної безпеки підприємств залізничного транспорту з урахуванням певних відмінностей підходів вітчизняних та закордонних науковців:

- за масштабами (спрямованість) впливу: одноосібні (наприклад вирішення керівництвом підприємства про закупівлю нового обладнання), групові (наприклад створення робочої групи для аналізу та управління ризиками на підприємстві);

- за ступенем системності: системні, несистемні;

- за рівнем виникнення: мегаризики, макроризики, мезоризики, мікроризики;
- за терміном дії: ретроспективні (пов'язані з минулими подіями, наприклад, заборгованість платежів від попередніх клієнтів), поточні (пов'язані з поточними обставинами, наприклад, зміна попиту на перевезення певних товарів), перспективні (пов'язані з майбутніми подіями, наприклад, ризики, пов'язані з новими законами або технологічними змінами);
- за джерелом виникнення: природно-екологічні, геополітичні, соціально-політичні, демографічні, законодавчі, адміністративні, макроекономічні, підприємницькі;
- за факторами виникнення: економічні, політичні;
- за характером зміни: статичні (ризики втрати активів підприємства внаслідок завдання шкоди власності, а також втрати доходу через неієздатність підприємства), динамічні (ризики непередбачуваних змін вартості основного капіталу внаслідок прийняття управлінських рішень або непередбачуваних обставин);
- за терміном оцінки і врахування: випереджаючі, запізнілі;
- за рівнем (ступенем): мінімальні, допустимі, максимальні;
- за сферою впливу: зовнішні (економічні, політичні, законодавчі, адміністративні, соціальні, природо-екологічні, науково-технічні), внутрішні (виробничі (технічні, технологічні, інноваційні, організаційні), комерційні (маркетингові, майнові, торгівельні, транспортні, розрахункові), ресурсні (ризики персоналу, інформаційні, фінансові));
- за причинами виникнення: суб'єктивні, об'єктивні, уявні;
- за ступенем обґрунтованості: обґрунтовані, частково обґрунтовані, необґрунтовані;
- за часом прояву: короткострокові, довгострокові;
- за характером прояву: випадкові, систематичні;

- за факторами виникнення: обумовлені змінами зовнішнього ринкового середовища, господарські, пов'язані з певними особами, зумовлені природними явищами;
- за відношенням об'єкта: ризики активної діяльності, ризики пасивного очікування;
- за ступенем правомірності: правомірні, неправомірні;
- за можливістю страхування: ризики, які можливо застрахувати; ризики, які неможливо застрахувати;
- за специфікою економічної діяльності: операційні, фінансові, інвестиційні, комерційні, відсоткові, виробничі, кредитні, інноваційні, валютні;
- за джерелами мінімізації наслідків: ризики, наслідки яких можна мінімізувати або ліквідувати власними коштами; ризики, наслідки яких можна мінімізувати або ліквідувати залученими коштами;
- за рівнем впливу при стратегічному плануванні розвитку підприємства: на місію, на цілі, на завдання;
- за ситуацією прийняття рішення: стохастичний (в умовах невизначеності), конкуруючий (в умовах конфлікту), розпливчатий (в умовах нечітко сформульованих вимог), комплексний;
- за мірою перетворення: ризики, які спричиняють появу небезпеки, ризики, які не спричиняють появу небезпеки.

Зважаючи на відсутність значних досліджень у напрямку класифікації небезпек для економічної безпеки підприємств залізничного транспорту та на те, що більшість науковців використовують єдину класифікацію для ризиків, загроз та небезпек, не наділяючи відмінностей між ними достатньої уваги, можна запропонувати наступну класифікацію небезпек для формування дієвої системи економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту:

- за причиною появи: форс-мажорні, в результаті реалізації ризиків;
- за місцем виникнення: зовнішні (зі сторони макросередовища), внутрішні (зі сторони підприємства);

- за сферами поширення: виробничі, експортно-імпорتنі, фінансові, технологічні, кадрові, інституційні, екологічні, організаційні, ринкові, інноваційні;

- за масштабом впливу: катастрофічні (ставлять під сумнів подальше функціонування підприємства), допустимі (наслідки ліквідовуються складно та значними витратами ресурсів), незначні;

- за напрямом впливу: матеріальні (реальні збитки), моральні (збитки носять морально-психологічний характер);

- за структурою впливу: системні (впливають одразу на всі складові елементи системи економічної безпеки підприємства, включаючи системоутворюючі елементи, системи забезпечення, внутрішні та зовнішні зв'язки тощо. За своїм характером є найбільш руйнівними і у разі активізації алгоритмів системної дестабілізації у переважній більшості випадків призводять до повного порушення цілісності системи), структурні (впливають на окремі структурні одиниці підприємства), елементні (впливають на окремі елементи системи економічної безпеки підприємства);

- за характером: природні (проявляється внаслідок взаємодії навколишнього середовища та людини), антропогенні (проявляється внаслідок дії інших підприємств), соціальні (проявляються внаслідок дії суспільних чинників).

З урахуванням аналізу основних понять у сфері забезпечення економічної безпеки (виклики, загрози, ризики, небезпеки), можна визначити, що ці категорії в контексті організації та функціонування системи економічної безпеки підприємства можуть бути розглянуті як дестабілізуючі чинники. За визначенням А.А. Чернявського, це реальні або потенційні події, які можуть завдати шкоду діяльності підприємства або навіть призвести до неможливості її продовження [54, с. 45].

Схожу позицію висловлюють також вчені І.П. Мойсеєнко та О.М. Марченко, які пропонують розглядати поняття «фактор» або «чинник» безпеки підприємства разом з поняттям «загроза», у цьому контексті фактор

розглядається як рушійна сила будь-якого процесу або явища, яка визначає його характер або основні ознаки, чинник же визначає умови, які є необхідними для даного процесу або явища, а також причини, що безпосередньо призводять до його виникнення або результату. У контексті економічної безпеки підприємства, чинник означає будь-який елемент або сукупність елементів внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, що визначає його рівень економічної безпеки [47, с. 36].

Науковці використовують підхід, який дозволяє виділити дві категорії чинників: макросередовище (охоплює зовнішні фактори, що формують загальну перспективу і тенденції розвитку підприємства, на які воно майже не може впливати) і мікросередовище (включає чинники, що безпосередньо впливають на підприємство і можуть піддаватися впливу через ефективні комунікації з його боку [47, с. 37].

Провідні вчені у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко погоджуються із зазначеною вище думкою і вважають, що дестабілізуючими факторами, які впливають на рівень безпеки діяльності підприємства є зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать: несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція, втрата ринків сировини, матеріалів, енергоносіїв, товарів); зміни законодавства, що впливають на умови господарської діяльності (податкового, відносин власності, договірної тощо); нерозвиненість інфраструктури ринку; протиправні дії кримінальних структур; рейдерство, корупція, поширення тіньової економіки, використання недобросовісної конкуренції; промислово-економічне шпигунство; моральні (психологічні) загрози, залякування, шантаж і фізичний, небезпечний для життя вплив на працівників та їх сім'ї (вбивства, викрадення, побиття); розкрадання матеріальних засобів; протиправні дії конкурентів, їх прагнення оволодіти контрольним пакетом акцій; зараження програм ЕОМ комп'ютерними вірусами; протизаконні фінансові операції; надзвичайні ситуації природного і техногенного характеру; несанкціонований доступ

конкурентів до конфіденційної інформації, комерційної таємниці; крадіжки грошових коштів і цінностей; шахрайство; пошкодження будівель, приміщень тощо. Чинниками, що впливають на результати господарської діяльності, можуть бути: стан підприємницького середовища, наявність місцевих сировинних і енергетичних ресурсів, розвиток транспортних та інших комунікацій, наповнюваність ринку, стан конкурентів, наявність вільних трудових ресурсів, рівень їх професійної підготовленості, рівень соціальної та політичної напруженості, орієнтування населення на продуктивну працю, рівень життя населення, його платоспроможність; криміналізація господарського життя (корумпованість чиновників, рекет, економічна злочинність) та інші. Всі зовнішні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, можна згрупувати, виділивши наступні: політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні, технологічні, юридичні, природно-кліматичні, демографічні, криміналістичні тощо [12, с. 16].

До внутрішніх належать дестабілізуючі чинники, що виникають безпосередньо у сфері господарської діяльності підприємства. До основних чинників ризику можна віднести: недостатній рівень дисципліни; протиправні дії працівників; порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибір ненадійних партнерів та інвесторів; відтік кваліфікованих кадрів, неправильна оцінка їх кваліфікації, низька компетентність; недостатня патентна захищеність; аварії, пожежі, вибухи; перебої в енерго-, водо-, теплопостачанні; вихід із ладу обчислювальної техніки; смерть провідних фахівців і керівників; залежність окремих керівників від кримінального світу; низький освітній рівень керівників; істотні недопрацювання як у тактичному, так і в стратегічному плануванні, пов'язані насамперед із вибором мети, неправильною оцінкою можливостей підприємства, помилками у прогнозуванні змін зовнішнього середовища [12, с. 17].

Отже, після ретельного аналізу теоретичних аспектів розуміння дестабілізуючих чинників як основних понять у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства, виявляється можливість їх інтеграції у

цілісну систему та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними, що допоможе чітко розмежувати ці поняття, і сприятиме ефективному формуванню системи економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту. Внутрішні та зовнішні загрози можуть значно вплинути на процес управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, і їх адекватна ідентифікація є важливим завданням для забезпечення стабільності та ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції.

### **1.3. Механізм управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції**

Євроінтеграція України відкриває нові перспективи та можливості для розвитку різних галузей економіки, включаючи транспортний сектор. Залізничний транспорт, як ключова складова національної інфраструктури, має вирішальне значення для забезпечення зв'язку між регіонами та містами, а також для підтримання зовнішньої торгівлі та економічних зв'язків з європейськими партнерами.

Умови євроінтеграції принесли як виклики, так і можливості для підприємств залізничного транспорту України. Відкриття ринків, зміни в регулюванні, адаптація до європейських стандартів і вимог – усе це ставить підприємства залізничного транспорту перед необхідністю ефективно управляти своєю економічною безпекою.

Саме механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту в умовах євроінтеграції стає ключовим інструментом, який забезпечує сталість та конкурентоспроможність галузі. Важливість механізму управління системою економічної безпеки полягає в здатності підприємств пристосовуватися до нових умов, забезпечувати стійкість у фінансовому плануванні та здійснювати ефективний ризик-менеджмент.

Заходи для забезпечення економічної безпеки базуються на основах нормативно-правового регулювання діяльності підприємств (важливо мати чітку нормативно-правову базу, яка регулює економічну діяльність підприємства та визначає правила дії на ринку (законодавчі акти, регуляторні документи і стандарти, які повинні бути виконані)), мотивації персоналу (розробку програм мотивації, які стимулюють працівників до досягнення цілей підприємства), використанні економічних стимулів, застосуванні адміністративних засобів управління (розподіл обов'язків і відповідальності, контроль за виконанням завдань та організацію робочих процесів), раціональному використанні ресурсів (ефективне планування і контроль над витратами) та інших прийомах. Саме ці заходи, методи та інструменти допомагають сформувати механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту.

Для забезпечення економічної безпеки підприємствам залізничного транспорту важливо впровадити механізм, який діє в межах системи і спрямований на вирішення виникаючих проблем.

Механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту включає такі послідовні етапи:

1. Формування основ забезпечення економічної безпеки: визначити стратегію, цілі, функції, принципи та методи управління підприємством; визначити які суб'єкти та об'єкти управління входять в рамки концепції забезпечення економічної безпеки підприємства.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: провести якісний та кількісний аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства; ідентифікувати ризики та загрози, а також визначити їх вплив на стійкий розвиток підприємства.

3. Оцінка факторів і ризиків: визначити, які фактори є найбільш значущими і як вони впливають на економічну безпеку підприємства, що допоможе визначити основні можливості та загрози і оцінити потенціал економічної безпеки підприємства.

4. Аналіз та оцінка економічної безпеки: визначити конкретні показники, які характеризують економічну безпеку підприємства.

5. Розробка управлінських рішень і рекомендацій: розробити управлінські рішення та коригування основ управління ризиками підприємства, базуючись на принципах управління, цілях, функціях та методах управління.

Механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту може бути різним за ступенем структурованості і формалізації, а саме ефективна структура цього механізму включає кілька компонентів, взаємодія яких забезпечує підприємству отримання стабільного прибутку завдяки захисту його інтересів.

Зв'язок між принципами системи економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту та використанням різних функцій, заходів і засобів утворює основу для створення механізму управління (рис. 1.4).

Механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту включає наступні компоненти:

1. Постійний і всебічний моніторинг стану підприємства з метою виявлення, передбачення і запобігання загрозам економічної безпеки.

2. Встановлення порогових значень виробничо-економічних показників, відхилення від яких призводять до нестабільності та конфліктів.

3. Робота служб безпеки з метою виявлення та запобігання як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства.

В управлінні системою економічної безпеки існує низка ключових принципів, на яких базується ефективна стратегія забезпечення стабільності та захищеності економічних інтересів підприємства. Ці принципи є результатом вивчення та аналізу наукових поглядів іноземних та українських вчених, які спеціалізуються на питаннях економічної безпеки підприємств, і які становлять основу для розробки механізму управління системою економічної безпеки:

- науковість, принцип заснований на науковому підґрунті вивчення та застосування передових підходів та методів;

- єдність керівництва, підприємство повинно мати єдиний авторитет, який приймає рішення та відповідає за ефективність управління системою економічної безпеки;
- колегіальність: рішення приймаються на основі консенсусу та участі всіх відповідних зацікавлених сторін;
- системність та комплексність, управління повинно охоплювати всі аспекти економічної безпеки та враховувати їх взаємодію;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації, важливо збалансувати централізоване та децентралізоване прийняття рішень для ефективного управління ризиками;
- плановість, розвиток та впровадження планів та стратегій для забезпечення стійкості підприємства;
- аналітичність та інформаційне забезпечення, використання аналітичних методів та наявність необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень;
- поєднання прав, обов'язків та відповідальності, кожна посада та особа повинна мати чітко визначені права, обов'язки та відповідальність у системі управління економічною безпекою підприємства.

Механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту включає в себе різноманітні засоби та інструменти, спрямовані на мінімізацію ризиків, оптимізацію фінансових процесів та забезпечення ефективного управління ресурсами: постійний моніторинг фінансового стану підприємства за допомогою різних фінансових показників та звітів; розробка річних бюджетів для керування фінансами та ресурсами; визначення, оцінка та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства; планування кризового управління; використання сучасних інформаційних технологій та програм для автоматизації управлінських процесів та аналізу даних; укладання страхових угод для захисту від фінансових втрат; навчання та розвиток персоналу в галузі економічної безпеки та фінансового управління; вивчення ринкових тенденцій та конкурентного

середовища для прийняття належних рішень; оптимізація використання ресурсів та активів для досягнення максимального фінансового результату.

Механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту виконує кілька важливих функцій, серед яких можна виділити наступні:

1. Захисна функція. Виконання захисної функції на підприємствах залізничного транспорту передбачає запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам для їх діяльності і вимагає наявності достатнього ресурсного потенціалу, з урахуванням специфіки цієї галузі. Для реалізації захисної функції необхідно виконання наступних умов: наявність та ефективне використання кадрового та економічного потенціалу підприємства; раціональне використання та оптимізація фінансових і матеріальних ресурсів; розвиток людського потенціалу та управлінських ресурсів підприємства; захист підприємства від негативного зовнішнього впливу та нейтралізація загроз та ризиків.

2. Регулятивна функція: встановлення правил і політик, які регулюють фінансову діяльність підприємства та забезпечують її відповідність нормативам.

3. Превентивно-профілактична функція орієнтована на застосування комплексу взаємопов'язаних заходів з метою створення безпечного середовища для стійкого розвитку підприємства та реалізується через виконання загальних заходів безпеки і входить у щоденну рутину роботи підприємства: розробка та впровадження нормативів безпеки, що впливають на діяльність персоналу та споживачів підприємства; підбір, перевірка та контроль роботи персоналу, включаючи розробку ефективної кадрової політики та програм стимулювання праці; захист майна та цінностей підприємства, включаючи об'єкти, гроші, матеріальні цінності, обладнання, вантажі та персонал; атестація приміщень та спеціального обладнання, облік носіїв інформації з обмеженим доступом, а також захист засобів зв'язку; організація службового і спеціального діловодства; захист інформаційних ресурсів з обмеженим доступом;

вдосконалення технологій виробництва та впровадження в них заходів забезпечення економічної безпеки; формування позитивного іміджу підприємства; планування та забезпечення діяльності в кризових ситуаціях; розроблення заходів відповідальності за порушення встановлених правил економічної безпеки в діяльності підприємства.

4. Оперативно-інформаційна функція безпеки є нерозривною частиною превентивно-профілактичної функції і реалізується через ряд спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства: управління інформаційними ресурсами; організація та проведення конкурентної розвідки; забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки процесів ухвалення рішень керівництвом підприємства; розроблення та впровадження заходів для запобігання недобросовісній конкуренції, включаючи протидію промислому шпигунству; проведення інформаційно-аналітичних досліджень щодо клієнтів, партнерів і конкурентів. співпраця з правоохоронними органами для запобігання та припинення протиправних посягань на власність, персонал та імідж підприємства; заходи впливу на недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників з метою відшкодування підприємству завданих збитків, які спричинені їхньою діяльністю; проведення службових розслідувань в разі виявлення протиправних дій персоналу та порушень встановлених правил роботи; розроблення та реалізація заходів з дезінформації конкурентів.

5. Інноваційна функція, створення та впровадження новаторських рішень та заходів з метою подолання існуючих та можливих загроз.

6. Соціальна функція, забезпечення соціального захисту працівників та інших учасників підприємства в контексті фінансової стійкості.

В концепції механізму управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту, індикативний аналіз є важливим методом досліджень, який спрямований на вивчення та аналіз тенденцій та динаміки змін в показниках економічної безпеки. Основна мета індикативного

аналізу – інтеграція цих показників у систему, яка забезпечує економічну стійкість підприємства та захищає його економічні інтереси.

Індикаторами економічної безпеки підприємства є нормативні характеристики та фінансові показники, показники ринкової конкурентоспроможності, рівень забезпеченості ресурсами, інші, які:

1. Кількісно відображають загрози економічної безпеки.

2. Мають високу чутливість і змінюваність, тобто вони можуть ефективно сигналізувати суб'єктам господарської діяльності про можливі небезпеки, пов'язані зі змінами у макро- та мікроекономічній ситуації, прийняттям урядом заходів у сфері економічної політики та змінами у фінансовому стані контрагентів.

Управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту не може бути ефективним без використання відповідних засобів, які охоплюють всі аспекти його діяльності: соціальні, юридичні, технічні, економічні, технологічні, психологічні, організаційні. Ці засоби зазвичай використовуються службою безпеки підприємства. Масштаб та організація служби безпеки на підприємстві залежать від його розміру, фінансових можливостей, виробничих специфікацій та інших факторів.

На малих підприємствах, служба економічної безпеки може бути представлена однією особою, яка може поєднувати свою основну роботу з функціями забезпечення економічної безпеки. Зазвичай, малі підприємства найчастіше звертаються до послуг зовнішніх спеціалізованих охоронних агентств, консалтингових фірм, маркетингових досліджень, підбору та атестації персоналу тощо. Середні підприємства, зазвичай, користуються можливостями своїх внутрішніх служб безпеки та підрозділів для забезпечення економічної безпеки. Координація їхніх дій може покладатися на одного з керівників підприємства, відповідального за економічну безпеку (важливо забезпечити надходження інформації від різних підрозділів підприємства та використання їхнього кадрового потенціалу для досягнення цілей економічної безпеки). Для великих підприємств може бути доцільним створення власної служби безпеки з

більш складною структурою, яка може включати різні підрозділи, такі як департаменти, відділи, групи тощо, які можуть бути відповідальні за: охорону та безпеку приміщень та активів підприємства; забезпечення режиму та контроль-ревізійні (аудиторські) функції для перевірки дотримання внутрішніх процедур та стандартів; вирішення рекламацій та претензій від клієнтів та інших зацікавлених сторін; кадровий підрозділ, який займається наймом, розвитком та збереженням персоналу; спеціальне діловодство, яке може включати у себе функції, пов'язані з документообігом та адміністративними процедурами; інформаційно-аналітичні функції; розвідувальний підрозділ, який здійснює збір і аналіз інформації про зовнішні загрози та конкурентів та інші. Служба безпеки великого підприємства взаємодіє з іншими структурними підрозділами та зовнішніми суб'єктами, які також сприяють забезпеченню економічної безпеки цього підприємства [96].

Система управління економічною безпекою на підприємствах залізничного транспорту в контексті євроінтеграції вимагає комплексного та вдосконаленого підходу. Євроінтеграція відкриває нові можливості та виклики для розвитку цього сектору, вимагаючи від підприємств залізничного транспорту забезпечити не лише ефективну економічну діяльність, але й відповідність європейським стандартам та вимогам.

Отже, механізм управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту повинен базуватися на стратегічному плануванні, впровадженні сучасних технологій та навчанні персоналу, що допоможе досягти успішної інтеграції в європейський транспортний простір та підвищити конкурентоспроможність галузі в міжнародному контексті.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було проаналізовано існуючі підходи до визначення понять «економічна безпека підприємства», «система економічної безпеки підприємства», виокремлено мету формування системи економічної безпеки

підприємства, розглянуто принципи формування системи економічної безпеки підприємства, виділено дестабілізуючі чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ і визначено специфіку їхнього впливу на формування системи економічної безпеки підприємства на підприємствах залізничного транспорту, досліджено основні складові та особливості механізму управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту. Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Успішна інтеграція в європейський транспортний простір вимагає уваги до таких аспектів, як адаптація до європейських стандартів та законодавства, зменшення ризиків та вдосконалення процесів управління ресурсами. Також необхідна чітка організація діяльності, що враховує специфіку залізничного транспорту та вимоги європейських партнерів.

Були розглянуті різні теоретичні підходи до управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту. Немає жодного універсального теоретичного підходу, який би міг вирішити всі питання управління системою економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту. Важливо пам'ятати, що успішне управління в цій галузі вимагає врахування її специфіки і адаптацію теоретичних підходів до реальних умов.

Запровадження системи економічної безпеки на підприємствах залізничного транспорту має базуватися на системному підході, включаючи в себе інструменти, методи та засоби, які дозволяють ефективно управляти фінансовими ризиками, забезпечувати відповідність європейським стандартам та забезпечувати сталу ефективну діяльність підприємств.

Управління системою економічної безпеки це постійний процес, і важливо регулярно аналізувати нові теоретичні розробки та адаптувати їх до змінюючихся умов, що особливо актуально в контексті євроінтеграції, де стандарти та вимоги можуть змінюватися.

2. Для ефективного управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах євроінтеграції важливо

проводити ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз та розробляти стратегії для їхнього управління. Цей підхід дозволяє забезпечити стабільність та розвиток підприємств в умовах змінного бізнес-середовища, пов'язаного з процесами євроінтеграції.

Внутрішні загрози включають в себе такі аспекти, як фінансова стійкість підприємства, управління ресурсами та корупція. Аналіз цих аспектів дозволяє ідентифікувати слабкі місця та приймати заходи для їх вирішення. Розробка фінансових стратегій, оптимізація ресурсів та впровадження політик проти корупції є ключовими елементами управління внутрішніми загрозами. Зовнішні загрози, пов'язані з євроінтеграцією, можуть включати міжнародні економічні зміни, вимоги та стандарти європейського ринку та політичні аспекти. Проведення аналізу цих чинників дозволяє підприємствам адаптуватися до нових вимог та змінюючогося міжнародного середовища. Розробка стратегій адаптації до європейських стандартів та підтримка стабільних відносин з політичними установами є важливими етапами в управлінні зовнішніми загрозами.

Регулярний аналіз, оновлення стратегій та співпраця з урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами допомагають забезпечити стійкість та розвиток підприємств залізничного транспорту в контексті євроінтеграції.

3. Механізм управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту у контексті євроінтеграції включає в себе низку важливих рис, які є ключовими для забезпечення успішного функціонування цієї системи. Зокрема, системність, організаційність, самостійність, інтегрованість та комплексність є головними рисами цього механізму.

Системність передбачає розгляд системи управління економічною безпекою як єдиного організованого комплексу, в якому всі компоненти і процеси взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної мети – забезпечення безпеки підприємства.

Організаційність вказує на необхідність створення чіткої структури та розподілу відповідальності в системі управління економічною безпекою. Це включає в себе розробку процедур, політик та планів дій, а також визначення ролей та обов'язків працівників.

Самостійність означає, що механізм управління повинен мати внутрішню самодостатність, щоб діяти ефективно без постійного втручання ззовні.

Інтегрованість передбачає поєднання різних компонентів управління економічною безпекою в єдину систему, яка забезпечує взаємодію і координацію між ними.

Комплексність відображає різноманітність аспектів, які враховуються в механізмі управління, включаючи принципи, методи, функції управління, систему управління та процеси прийняття управлінських рішень.

Отже, механізм управління системою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту створюється з метою забезпечення ефективного та інтегрованого управління ризиками та загрозами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика акціонерного товариства «Українська залізниця»**

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») є юридичною особою, яке утворене відповідно до Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» [57], постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»» [58], положень Господарського кодексу України [59], Цивільного кодексу України [60], та інших нормативно-правових актів.

АТ «Укрзалізниця» утворене як акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття [61].

АТ «Укрзалізниця» є державним акціонерним товариством, засновником якого є держава в особі Кабінету Міністрів України. Управління корпоративними правами держави стосовно товариства здійснює Кабінет Міністрів України. Управління корпоративними правами держави, переданими до статутного капіталу товариства, здійснює АТ «Укрзалізниця» [61].

Акціонер товариства має право на: участь в управлінні товариством; отримання дивідендів; отримання в разі ліквідації товариства частини його майна чи вартості частини майна товариства; отримання інформації про господарську діяльність товариства [61].

Метою діяльності акціонерного товариства «Укрзалізниця» є задоволення потреб держави, юридичних та фізичних осіб у безпечних і якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, а також у виконанні робіт і наданні послуг. Крім того, АТ «Укрзалізниця» прагне забезпечити ефективне функціонування та розвиток залізничного транспорту, створити умови для підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі і отримання прибутку від підприємницької діяльності [61].

Предметом діяльності акціонерного товариства «Укрзалізниця» є:

- надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;

- надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інших послуг, пов'язаних із використанням об'єктів інфраструктури;

- проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення та інші види покращення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;

- будівництво, зокрема організація будівництва будівель; спорудження житлових і нежитлових будівель; будівництво комунікацій; будівництво споруд; спеціалізовані будівельні роботи;

- будівництво залізниць і метрополітену;

- допоміжне обслуговування наземного транспорту;

- надання послуг локомотивної тяги;

- транспортування вантажів (переміщення вантажів без укладення договору перевезення) залізничними коліями загального та незагального користування;

- надання послуг із навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення;

- надання послуг із навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу і пошти на залізничних коліях загального та незагального користування;

- та інші [61].

АТ «Укрзалізниця» має цивільні права та обов'язки, у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, Статутом і внутрішніми документами товариства, прийнятими відповідно до Статуту [61].

АТ «Укрзалізниця» має самостійний баланс, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом та зображенням малого Державного Герба України [61].

Фінансово-господарська діяльність АТ «Укрзалізниця» провадиться відповідно до фінансового плану, який складається товариством згідно із законодавством, погоджується наглядовою радою та затверджується загальними зборами товариства. АТ «Укрзалізниця» самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис, формує облікову політику [61].

АТ «Укрзалізниця» на праві приватної власності належать акції господарських товариств, майно, що внесено до його статутного капіталу, та інше майно, набуто ним на підставах, що не заборонені законодавством, крім майна, закріпленого за товариством на праві господарського відання. За АТ «Укрзалізниця» закріплено на праві господарського відання державне майно, що передане йому відповідно до законодавства. АТ «Укрзалізниця» здійснює користування та розпорядження таким майном відповідно до мети своєї діяльності з урахуванням обмежень, визначених законом, іншими нормативно-правовими актами та Статутом [61].

АТ «Укрзалізниця» не несе відповідальності за зобов'язаннями акціонерів та держави [61].

Для досягнення мети та провадження господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» приймає внутрішні документи, обов'язкові до виконання всіма працівниками та підрозділами товариства [61].

АТ «Укрзалізниця» може в установленому порядку подавати державним органам пропозиції щодо вдосконалення функціонування залізничного транспорту, відкриття та закриття залізничних ліній (дільниць), залізничних

станцій для виконання всіх або деяких операцій, пов'язаних із прийманням та відправленням поїздів, прийманням, видачею, навантаженням, розвантаженням, сортуванням, зберіганням вантажів (зокрема в контейнерах), багажу і вантажобагажу [61].

Майно АТ «Укрзалізниця» складається з основних засобів, обігових коштів, майнових прав, зокрема права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту, акцій (часток) у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, цінних паперів, а також інших активів, відображених у самостійному балансі товариства [61].

Майно АТ «Укрзалізниця» формується за рахунок: майна, внесеного засновником до статутного капіталу товариства; доходів, отриманих у результаті провадження господарської діяльності; коштів, що надходять від розміщення цінних паперів, майнових і немайнових прав, зокрема від інтелектуальної власності, іншого майна; доходів, отриманих від операцій із цінними паперами, зокрема з облігаціями; надходжень від провадження господарської діяльності юридичних осіб, засновником, співзасновником або учасником яких є товариство, а також господарських товариств, пакети акцій (частки у статутному капіталі) яких внесені до статутного капіталу товариства; дивідендів за акціями (часток), які належать товариству, крім дивідендів, які підлягають сплаті до державного бюджету в порядку, встановленому законодавством; майнових прав, зокрема права постійного користування земельними ділянками, наданими для розміщення підприємств залізничного транспорту, та майна, закріпленого за товариством на праві господарського відання; кредитів та позик; капітальних вкладень і дотацій з бюджетів; іншого майна та майнових прав, набутих товариством на законних підставах; інших надходжень, не заборонених законом [61].

Здійснюючи право власності, АТ «Укрзалізниця» володіє, користується та розпоряджається належним йому майном і вчиняє стосовно нього будь-які дії, що не суперечать законодавству, Статуту [61] та меті діяльності товариства.

Розпорядження майном АТ «Укрзалізниця», зокрема шляхом списання, відчуження, передачі в користування, оренду, концесію відповідного майна,

розпорядження майном, внесеним до статутного капіталу товариства, та майном, набутиим товариством під час його господарської діяльності, здійснюється в порядку, встановленому законодавством, з урахуванням обмежень щодо розпорядження таким майном, визначених законом «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» [57] та Статутом [61].

Статутний капітал АТ «Укрзалізниця» становить 229879115000 (двісті двадцять дев'ять мільярдів вісімсот сімдесят дев'ять мільйонів сто п'ятнадцять тисяч) гривень. Статутний капітал товариства поділяється на 229879115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229879115 простих іменних акцій, що становить 100 відсотків статутного капіталу товариства [61].

АТ «Укрзалізниця» здійснює емісію простих акцій на розмір його статутного капіталу та проводить реєстрацію їх випуску в установленому законодавством порядку [61].

Вищим органом АТ «Укрзалізниця» є загальні збори. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України. Наглядова рада є колегіальним органом, що в межах компетенції, визначеної законодавством та Статутом [61], здійснює управління товариством, а також контролює та регулює діяльність правління. Колегіальним виконавчим органом товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є правління. Чисельність правління становить до 8 осіб. Чисельність і персональний склад правління затверджуються Кабінетом Міністрів України [61].

АТ «Укрзалізниця» складає фінансову звітність відповідно до закону. Показники окремих балансів і відповідних форм фінансової звітності філій, представництв, інших відокремлених підрозділів товариства включаються до балансу товариства та відповідних форм фінансової звітності. Фінансові результати діяльності товариства визначаються на підставі річної фінансової звітності та звіту про виконання фінансового плану на поточний рік.

Проведення аналізу фінансово-економічного стану АТ «Укрзалізниця» стає необхідним етапом у розвитку ефективної системи економічної безпеки товариства. Результати аналізу нададуть об'єктивну основу для управлінських рішень та визначення стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та успішного функціонування АТ «Укрзалізниця» в умовах складної економічної ситуації, викликаної воєнним станом в країні.

Розрахунок показників майнового стану АТ «Укрзалізниця», які дають уявлення про структуру активів товариства (табл. 2.1). Обґрунтування цих показників допоможе зрозуміти, як АТ «Укрзалізниця» оптимізує свій майновий стан для досягнення фінансової стійкості та ефективності в умовах змін і викликів.

Таблиця 2.1

**Показники оцінки майнового стану АТ «Укрзалізниця», % [62]**

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт мобільності активів	0,05	0,05	0,08	>
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,72	0,72	0,70	$\geq 0,50$
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,64	0,67	<
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,03	0,02	>
Фондовіддача основних засобів	0,41	0,48	0,44	>
Фондомісткість основних засобів	2,41	2,09	2,29	<

Коефіцієнт мобільності активів характеризує, скільки оборотних коштів АТ «Укрзалізниця» припадає на одну гривню необоротних активів, тобто відображає структуру майна акціонерного товариства. На кінець 2020 року на 1 грн. необоротних активів припадає лише 0,08 коп. оборотних активів, що свідчить про високу концентрацію необоротних активів в структурі майна АТ «Укрзалізниця». Значна частина активів вкладена в довгострокові, менш ліквідні активи, такі як будівлі, споруди, технічне обладнання (сигнальна система, електропостачання, обладнання для технічного обслуговування та ремонту),

транспортні засоби (локомотиви, вагони, пасажирські та вантажні поїзди), інфраструктура (колії, мости, тунелі), програмне забезпечення та інформаційні технології (які використовуються для оптимізації та координації операцій) – які використовуються для обслуговування пасажирів та вантажів, що відповідає особливостям галузі (здійснює свою діяльність у сфері транспорту та інфраструктури) АТ «Укрзалізниця» та його стратегічному плануванню.

Коефіцієнт реальної вартості майна вказує на те, що основні засоби, за аналізований період, становлять близько 71 % вартості всього майна АТ «Укрзалізниця». Підприємства у сфері транспорту, зокрема залізничного транспорту, вимагають значних інвестицій у фізичні активи, такі як колії, локомотиви, вагони, станції і інші інфраструктурні об'єкти, що необхідно для нормальної експлуатації та надання послуг. Отже, основні засоби займають значну частку вартості майна АТ «Укрзалізниця», вони як правило, стабільні і відомі своєю довговічністю та надійністю, можуть залишатися в експлуатації протягом багатьох років, сприяючи сталому функціонуванню товариства.

Знос основних засобів є природним процесом, який відбувається з часом в результаті їхнього експлуатаційного використання. За аналізований період (табл. 2.1) спостерігається тенденція до збільшення зносу основних засобів, на кінець 2022 року ступінь зносу основних засобів АТ «Укрзалізниця» становить 67 %. В галузі транспорту, зокрема залізничного транспорту, основні засоби, такі як колії, локомотиви, вагони та інша інфраструктура, мають довгостроковий термін служби, такі активи експлуатуються протягом багатьох років, що призводить до їхнього природного зносу. Тенденція до збільшення зносу основних засобів є звичайним явищем для підприємств у сфері транспорту, особливо якщо вони впроваджують стратегії розвитку та розширюють свою діяльність. Забезпечення ефективного технічного обслуговування та модернізації активів є ключовими завданнями для збереження функціональності та продовження терміну служби основних засобів АТ «Укрзалізниця». З березня 2020 року пандемія COVID-19, з лютого 2022 року воєнний стан в країні спричинили економічну нестабільність та невизначеність, що саме і стримує інвестиційні рішення необхідні для

оновлення основних засобів акціонерного товариства та забезпечення інноваційного розвитку.

Фондовіддача АТ «Укрзалізниця» становить 0,44 грн. на кінець 2022 року, і вказує, що на кожну вкладену гривню в основні засоби акціонерного товариства припадає 0,44 грн. чистого доходу від реалізації продукції. Значення показника свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» здатне генерувати чистий дохід на кожну гривню основних засобів, що призводить до високої фінансової результативності.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондівіддачі, і дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню наданих послуг і характеризує забезпеченість акціонерного товариства основними засобами. Значення фондомісткості АТ «Укрзалізниця» у 2022 році становить 2,29, і означає, що на кожну гривню наданих послуг припадає 2,29 грн. основних засобів. Отримане значення показника свідчить про ефективне використання основних засобів для надання послуг та обслуговування, що може сприяти ефективному веденню бізнесу та забезпеченню конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Для оцінки ліквідності та платоспроможності АТ «Укрзалізниця» необхідно розрахувати показники наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності  
АТ «Укрзалізниця», % [62]**

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,41	0,56	1,29	1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,12	0,16	0,49	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,10	0,10	0,2-0,3
Коефіцієнт загальної платоспроможності	4,47	4,32	4,21	≥2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-17082561	-9923597	4178332	>

З табл. 2.2 видно, що на кінець 2022 року коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) для АТ «Укрзалізниця» становить 1,29 і свідчить про те, що акціонерне товариство може покрити кожен гривню поточних зобов'язань за допомогою 1,29 грн. оборотних активів, тобто товариство має достатньо оборотних активів для виплати поточних зобов'язань. Значення більше одиниці свідчить про раціональне управління оборотними активами та наявність запасу ліквідності, що може бути корисним у випадках несподіваних фінансових труднощів або неочікуваних збитків.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність АТ «Укрзалізниця» погасити свої поточні зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності для на кінець 2022 року становить 0,49, і означає, що на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 0,49 грн. високоліквідних оборотних активів (акціонерне товариство може покрити менше половини своїх поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є важливим показником, який вказує на здатність АТ «Укрзалізниця» негайно погасити частину своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2022 року становить близько 0,10, і означає, що на кожен гривню поточних зобов'язань припадає приблизно 0,10 грн. грошових коштів та їх еквівалентів. Показник в 0,10 грн. свідчить про наявність запасу ліквідності, що може бути корисним у випадках невеликих тимчасових фінансових труднощів або для забезпечення оперативної спроможності погашати зобов'язання АТ «Укрзалізниця» (може негайно погасити близько 10 % своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів).

Чистий оборотний капітал є важливим показником, який вказує на фінансову готовність АТ «Укрзалізниця» до оптимального управління короткостроковими фінансовими ресурсами. На кінець 2022 року, чистий оборотний капітал становить 4178332 грн. Наявність додаткового чистого оборотного капіталу вказує на готовність акціонерного товариства не лише

ефективно вирішувати свої короткострокові зобов'язання, але й мати додаткові резерви для можливого розширення або інших інвестицій, використовуючи внутрішні ресурси.

Для виявлення тенденцій фінансової стійкості необхідно розрахувати відповідну групу показників (табл. 2.3), враховуючи конкретні умови та особливості галузі залізничного транспорту при аналізі цих показників для АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця», % [62]

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,78	0,77	0,76	0,5-1,0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	1,30	1,31	1,0-2,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,14	1,18	1,24	Від 0,75 до 0,90
Коефіцієнт фінансового ризику	0,29	0,30	0,31	Від 0,20 до 0,50
Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних коштів	20,83	18,82	13,09	<1
Індекс постійного активу	1,23	1,23	1,22	0,5 Верхня межа 1

Коефіцієнт фінансової незалежності вказує на те, яку частину активів товариства можна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, без залучення зовнішнього боргу. Аналіз табл. 2.3, де середнє значення коефіцієнта фінансової незалежності становить 77 %, свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» має значну самостійність у фінансовому плануванні та може майже 80 % свої фінансових потреб покривати за рахунок власного капіталу. Забезпечення значної частини фінансування власним капіталом є особливо важливим в умовах воєнного стану, оскільки це дозволяє АТ «Укрзалізниця» зменшити фінансовий ризик, пов'язаний з потенційними змінами в ринкових умовах або вартості позикового капіталу, що можуть виникнути через невизначеність та нестабільність та зберігати більше прибутку для власників акцій, оскільки необхідно сплачувати менше відсотків за зовнішніми позиками.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність АТ «Укрзалізниця» від залучених ресурсів. Для товариства даний показник є

більше 1, що є відповідним нормативному значенню, дана ситуація свідчить про низький рівень залежності від позикових джерел, на кінець 2022 року в кожній 1 грн., вкладеній в активи акціонерного товариства, 31 коп. позикові. Зменшення залежності від позикових ресурсів дозволяє зменшити фінансовий ризик, особливо в умовах економічної нестабільності чи воєнного стану, коли ринкові умови можуть бути непередбачуваними.

Коефіцієнт фінансової стійкості є важливим показником, який вказує на здатність АТ «Укрзалізниці» взяти на себе довгострокові зобов'язання та фінансувати свою діяльність за рахунок постійного та довгострокового капіталу. Значення коефіцієнта 1,24, на кінець 2022 року, вказує на те, що АТ «Укрзалізниця» може фінансувати 0,24 грн. довгострокових зобов'язань за кожен гривню власного капіталу, тобто має достатні ресурси для забезпечення довгострокової платоспроможності.

Коефіцієнт фінансового ризику показує кількість позикових коштів, залучених товариством на 1 гривню вкладених в активи власних коштів. Значення коефіцієнта фінансового ризику АТ «Укрзалізниця» знаходиться в рекомендованих межах. На кінець 2022 року в кожній 1 грн., вкладеній в активи власних коштів акціонерного товариства, 0,31 грн. позикові, що свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» збалансовано використовує власні та позикові ресурси для фінансування своєї діяльності. Розподіл фінансування між власним та позиковим капіталом може допомогти товариству зменшити фінансовий тиск, особливо в умовах коливань в економіці чи змін у ринкових умовах.

Співвідношення між необоротними та оборотними коштами в структурі активів товариства є важливим фінансовим показником, який вказує на розподіл активів між довгостроковими та короткостроковими засобами. Частка необоротних коштів в структурі активів на рівні 13,09 % може вказувати на стратегічне управління активами, а саме АТ «Укрзалізниця» може зосереджувати увагу на розвитку та утриманні довгострокових активів, що сприяє сталому розвитку та ефективному використанню ресурсів.

Індекс постійного активу на кінець 2022 року становить 1,22, і вказує на те, що на 1 грн власних джерел припадає 0,22 грн. вартості необоротних активів АТ «Укрзалізниця». Отримане значення показника свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» має інвестиційний потенціал для розвитку та утримання необоротних активів без значних додаткових фінансових зусиль.

Аналіз ділової активності є важливим елементом стратегічного управління АТ «Укрзалізниця», оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів та приймати рішення для оптимізації ділових процесів та ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця», % [62]**

Показник	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості, разів	21,52	12,32	19,50	>
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	17	29	18	<
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості, разів	77,77	67,80	16,72	>
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	5	5	22	<
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	6,32	6,48	4,83	>
Період обороту оборотних активів, днів	57	56	75	<
Коефіцієнт оборотності основних засобів, разів	0,42	0,48	0,52	>3
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	8,91	8,79	6,75	>3
Період зберігання запасів, днів	40	41	53	Від 20 до 45 днів
Період операційного циклу, днів	45	46	75	<
Період фінансового циклу, днів	28	17	57	<

Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості та період погашення є ключовими показниками, які вказують на ефективність управління фінансовими ресурсами АТ «Укрзалізниця» та відносинами з кредиторами. Висока частота оборотів вказує на те, що акціонерне товариство швидко погашає свої зобов'язання перед постачальниками. На кінець 2022 року значення показника становить 19,50 оборотів в рік. Період погашення кредиторської заборгованості

становить 18 днів, порівняно з 2021 роком менше на 11 днів, що є позитивним аспектом в діяльності товариства, яке активно працює над оптимізацією своїх фінансових процесів та забезпечує вчасну оплату своїх зобов'язань. Своєчасна оплата кредиторської заборгованості сприяє позитивним відносинам з постачальниками та може впливати на умови співпраці, забезпечуючи надійність та довіру.

Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості та період погашення є важливими показниками, які вказують на ефективність управління зобов'язаннями клієнтів та дебіторами і визначають, скільки разів дебітори виплатили свої зобов'язання перед АТ «Укрзалізниця» за певний період часу. Якщо в 2021 році дебіторська заборгованість ТОВ «НоваПей» зробила 77,77 обороти, то в 2022 році – 16,72 оборота. На кінець 2022 року період погашення дебіторської заборгованості становить 22 дні, порівняно з 2021 роком більше на 17 днів. Воєнний стан збільшує ризик неплатоспроможності бізнес-партнерів, що впливає на здатність товариством отримувати своєчасні платежі, клієнти мають затримки у платіжках через економічну нестабільність та невизначеність, саме це і призводить до зменшення частоти оборотів та збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів є важливим показником ефективності використання оборотних активів та може вказувати на здатність АТ «Укрзалізниця» оптимізувати свою діяльність. Як видно з табл. 2.4, на кінець 2022 року 4,83 грн. на кожну гривню оборотних активів свідчить про те, що акціонерне товариство в змозі генерувати прибуток на основі своїх оборотних активів. Період обороту оборотних активів у 75 днів свідчить про те, скільки часу потрібно АТ «Укрзалізниця» для повного обертання своїх оборотних активів. У галузі транспортної інфраструктури, такої як залізничний транспорт, може бути характерним більший період обороту через специфіку процесів, пов'язаних з технічним обслуговуванням, логістикою та плануванням маршрутів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів виражає ефективність використання акціонерним товариством своїх основних засобів для генерації

прибутку. Зазвичай, значення коефіцієнта оборотності основних засобів вище 3 вважається бажаним, оскільки це може вказувати на ефективне використання активів. Якщо коефіцієнт нижче цієї межі, це може свідчити про неефективне використання основних засобів. Якщо значна частина основних засобів є застарілою та потребує частого технічного обслуговування або оновлення, це може спричинити зниження ефективності використання цих активів. Коефіцієнт оборотності основних засобів за весь досліджуваний період перебуває нижче рекомендованої межі ( $>3$ ), що свідчить про неефективне використання основних засобів АТ «Укрзалізниці».

Коефіцієнт оборотності запасів та період зберігання є важливими показниками для оцінки ефективності управління запасами АТ «Укрзалізниці». Коефіцієнт оборотності запасів визначає, скільки разів запаси АТ «Укрзалізниці» повністю обертаються протягом року, високе значення оборотності свідчить про те, наскільки швидко товариство використовує свої запаси, що може бути важливим показником ефективного управління запасами та оптимізації фінансових ресурсів. За 2020-2022 роки високий коефіцієнт оборотності – 6,75 обертів за рік та низький період зберігання – 53 дні свідчать про те, що АТ «Укрзалізниця» має добре налагоджену систему управління запасами, це дозволяє їй швидко реагувати на ринкові умови та забезпечувати потреби клієнтів без надмірного утримання запасів.

Період операційного циклу є показником ефективності ділової активності АТ «Укрзалізниця», який відображає час, необхідний для трансформації запасів чи активів товариства в гроші. Операційний цикл АТ «Укрзалізниця» збільшився з 46 днів у 2021 році до 75 днів на кінець 2022 року, та аналізуючи табл. 2.4, можна побачити, що саме затримка оплати за товари чи послуги (дебіторська заборгованість), призвела до збільшення операційного циклу, оскільки гроші не надійшли АТ «Укрзалізниця» вчасно.

У галузі залізничного транспорту період фінансового циклу грає ключову роль у визначенні ефективності управління фінансами та забезпеченні платоспроможності АТ «Укрзалізниця». Цей період охоплює час, що потрібен

для того, щоб власні оборотні кошти, залучені на короткостроковій основі, зробили повний оборот у фінансовому циклі товариства. Негативним явищем є збільшення цього періоду з 28 днів у 2021 році до 57 днів на кінець 2022 року. АТ «Укрзалізниця» стикається зі збільшенням термінів оплати від своїх клієнтів (дебіторів), це впливає на обіг коштів та збільшує період фінансового циклу. У сфері залізничного транспорту можуть існувати затримки в оплаті послуг, особливо в умовах економічної нестабільності або погіршення фінансового стану клієнтів.

Аналіз показників ділової активності дозволяє АТ «Укрзалізниця» ефективно планувати та оптимізувати свій фінансовий оборот, забезпечуючи при цьому стабільність фінансового стану та здатність ефективно реагувати на зміни у сфері залізничного транспорту та виклики, пов'язані із змінами в економічному середовищі через воєнний стан в країні.

Узагальнюючи і підводячи підсумки аналізу фінансової діяльності АТ «Укрзалізниця» найоптимальнішим і доцільним є розрахунок показників рентабельності, які вказують саме на ефективність та прибутковість його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Аналіз рентабельності АТ «Укрзалізниця», % [62]

Показник	Рік			Рекомендована межа
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції (послуг) за чистим прибутком	-	0,01	-	>
Коефіцієнт трансформації	0,33	0,33	0,30	>
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	-	0,002	-	>
Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROA)	-	0,002	-	>
Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROI)	-	0,002	-	>
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	-	0,002	-	>

Здійснюючи аналіз рентабельності АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки, враховуючи галузь залізничного транспорту та зазначаючи, що чистий прибуток був отриманий тільки в 2021 році, можна надати наступні висновки.

В 2021 році коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції (послуг) за чистим прибутком склав 0,01 %, вказуючи на те, що кожна витрачена гривня на виробництво чи надання послуг призвела до 0,01 грн. чистого прибутку.

В 2021 році коефіцієнт трансформації показує, що на 1 грн. коштів інвестованих в активи АТ «Укрзалізниця» одержано 0,30 грн. чистої виручки від продажу товарів чи наданих залізничних послуг.

В 2021 році коефіцієнт рентабельності виробничих фондів показує, що кожна 1 грн., вкладена в продуктивні активи АТ «Укрзалізниця», дозволила отримати 0,002 грн. чистого прибутку (виробничі фонди неефективно використані для генерації прибутку).

В 2021 році коефіцієнт рентабельності капіталу (ROA) показує, що на 1 грн., вкладену в активи АТ «Укрзалізниця», припадає 0,002 грн. чистого прибутку.

В 2021 році коефіцієнти рентабельності власного капіталу (ROE) інвестованого капіталу (ROI) показують, що на 1 грн., власного та інвестованого капіталу АТ «Укрзалізниця», припадає 0,002 грн. чистого прибутку, і свідчить про те, що капітал товариства не ефективно використовується для генерації прибутку.

Воєнний стан часто призводить до економічної нестабільності, зниження інвестицій та зменшення споживчого попиту, що може вплинути на обсяги продажів та прибутковість АТ «Укрзалізниця».

Аналіз і моніторинг основних фінансово-економічних показників надасть повний обсяг інформації для ефективного управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» в умовах євроінтеграції (табл. 2.6).

### Основні фінансово-економічні показники діяльності

#### АТ «Укрзалізниця», % [62]

Показник	Рік			Абсолютне відхилення 2022-2020, (+, -)	Середньорічний темп приросту 2022/2020, %
	2020	2021	2022		
Власний капітал, тис. грн.	45621463	199367256	199599237	153977774	+100
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	74463799	84674253	74641786	177987	0,24
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	73312169	81604402	73670575	358406	0,49
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1151630	3069851	971211	-180419	-15,67
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(11772346)	427725	(10035668)	-1736678	-14,75
Доходи, тис. грн.	75710976	89760565	96649466	20938490	27,66
Витрати, тис. грн.	87483322	89332840	106685134	19201812	21,95
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	179482325	177311361	170571106	-8911219	-4,96

Як видно з табл. 2.6, за аналізований період власний капітал АТ «Укрзалізниця» збільшився в абсолютному виразі на 153977774 тис. грн.

Як видно з табл. 2.6, за підсумками роботи 2022 року АТ «Укрзалізниця» отримало: валовий прибуток від діяльності у розмірі 971211 тис. грн. (важливий показник, який враховує загальну вартість продукції або послуг перед врахуванням податків та витрат); чистий фінансовий результат, збиток становить 10035668 тис. грн. (збиток свідчить про те, що загальні витрати та зобов'язання перевищили валовий прибуток). Зазначений збиток вимагає уважного аналізу та прийняття заходів для виправлення фінансового стану АТ «Укрзалізниця».

За аналізований період собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Укрзалізниця» збільшилася на 0,49 % і становить 73670575 тис. грн. (зростання цін на певні ресурси або послуги).

Середньорічна вартість основних засобів АТ «Укрзалізниця» в розмірі 170571106 тис. грн. представляє собою середню вартість активів, які використовуються акціонерним товариством протягом року, показник може бути використаний для розрахунку різних фінансових показників та аналізу ефективності використання основних засобів.

Отже, АТ «Укрзалізниця» є фінансово стабільним та ліквідним підприємством, проте, основною загрозою є зношеність основних засобів, що вимагає системних заходів для їхнього оновлення та підтримки.

Воєнний стан в країні, введений у 2022 році, становить серйозний фактор, який може вплинути на економіку та фінансовий стан АТ «Укрзалізниця».

У контексті неоднозначності економічної ситуації в Україні, важливим стає розроблення та впровадження стратегій для мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Враховуючи воєнний стан, необхідно акцентувати увагу на ефективному управлінні господарською діяльністю та реагуванні на актуальні та перспективні загрози.

Оцінка економічної безпеки є важливим етапом в управлінні АТ «Укрзалізниця», дозволяючи визначити його ступінь стійкості та готовності до змін. Враховуючи невизначеність сучасної ситуації, системний моніторинг та ефективне управління є ключовими для забезпечення економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

## **2.2. Оцінка ефективного управління системою економічної безпеки акціонерного товариства «Українська залізниця» в умовах євроінтеграції**

В умовах євроінтеграції АТ «Укрзалізниця» повинна акцентувати увагу не лише на вирішенні внутрішніх проблем, але й на впровадженні міжнародних стандартів та найкращих практик для забезпечення стабільності,

конкурентоспроможності та ефективності своєї діяльності в глобальному економічному середовищі.

Забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту у сучасних умовах є складним завданням, оскільки бізнес-середовище підвищує свою динаміку, агресивність зовнішніх впливів зростає, і швидкі зміни вимагають ефективних стратегій забезпечення економічної стійкості підприємств.

Також слід враховувати можливі впливи воєнного стану на економічну безпеку підприємств залізничного транспорту: воєнний стан створює загрозу безпеці та цілісності залізничної інфраструктури. Руйнування, обмеження доступу до ключових транспортних магістралей впливає на перевезення та логістичні ланцюги підприємств; воєнний стан супроводжується підвищеним рівнем ризику для персоналу підприємств; воєнний стан суттєво змінює ринкові умови, змінюючи попит і пропозицію на послуги залізничного транспорту. Потреба в перевезеннях певних товарів або обсяги перевезень змінюються внаслідок військового конфлікту; воєнний стан призводить до введення міжнародних санкцій та обмежень, які впливають на міжнародну торгівлю та логістичні ланцюги; воєнний стан призводить до нестабільності на фінансових ринках та зміни валютних курсів, що впливає на фінансовий стан підприємств.

Інформаційне забезпечення виявляється ключовим фактором для комплексного забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, оскільки отримання достовірної інформації про реальний стан економічної безпеки, про наявність дестабілізуючих чинників є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих рішень.

Для формування комплексної системи оцінки економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» можна представити узагальнену блок-схему (рис. 2.1), яка визначає порядок виконання кроків у цьому процесі.

Розроблена схема для оцінки економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» має декілька позитивних особливостей, які саме обґрунтовують її комплексність та ефективність:

1. Мультирівневий підхід – схема передбачає оцінку на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному та операційному) за окремими індикаторами, функціональними складовими, що дозволяє отримати деталізовану картину економічної безпеки.

2. Інтегральний показник – наявність інтегрального показника дозволяє отримати загальну оцінку економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», що сприяє зручності порівняння рівня безпеки в різні періоди чи порівнянню з іншими підприємствами які провадять діяльність в галузі залізничного транспорту.

3. Чітка ідентифікація ступеня безпеки – схема дозволяє чітко ідентифікувати рівень безпеки на кожному визначеному рівні, що дає можливість проводити детальний аналіз та синтез для виявлення впливу ключових факторів на прийняття оптимальних управлінських рішень.

4. Систематичне коригування – введений етап «адаптації» в схемі передбачає систематичне коригування методичних засад оцінки рівня безпеки, що важливо для того, щоб методика була адаптована до змін в умовах функціонування підприємства та економічному середовищі.

Отже, розроблена схема не лише надає ретельний аналіз економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному та операційному), але й враховує потребу у постійному вдосконаленні та адаптації для врахування змін в умовах функціонування товариства.

На рис. 2.1 наведена узагальнена блок-схема процесу оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». У блок-схемі показані різні випадки здійснення процесу оцінювання. Входи елементів (операцій)  $E_i$  схеми позначені символами  $x_i$  (вхідна інформація), виходи –  $y_i$  (результати опрацювання вхідної інформації).

На рис. 2.1 подана узагальнена блок-схема процесу оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», яка відображає різні варіанти здійснення процесу оцінювання. Вхідні дані для кожного елемента (операції)  $E_i$ , схеми позначені символами  $x_i$  (вхідна інформація), а результати обробки цих

вхідних даних –  $y_i$  (вихідна інформація).

Блок-схема процесу оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» включає в себе такі етапи, кожен з яких виконує певні функції:

1. Збір вхідних даних. Оцінка рівня економічної безпеки розпочинається зі збору вхідних даних ( $x_1$ ) які вводяться у систему для подальшого аналізу. Наприклад, це може бути фінансова звітність, статистичні дані, та інша інформація, необхідна для оцінки економічної безпеки товариства.

2. Формування масиву вхідних даних ( $E_1$ ). На цьому етапі здійснюється організація вхідних даних у вигляді масиву для подальшого зручного використання у процесі оцінювання.

3. Визначення кількості функціональних складових ( $E_2$ ). Розбивка процесу на окремі функціональні складові для більш детального аналізу.

4. Визначення індикаторів ( $E_3$ ). Для кожної функціональної складової визначаються відповідні індикатори, які служитимуть основою для оцінювання.

5. Визначення питомої ваги індикаторів ( $E_4$ ). На цьому етапі призначається вага кожному індикатору відповідно до їхнього впливу на економічну безпеку товариства.

6. Поділ індикаторів на групи ( $E_5$ ). Індикатори групуються для проведення тактичної та стратегічної оцінки.

7. Визначення рівнів безпеки ( $E_6$ ). Встановлення різних рівнів економічної безпеки товариства відповідно до результатів аналізу.

8. Визначення граничних значень для індикаторів ( $E_7$ ). Для кожного індикатора встановлюються граничні значення, які відповідають певному рівню безпеки.

9. Розрахунок тактичної та стратегічної оцінок ( $E_8$ ). На основі попередніх етапів розраховуються оцінки для тактичного та стратегічного планування.

10. Розрахунок інтегрального показника ( $E_9$ ). Зібрана інформація агрегується в інтегральний показник, який відображає рівень економічної безпеки.

11. Апробація ( $E_{10}$ ). Впровадження отриманих результатів у реальному

середовищі для перевірки їх ефективності.

12. Визначення проблемних сфер ( $E_{11}$ ). Виявлення областей, де існують проблеми та виклики.

13. Коригування методики ( $E_{12}$ ). У випадку необхідності вносяться зміни в методику оцінювання для поліпшення процесу.

Методика оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» ( $x_{12}$ ): Кінцевий результат, який включає в себе оновлену методику оцінювання.

На кожному з цих етапів вхідна інформація позначається як  $x_i$ , а результати обробки цих вхідних даних –  $y_i$ , що може включати в себе нові показники, оцінки, чи іншу вихідну інформацію, яка виникає після застосування аналітичних методів та процедур.

Існують три можливі сценарії процесу оцінювання економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», коли:

- процес оцінювання не виявив проблемних сфер у функціонуванні акціонерного товариства. Якщо процес оцінювання не виявив проблемних сфер, то можна вважати, що економічна безпека акціонерного товариства знаходиться на задовільному рівні. Аналіз виявив, що всі індикатори та їх граничні значення знаходяться в межах прийнятних стандартів, і не виявлено проблем, які потребують негайного втручання. У цьому випадку можна перейти до моніторингу та регулярного оновлення процесу оцінювання, розглядати внутрішню та зовнішню динаміку акціонерного товариства, щоб вчасно реагувати на будь-які зміни ( $E_1-E_2-E_3-E_4-E_5-E_6-E_7-E_8-E_9-E_{10}-E_{11}-E_{12}$ );

- необхідно ще раз визначити вагу кожного індикатора. Провести повторний аналіз та визначити вагу кожного індикатора з урахуванням можливих змін у діяльності акціонерного товариства. Вага кожного індикатора може бути переоцінена в зв'язку зі змінами у стратегічних цілях або умовах економічного середовища. Адаптація ваги може поліпшити точність оцінки ( $E_1-E_2-E_3-E_4-E_5-E_6-E_7-E_8-E_9-E_{10}-E_{11}-E_{12}$ );

- необхідно ще раз визначити для кожного індикатора граничні значення, що відповідають певному рівню безпеки. Провести аналіз та перевизначити

граничні значення для кожного індикатора, щоб вони відповідали певному рівню безпеки. Перегляд граничних значень є стратегічно важливим елементом, який дозволить акціонерному товариству ефективно реагувати на зміни у своєму економічному та стратегічному оточенні, забезпечуючи таким чином сталість та відповідність стандартам безпеки (E<sub>1</sub>-E<sub>2</sub>-E<sub>3</sub>-E<sub>4</sub>-E<sub>5</sub>-E<sub>6</sub>-E<sub>7</sub>-E<sub>8</sub>-E<sub>9</sub>-E<sub>10</sub>-E<sub>11</sub>-E<sub>7</sub>-E<sub>8</sub>-E<sub>9</sub>-E<sub>10</sub>-E<sub>11</sub>-E<sub>12</sub>).

Якщо розглядати процес оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» детальніше, можна побудувати розгорнуту логічну схему, яка включатиме більше деталей та аспектів:

1.  $x_1y_1y_2y_3y_4y_5y_6y_7y_8y_9y_{10}y_{11}y_{12}$ . Процес оцінювання починається введенням вхідних даних ( $x_1$ ), які включають формування масиву вхідних даних ( $y_1$ ). Далі відбувається визначення кількості функціональних складових ( $y_2$ ) та визначення по кожній із них переліку індикаторів ( $y_3$ ). Потім відбувається визначення питомої ваги кожного індикатора ( $y_4$ ), поділ індикаторів на групи для тактичної та стратегічної оцінки ( $y_5$ ), визначення рівнів безпеки ( $y_6$ ), визначення для кожного індикатора граничних значень ( $y_7$ ), розрахунок тактичної та стратегічної оцінок ( $y_8$ ), розрахунок інтегрального показника ( $y_9$ ), апробація ( $y_{10}$ ), визначення проблемних сфер ( $y_{11}$ ), коригування методики ( $y_{12}$ ).

2.  $x_1y_1y_2y_3y_4y_5y_6y_7y_8y_9y_{10}y_{11}y_4y_5y_6y_7y_8y_9y_{10}y_{11}y_{12}$ . Додатково до першого варіанту, другий варіант включає повторне визначення питомої ваги для функціональних складових ( $y_4$ ), поділ індикаторів на групи ( $y_5$ ), визначення рівнів безпеки ( $y_6$ ), розрахунок тактичної та стратегічної оцінок ( $y_8$ ), розрахунок інтегрального показника ( $y_9$ ) та апробацію ( $y_{10}$ ).

3.  $x_1y_1y_2y_3y_4y_5y_6y_7y_8y_9y_{10}y_{11}y_7y_8y_9y_{10}y_{11}y_{12}$ . У третьому варіанті додатково враховується повторне визначення рівнів безпеки ( $y_7$ ), розрахунок тактичної та стратегічної оцінок ( $y_8$ ), розрахунок інтегрального показника ( $y_9$ ) та апробація ( $y_{10}$ ).

Обґрунтовуючи вибір такої структури логічної схеми, важливо враховувати послідовність операцій та їхню взаємодію у процесі оцінювання. Визначення граничних значень та їх оновлення відбувається на окремих кроках,

які відображено в структурі логічної схеми.

Узагальнюючи логічні схеми та розглядаючи цілісний процес оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», можна виразити функціональний запис процесу Р у наступній формі:

$$P = x_1 y_1 y_2 y_3 y_4 y_5 y_6 y_7 y_8 y_9 y_{10} y_{11} (y_{12} \vee y_4 y_5 y_6 y_7 y_8 y_9 y_{10} y_{11} y_{12} \vee y_7 y_8 y_9 y_{10} y_{11} y_{12}), \quad (2.1)$$

де  $\vee$  – логічний символ ЧИ (АБО).

1. Вихідні дані ( $x_1$ ). Початок оцінювання залежить від введення вхідних даних, позначених як  $x_1$ .

2. Етапи оцінювання ( $y_1$  до  $y_{12}$ ). Велика частина функціонального запису (від  $y_1$  до  $y_{12}$ ) представляє собою послідовність операцій та обчислень, які включають в себе формування масиву вхідних даних, визначення кількості функціональних складових, визначення переліку індикаторів, визначення питомої ваги, поділ індикаторів на групи, визначення рівнів безпеки, визначення граничних значень, розрахунок оцінок, апробацію, визначення проблемних сфер та коригування методики.

3. Логічний оператор ЧИ ( $\vee$ ). Використання логічного оператора ЧИ ( $\vee$ ) вказує на можливість вибору одного з трьох варіантів оцінювання ( $y_{12} \vee y_4 y_5 y_6 y_7 y_8 y_9 y_{10} y_{11} y_{12} \vee y_7 y_8 y_9 y_{10} y_{11} y_{12}$ ).

4. Об'єднання етапів. Функціональний запис об'єднує всі етапи оцінювання, представлені як  $y_1$  до  $y_{12}$ , та враховує можливість вибору між різними варіантами оцінювання.

Отже, функціональний запис (2.1) ілюструє послідовність та умови проведення оцінювання рівня економічної безпеки, враховуючи різні варіанти процесу. Логічний оператор ЧИ дозволяє вибрати оптимальний варіант оцінювання в залежності від умов та потреб АТ «Укрзалізниця».

В розробленій методиці пропонується використання тактичної та стратегічної оцінок, які базуються на визначенні та аналізі двох видів показників:

моментних для тактичного контролю та інтервальних для стратегічного планування, надаючи комплексний погляд на стан економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»:

1. Моментні показники для тактичної оцінки. Моментні показники, розраховані у конкретний момент часу, дозволяють здійснювати оцінку економічної безпеки на поточний момент, що особливо важливо для оперативного контролю та прийняття швидких рішень, орієнтованих на актуальний стан акціонерного товариства.

2. Інтервальні показники для стратегічної оцінки. Використання інтервальних показників в стратегічній оцінці дозволяє урахувати зміни в економічному середовищі та довгострокові тенденції. Інтервальні значення враховують не лише поточний стан акціонерного товариства, а й можливі коливання та нестабільність в перспективі.

3. Комплексний підхід. Використання обох видів показників дозволяє створити комплексний підхід до оцінки економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». Моментні показники забезпечують оперативну інформацію, тоді як інтервальні враховують стратегічні аспекти та стабільність у довгостроковій перспективі.

Поєднання моментних та інтервальних показників в методиці оцінювання дозволяє забезпечити збалансований підхід до визначення рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», орієнтований як на поточні потреби, так і на стратегічні виклики.

При розрахунку інтегрального показника економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» враховується поєднання двох груп показників з урахуванням встановлених питомих ваг: тактична – 0,6, стратегічна – 0,4. Цей підхід має вмотивованість, обумовлену особливостями функціонування та управління комплексним забезпеченням економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». На сьогодні, в умовах воєнного стану в країні, де ситуація є кризовою, напруженою та невизначеною, інформація про тактичний рівень безпеки набуває надзвичайної ваги для прийняття рішень. В таких обставинах оперативне коригування стратегій та адекватна реакція на зміни ступеня агресивності

зовнішнього середовища та контрольованість внутрішнього стають визначальними для забезпечення безпеки та стабільності.

Нами виокремлено сім базових функціональних складових у системі економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» з урахуванням специфіки його господарської діяльності. Кожній з цих складових надана конкретна вага у відсотковому виразі, що відображає їхню важливість у загальному складі системи. Фінансова, кадрова, техніко-технологічна, силова, інформаційна, ресурсна та політико-правова складові визначені з певними питомими вагами, враховуючи їхню відмінну роль у забезпеченні ефективності та стабільності економічної безпеки акціонерного товариства.

Обґрунтування надання ваги конкретній функціональній складовій в оцінці економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» ґрунтується на кількох ключових аспектах:

1. Специфіка діяльності АТ «Укрзалізниця». Оскільки кожне підприємство залізничного транспорту, має унікальні аспекти своєї діяльності, специфіку діяльності АТ «Укрзалізниця» (здійснює значний обсяг транспортних операцій по всій території країни, що включає в себе пасажирські та вантажні перевезення, експлуатацію та утримання інфраструктури, а також послуги в сфері логістики) слід враховувати при визначенні ваги для кожної функціональної складової.

2. Пріоритетність протидії зростанню рівня небезпеки. Рівень небезпеки може змінюватися в різних аспектах діяльності акціонерного товариства. Важливо визначити пріоритетні напрямки протидії небезпеці та встановити вагу для кожної функціональної складової відповідно до її впливу на загальний рівень безпеки.

3. Результати експертного опитування. Думки та досвід експертів, таких як Голова правління, представники комітету «Зі стратегії та фінансів», провідні фахівці та вчені, грають ключову роль у формуванні оціночної методології (4 особи). Експертні думки враховуються при визначенні ваги для кожного критерію та показника.

4. Багатокритеріальна оцінка. Застосування якісних і кількісних

показників для тактичної та стратегічної оцінок дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». Кожна функціональна складова може мати різну важливість, яку слід враховувати при визначенні ваги.

У табл. 2.7, яка відображає індикатори для тактичної та стратегічної оцінок, граничні значення для кожної функціональної складової встановлюються з огляду на конкретні вимоги та умови діяльності АТ «Укрзалізниця», що дозволяє забезпечити адаптацію оцінки до контексту акціонерного товариства та забезпечити об'єктивність в оцінці економічної безпеки.

Таблиця 2.7

**Сукупність індикаторів та їх граничні значення для оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»**

Показник	Алгоритм для розрахунку	Граничне значення	Оцінка рівня економічної безпеки	Питома вага у структурі функціональної складової
1	2	3	4	5
<b>Фінансова безпека</b>				
<b>Тактична оцінка</b>				
Коефіцієнт автономії	Відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу	>0,6	високий – (0,7-1,0)	0,6
		0,4-0,6	достатній – (0,35-0,7)	
		<0,4	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт покриття	Співвідношення всіх оборотних активів до поточних зобов'язань	>1,5	високий – (0,7-1,0)	0,4
		1,0-1,5	достатній – (0,35-0,7)	
		<1,0	низький – (0-0,35)	
<b>Стратегічна оцінка</b>				
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період	>2	високий – (0,7-1,0)	0,3
		1-2	достатній – (0,35-0,7)	
		<1	низький – (0-0,35)	
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	Відношення валового прибутку від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	>20	високий – (0,7-1,0)	0,7
		10-20	достатній – (0,35-0,7)	
		<10	низький – (0-0,35)	
<b>Кадрова безпека</b>				
<b>Тактична оцінка</b>				
	Відношення звільнених	<10	високий – (0,7-1,0)	0,65
		10-20	достатній – (0,35-0,7)	

Коефіцієнт плинності кадрів, %	працівників за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників	>20	низький – (0-0,35)	
Частка втраченого робочого часу, %	Відношення втраченого часу до загального фонду робочого часу	<5	високий – (0,7-1,0)	0,35
		5-10	достатній – (0,35-0,7)	
		>10	низький – (0-0,35)	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Стратегічна оцінка				
Рівень відповідності величини оплати праці кваліфікації працівника	Визначається вербально експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	0,7
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Морально-психологічний клімат у колективі	Визначається вербально експертним шляхом	сприятливий	високий – (0,7-1,0)	0,3
		стабільний	достатній – (0,35-0,7)	
		несприятливий	низький – (0-0,35)	
Техніко-технологічна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	Визначається шляхом ділення вартості зносу основних засобів на їх первісну вартість	<40	високий – (0,7-1,0)	0,4
		40-70	достатній – (0,35-0,7)	
		>70	низький – (0-0,35)	
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	Визначається вербально експертним шляхом	>90	високий – (0,7-1,0)	0,6
		70-90	достатній – (0,35-0,7)	
		<70	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт оновлення, %	Відношення введених основних засобів до первісної вартості на кінець року	>10	високий – (0,7-1,0)	0,35
		5-10	достатній – (0,35-0,7)	
		<5	низький – (0-0,35)	
Фондовіддача, грн.	Відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної	>2,0	високий – (0,7-1,0)	0,65
		1,0-2,0	достатній – (0,35-0,7)	
		<1,0	низький – (0-0,35)	

	вартості основних засобів			
Силова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень збереження майна, %	Відношення збитків через втрату майна до загальної вартості майна підприємства	<1	високий – (0,7-1,0)	х
		1-3	достатній – (0,35-0,7)	
		>3,0	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту персоналу	Визначається вербально експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	х
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	

*Продовження таблиці 2.7*

1	2	3	4	5
Інформаційна безпека				
Тактична оцінка				
Рівень забезпечення працівників інформацією для прийняття рішень	Визначається вербально експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	х
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту комерційної інформації	Відношення збитків через втрату комерційної інформації до ЗСВ	<1	високий – (0,7-1,0)	х
		1-3	достатній – (0,35-0,7)	
		>3,0	низький – (0-0,35)	
Ресурсна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	Відношення різниці оборотних активів та поточних зобов'язань до середньорічної вартості запасів	>3,0	високий – (0,7-1,0)	х
		0,2-0,4	достатній – (0,35-0,7)	
		<0,2	низький – (0-0,35)	
Стратегічна оцінка				
Матеріало-віддача	Відношення чистого доходу від реалізації до матеріальних затрат	>3,0	високий – (0,7-1,0)	х
		2,0-3,0	достатній – (0,35-0,7)	
		<2,0	низький – (0-0,35)	
Політико-правова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень дотримання трудового законодавства	Визначається вербально експертним шляхом	високий	високий – (0,7-1,0)	х
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		низький	низький – (0-0,35)	

Стратегічна оцінка				
Можливість встановлення контролю сторонніми особами	Визначається вербально експертним шляхом	низький	високий – (0,7-1,0)	x
		середній	достатній – (0,35-0,7)	
		високий	низький – (0-0,35)	

Враховуючи, що кожне підприємство, яке здійснює свою діяльність в галузі залізничного транспорту, має свої унікальні аспекти та виклики, важливо визначити індивідуальні особливості та вплив функціональних складових на економічну безпеку АТ «Укрзалізниця», а обґрунтування ваги для кожної функціональної складової може виглядати наступним чином:

1. Фінансова безпека – в галузі залізничного транспорту фінансова стійкість визначає ефективність та економічну безпеку операцій. Забезпечення необхідних фінансових ресурсів є ключовим фактором для підтримки сталого функціонування та розвитку акціонерного товариства – 0,35.

2. Кадрова безпека – у залізничній галузі висококваліфікований персонал грає важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та ефективності перевезень, його знання та навички сприяють сталому функціонуванню акціонерного товариства – 0,2.

3. Техніко-технологічна безпека – розвиток техніки та використання інновацій у залізничному транспорті є стратегічним для підтримки ефективності та конкурентоспроможності – 0,2.

4. Силова безпека – враховує різні аспекти, такі як стійкість до природних катастроф, терористичних загроз та інших факторів, що можуть впливати на економічну безпеку операцій – 0,05.

5. Інформаційна безпека – важлива для забезпечення конфіденційності даних, надійності інформаційних систем та управління ризиками кібербезпеки – 0,05.

6. Ресурсна безпека – ефективне використання ресурсів, таких як матеріали та енергія, сприяє сталому та ефективному функціонуванню акціонерного товариства – 0,1.

7. Політико-правова безпека – політичні та правові аспекти впливають на стабільність та умови розвитку залізничної галузі, а отже і на діяльність АТ «Укрзалізниця» – 0,05.

Такий розподіл ваги враховує конкретні вимоги та особливості діяльності АТ «Укрзалізниця», забезпечуючи баланс між різними аспектами економічної безпеки.

Необхідно проводити оцінку рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» на трьох рівнях:

1. Низький рівень безпеки  $[0; 0,36]$ , цей діапазон вказує на те, що економічна безпека перебуває в найбільш критичному стані, де існують загрози та тенденції до погіршення ситуації, що може означати наявність ризиків, які загрожують стабільності та ефективності функціонування АТ «Укрзалізниця».

2. Достатній рівень безпеки  $[0,36; 0,80]$ , цей діапазон вказує на те, що стан економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» є задовільним, але є можливість вдосконалення та реакції на потенційні ризики.

3. Високий рівень безпеки  $[0,80; 1,00]$ , цей діапазон вказує на те, що АТ «Укрзалізниця» має високий рівень економічної безпеки, стабільності та здатність до подальшого розвитку без значних загроз.

Граничні значення окремих індикаторів у даній методології визначені шляхом поєднання експертного підходу та експериментальних досліджень, при цьому вони враховують реальні умови господарської діяльності в Україні (умови воєнного стану). Граничні значення були узгоджені з експертами, які мають великий досвід у залізничній галузі. Формування сукупності індикаторів було здійснено таким чином, щоб забезпечити здійснення розрахунків з мінімальними затратами, а застосування комп'ютерної форми дозволяє отримати миттєвий результат, що підвищує ефективність процесу оцінки.

*Таблиця 2.8*

#### **Результати оцінки рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»**

Показник економічної безпеки	Бальна оцінка (від 0 до 1)			Питома вага у структурі
	2020	2021	2022	

				функціональної складової
1	2	3	4	5
Фінансова безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт автономії	Високий 0,70	Високий 0,70	Високий 0,70	0,60
Коефіцієнт покриття	Низький 0,10	Низький 0,15	Достатній 0,60	0,40
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт оборотності активів	Низький 0,10	Низький 0,15	Низький 0,10	0,30
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	Низький 0,00	Низький 0,05	Низький 0,00	0,70
Кадрова безпека				
Тактична оцінка				

*Продовження таблиці 2.8*

1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	Достатній 0,70	Низький 1,00	Низький 1,00	0,65
Частка втраченого робочого часу, %	Достатній 0,70	Високий 0,90	Високий 0,90	0,35
Стратегічна оцінка				
Рівень відповідності величини оплати праці кваліфікації працівника та його продуктивності	Достатній 0,40	Достатній 0,40	Достатній 0,40	0,70
Морально-психологічний клімат у колективі	Достатній 0,70	Достатній 0,70	Достатній 0,50	0,30
Техніко-технологічна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	Достатній 0,60	Достатній 0,60	Достатній 0,60	0,40
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	Достатній 0,60	Достатній 0,60	Високий 0,80	0,60
Стратегічна оцінка				
Коефіцієнт оновлення, %	Низький 0,10	Низький 0,15	Низький 0,10	0,35
Фондовіддача, грн.	Низький 0,20	Низький 0,20	Низький 0,20	0,65
Силова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень збереження майна, %	Достатній 0,40	Достатній 0,40	Низький 0,25	x
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту персоналу	Достатній 0,70	Достатній 0,70	Достатній 0,70	x
Інформаційна безпека				
Тактична оцінка				

Рівень забезпечення працівників інформацією для прийняття рішень	Достатній 0,70	Достатній 0,70	Достатній 0,70	х
Стратегічна оцінка				
Рівень захисту комерційної інформації	Високий 1,00	Високий 1,00	Високий 1,00	х
Ресурсна безпека				
Тактична оцінка				
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	Високий 0,80	Високий 0,80	Високий 0,80	х
Стратегічна оцінка				
Матеріаловіддача	Високий 0,90	Високий 0,90	Високий 0,90	х
Політико-правова безпека				
Тактична оцінка				
Рівень дотримання трудового законодавства	Високий 0,75	Високий 0,75	Високий 0,75	х

*Продовження таблиці 2.8*

1	2	3	4	5
Стратегічна оцінка				
Можливість встановлення контролю сторонніми особами	Низький 0,20	Низький 0,20	Низький 0,20	х

Даний метод оцінки рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» використовує систему показників, яка формує загальний рівень економічної безпеки, позначений як П, і складається з семи факторів (П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>3</sub>, П<sub>4</sub>, П<sub>5</sub>, П<sub>6</sub>, П<sub>7</sub>), які впливають на рівень економічної безпеки акціонерного товариства.

Формула для визначення загального рівня економічної безпеки (П) має вигляд:

$$П=(П_1, П_2, П_3, П_4, П_5, П_6, П_7), \quad (2.2)$$

де П – рівень економічної безпеки акціонерного товариства;

П<sub>і</sub> – фактори, що формують рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

$$П=0,35*Ф+0,20*К+0,20*Т+0,05*С+0,05*І+0,10*Р+0,05*Пп, \quad (2.3)$$

де  $\Phi$  – значення фінансової складової;

$K$  – значення кадрової складової;

$T_T$  – значення техніко-технологічної складової;

$C$  – значення силової складової;

$I$  – значення інформаційної складової;

$P$  – значення ресурсної складової;

$\Pi$  – значення політико-правової складової;

0,35; 0,20; 0,20; 0,05; 0,05; 0,1, 0,05 – коефіцієнти вагомості складових в системі параметрів оцінки.

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{то}2020} \text{ рік} = & 0,35 * 0,46 + 0,20 * 0,70 + 0,20 * 0,60 + 0,05 * 0,40 + 0,05 * 0,70 + \\ & + 0,10 * 0,80 + 0,05 * 0,75 = 0,5935, \end{aligned} \quad (2.4)$$

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{то}2021} \text{ рік} = & 0,35 * 0,48 + 0,20 * 0,965 + 0,20 * 0,60 + 0,05 * 0,40 + 0,05 * 0,70 + \\ & + 0,10 * 0,80 + 0,05 * 0,75 = 0,6535, \end{aligned} \quad (2.5)$$

$$\begin{aligned} \Pi_{\text{то}2022} \text{ рік} = & 0,35 * 0,66 + 0,20 * 0,965 + 0,20 * 0,72 + 0,05 * 0,25 + 0,05 * 0,70 + \\ & + 0,10 * 0,80 + 0,05 * 0,75 = 0,733, \end{aligned} \quad (2.6)$$

Обґрунтована важливість здійснення тактичної ( $\Pi_{\text{то}}$ ) та стратегічної ( $\Pi_{\text{со}}$ ) оцінки рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» полягає в тому, що ці дві оцінки дозволяють систематично враховувати та аналізувати різні аспекти економічної безпеки на різних рівнях управління, що важливо для раціонального прийняття управлінських рішень та стратегічного розвитку товариства.

На рис. 2.2 відображено динаміку та зміни у показниках економічної безпеки у короткостроковому періоді, що є результатом тактичної оцінки, і дозволить керівництву АТ «Укрзалізниця» вчасно реагувати на поточні проблеми та максимізувати ефективність управлінських рішень.

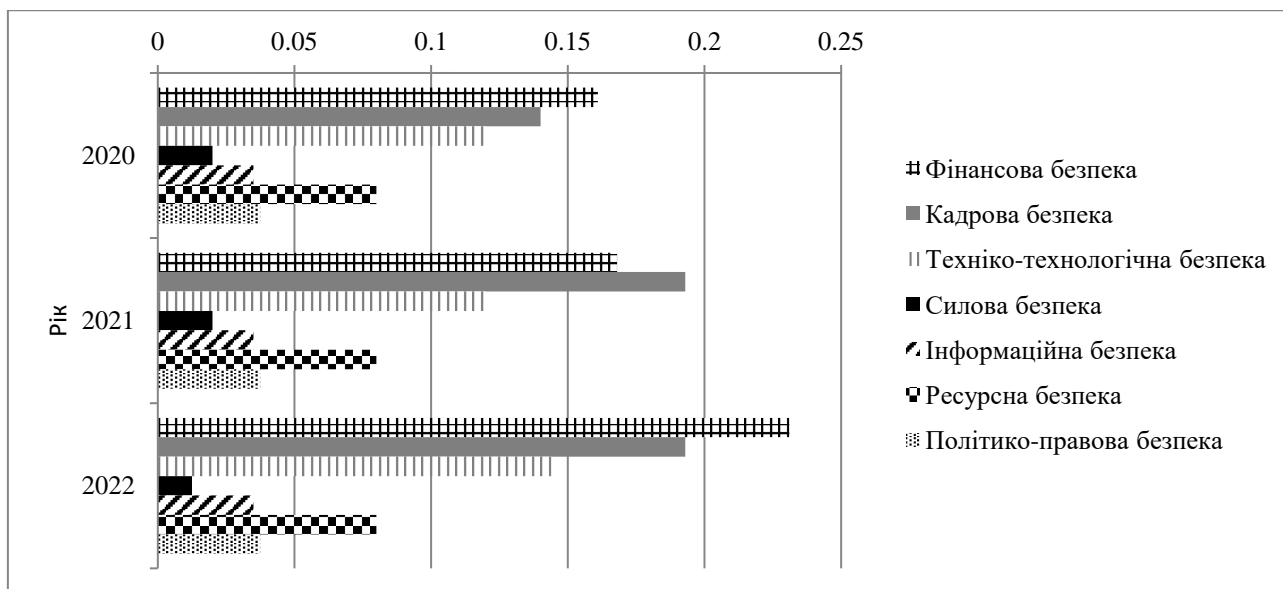


Рис. 2.2. Тактична оцінка рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»  
(побудовано автором)

$$\begin{aligned}
 \Pi_{co2020} \text{ рік} &= 0,35 * 0,03 + 0,20 * 0,49 + 0,20 * 0,165 + 0,05 * 0,70 + 0,05 * 1,00 + \\
 &+ 0,10 * 0,90 + 0,05 * 0,20 = 0,3265,
 \end{aligned} \tag{2.7}$$

$$\begin{aligned}
 \Pi_{co2021} \text{ рік} &= 0,35 * 0,08 + 0,20 * 0,49 + 0,20 * 0,1825 + 0,05 * 0,70 + 0,05 * 1,00 + \\
 &+ 0,10 * 0,90 + 0,05 * 0,20 = 0,3475,
 \end{aligned} \tag{2.8}$$

$$\begin{aligned}
 \Pi_{co2022} \text{ рік} &= 0,35 * 0,03 + 0,20 * 0,43 + 0,20 * 0,165 + 0,05 * 0,70 + 0,05 * 1,00 + \\
 &+ 0,10 * 0,90 + 0,05 * 0,20 = 0,3145,
 \end{aligned} \tag{2.9}$$

На рис. 2.3 відображено стратегічні перспективи та ключові напрямки розвитку, що впливають на довгострокову економічну безпеку АТ «Укрзалізниця». Наочно відображаючи можливі тенденції та потенційні ризики, що дозволяє розробити стратегії для їхнього управління.

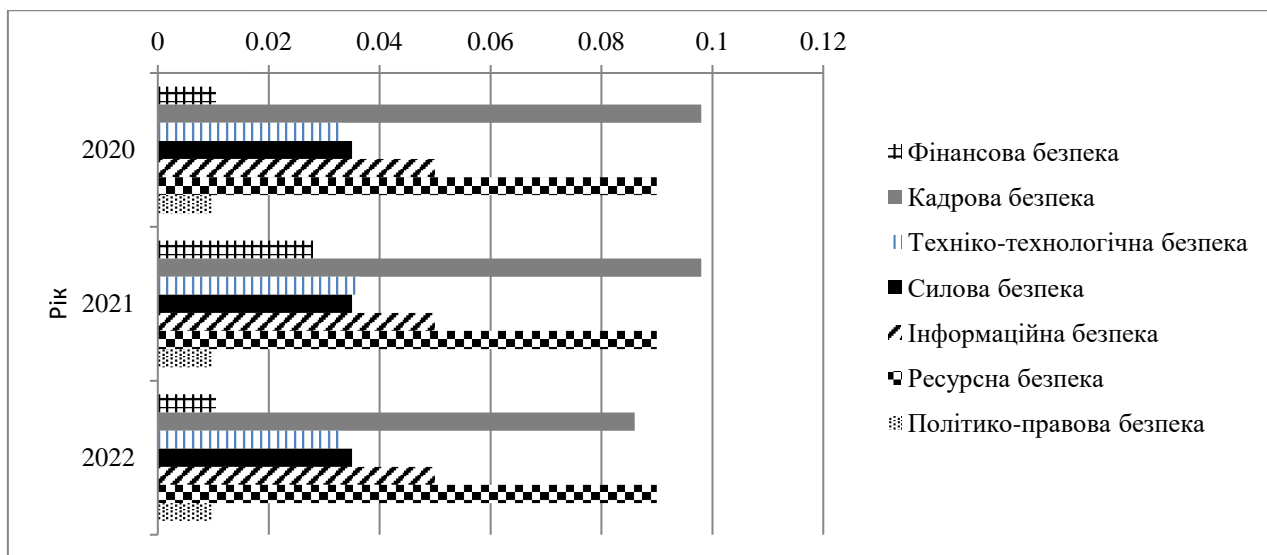


Рис. 2.3. Стратегічна оцінка рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» (побудовано автором)

Рис. 2.2-2.3 надають комплексний погляд на економічну безпеку АТ «Укрзалізниця», об'єднуючи тактичний та стратегічний підходи.

Отримані результати, що вказують на наявність загроз, є важливим сигналом для прийняття адекватних заходів для забезпечення економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.9

#### Інтегральний показник рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

Рівні управління	2020	2021	2022	Інтегральний показник за 2020-2022 роки
Тактична оцінка	0,5935	0,6535	0,733	0,6600 – Достатній рівень безпеки
Стратегічна оцінка	0,3265	0,3475	0,3145	0,3295 – Низький рівень безпеки

(розраховано автором)

Аналіз інтегрального показника рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» за 2020-2022 роки вказує на певні тенденції та виклики в управлінні економічною безпекою.

Тактична оцінка. Інтегральний показник 0,6600 за 2020-2022 роки визначається як «Достатній рівень безпеки», і означає, що на тактичному рівні управління економічною безпекою вдалося підтримувати стійкість та забезпечувати необхідний рівень захисту від поточних загроз.

Стратегічна оцінка демонструє зменшення інтегрального показника рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» від 0,3265 до 0,3145 за той самий період, що вказує на певні труднощі або виклики в довгостроковій перспективі. Інтегральний показник 0,3295 визначається як «Низький рівень безпеки» на стратегічному рівні, і це може вказувати на необхідність звернутися до стратегічного управління та розглядати нові стратегії для забезпечення сталого розвитку та ефективного захисту від майбутніх загроз. Зменшення інтегрального показника рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» на стратегічному рівні може бути безпосередньо пов'язане з воєнним станом в країні, призводячи до низького рівня стабільності та різких змін у соціально-економічному середовищі.

Отже, результати табл. 2.9 свідчать про важливість балансу між тактичним та стратегічним управлінням економічною безпекою АТ «Укрзалізниця». Забезпечення стабільного та ефективного функціонування вимагає поєднання заходів на обох рівнях управління.

### **2.3. Адаптаційна модель ефективності управління системою економічної безпеки акціонерного товариства «Українська залізниця»**

Розвиток системи економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» в умовах невизначеності, ризику та воєнного стану в країні визначається рядом чинників, які впливають на ефективність управління та ресурсомісткість заходів:

1. Економічні чинники. Відсутність стимулюючої державної політики в сфері розвитку транспортної галузі може призвести до обмеженого доступу до фінансових ресурсів та технічної підтримки, ускладнюючи реалізацію стратегій розвитку.

2. Соціальні чинники. Соціальні проблеми, такі як скорочення персоналу та старіння кадрів, можуть впливати на професійний рівень та загальну ефективність праці, що потребує уваги та інвестицій.

3. Організаційно-управлінські чинники. Надання пріоритету поточному

оновленню та процесам надання послуг може впливати на якість, безпеку та інноваційність, вимагаючи перегляду стратегічного планування.

4. Нормативні чинники. Потреба впровадження міжнародних стандартів та сертифікації може створювати додаткові вимоги та витрати, але водночас може підняти рівень ефективності та конкурентоспроможності.

5. Техніко-технологічні чинники. Технічне старіння та фізичний знос активів потребують великих витрат на реконструкцію та оновлення, що може впливати на ресурсомісткість заходів.

6. Зовнішньо-економічні та політичні чинники. Нестабільність у економічних та політичних умовах може створювати ризики для діяльності та вимагати постійного адаптивного управління.

Чинники, які були описані, визначають напрями подальших досліджень у контексті ефективного управління ресурсами, досягнення оптимальної ефективності та забезпечення високого рівня економічної безпеки для АТ «Укрзалізниця» і включають в себе:

- вдосконалення методів управління економічною безпекою. Впровадження ефективних методів, які спрямовані на підвищення стабільності та результативності управлінських процесів, що може включати оптимізацію процесів, використання новітніх технологій, та раціоналізацію витрат і спрямовані на прибутковість транспортних послуг і фінансову незалежність акціонерного товариства;

- розвиток кадрової політики. Розробка та впровадження кадрової політики, спрямованої на перекваліфікацію та мотивацію персоналу, допоможе підвищити професійний рівень та продуктивність праці, і забезпечити кадрову безпеку акціонерного товариства;

- оновлення техніко-технологічної бази. Дослідження напрямків оновлення техніко-технологічної бази з використанням інноваційних засад дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та підтримувати конкурентоспроможність;

- реформування системи управління. Вдосконалення системи прийняття

управлінських рішень та оптимізація організаційної структури (перегляд державної політики щодо форми власності у галузі залізничного транспорту);

- поліпшення законодавчої бази. Дослідження можливостей для реформування законодавчого середовища у сфері залізничного транспорту;

- розвиток системи управління якістю та сертифікація. Напрямок на вдосконалення системи управління якістю та отримання міжнародних сертифікатів;

- дотримання екологічних вимог. Урахування та виконання стандартів щодо екологічної безпеки та збалансованого впливу на навколишнє середовище.

Реалізація кожного напрямку дозволяє системно впливати на прибутковість АТ «Укрзалізниця» та ефективно розвивати систему економічної безпеки.

Дослідження впливу вартості використовуваних ресурсів в системі економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» важливе для ефективного управління ресурсами та підвищення загального рівня безпеки акціонерного товариства. Послідовність трансформації ресурсів в системі економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»:

1. Вартість активізації ресурсу для АТ «Укрзалізниця». Вартість активізації ресурсу визначає, скільки коштує покращення чи оптимізація використання певного ресурсу, що може включати в себе впровадження нових технологій, навчання персоналу, або модернізацію обладнання. Підвищення вартості активізації може призвести до покращення ефективності використання ресурсів та підвищення рівня економічної безпеки.

2. Ефективність нарощування рівня економічної безпеки. Ефективність нарощування рівня економічної безпеки вказує на те, наскільки добре ресурси АТ «Укрзалізниця» використовуються для зміцнення своєї економічної безпеки. Оптимальне використання ресурсів може призвести до значущого підвищення ефективності системи економічної безпеки.

3. Рівень економічної безпеки підприємства АТ «Укрзалізниця». Рівень економічної безпеки є об'єктивним показником стабільності та здатності акціонерного товариства витримувати економічні труднощі. Вартість ресурсів

прямо впливає на цей рівень, оскільки ефективне їх використання може забезпечити потрібний рівень економічної безпеки.

Аналіз взаємовпливу цих трьох складових дозволяє визначити, як ресурси вкладаються в систему економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» та як їхня ефективність може бути покращена, і створює можливість виявлення шляхів їх оптимізації.

Для оцінки впливу наявності ресурсів на ефективність та рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», проведемо аналіз компонентів представленої схеми (рис. 2.4). Ресурси у цьому контексті можна визначити як матеріальні засоби, цінності, запаси та кошти, які АТ «Укрзалізниця» використовує в рамках своєї діяльності для забезпечення транспортних послуг.

В теорії управління залізничним підприємством виділяють різні основні види ресурсів, які утворюють його активи: матеріальні (М), нематеріальні (Н), трудові (Т), фінансові (Ф), інноваційні (І), інформаційні (І) та інтелектуальні (І). В системі економічної безпеки вартість активізації ресурсів формується на основі потреби АТ «Укрзалізниця» в певних видах ресурсів та їх цін (р). Важливо враховувати процеси відшкодування вкладеного капіталу та зміни вартості грошей з плином часу. Таким чином, вартість активізації ресурсів в системі економічної безпеки можна визначати за однією з відповідних формул.

1. У випадку оцінки накопичених ресурсів враховуються процеси капіталізації:

$$V = r_m * M + r_n * N + r_t * T + r_f * \Phi / K_k, \quad (2.10)$$

$$V = \sum_{t=1}^n r_m * M + r_n * N + r_t * T + r_f * \Phi / (1+r)^t, \quad (2.11)$$

де М – матеріальні ресурси;

Н – нематеріальні ресурси;

Т – трудові ресурси;

Ф – фінансові ресурси;

$p$  – вартість активізації ресурсу;

КК – коефіцієнт капіталізації;

$r$  – ставка дисконтування;

$t$  – період дисконтування.

Для оцінки вартості ресурсів, задіяних в системі економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» та порівняння ефективності різних видів ресурсів, нами запропоновано використовувати в моделі відносний показник – «ресурсомісткість активів системи економічної безпеки».

Ресурсомісткість активів системи економічної безпеки вказує на кількість необхідних ресурсів, які приходяться на 1 гривню доходу, отриманого від реалізації заходів на забезпечення економічної безпеки. Математично ресурсомісткість (Р) обчислюється як відношення вартості необхідних ресурсів (В) до доходів (Д):

$$P=V/D, \quad (2.12)$$

де Р – ресурсомісткість активів системи економічної безпеки;

В – вартість необхідних ресурсів на забезпечення необхідного рівня економічної безпеки;

Д – доходи від реалізації заходів на забезпечення економічної безпеки.

Використання цієї формули дозволяє забезпечити узгодженість показників у моделі та сприяє більш об'єктивній оцінці та прийняттю управлінських рішень в контексті економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

Використання формули ресурсомісткості активів системи економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» може бути ускладнене рядом факторів, які властиві великим транспортним компаніям:

- розмаїття видів ресурсів. АТ «Укрзалізниця» має різні види ресурсів, такі як матеріальні, трудові, фінансові, інноваційні та інші, кожен з яких має свої

власні характеристики обліку та витрат;

- система управління ресурсами. Транспортна компанія має складну систему управління ресурсами через різні підрозділи та напрямки діяльності, що ускладнює облік та аналіз ресурсів;

- сезонні аспекти та об'єм перевезень. АТ «Укрзалізниця» стикається з сезонними змінами у попиті та об'ємі перевезень, що впливає на доходи та витрати;

- інфраструктурні витрати. АТ «Укрзалізниця» має значні інфраструктурні витрати, пов'язані з утриманням та розвитком залізничної інфраструктури;

- партнерські відносини та контракти. АТ «Укрзалізниця» має різноманітні контракти та партнерські відносини, які також враховується у вартості ресурсів.

Ефективність використання ресурсів визначається їхньою здатністю приносити позитивні економічні та соціальні результати, а також забезпечувати необхідний рівень економічної безпеки в умовах конкурентного середовища на протязі тривалого періоду, а саме в довгостроковій перспективі. Це може призводити до прогнозованих і неочікуваних результатів діяльності, будь то транспортне чи будь-яке інше підприємство. При цьому, враховуючи особливості підприємств залізничного транспорту, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність системи економічної безпеки враховується з урахуванням специфіки галузі. Механізм визначення ефективності можна виразити як суму накопиченої ефективності використання активів ( $E_{An}$ ), перспективної ефективності залучення активів ( $E_{Ap}$ ) та коефіцієнта синергії взаємодії активів в системі економічної безпеки ( $K_c$ ). Таким чином, формула ефективності ( $E$ ) виглядає наступним чином:

$$E = E_{An} + E_{Ap} + K_c / 3, \quad (2.13)$$

де  $E_{An}$  – накопичена ефективність використання активів;

$E_{АП}$  – перспективна ефективність залучення активів;

$K_c$  – коефіцієнт синергії взаємодії активів в системі економічної безпеки.

Формула 2.13, відображає не тільки результати минулої діяльності, але й враховує перспективи розвитку та взаємодію ресурсів у майбутньому для нарощування прибутковості АТ «Укрзалізниця».

Розрахунок показників ефективності використання активів для АТ «Укрзалізниця»:

$$E_{АН} = \text{ВП} / V_A, \quad (2.14)$$

$$E_{АП} = V_{згп} / V_A, \quad (2.15)$$

$$K_c = \text{ВП} / V_{згп}, \quad (2.16)$$

де  $V_{згп}$  – вартість наданих залізничних транспортних послуг;

$V_A$  – вартість активів;

ВП – валовий прибуток.

На сьогоднішній день система оцінювання рівня економічної безпеки ґрунтується на аналізі фінансових показників та інтегральних індикаторів фінансових загроз банкрутства, таким чином, враховуючи лише стан фінансової складової. Проте система економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» має свою складну внутрішню функціональну структуру і, крім фінансової безпеки, включає: політико-правову, кадрову, фінансову, техніко-технологічну, інформаційну, силову та ресурсну безпеку.

Сучасна система оцінювання рівня економічної безпеки зазвичай базується на аналізі фінансових показників та інтегральних індикаторів фінансових загроз банкрутства. Однак в разі АТ «Укрзалізниця» важливо врахувати, що акціонерне товариство має складну функціональну структуру системи економічної безпеки,

яка включає не лише фінансову безпеку, а й політико-правову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, силову та ресурсну безпеки.

У процесі оцінки стану системи ресурсного забезпечення економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» враховується вагомість та взаємодія різних функціональних складових, що відбувається згідно з принципом повноти аналізу, і дозволяє визначити ступінь впливу кожної складової на загальну ефективність системи економічної безпеки акціонерного товариства.

Мета акціонерного товариства, а саме зниження кількості та вартості невикористовуваних ресурсів, відповідає вимогам розвитку залізничної галузі, оскільки саме це спрямовано на підвищення ефективності використання ресурсів, що, в свою чергу, допомагає забезпечити економічну безпеку АТ «Укрзалізниця». Зменшення невикористовуваних ресурсів відображає стратегічний підхід до управління ресурсами та оптимізації діяльності акціонерного товариства в контексті його завдань і вимог галузі.

Застосування теорії геометричної оптики для представлення ефективності використання ресурсів в системі економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» є цікавим інтелектуальним підходом. Дозволяючи графічно відобразити взаємозв'язок між ресурсомісткістю, ефективністю використання ресурсів та рівнем економічної безпеки, цей метод може стати ефективним інструментом для управління та планування рівня економічної безпеки [64, с. 248].

Припустимо, що точка А може відображати місцезнаходження предмета, яке в даному випадку асоціюється з наявністю та ресурсомісткістю ресурсів у системі. Вхідний промінь у лінзу визначає ресурсомісткість активізації ресурсів в системі економічної безпеки ( $AO=B$ ). Властивості лінзи, такі як діаметр ( $d$ ) та характеристика матеріалів ( $n$ ), представляють ефективність системи економічної безпеки ( $E$ ). Вихідний промінь відображає рівень економічної безпеки ( $OA'=P$ ).

Аналогія з фокусною довжиною лінзи дозволяє управляти та планувати рівень економічної безпеки. Зміщення точки А від лінзи визначає переміщення точки А' і вплив на рівень економічної безпеки. Чим менша відстань від точки О до точки А', тим нижчий рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». Однак

властивості лінзи можуть збільшити довжину відрізка  $OA'$ , що відповідає збільшенню рівня економічної безпеки.

Економічна модель трансформації ресурсів в активи АТ «Укрзалізниця» може існувати у різних варіантах, визначених місцем знаходження фокусу, враховуючи три основні типи трансформаційних лінз: інтенсивна, пропорційна та екстенсивна.

Використання підходу, який був запропонований авторами [64, с. 248], дозволяє кількісно визначити ресурсомісткість АТ «Укрзалізниця» залежно від місця знаходження фокусу трансформаційної лінзи.

Екстенсивна трансформаційна лінза, згідно з цим підходом, вимагає високих значень якості та вартості ресурсів на вході. Збільшення ресурсомісткості в цьому випадку є необхідним для досягнення зростання ефекту на виході, що відображає неефективність системи економічної безпеки (рис. 2.6).

Якщо предмет знаходиться далі за подвійну фокусну відстань, то зображення буде розташоване позаду лінзи між фокусом і подвійним фокусом і буде зменшеним, це вказує на те, що чим більша вартість активізації ресурсу, тим коротша довжина профілю, і тим нижчий рівень економічної безпеки. Співвідношення ефекту до вартості залучених ресурсів в такому випадку буде менше одиниці, що може бути представлено лінзою, характерною для рівнів економічної безпеки – «низький рівень».

Трансформаційна лінза інтенсивного типу відображає обмеженість у виборі ресурсів в економічних умовах, проте система може забезпечити виникнення якісно нового та продуктивного економічного ефекту (рис. 2.8).

Якщо предмет розташований між фокусом і подвійним фокусом перед лінзою, то зображення буде розташоване позаду лінзи за подвійним фокусом і буде збільшеним. Іншими словами, чим менша вартість активізації ресурсу, тим довше стає довжина профілю, і тим вищий рівень економічної безпеки. Це вказує на ефективність системи економічної безпеки і може бути представлено лінзою, яка характерна для рівнів економічної безпеки – «достатній рівень».

Пропорційна трансформаційна лінза визначає процеси рівномірного підвищення рівня економічної безпеки та ефективності використання ресурсів. В даному контексті, коли предмет знаходиться ближче до фокуса перед лінзою, зображення стає ще ближчим до лінзи і збільшеним. Ця ситуація характеризується лінзою, яка є типовою для рівнів економічної безпеки – «високий рівень».

Обґрунтування даного явища може бути пов'язане з тим, що пропорційна трансформаційна лінза дозволяє досягти балансу в розподілі ресурсів, забезпечуючи високий рівень ефективності та економічної безпеки. Більш близьке розташування предмета від фокусу може вказувати на оптимальне використання ресурсів, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та, відповідно, збільшенню рівня економічної безпеки.

Використовуючи формулу розрахунку фокусної відстані лінзи із теорії геометричної оптики, та адаптуючи її на систему економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», пропонуємо розраховувати рівень ресурсомісткості системи економічної безпеки, при існуючому рівні економічної безпеки (достатній – 0,6600, тактичної оцінки, низький – 0,3295, стратегічної оцінки), за формулою:

$$P = ((1/E) - (K_c - 1/\Pi)) / (1 - ((1 - K_c) * E_{AH}) / (K_c * E)), \quad (2.17)$$

де  $E$  – ефективність системи економічної безпеки;

$E_{AH}$  – накопичена ефективність використання активів;

$K_c$  – коефіцієнт синергії взаємодії активів в системі економічної безпеки.

Таким чином, визначення розміру необхідних витрат ресурсів на забезпечення певного рівня економічної безпеки дозволить управляти джерелами досягнення ефективності, підвищуючи рівень економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано фінансово-економічний стан АТ «Укрзалізниця», запропоновано методику оцінки значення інтегрального показника рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» з урахуванням окремих індикаторів у функціональних складових, запропоновано економічний підхід до зменшення ресурсомісткості економічної безпеки. Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Надана загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Українська залізниця». Оцінено ключові економічні показники, такі як обсяги діяльності, фінансовий стан, структура активів та пасивів, а також основні напрямки діяльності акціонерного товариства. Зроблено акцент на важливих аспектах, які визначають його економічну потужність та стабільність. Дана характеристика допомагає зрозуміти загальний контекст функціонування АТ «Українська залізниця» за 2020-2022 роки.

2. Проведено оцінку ефективності управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця» в контексті процесів євроінтеграції. Розглянуто заходи та стратегії, спрямовані на адаптацію акціонерного товариства до європейських стандартів та вимог. Визначено, наскільки система економічної безпеки враховує виклики та можливості, що виникають у зв'язку з євроінтеграцією. Розроблений методичний підхід до оцінювання ефективності комплексного забезпечення економічної безпеки АТ «Українська залізниця», який, на відміну від існуючих, передбачає поетапне трирівневе визначення інтегрального показника ефективності, що ґрунтується на наступних оцінках: досягнення та підтримання необхідного рівня безпеки у розрізі основних функціональних складових економічної безпеки; ступеня досягнення основних цільових орієнтирів у забезпеченні економічної безпеки; повноти реалізації основних інтересів у сфері економічної безпеки, на засадах використання непараметричних підходів до вимірювання динамічних зв'язків, що дає змогу здійснювати тактичний і стратегічний контроль та реалізовувати оперативні рішення в процесі забезпечення економічної безпеки акціонерного товариства.

3. Розглянуто адаптаційну модель ефективності управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця». Визначено стратегії та інструменти, які використовуються для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Проаналізовано результати впровадження цієї моделі та її вплив на загальну ефективність системи економічної безпеки. Обґрунтовано необхідність використання в якості показника ефективності – ресурсомісткість активів системи АТ «Українська залізниця», що дозволяє планувати витрати на забезпечення необхідного рівня економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### **3.1. Ефективність системи економічної безпеки акціонерного товариства «Українська залізниця»**

Створення системи економічної безпеки для вітчизняних підприємств залізничного транспорту, зокрема для АТ «Укрзалізниця», є важливим завданням, що виникає в умовах різноманітних зовнішніх та внутрішніх загроз, спричинених політичною і економічною нестабільністю в Україні, особливо умовами воєнного стану. У контексті військового конфлікту необхідно розглядати забезпечення економічної безпеки як стратегічний пріоритет, враховуючи специфічні виклики та ризики, пов'язані з таким надзвичайним станом. Спрямованість на довгострокову стійкість та адаптацію до умов воєнного конфлікту вимагає системного підходу до забезпечення економічної безпеки, включаючи ефективне використання ресурсів, стратегічне планування та заходи для зменшення впливу ризиків воєнного стану на функціонування АТ «Укрзалізниця».

Вирішення завдання створення системи економічної безпеки пов'язане з раціональним використанням ресурсів, вартість яких суттєво впливає на економічну безпеку акціонерного товариства. Розглянемо трьохвимірну модель ресурсного забезпечення економічної безпеки, яка дозволяє одночасно оцінювати взаємовплив трьох ключових компонентів: вартості ресурсів, залучених до системи економічної безпеки, ефективності їх використання та рівня економічної безпеки. Ця модель дозволяє планувати витрати та забезпечувати необхідний рівень економічної безпеки.

За кожною статтею витрат у відповідності з результатами функціонально-вартісного аналізу визначено питому вагу головних, основних

та допоміжних заходів із забезпечення економічної безпеки СП «Вагонне депо Нижньодніпровськ-Вузол».

Калькулювання витрат, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», проведено за різними статтями, включаючи: матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати та загальновиробничі витрати. По кожній статті витрат врахована питома вага головних, основних та допоміжних заходів у контексті забезпечення економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», що обґрунтовано результатами функціонально-вартісного аналізу, який дозволяє визначити, саме які заходи та витрати мають найбільший вплив на ефективність системи економічної безпеки.

Таблиця 3.1

**Структура витрат на забезпечення заходів з економічної безпеки за рівнями економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», тис. грн. (за місяць) [62]**

Рівень економічної безпеки	Витрати, тис. грн.				
	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Інші операційні витрати	Загально-виробничі витрати	Всього
1	2	3	4	5	6
Головні					
Низький	11	65	5	8	89
Достатній	12	54	5	10	81
Високий	5	24	7	6	42
Основні					
Низький	10	30		2	42
Достатній	8	28	2		38
Високий	6	6	11	1	24
Допоміжні					
Низький	4	3		1	8
Достатній	4	2		1	7
Високий	3	3		2	8
Всього					
Низький	25	98	5	11	139
Достатній	34	84	7	11	136
Високий	14	33	18	9	74

Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та максимально ефективно розподіляти ресурси для забезпечення економічної безпеки, забезпечуючи при цьому високий рівень функціональності та витратної ефективності.

Як видно з розрахунків табл. 3.1, витрати на реалізацію всіх заходів при забезпеченні низького рівня економічної безпеки складають 139 тис. грн., відповідно функціонально-вартісного аналізу відсоткового розподілу витрат, визначимо суму витрат окремих статей за кожним рівнем економічної безпеки та приймаємо цей обсяг за базовий – 100 %. Це дає змогу визначити відносний рівень витрат на інші рівні економічної безпеки (табл. 3.2).

Отримані дані стосовно структури витрат превентивних заходів за рівнем економічної безпеки дозволяють визначити мінімальний обсяг витрат на забезпечення низького рівня безпеки, що в свою чергу, надає можливість ефективно оцінити витрати на інші рівні економічної безпеки.

Таблиця 3.2

**Динаміка відносних витрат в залежності від рівня економічної безпеки  
АТ «Укрзалізниця», (%) [62]**

Рівень економічної безпеки	Витрати, тис. грн.				
	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	Інші операційні витрати	Загально-виробничі витрати	Відсоткове співвідношення між сумою витрат та рівнів безпеки, %
1	2	3	4	5	6
Низький	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Достатній	136,00	85,71	140,00	100,00	97,84
Високий	56,00	33,67	360,00	81,82	53,24

Дослідимо взаємозалежність ресурсомісткості та ефективності системи економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

Згідно проведених розрахунків (табл. 3.3, формула 2.12) для забезпечення існуючого прийняттого рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» витрачає 0,01 коп. на кожну гривню ефекту.

**Динаміка зміни ресурсомісткості відповідно до рівня економічної безпеки  
АТ «Укрзалізниця» [62]**

Показник	Рівень безпеки		
	Низький	Достатній	Високий
Ресурсомісткість, грн. ресурсів/1 грн додаткового доходу	0,00014312	0,000140031	0,00008
Ресурсомісткість, %	0,01	0,01	0,01

Проведемо дослідження залежності рівня економічної безпеки від зміни показників ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця», а саме вартості активів, валового прибутку та вартості наданих послуг.



Рис. 3.1. Динаміка зниження ресурсомісткості та витрат при нарощуванні рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

Реалізація заходів забезпечення економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» відбувається з наступними економічними обмеженнями:

$$\left\{ \begin{array}{l} 0 \leq P \leq 1, \\ 0 < A, A \neq 0, \\ V_p > C, \end{array} \right. \quad (3.1)$$

де  $\Pi$  – рівень економічної безпеки;

$A$  – вартість активів АТ «Укрзалізниця»;

$V_{зтп}$  – вартість наданих залізничних послуг;

$C$  – собівартість наданих залізничних послуг.

$$\begin{aligned} \Pi_{то2022} \text{ рік} = & 0,35 * 0,66 + 0,20 * 0,965 + 0,20 * 0,72 + 0,05 * 0,25 + 0,05 * 0,70 + \\ & + 0,10 * 0,80 + 0,05 * 0,75 = 0,733, \end{aligned} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт синергії взаємодії дорівнює:

$$K_c = 971211 / 74641786 = 0,0130. \quad (3.3)$$

Ефективність накопичена дорівнює:

$$E_{AH} = 971211 / 249569123 = 0,004. \quad (3.4)$$

Ефективність перспективна дорівнює:

$$E_{An} = 74641786 / 249569123 = 0,2991. \quad (3.5)$$

Ефективність комплексної системи економічної АТ «Укрзалізниця» дорівнює:

$$E = 0,0130 + 0,004 + 0,2991 / 3 = 0,1167. \quad (3.6)$$

Розрахуємо рівень ресурсомісткості системи економічної безпеки АТ «Укрзалізниця», при існуючому рівні економічної безпеки:

$$\begin{aligned} P = & (1 / 0,1167) - ((0,0130 - 1) / 0,733) / (1 - ((1 - \\ & - 0,0130) * 0,004) / (0,1101 * 0,1167)) = 10,51 \end{aligned} \quad (3.7)$$

Таким чином, АТ «Укрзалізниця», щоб забезпечити існуючий, прийнятний рівень економічної безпеки – 0,733 потрібно досягти ресурсомісткості на рівні 10,51 грн.

Отже, на кожну гривню отриманого ефекту від системи економічної безпеки прийнятного рівня АТ «Укрзалізниця» потрібно витратити 10,51 грн. за рахунок зменшення втрат, що відповідає екстенсивній трансформаційній лінзі і доводить необхідність підвищення рівня економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

В контексті розгляду системи економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» можна визначити, що акціонерне товариство витрачає дуже обмежені ресурси на її формування і ефективне функціонування. Таким чином, на основі сформованої моделі зворотної ефективності економічної безпеки обґрунтовано необхідність використання в якості показника ефективності – ресурсомісткість активів системи економічної безпеки, що дозволяє планувати витрати на забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Визначення ресурсомісткості, яка є відношенням вартості ресурсів на інтегральний показник економічної безпеки та операційних доходів АТ «Укрзалізниця», що дозволяє планувати величини витрат на забезпечення економічної безпеки, обсяги економічних ресурсів та відсотки зростання рівня економічної безпеки.

### **3.2. Вдосконалення інструментарію управління системою економічної безпеки акціонерного товариства «Українська залізниця»**

В умовах воєнного стану в країні, важливість ефективного управління системою економічної безпеки для акціонерного товариства «Українська залізниця» стає надзвичайно актуальною та стратегічно важливою. Військові конфлікти, загрози та нестабільність в економічному середовищі потребують не лише адаптації, але й вдосконалення інструментарію управління для забезпечення оптимальної ефективності та надійності економічних процесів.

У цьому контексті важливо враховувати вплив воєнного стану на ринкові умови, фінансові ризики, ланцюжок постачання та загальну стабільність бізнес-операцій. Вдосконалення інструментарію управління має спрямовуватися на вдосконалення стратегій ризик-менеджменту, прогнозування економічних та фінансових викликів, а також на підвищення гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності.

Управління системою економічної безпеки вимагає ефективного використання інструментарію, оскільки це є ключовою управлінською діяльністю. У швидкозмінних умовах господарювання інструменти управлінської діяльності розглядаються як засоби адаптації до змінюючихся обставин. Головна мета цих інструментів полягає в мінімізації невизначеності та забезпеченні стійкості та безперервності управлінського процесу.

Управлінський інструментарій визначає стратегічні рішення та забезпечує виконання поставлених завдань. Він слугує засобом упорядкування та пристосування до умов, які обмежують ресурси та інші фактори. Таким чином, головне завдання управлінського інструментарію полягає у забезпеченні стабільності та утриманні конкурентоспроможної позиції АТ «Укрзалізниця».

Інструментарій управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» включає ряд ключових складових, які спрямовані на збереження стійкості та забезпечення ефективного функціонування акціонерного товариства:

- стратегічне планування. Стратегічне планування є важливим елементом управління економічною безпекою, оскільки воно дозволяє визначити довгострокові цілі, спрямовані на стабільність та розвиток. Цей інструмент дозволяє АТ «Укрзалізниця» адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- управління якістю. Забезпечення високої якості продукції та послуг є важливим фактором для збереження довіри клієнтів та конкурентоспроможності. Управління якістю сприяє зменшенню ризиків та підвищенню ефективності виробничих процесів;

- управління знаннями. Знання та інтелектуальний капітал є ключовими ресурсами. Управління знаннями сприяє збору, збереженню та передачі інформації, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень АТ «Укрзалізниця»;

- управління інноваціями. Інновації є ключовим фактором для розвитку та конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця», цей інструмент дозволяє впроваджувати нові технології та підходи для оптимізації бізнес-процесів;

- управління проектами. Управління проектами допомагає впроваджувати нововведення та реалізовувати стратегічні цілі, забезпечуючи ефективне використання ресурсів АТ «Укрзалізниця»;

- управління внутрішніми бізнес-процесами. Ця складова спрямована на оптимізацію та удосконалення внутрішніх процесів, що впливає на загальну ефективність АТ «Укрзалізниця».

Управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного стану в країні є вкрай важливим завданням, що вимагає ретельного розгляду загальних та специфічних функцій.

Загальні функції управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»:

1. Стратегічне планування. У воєнний період стратегічне планування відіграє рішучу роль, оскільки акціонерне товариство повинно адаптувати свої стратегії до змін у геополітичному та економічному середовищі. Врахування ризиків та визначення пріоритетів дозволяє забезпечити стабільність та утримання ефективної діяльності.

2. Фінансове управління. Забезпечення фінансової стійкості в умовах воєнного конфлікту є надзвичайно важливим. Ефективне фінансове управління полягає у раціональному розподілі ресурсів, забезпеченні ліквідності та здатності акціонерного товариства функціонувати при обмежених фінансових ресурсах.

3. Ризик-менеджмент. У воєнний період ризики можуть зростати. Управління ризиками включає аналіз, оцінку та мінімізацію можливих загроз для економічної безпеки АТ «Укрзалізниця».

Специфічні функції управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»:

1. Розробка планів протидії економічним загрозам. Умови воєнного конфлікту можуть створювати нові або посилювати існуючі економічні загрози. Розробка конкретних планів дій дозволяє акціонерному товариству ефективно протистояти цим загрозам.

2. Ефективне управління ресурсами. Забезпечення ресурсної ефективності стає важливим аспектом в умовах воєнного стану. Оптимізація використання ресурсів та їх раціональне використання дозволяють забезпечити стійкість акціонерного товариства.

3. Управління персоналом в умовах нестабільності. У воєнний період може збільшуватися нестабільність на ринку праці та погіршуватися умови праці. Ефективне управління персоналом передбачає збереження та раціональне використання робочої сили в умовах обмежених ресурсів.

4. Створення системи звітності та моніторингу є необхідним для отримання оперативної інформації щодо фінансового стану та ефективності заходів з забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного конфлікту. Ця система дозволяє здійснювати постійний аналіз витрат, визначати ефективність використання ресурсів, а також оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, що є критично важливим у період воєнного стану для АТ «Укрзалізниця».

Поліфункціональність управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» визначається здатністю виконувати різноманітні завдання та функції з метою забезпечення стійкості, захищеності та ефективності економічних процесів акціонерного товариства. Визнання поліфункціональності має суттєві наслідки для формування бажаної моделі управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». При цьому

управління системою економічної безпеки повинно відповідати основним принципам управління акціонерним товариством:

- системність та комплексність – управління має бути організоване як система, що враховує взаємозв'язок і взаємозалежність всіх складових акціонерного товариства;

- інтенціональність функціонування – АТ «Укрзалізниця» має визначені цілі, наміри та плани, які впливають на всі аспекти його діяльності. Управління системою економічної безпеки повинно враховувати цю інтенціональність для відповідності стратегічним напрямкам акціонерного товариства;

- ефективність – здійснення управлінських рішень та заходів повинно сприяти оптимальному використанню ресурсів та досягненню максимальної ефективності;

- гнучкість – управління повинно бути гнучким і адаптивним до змін в економічному середовищі, включаючи ситуації воєнного конфлікту;

- відтворювальна збалансованість – управління має забезпечити гармонію між процесами виробництва, реалізації продукції та відтворення ресурсів, що сприяє стійкому функціонуванню акціонерного товариства в умовах змінного економічного середовища;

- внутрішня консолідація й координація – усі функціональні підрозділи АТ «Укрзалізниця» повинні діяти в єдиному управлінському напрямку та бути взаємозалежними, щоб досягти спільних стратегічних цілей;

- залучення персоналу – управлінський процес передбачає активну участь та взаємодію персоналу акціонерного товариства;

- інноваційність – управління повинно сприяти впровадженню інновацій та пошуку нових шляхів розвитку;

- відповідальність – забезпечення соціальної відповідальності в системі управління є основою для мотивації та стимулювання персоналу, що дозволяє уникати рішень, які порушують права різних зацікавлених сторін акціонерного товариства.

Врахування цих принципів дозволяє побудувати ефективну модель управління системою економічної безпеки, враховуючи особливості поліфункціональності АТ «Укрзалізниця» та умови воєнного стану.

Удосконалення інструментарію управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» може бути представлене за декількома ключовими напрямками (рис. 3.1).

Отже, інструментарій управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» включає різноманітні засоби, методи та стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та ефективності економічних процесів.

Основні засоби управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» можна розглядати на різних рівнях: стратегічному, тактичному та операційному.

#### 1. Стратегічні засоби:

- розвиток стратегії економічної безпеки – перегляд та адаптація стратегічних планів акціонерного товариства для врахування нових викликів війни та євроінтеграційних процесів;

- створення резервів – розробка механізмів для швидкого формування резервів, необхідних для забезпечення економічної стійкості під час кризи.

#### 2. Тактичні засоби:

- диверсифікація ринків – розширення географії економічних взаємовідносин для зменшення залежності від конкретних ринків та країн;

- оптимізація внутрішніх процесів – підвищення ефективності виробничих та адміністративних процесів для зменшення витрат.

#### 3. Операційні засоби:

- моніторинг ринкових умов – систематичний аналіз економічного оточення для оперативного реагування на зміни та мінімізації ризиків;

- кризове управління – розробка та вдосконалення планів дій у разі виникнення кризових ситуацій для забезпечення швидкого та ефективного реагування.

Умови воєнного стану вимагають особливого уваги до заходів безпеки та готовності до різких змін в економічному середовищі. Євроінтеграція, у свою чергу, може вимагати адаптації до міжнародних стандартів та підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Удосконалення засобів управління в умовах воєнного стану та Євроінтеграції – це постійний процес, який вимагає гнучкості та готовності до інновацій АТ «Укрзалізниця» для ефективного протистояння викликам сучасності.

Управління системою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» у воєнний період та у контексті Євроінтеграції вимагає застосування конкретних методів та їх подальшого удосконалення:

1. Ризик-орієнтоване управління. Ретельний аналіз ризиків у контексті воєнного стану та Євроінтеграції – розвиток додаткових сценаріїв для оцінки ризиків, оновлення стратегій реагування на ризики в реальному часі.

2. Гнучке управління ланцюгами постачання. Забезпечення гнучкості та диверсифікації постачальників та ресурсів – активна співпраця з вітчизняними та міжнародними постачальниками, розвиток альтернативних шляхів постачання.

3. Цифрові технології для моніторингу та керування. Використання сучасних технологій для аналізу та моніторингу економічних процесів – розширення використання різноманітних програм та платформ, що допомагають здійснювати аналіз, прогнозування та оптимізацію різних аспектів діяльності акціонерного товариства для прогнозування економічних та логістичних викликів.

4. Стійкість фінансової системи. Збереження достатньої ліквідності та фінансової стійкості – оптимізація фінансових стратегій, включаючи диверсифікацію інвестицій та залучення додаткового капіталу.

5. Інновації в управлінні та технологіях. Впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси – сприяння культурі інновацій, пошук нових

технологічних рішень для підвищення продуктивності та ефективності товарів та послуг.

6. Інтернаціоналізація та європейська інтеграція. Розширення участі в міжнародних проектах та стандартизація процесів згідно з європейськими нормами – активна участь в міжнародних партнерствах та оновлення підходів до відповідності стандартам ЄС.

Ці методи та їх удосконалення дозволять АТ «Укрзалізниця» ефективно управляти економічною безпекою в умовах воєнного стану та в процесі євроінтеграції, забезпечуючи стійкість та захищеність економічних процесів.

Управління економічною безпекою АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного стану та євроінтеграції вимагає розробки та вдосконалення стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості, захищеності та ефективності діяльності акціонерного товариства:

1. Диверсифікація ринків та продуктів. Розширення географії та видів послуг для зменшення залежності від конкретних ринків – аналіз нових можливостей для розширення географії, розробка додаткових та адаптивних послуг.

2. Збереження фінансової стійкості. Створення резервів та оптимізація фінансового портфеля – розробка механізмів для швидкого поповнення резервів у воєнний період, а також використання новітніх методів фінансового управління.

3. Гнучка логістика та ланцюг постачання. Забезпечення гнучкості та стійкості в логістичних процесах – впровадження технологій Інтернету речей (IoT) для вдосконалення моніторингу та керування ланцюгами постачання.

4. Розвиток кризових планів. Передбачення та готовність до кризових ситуацій – систематичне оновлення кризових планів, проведення регулярних тренувань для персоналу з реагування на екстрені ситуації.

5. Інновації та цифрова трансформація. Впровадження інновацій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності – зосередження на розробці та впровадженні цифрових технологій, для оптимізації процесів.

б. Європейська інтеграція та відповідність стандартам. Адаптація до європейських стандартів та участь у міжнародних ініціативах – активна участь у роботі міжнародних асоціацій та регуляторів для забезпечення відповідності стандартам ЄС та підвищення рівня довіри міжнародних партнерів.

Ці стратегії та їх удосконалення дозволять АТ «Укрзалізниця» ефективно відповідати на виклики воєнного стану та процесів євроінтеграції, забезпечуючи стійкість, захищеність та ефективність управління економічною безпекою.

Вдосконалення інструментарію управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця» є надзвичайно важливим завданням в умовах сучасного економічного середовища та геополітичних змін. АТ «Українська залізниця», як великий гравець у транспортній індустрії України, повинно вдосконалювати свій інструментарій з урахуванням різних викликів, таких як воєнний стан і євроінтеграція.

Однією з ключових стратегій є диверсифікація, яка дозволяє зменшити ризики та залежність від конкретних ринків чи постачальників. Розширення географії та розвиток нових послуг можуть сприяти розвитку акціонерного товариства і збереженню його конкурентоспроможності. Також, врахування фінансової стійкості та гнучкої логістики важливо для подолання економічних труднощів. Формування резервів та ефективне управління фінансами допомагають підтримувати стабільність у важкі часи. Важливим компонентом є інноваційний розвиток, включаючи впровадження цифрових технологій та участь у міжнародних проектах, що може покращити ефективність операцій, підвищити якість послуг та підтримати конкурентоспроможність.

Наступна стратегія пов'язана з готовністю до кризових ситуацій, де розробка та постійне оновлення кризових планів може допомогти забезпечити швидке та ефективне реагування на негативні події.

З огляду на європейську інтеграцію, важливо активно співпрацювати з міжнародними організаціями, дотримуватися європейських стандартів та забезпечувати відповідність їм.

Таким чином, вдосконалення інструментарію управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця» вимагає комплексного та систематичного підходу. Оновлення стратегій, впровадження інновацій та активна участь в міжнародному співтоваристві допоможуть забезпечити стійкість та успішність у різноманітних економічних умовах.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано визначення обсягу витрат ресурсів для забезпечення економічної безпеки АТ «Українська залізниця», що сприяє створенню ефективної системи економічної безпеки та сприяє запобіганню фінансових втрат, сформовано та удосконалено інструментарій комплексної діагностики в забезпеченні економічної безпеки АТ «Українська залізниця». Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано необхідність використання в якості показника ефективності – ресурсомісткість активів системи економічної безпеки АТ «Українська залізниця», яка дозволяє планувати витрати на забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Розглянуто трьохвимірну модель ресурсного забезпечення економічної безпеки, яка дозволяє одночасно оцінювати взаємовплив трьох її компонентів: вартості ресурсів, залучених до комплексної системи економічної безпеки, ефективності їх використання та рівень економічної безпеки. За допомогою моделі можна планувати витрати та забезпечувати необхідний рівень економічної безпеки АТ «Українська залізниця». Запропоновано досліджувати взаємозв'язок між ресурсомісткістю, ефективністю ресурсів та рівнем економічної безпеки за допомогою лінзи безпеки та на основі розрахунку довжини фокусу лінзи управляти та планувати рівнем економічної безпеки АТ «Українська залізниця».

2. Розглянуто питання вдосконалення інструментарію управління системою економічної безпеки АТ «Українська залізниця». Представлені стратегії та засоби мають на меті забезпечити стійкість, захищеність та ефективність економічних процесів в умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Запропоновані інструменти вказують на важливість адаптації до сучасних економічних викликів та змін у геополітичному середовищі.