

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.130.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Олег КУЗЬМЕНКО
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Микола КОНДРАТЮК

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Кузьменку Олегу Сергійовичу

1 Тема «Теоретичні і прикладні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства»

керівник Кондратюк Микола Валерійович, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Статистична інформація про діяльність нафто-газової сфери

Статут компанії та її історія

Фінансова звітність НАК «Нафтогаз України»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки

2 Нафтогазова промисловість: історія, сучасність та перспективи розвитку

3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження

2 Об'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства

3 Класифікація суб'єктів забезпечення економічної безпеки

4 Класифікація рівнів стану економічної безпеки підприємства

5 Основна класифікація заходів економічної безпеки відносно напрямів її аналізу

6 Структура енергетичного балансу України у 2021 році

7 -8 Основні показники діяльності НАК «Нафтогаз України» за 2016-2020 рр.

9 Дані про обсяги реалізації основних видів продукції компанії у 2018-2020 роках

10 Стратегічні цілі Групи Нафтогаз

11 Умовні та контрактні зобов'язання і операційні ризики Групи Нафтогаз

12-14 Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства

15 Схема ухвалення управлінських рішень з урахуванням економічної безпеки

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки	22.10.2023	викон.
2 Нафтогазова промисловість: історія, сучасність та перспективи розвитку	01.11.2023	викон.
3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки підприємства	16.11.2023	викон.
Висновки	12.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Олег КУЗЬМЕНКО

Керівник _____ Микола КОНДРАТЮК

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки	10
1.1 Поняття економічної безпеки та її суть	10
1.2 Способи забезпечення економічної безпеки підприємства	18
1.3 Вибір напрямків управлінських рішень для забезпечення економічної безпеки підприємства	25
Висновки до розділу 1	38
2 Нафтогазова промисловість: історія, сучасність та перспективи розвитку	40
2.1 Історія становлення та загальна характеристика нафтогазового сектору України	40
2.2 Сучасний стан нафтогазової сфери нашої країни	48
2.3 Аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»	56
Висновки до розділу 2	67
3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки підприємства	69
3.1 Стратегічні напрями розвитку Групи Нафтогаз	69
3.2 Основні ризики нафтогазового сектору України	73
3.3 Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства	88
3.4 Практичне обґрунтування підходу до процесу прийняття управлінських рішень, що включає оцінку ресурсу економічної безпеки	92
Висновки до розділу 3	67
Висновки	100
Список використаних джерел	104

					<i>МРЕ.130.02.06 ПЗ</i>			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Теоретичні і прикладні засади удосконалення системи прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки підприємства	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркуші</i>
Розроб.		Кузьмкинко						
Перевір.		Кондратюк					4	111
Рецензент						4 <i>УкрДУЗТ</i>		
Н. Контр.		Назаренко	<i>А.М.М.</i>	29.12.23				
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки фінансово-господарська діяльність підприємства піддається впливу різноманітних загроз. Їх зміст залишається перманентним протягом тривалого періоду, але при цьому постійно змінюються як форма їх реалізації, так і масштаб завданих ними збитків. Наслідки впливу загроз на підприємство різноманітні: порушується стратегічна стійкість підприємства, не досягаються поставлені цілі, можлива дезорганізація економічної безпеки підприємств.

Останнім часом гостро позначилася проблема зміни та коригування існуючих підходів до дослідження та забезпечення економічної безпеки підприємства. Насамперед, це пояснюється якісними змінами, які наявні у економічних відносинах.

Перехід до ринкової економіки, що призвів до збільшення числа господарюючих суб'єктів і, як наслідок, посилення конкуренції, суперечливого розвитку економіки країни, складної політичної ситуації, війни, призвели до трансформації як самої предметної області, так і зміни змісту та способів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Водночас зараз спостерігається відставання теоретичних досліджень від потреб підприємств у питаннях забезпечення економічної безпеки, формування та уточнення концептуальних основ побудови системи безпеки. Це відставання проявляється в переважній орієнтації всіх заходів забезпечення економічної безпеки виключно на захищеність ресурсів підприємств та ставлення до безпеки як до стану, що виник у результаті відповідної діяльності суб'єкта господарювання. Дана позиція у питанні забезпечення безпеки була властива початковому періоду ринкових перетворень, коли загрози носили для підприємств, у тому числі й кримінальний характер.

Останнім часом проблеми безпеки підприємства перемістилися в сферу його

					<i>МРЕ.130.02.06 ПЗ</i>	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

господарського виживання у ринковому середовищі. Це призвело до необхідності появи нового, ресурсного, підходу у цій галузі дослідження - розвитку економічної безпеки підприємства як специфічного ресурсу, володіння яким гарантувало б виконання підприємством своєї місії та досягнення цільових установок.

Ця парадигма обумовлює необхідність вирішення проблем, пов'язаних з розробленням теоретичних положень щодо дослідження економічної безпеки як ресурсу підприємства, так і розробки практичних рекомендацій щодо її оцінки та забезпечення через створення і вдосконалення системи безпеки підприємства та інтеграції до системи управління підприємством загалом. Зокрема, для забезпечення економічної безпеки та подолання загроз безпеці в енергетичній сфері має бути розроблені державою дієві механізми та інструменти щодо підвищення ефективності функціонування галузі в умовах глобалізації з урахуванням світових тенденцій розвитку.

Першочерговими завданнями мають стати: оптимізація видобутку нафти із власних та розроблення й видобуток з нових родовищ як в Україні, так і за її межами, зниження рівня залежності від імпортних поставок за рахунок диверсифікації джерел зовнішнього постачання нафти, модернізація та підвищення конкурентоспроможності нафтопереробної галузі, закріплення позитивного іміджу України в міжнародній системі, формування єдиного правового поля з урахуванням міжнародних стандартів, упровадження ефективної системи державного регулювання і контролю для забезпечення справедливої конкуренції, активізація наукового потенціалу галузі та проведення державної політики щодо стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в нафтовій галузі, модернізація діючих потужностей системи і побудова нових установок для збільшення виробництва високоякісних нафтопродуктів, перегляд та вдосконалення технічних умов щодо відповідності стандартам ЄС, упровадження в Україні екологічних норм Еуро, створення стратегічного резерву нафти і нафтопродуктів, перегляд та встановлення конкурентоспроможних тарифів на транспортування та послуги з перевалки нафти, залучення до висвітлення актуальних і проблемних питань галузі фахівців-аналітиків та науковців тощо.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування економічної безпеки як корпоративного ресурсу стратегічного призначення підприємства та розробка методологічних основ його формування та використання у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- обґрунтувати сутність економічної безпеки підприємства;
- сформувати способи забезпечення економічної безпеки підприємства;
- окреслити напрямки реалізації управлінських рішень для забезпечення економічної безпеки підприємства;
- дослідити особливості функціонування підприємств нафтогазового сектору в сучасних умовах;
- виявити та систематизувати найбільш небезпечні загрози та виклики економічної безпеки підприємства нафтогазової сфери;
- розробити методику оцінки економічної безпеки підприємства, із включенням індикаторів оцінки ресурсів стратегічного призначення господарюючого суб'єкта;
- розробити методологію прийняття господарських управлінських рішень, які враховують вимоги забезпечення економічної безпеки.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес забезпечення економічної безпеки підприємства нафтогазової сфери в умовах невизначеності та ефективного використання наявних ресурсів для запобігання загрозам.

Предметом дослідження є економічна безпека як стратегічний ресурс підприємства, її формування, використання та розвиток.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених у сфері досліджень економічної безпеки

підприємства, теорії організації та оцінки економічної стійкості підприємства, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-77] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз, графічний метод, систематизація, моделювання, розрахунково-аналітичний, експертний.

Наукова новизна роботи полягає у вирішенні важливого наукового завдання — розвитку теоретичних та методологічних положень економічної безпеки підприємства нафтогазової сфери на базі ресурсного підходу до предмету дослідження.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані при вдосконаленні системи прийняття управлінських рішень у галузі підвищення рівня економічної безпеки підприємств нафтогазової сфери, а також у практичній роботі менеджерів компаній та консалтингових фірм, що приймають та підтримують економіко-безпечні рішення.

Результати роботи полягають в удосконаленні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємств нафтогазової сфери.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIX міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» Українського державного університету залізничного транспорту (1-2 червня 2023 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджена проблема забезпечення економічної безпеки підприємства, розглянуто різні способи забезпечення економічної безпеки підприємства та виділяються їх характерні риси на основі системного підходу до підприємства та безпеки, запропонована класифікація рівнів стану економічної безпеки підприємства, залежно від основних ознак, що характеризують відхилення від нормального стану, з урахуванням особливостей докризового стану та зароджувальних ознак кризового.

У другому розділі розкрито основні проблеми нафтогазової сфери, проведено аналіз стану нафтогазової галузі та наведено основні показники діяльності НАК «Нафтогаз України».

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки підприємства, визначені основні види небезпек для НАК «Нафтогаз України», сформовано напрями забезпечення економічної безпеки підприємства та розроблено методику оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що носить комплексний характер.

1 Теоретичні аспекти дослідження економічної безпеки

1.1 Поняття економічної безпеки та її суть

Визначення сутності економічної безпеки організації, системи її забезпечення, об'єкта та суб'єкта системи є основою розробки концепції забезпечення економічної безпеки організації, відправною точкою досліджень у сфері створення механізмів оцінки та моніторингу економічної безпеки організації та заходів щодо її забезпечення.

Забезпечення економічної безпеки – це гарантія незалежності країни, умова стабільності та ефективної життєдіяльності суспільства, досягнення успіху, визначає можливість проведення самостійної економічної політики держави та створює умови для стабільності та досягнення успіху за умов глобалізації світового господарства. Саме тому економічна безпека є одним з головних факторів у країні. Це пояснюється тим, що економіка є однією з життєвоважливих сторін діяльності суспільства, держави та особистості, і, отже, поняття національної безпеки буде порожнім словом без оцінки життєздатності економіки, її міцності при можливих зовнішніх і внутрішніх загрозах [17].

На нашу думку найбільш доцільним та повним є наступне визначення економічної безпеки організації – це стан захищеності її економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз, що забезпечує реалізацію місії, цілей її створення, максимізацію одержуваного прибутку та стійкість її розвитку. Крім того, економічна безпека підприємства – це стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та для забезпечення стабільного функціонування підприємства зараз і в майбутньому.

Економічна безпека є важливим компонентом національної безпеки, її матеріальний фундамент. Економічна безпека як економічна категорія зародилася при створенні державності, при усвідомлення суспільством своїх економічних інтересів.

Тому забезпечення економічної безпеки належить до одного з найважливіших пріоритетів країни. Отже тут неприпустимі легковажність та спроби применшити небезпеки. Роль науки у розвитку концепції економічної безпеки дуже велика і відповідальна. Зрозуміло, економічна безпека органічно включена до державної системи безпеки поряд з такими питаннями, як забезпечення надійного захисту країни, підтримка соціального світу в суспільстві, захист від екологічних катастроф. Тут все взаємопов'язане і один напрямок доповнює інший: в слабкій та неефективній економіці не може бути військової безпеки, оскільки в суспільстві, що роздирається соціальними конфліктами, не може бути ні стабільності ні стійкості. Тому враховуючи ті чи інші аспекти безпеки, не можна оминути свої економічні аспекти.

Економічна безпека традиційно вважається найважливішою якісною характеристикою економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні життєві умови населення, стійке надання ресурсів для національної економіки, а також послідовну реалізацію національно-державних інтересів.

Таким чином, економічна безпека – це сукупність умов та факторів, які забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність та стійкість, здатність до постійного оновлення та самовдосконалення [20].

Основною ланкою, яка формує економіку країни, а значить, і її економічну безпеку є підприємство. Саме тут створюється економічна база розвитку всіх галузей промисловості, саме на підприємство націлені погляди власників з усіх кінців світу, саме тому необхідно забезпечити економічну безпеку його функціонування.

Управління сучасним підприємством – досить складний процес. В його рамках найважливішим завданням є забезпечення економічної безпеки. Ця умова є обов'язковою для успішного та сталого розвитку, забезпечуючи високі показники ефективності.

Економічна безпека підприємства – це стан при якому забезпечується найефективніше використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз та забезпечення сталого функціонування господарюючого суб'єкта у теперішньому

та у майбутньому [24].

Забезпечення безпеки підприємства є безперервним процесом створення сприятливих умов діяльності, за яких реалізуються інтереси суб'єкта та здійснюються поставлені ним цілі.

Для того, щоб досягти найвищого рівня економічної безпеки, підприємство має стежити за забезпеченням максимальної безпеки у розрізі окремих функціональних складових даної системи, таких як [14]:

- фінансова;
- інтелектуальна та кадрова;
- техніко-технологічна;
- політико-правова;
- екологічна;
- інформаційна;
- силова.

Кожна з перерахованих функціональних складових економічної безпеки підприємства характеризується власним змістом, набором функціонуванняних критеріїв та способами її забезпечення.

Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує сукупність наступних ресурсів [15]:

- ресурс капіталу. Акціонерний капітал підприємства в поєднанні з запозиченими фінансовими ресурсами є кровоносною системою підприємства і дозволяє придбати та підтримувати решту корпоративних ресурсів, які на початковому етапі відсутні на підприємстві;

- ресурс персоналу. Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничі робітники і службовці з знаннями, досвідом і навичками є основною провідною і зв'язуючою ланкою, що з'єднує воедино всі аспекти даного бізнесу, які забезпечують проведення в життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу;

- ресурс інформації та технології. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, є в даний час найбільш цінним з ресурсів підприємства.

Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, про ринок, а також науково-технічна і технологічна інформація, що стосуються всіх аспектів даного бізнесу, нове в методах організації та управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно і своєчасно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати й здійснювати свою господарську діяльність;

- ресурс техніки та обладнання. На основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних та кадрових можливостей підприємство закуповує обладнання, необхідне і доступне, виходячи з наявних ресурсів;

- ресурс майнових прав. З підвищенням цінності для бізнесу нематеріальних активів різко зросла роль цього ресурсу. Цей ресурс включає в себе права на використання об'єктів інтелектуальної власності, квоти на використання природних ресурсів, права на користування землею. Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень, а також отримати доступ до можливостей розвитку бізнесу.

Далі на основі ситуації, що склалася, системою управління визначається потреба і формується набір конкретних корпоративних ресурсів підприємства та їх обсяг їх використання [17].

Необхідність вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства на всіх рівнях господарських відносин викликано існуванням наступних причин [20]:

- макроекономічна нестабільність;
- війна;
- посилення ринкової конкуренції;
- недостатня державна підтримка підприємництва (малого і середнього);
- низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств;
- недосконалість господарського законодавства;
- недостатній рівень розвитку ринково інфраструктури;
- значне податкове навантаження на суб'єкти господарювання;

- наявність тіневої господарської діяльності;
- високий рівень корупції;
- слабка інвестиційна база та недосконалість системи кредитування бізнесу;
- недостатня увага проблем економічної безпеки зі сторони менеджерів організацій та ін.

До об'єктів з системою забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

- напрямки діяльності господарюючого суб'єкта (постачання, виробнича, управлінська, комерційна);
- майно та ресурси (матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні);
- особа, різні структурні підрозділи, служби і т.д.

Суб'єктами забезпечення економічної безпеки підприємства є особи, служби та підрозділи, які знімаються забезпеченням безпеки.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин диктує необхідність виділення економічної безпеки як корпоративного ресурсу стратегічного призначення. Ресурс економічної безпеки підприємства у найзагальнішому вигляді є джерелом об'єктивних та суб'єктивних сприятливих умов функціонування, а також наявність у підприємства власників коштів та можливостей, необхідних як для забезпечення його самозбереження, так і для зміцнення його впевненість у реалізації своєї стратегії. Володіння цим ресурсом виступає початковою умовою та організуючим початком ведення господарської діяльності, тобто має стратегічне значення [24].

Підприємство є єдністю сукупності всіх складових економічних елементів та сукупності його бізнес-процесів, що й визначає об'єкт безпеки. Виходячи з цього, теоретичні основи економічної безпеки підприємства повинні включати в себе безпеку базових економічних елементів підприємства (простих моментів праці) з виділенням їх особливостей та безпека бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві.

Принципова система об'єктів безпеки схематично представлена на рисунку 1.1 [73].

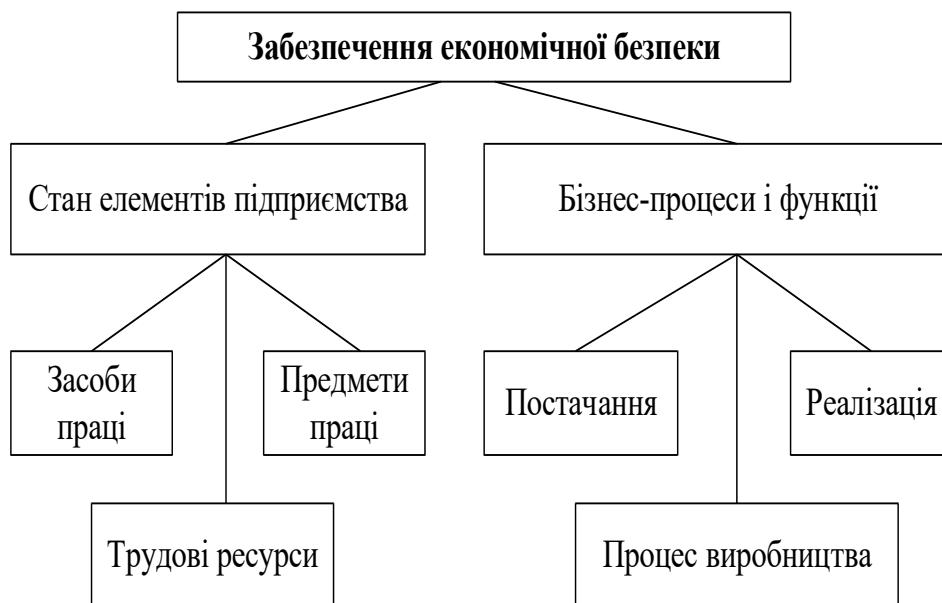


Рисунок 1.1 - Об'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства

Безпека складових економічних елементів підприємства у переважній більшості випадків передбачає захищеність (збереження) співробітників підприємства та його керівників, засобів та предметів праці (майна та ресурсів підприємства).

Безпека бізнес-процесів включає забезпечення безперервності та необхідної якості різних процесів, базовими з яких виступають: «вхід» (прагнення зберегти та примножити вхідні потоки ресурсів для самозбереження підприємства як системи), «трансформаційний процес» (прагнення підвищення ефективності переведення «входів» у «виходи») та «вихід» (запобігання невиправданам і незаконним вихідним потокам ресурсів) [46].

Процедура забезпечення безпеки спочатку пропонує виділення заходів, орієнтованих на «вхід» (прагнення зберегти та примножити вхідні потоки) ресурсів), «трансформаційний процес» (прагнення підвищення ефективності переведення «входів» у «виходи») та «вихід» (запобігання невиправданих та незаконних вихідних потоків ресурсів).

В якості умови досягнення підприємством поставленої мети щодо

забезпечення економічної безпеки пропонується розглядати зовнішні обставини (економічну обстановку), при яких веде свою діяльність підприємство, та наявність і якість необхідних для ведення успішної діяльності економічних елементів та процесів підприємства. На рисунку 1.2 наводиться приблизна класифікація умов ведення діяльності підприємством.

Умови досягнення мети створюються як самим підприємством (суб'єктивні), так і забезпечуються його зовнішнім оточенням (об'єктивні) [56].



Рисунок 1.2 - Класифікація умов ведення господарської діяльності

Дана особливість усіх умов господарської діяльності має важливе значення при забезпеченні та оцінці рівня економічної безпеки.

На стан і діяльність підприємства впливають як сприятливі фактори, які

допомагають досягненню фінансово-економічних цілей, так і деструктивні фактори (несприятливі умови), реалізація яких призводить до збитків підприємства. Тобто в фінансово-господарській діяльності підприємства значну роль відіграють загрози досягнення цілей.

Варто відзначити, що загрози – це деструктивні фактори, реалізація яких перешкоджає самозбереженню та призводить до неможливості реалізації місії.

Аналіз загроз, що впливають на підприємство, та об'єкта безпеки необхідні для розробки та вибору способів забезпечення економічної безпеки, під якими розуміється дія або системи дій, які застосовуються з метою запобігання реалізації на підприємство деструктивних факторів.

Спосіб забезпечення безпеки у більшості випадків визначає суб'єкт безпеки. На рисунку 1.3 наводиться їх класифікація [24].



Рисунок 1.3 - Класифікація суб'єктів забезпечення економічної безпеки

Відзначимо, що для кожного конкретного об'єкта безпеки характерні ті чи інші форми її реалізації. На практиці використовуються такі форми: економічна; правова; організаційно-управлінська; силова (фізична); інформаційна; екологічна; кадрово-психологічна [57].

Кожна форма може включати кілька способів забезпечення економічної безпеки. Так, економічна форма реалізації безпеки представлена амортизацією, страхуванням та нематеріальними активами (брендом, діловою репутацією); правова — дотриманням укладених договорів, авторських прав на винаходи через придбання ліцензій та оформлення патентів; організаційно-управлінська - реінжиніринг бізнес-процесів, антикризовим управлінням, впровадженням інновацій, контролінгу.

1.2 Способи забезпечення економічної безпеки підприємства

Усі засоби забезпечення економічної безпеки підприємства утворюють кілька основних груп, що ґрунтуються на формах реалізації безпеки [73]:

- організаційно-правові;
- економічні;
- інженерно-технічні;
- інформаційно-технологічні;
- морально-психологічні;
- спеціальні .

До організаційно-правової групи можуть бути віднесені ті способи, які впливають на організаційну структуру підприємства, бізнес-процеси, які протікають на ньому, а також методи прийняття управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності перетворення ресурсів на товари, для підприємства може застосовуватися реінжиніринг бізнес-процесів. Але говорити

лише про підвищення ефективності виробничих процесів буде не зовсім вірним, адже реінжиніринг бізнесу - це набір методів та прийомів, що використовуються для проектування всієї діяльності підприємства відповідно до своїх стратегічних цілей. Якщо звернутися до схеми підприємства як до системи, то можна відзначити, що основна мета бізнес-процесу полягає у перетворенні «входу» у «вихід», то є у отриманні запланованого результату. При цьому важливим моментом є те, що отримані внаслідок діяльності «виходи» мають формувати чи бути основою для майбутніх «входів».

У зв'язку з цим одним із головних завдань реінжинірингу бізнес-процесів має виступати визначення необхідних результатів діяльності підприємства, які дійсно будуть затребувані споживачами та під які необхідно підібрати найефективніші способи їх досягнення.

Застосування іншого способу забезпечення економічної безпеки підприємства – антикризового управління – зумовлене кризовим станом самого підприємства, що виникло за причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Антикризове управління призначене, насамперед, для виведення підприємства з кризового режиму роботи та, в другу чергу, для розробки заходів щодо організації діяльності в цих режимах, якщо кризова ситуація виникла за об'єктивних причин і немає можливості її подолати. У тому випадку, якщо показники виробництва залишаються стабільними та підприємство залишається платоспроможним, то застосування даного способу недоцільно [24].

При реалізації цього способу забезпечення безпеки відбувається орієнтація насамперед на «трансформаційні процеси» (підвищення ефективності роботи, протікання бізнес-процесів) та «входи» (створення та розвиток маркетингових служб, здатних досліджувати ринок із єдиною метою прогнозування асортименту своєї продукції і на розширення обсягів продажу, тобто залучення додаткових ресурсів).

Незалежно від фінансово-економічного стану підприємства застосовується такий спосіб забезпечення економічної безпеки як своєчасне документальне

відображення, що виключає неоднозначні формулювання, прав та обов'язків підприємства. У цьому випадку відбувається орієнтація на захист наявних ресурсів та можливість їх отримання від контрагентів.

Група способів забезпечення безпеки підприємства, які мають економічний характер, є найчисленнішою [64].

Одним із найважливіших економічних елементів підприємства є його персонал. Від його якості, а точніше, його кваліфікації залежить результат всієї фінансово-господарської діяльності підприємства. Варто зазначити і те що, економічна безпека підприємства, виражена через його конкурентоспроможність може забезпечуватися постійним підвищенням кваліфікації робітника. На важливість цього способу вказують і його характерні риси, що полягають в орієнтації як на процеси (підвищення ефективності), так і на входи - виходи (пошук ресурсів та запобігання їх втрат).

Іншим способом забезпечення безпеки господарської діяльності, що застосовується різними підприємствами протягом досить тривалого часу, є амортизація. Її об'єктом виступають лише засоби праці, а змістом - забезпечення економічної безпеки підприємства через підтримку засобів виробництва у робочому стані: переносючи вартість всіх видів основних засобів на вартість продукції, здійснюється накопичення необхідної грошової суми для повного їх відшкодування після закінчення терміну їх корисного використання також цим забезпечується безперервне ведення господарської діяльності [73].

Нині став вельми поширеним такий спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства, як страхування. Об'єктами даного способу виступають, як правило, складові елементи підприємства, зокрема різні його ресурси. Зміст цього способу полягає у придбанні підприємством ресурсу безпеки у страхової компанії за певну плату: внаслідок реалізації заздалегідь обумовлених між підприємством та страховою компанією загроз, підприємство втрачає частину своїх ресурсів, але при цьому страхова компанія відшкодовує йому цю втрату. Виходячи з цього, страхування можна класифікувати як спосіб, орієнтований на припинення

непередбачуваних або незаконних вихідних потоків ресурсів підприємства.

Іншим видом страхування, ідентичним за змістом, є самострахування чи інакше створення резервів. При виборі цього способу забезпечення своєї економічної безпеки підприємство створює власні резерви грошової чи натуральної форми для компенсації збитків у разі настання непередбачених ситуацій. У деяких випадках, коли розмір страхових премій є досить великим, самострахування краще страхування. Однак, створення резервів, на відміну від страхування, передбачає виведення з обороту досить великої суми коштів, порівнянної з гіпотетичною сумою збитків.

Життєздатність усієї системи може бути забезпечена як через припинення всіх незаконних і невинуватених «виходів» (втрат) ресурсів, так і через збільшення вхідних потоків ресурсів, які компенсували б усі втрати і тим самим, зберігалася б життєздатність системи. Виходячи з цього, при забезпеченні економічної безпеки підприємства необхідно приділяти увагу не тільки захисту ресурсів підприємства та підвищення ефективності їх перетворення на готову продукцію, а й знаходити способи підвищення вхідних потоків різних ресурсів. Одним з таких способів, на нашу думку, може бути проведення маркетингових кампаній, що включають у собі пошук перспективного ринку збуту, проведення рекламних акцій з метою реалізації продукту та вжиття заходів щодо збільшення своєї частки ринку.

Іншим способом, також орієнтованим на підвищення вхідних потоків ресурсів, є створення (придбання) спеціальних нематеріальних активів. Такі нематеріальні активи, як ділова репутація (гудвілл), торгова марка (бренд), патенти безпосередньо впливають на вхідні потоки ресурсів: хороша ділова репутація підприємства, як і бренд, формує досить постійна кількість покупців його продукції (послуг). Однак, особливістю даного способу забезпечення економічної безпеки є обмеженість його застосування: придбання та збільшення нематеріальних активів здатне надати позитивний ефект тільки на ті підприємства, продукція чи послуги яких призначені для широких верств

населення (роздрібна торгівля) [50].

Як економічні засоби забезпечення безпеки необхідно також відзначити і такі, як: оптимізація оподаткування (законні, які не виключають потенційну небезпеку, методи скорочення вихідних грошових потоків); поступка вимог (цесія, факторинг) (запобігання втратам ресурсів у вигляді товарів, послуг); залучення зовнішніх джерел (субсидії, дотації та позики), що формують вхідні фінансові потоки підприємства для компенсації збитків та відновлення виробництва.

Група, що поєднує інженерно-технічні способи забезпечення економічної безпеки підприємства, представлена різними заходами та діями, характерною рисою яких виступає виняткова спрямованість на «вихід» підприємства і полягає у припиненні непередбачених та незаконних вихідних потоків його ресурсів. Так, найпоширенішим способом забезпечення економічної безпеки підприємства протягом багатьох років є охорона та контроль ресурсів підприємства: товарно-матеріальних цінностей, персоналу, засобів виробництва, коштів тощо. Це пов'язано з тим, що основними негативними факторами виступали розкрадання, пожежі, виробничі травми, стихійні лиха. В даний час все більшу загрозу становлять шахрайство, посягання на комерційну таємницю та інтелектуальну власність.

З метою забезпечення безпеки підприємства від реалізації такого роду загроз розробляються та впроваджуються різні інженерно-технічні засоби (загородження, засоби зміцнення, освітлення, виявлення тощо), системи охорони у вигляді сигналізацій (протипожежної; від незаконного проникнення чи винесення цінних об'єктів).

З розвитком техніки та інформаційних технологій одним із пріоритетних напрямків у забезпеченні економічної безпеки підприємства стає група способів, що носять інформаційно-технологічний характер і включають, перш за все, модернізацію засобів праці (обладнання, програмного забезпечення і т.д.) та розробку та впровадження інновацій. Об'єктом безпеки в даному випадку стають, як правило, виробництво та управління підприємством: у виробництві

застосовуються нові технології та нові види продукції; в управлінні створюються механізми стратегічного та інноваційного розвитку, що забезпечують постійне зростання конкурентоспроможності (ефективності) підприємства. Особливістю даних способів забезпечення безпеки підприємства є їх орієнтація на підвищення ефективності виробничих процесів, а також залучення додаткових ресурсів (використання інновацій як маркетингова стратегія).

Через те, що колективу підприємства відводиться одна з найважливіших ролей у стабільному функціонуванні підприємства, у самостійну групу виділяються морально-психологічні методи забезпечення економічної безпеки підприємства. Одним із них виступає створення атмосфери довіри, при якому забезпечується згуртованість колективу, його дбайливе ставлення до діяльності підприємства, зводяться до мінімуму внутрішні небезпеки підприємства. Важливим моментом у створенні атмосфери довіри всередині колективу можна відзначити турботу керівництва підприємства (служби безпеки) про колектив, що виявляється у створенні почуття захищеності у працівників підприємства.

Іншим способом з цієї групи є створення системи мотивацій (у тому числі у вигляді контролю), яка ефективно налаштовує співробітників на сумлінну роботу та зводить до мінімуму їх бажання покращити своє матеріальне становище незаконним шляхом за рахунок підприємства.

До останньої групи належать ті спеціальні способи забезпечення економічної безпеки підприємства, які не можуть бути класифіковані за будь-яким наведеним вище характеристикам.

В умовах постійно мінливого зовнішнього середовища та високої конкуренції підприємствам, варто звернути увагу на такий спосіб забезпечення безпеки господарської діяльності (орієнтований на «входи» підприємства), як укладання довгострокових контрактів із контрагентами.

Встановлюючи довгострокові зв'язки із покупцями та постачальниками, підприємство забезпечує собі відносну стабільність зовнішнього середовища, що позитивно позначиться з його життєздатності.

Інший можливий спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства — отримання підприємством поруки та гарантій свого життєзабезпечення від контрагентів або третьої сторони. Найбільша кількість форм гарантій надає держава: субсидії та дотації, розміщення держзамовлення, надання податкових пільг.

Характерною рисою гарантій та порок є їх орієнтація на «вхід» та «вихід»: незалежно від фінансово-господарського стану підприємства та якості управління ним, воно гарантовано отримає необхідний обсяг ресурсів для підтримки своєї життєзабезпеченості; надмірно великий обсяг вихідних ресурсів, що загрожує економічній безпеці підприємства, забезпечується за допомогою гаранта підприємства.

Таким чином, підприємство виконує свої зобов'язання і при цьому зберігає свою життєздатність.

Іншими способами забезпечення економічної безпеки підприємства, вже не так суб'єктивної, як об'єктивної, може виступати співпраця з правоохоронними органами або вибір регіону, у якому економічні умови більш сприятливі для ведення діяльності.

Наведена низка способів забезпечення економічної безпеки підприємства є відкритою, тобто відповідно до розвитку економіки, НТП, з'являтимуться нові загрози і, відповідно, нові способи забезпечення економічної безпеки, але водночас базові принципи її забезпечення залишаться незмінними.

При забезпеченні економічної безпеки не слід концентрувати увагу лише на якомусь одному напрямку та способі. Так, приділяючи увагу тільки охороні та контролю ресурсів, можуть бути втрачені можливості отримання ресурсів із зовнішнього середовища або можливості підвищення ефективності всієї діяльності. Тому перед кожним окремим підприємством стоїть завдання вибору оптимальних способів забезпечення своєї безпеки, виходячи з конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3 Вибір напрямків управлінських рішень для забезпечення економічної безпеки підприємства

Основною ланкою у дослідженні економічної безпеки підприємства є визначення її критеріїв. Під час дослідження критеріїв використовуються сума ознак, за рахунок цього формується висновок про рівень захищеності економічної безпеки підприємства [14].

Основними критеріями загального виду, спрямованого на забезпечення економічної безпеки, є [15]:

- організаційний критерій. Цей критерій, що характеризує організаційну єдність підприємства, мотивовано стійку та скоординовану роботу, керованість, оптимізацію структури та ієрархії зв'язків, всіх основних секторів підприємства, які реалізують, закріплені за ними основні цілі та завдання;

- юридично-правовий критерій. Даний критерій характеризує роботу підприємства та дії щодо нього, відповідно до норм чинного законодавства. Зокрема, цей критерій визначається відсутністю або наявністю претензій та/або зауважень від органів, що контролюють організацію, а також рівнем втрат від угод з контрагентами, які навмисне або ненавмисно здійснюють порушення чинного законодавства;

- інформаційний критерій. Цей критерій характеризує оперативність, доступність, закритість, адекватність, керованість, контроль та безпеку (у тому числі від розголошення або витоку) передачі інформації (включаючи зворотні зв'язки) із зовнішніх та внутрішніх джерел підприємства;

- економічний критерій. Цей комплексний критерій, який формується на основі стабільних або економічних показників, що збільшуються, до основних з яких входять: рентабельність, вартість активів, прибуток, власний капітал, річний обсяг реалізованої продукції, закредитованість та інші;

- технологічний критерій. Цей критерій характеризує технічну оснащеність та залежність підприємства, оснащеність та кваліфікаційну підготовку кадрів для

застосування технологій, що відповідають сучасному конкурентоспроможному рівню розвитку у сферах його діяльності, а також світовим стандартам ефективності та розподілу витрат ресурсів.

Таким чином, економічна безпека підприємства характеризується сукупністю організаційних, юридично-правових, економічних та технологічних параметрів з урахуванням організації інформаційних потоків та зворотний зв'язок для підприємства. На кожному підприємстві дані показники мають специфічний характер, зумовлений характером діяльності.

При цьому кожна проблема, пов'язана з економічною діяльністю підприємства, розглядається як індивідуальна, для вирішення якої не існує універсального методу.

Застосування специфічних показників, за вищезгаданими критеріями, дозволяє своєчасно виявити причини та утворення кризових ситуацій, а також здійснити заходи щодо своєчасної протидії, навіть в умовах обмежений доступ до інформації. Технологічний критерій енергоефективності для підприємств із значним споживанням енергоносіїв (нафтогазопереробних, автотранспортних, комунально-дорожньо-транспортних і т.д.), в ході своєї господарської діяльності, є одним із найважливіших показників стабільного фінансового стану, а отже, безпечного рівня економічної захищеності, та відхилення його від нормального стану є ознакою наявності відповідних ризиків та загроз. При цьому джерелом виникнення загроз, які впливають економічну стабільність підприємства може бути навмисна або некомпетентна політика технологічного розвитку підприємства

У ході роботи підприємства, на його економічну діяльність можуть негативно впливати різні юридичні та фізичні особи, мотивація яких, як правило, обумовлена особистими економічними вигодами. Рівень загрози чи ризику такої ситуації можна оцінити за певними ознаками [20].

Для системної організації прийняття своєчасних управлінських рішень у сфері економічної безпеки, необхідно прокласифікувати рівні її стану, залежно від основних ознак, що характеризують відхилення від нормального стану (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 — Класифікація рівнів стану економічної безпеки підприємства

Рівні стану	Основні ознаки
Нормальний	Рівень потенціалу економічної безпеки близький до нормативів та стандартів, а показники знаходяться в межах бар'єрних значень
Докризовий	Відхилення від норми деяких показників економічної безпеки, а також наближення інших показників до гранично встановленого значення. Ця ознака характерна збереженням технологічних та технічних можливостей підвищення якості стану та вирішення проблем у виробництві шляхом реалізації попереджувальних заходів
Кризовий	Відхилення від норми основних показників економічної безпеки. В цьому випадку зароджуються ознаки, які призведуть до часткової втрати потенціалу та спад виробництва через використання техніко-технологічних можливостей підвищення якості стану та скорочення персоналу
Негативний	Відхилення від норми всіх показників стану економічної безпеки, а також порушення всіх перепон, які відмежовують від нормального та кризового станів. Стає неминучою часткова або повна втрата потенціалу

Щоб не потрапити до зони негативних ризиків, потрібно правильно вибрати систему показників, яка б давала дійсну оцінку стану економічної безпеки підприємства. Запорукою благополучної роботи організації є наявність системи економічної безпеки, її гнучкість, пристосованість до впливу зовнішнього середовища, захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, створення сприятливих умов її функціонування та розвитку.

Якість моніторингу залежить від можливості виявлення загроз, правильного аналізу та оцінки ступеня небезпеки даних загроз, а також розробки сценаріїв та схем щодо їх нейтралізації та мінімізації збитків підприємства. Моніторинг, який своєчасно надав дійсну та достовірну інформацію, може вплинути на подальший розвиток підприємства.

Важливою ланкою, у дослідженні економічної безпеки підприємства, є

визначення її показників. Одними з найважливіших показників економічної безпеки підприємства є фінансовий та економічний, оскільки вони відображають результат діяльності організації за певний період [20].

Сучасний технологічний рівень, характер зовнішніх та внутрішніх загроз економічної безпеки вимагає застосування відповідних підходів для її забезпечення. До важливих особливостей процесу прийняття управлінських та організаційних рішень для досягнення належного рівня функціонування підприємства безсумнівно входять оперативність (моментальне, що відповідає рівню ризиків та загроз, реагування), системність та комплексність оцінки ситуації, планування та прогнозування, реагування, алгоритмізація адекватних точкових економічно доцільних та ефективних рішень, та інформаційно-операційний контроль життєвого циклу всіх сфер діяльності організації з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов.

Для розробки ефективної системи прийняття рішень, на основі експертної системи оцінки економічної безпеки підприємства, пропонується систематизувати рівні конкретизації напрямів заходів, забезпечення економічної безпеки підприємства, відповідно до напрямів (аспектів) аналізу діяльності організації, загроз, захисту, контролю та рівня безпеки (таблиця 1.2) [73].

Таблиця 1.2 — Основна класифікація заходів економічної безпеки відносно напрямів її аналізу

Напрями аналізу економічної безпеки	Заходи щодо забезпечення економічної безпеки
1	2
Управління господарською діяльністю	- всього підприємства; - кожного структурного підрозділу підприємства; - кожної господарської операції підприємства; - функціонування зворотного зв'язку та інформаційних

Продовження таблиці 1.2

1	2
	потоків; - принципи стимулювання працівників та підрозділів.
Економічна ефективність діяльності	- логістика та ланцюги постачання для виробничої діяльності; - вкладення в інвестиції підприємства; - фінансово-матеріальні потоки підприємства; - система внутрішніх та зовнішніх фінансово-матеріальних заохочень; - допоміжні, неявні та інші операції.
Джерела виникнення загроз, які впливають на економічні вигоди підприємства	- захист від зовнішніх загроз; - захист від внутрішніх загроз; - комплексний захист від внутрішніх та зовнішніх загроз.
Моніторинг та прогнозування загроз, які впливають на економічні вигоди підприємства	- нейтралізація встановлених загроз; - прогнозування, виявлення та попередження причин і ризиків потенційних загроз.
Способи захисту економічної діяльності	- внутрішні способи захисту; - зовнішні способи захисту; - комбіновані способи захисту.
Вагова категорія, способів які використовуються для захисту економічної діяльності	- така, що обмежує рушійний вплив на окремих чинників на економічну безпеку підприємства; - така, що забезпечує відшкодування шкоди, яка наноситься загрозами економічній безпеці підприємства.
Часовий інтервал загроз	- оперативно-короткострові в даний проміжок часу; - довготривалі (тактичні) в даний проміжок часу; - на постійній основі; - на постійній основі, але періодична; - в конкретному майбутньому.
Рівень контролю	- визначення “слабких ланок”, встановлення причин та визначення рівня недоліку контролю сектору; - встановлення контролю;

Продовження таблиці 1.2

1	2
	- підвищення рівня королю сектора (підприємства); - відмова від контролю сектору.
Правомірність застосування способів захисту економічної безпеки	- правомірні способи; - неправомірні способи.
Ранжування рівня захисту економічної безпеки	Розробка/корегування системи та стратегії залежно від рангу: - високий рівень захисту; - середній(помірний) рівень захисту; - низький рівень захисту; - економічна загроза.

Розглянемо докладніше вищезгадані у таблиці 1.2 напрямки заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства [17].

1 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «управління господарською діяльністю» можливе проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Це переважно об'єднаний вид заходів щодо забезпечення економічної безпеки, в якому відбувається злиття всіх способів захисту економічної діяльності чи інтересів від різних загроз;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки кожного структурного підрозділу підприємства. Такий поділ економічної безпеки класифікує її вигляд, як незалежний об'єкт управління у структурі господарської діяльності підприємства;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки кожної господарської діяльності підприємства. У загальній структурі економічної безпеки підприємства, даний вид сприймається як першорядний об'єкт незалежного

управління;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки та вдосконалення функціонування зворотного зв'язку та інформаційних потоків. По суті своїй, це здійснення захисту інформаційних потоків та функціонування зворотного зв'язку від випадкових чи навмисних дій, а також недбалості співробітників, недоліків технічної оснащеності та експлуатації засобів передачі інформації штучного або природного характеру, які можуть завдати шкоди власнику чи її користувачеві;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки, корекції та вдосконалення принципів стимулювання працівників та підрозділів. По суті, перевірка справедливості та адекватності розподілу стимулювань співробітників та працівників підприємства, а також відсутність змови між ними з метою завдання шкоди підприємству.

2 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «економічна ефективність діяльності» можливе проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення та підвищення рівня економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо покращення, з точки зору економічної безпеки (вдосконалення/зміни) системи логістики та ланцюга поставок у постачанні, виробничої та торговельно-складської діяльності. Оптимізація умов та здійснення заходів, із застосуванням способів та методів захисту від ризиків та загроз при пересуванні матеріальних потоків;

- заходи щодо забезпечення економічно оптимальних та безпечних вкладень з метою одержання прибутку. Ці заходи пов'язані з використанням методів захисту підприємства від реальних ризиків та загроз в інвестиційній сфері та забезпечення фінансового контролю, цільового витрачання та повернення вкладених коштів;

- заходи щодо забезпечення безпеки фінансово-матеріальних потоків підприємства. Даний напрямок заходів економічної безпеки підприємства спрямовано на запобігання ризикам та загрозам, які можуть спричинити собою:

нецільове витрачання коштів, афери, розкрадання, прояв некомпетентності і\або недбалості працівників та сторонніх осіб, а також інші дії, пов'язані з втратою грошових та матеріальних коштів, зниження ринкової вартості активів підприємства, втрати контрольного пакета акцій, незаплановане зростання кредитних зобов'язань, інші види недоцільного для організації запровадження економічної та фінансово-кредитної політики; застосування фінансових технологій;

- заходи щодо вдосконалення та\або зміни системи зовнішніх та внутрішніх фінансово-матеріальних заохочень з точки зору забезпечення та\або підвищення рівня економічної безпеки підприємства. По суті, заходи засновані на результатах перевірки та оптимізації економічної зацікавленості відповідальних осіб та працівників, відсутність змови, правильності, правомірності, справедливості та адекватності розподілу фінансово-матеріальних заохочень співробітників підприємства та пов'язаних фізичних та юридичних осіб;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки допоміжних, неявних та інших операцій. Дані заходи економічної безпеки призначені для захисту активів підприємства від крадіжок, зловживань від неправомірного використання його економічної інформації, тощо.

3 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «джерела виникнення погроз, що впливають на економічні вигоди підприємства» здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на захист підприємства від зовнішніх загроз. Ці заходи проводяться для забезпечення безпеки економічних інтересів організації у несприятливих ринкових умовах, в умовах демпінгової політики конкурентів, підвищення цін на сировинні продукти, інфляційні та інші кризові ситуації, а також як правомірних, і неправомірних дій руйнівного характеру конкурентів та\або контрагентів; в інших умовах, причини виникнення яких носять зовнішній

характер;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані захист підприємства від внутрішніх загроз. Дані заходи використовуються для забезпечення безпеки економічних інтересів організації від загроз, створених чинниками економічної ситуації роботи всередині підприємства;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на комплексний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Дані заходи використовуються для забезпечення безпеки економічних інтересів організації від загроз, створених факторами економічної обстановки роботи всередині та зовні підприємства. Наприклад, в умовах змови недобросовісного конкурента та співробітника підприємства з метою завдання економічної шкоди організації.

4 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «моніторинг та прогнозування загроз, що впливають на економічні вигоди підприємства» можливе проведення наступних основних заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на нейтралізацію встановлених загроз. Дані заходи економічної безпеки ґрунтуються на негайному відгуку на реальні виявлені загрози, що безпосередньо впливають на економічні вигоди підприємства, та будуються на терміновості заходів нейтралізації;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на прогнозування, виявлення та запобігання причин та ризиків потенційних загроз. Ці заходи економічної безпеки ґрунтуються на захисту економічної діяльності підприємства від причин ризиків та можливих загроз у майбутньому часу і має зазвичай запобіжний характер.

5 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «способи захисту економічної діяльності» можливе проведення наступних заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в

комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства внутрішніми методами захисту. Дані заходи захисту здійснюються в межах самої організації (наприклад, введення режиму обмеженого доступу до інформації на підприємстві залежно від повноважень працівників);

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства зовнішніми методами захисту. Сукупність таких заходів виражається у зовнішньому страхуванні економічних ризиків, використання послуг сторонніх охоронних організацій, а також в інших процедурах для зниження загроз, ризиків та адаптації до негативним факторам за допомогою найманих фахівців за договірними відносинам із зовнішніми фізичними та юридичними контрагентами;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на забезпечення комбінованих способів захисту. Дані заходи захисту здійснюються в самій організації, а також за її межами шляхом сукупних заходів.

6 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «вагова категорія (заходи) використовуваних способів захисту економічної діяльності» здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства з оптимально обмеженими за витратами діям щодо мінімізації руйнівних впливів окремих чинників економічну діяльність підприємства. Ці заходи економічної безпеки також засновані на комплексних заходах, спрямованих на протидії окремим видам загроз, а також зменшення ризиків та ймовірність їх настання;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на максимальне або повне відшкодування завданого та/або потенційних економічних збитків підприємства. Дані заходи забезпечення економічної безпеки також супроводжуються комплексними процедурами,

спрямованими на повне відшкодування або максимальне зниження суми можливих збитків щодо та прогнозуванні наслідків здійсненої загрози.

7 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «тимчасовий інтервал загроз» здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплекс):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на забезпечення захисту економічних інтересів організації, оперативно-короткостроково, зараз. Дані заходи забезпечують захист економічної діяльності підприємства від загрози короткочасного характеру, наприклад, однієї неправомірної чи нецільової фінансової операції;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на забезпечення (тактичного) захисту економічних інтересів організації, безумовно обмежено в часі зараз. Дані заходи відносяться до тактичних заходів забезпечення економічної безпеки, та вони забезпечують захист економічних інтересів підприємства від загроз за деякими економічним операціям в обмежений період часу, термін проведення яких обмежується одним роком;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на забезпечення захисту підприємства на незмінній основі. Дані заходи відносяться до стратегічних заходів забезпечення економічної безпеки, та забезпечують захист від загроз на довготривалий інтервал часу (більше одного року). Наприклад, у зв'язку з діями прогнозовано стійкого конкурента;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на забезпечення захисту підприємства на постійній основі, але виконувані періодично. Ці заходи здійснюють захист від загроз на довготривалий інтервал (більше одного року), але з певними перервами у захисті або чергуються з інтервалами повторюваних заходів. Наприклад, у випадках конкурентної боротьби з кількома організаціями;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства,

спрямовані на забезпечення захисту підприємства у конкретному майбутньому. Дані заходи ґрунтуються на стратегічному прогнозуванні ризиків і загроз та планування захисту підприємства у майбутньому.

8 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «рівень контролю» здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано у комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, створені задля виявлення «слабких ланок» контролю для підприємства. Дані заходи забезпечення економічної безпеки ґрунтуються на секторальному виявленні причин та визначення рівня нестачі контролю;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на встановлення/відновлення повністю втраченого належного контролю секторально та/або в цілому на підприємстві;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на підвищення рівня контролю сектору та загалом підприємства;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на відмову від контролю-анігіляції сектора. Дані заходи економічної безпеки ґрунтуються на знищенні чи скасуванні проблемного сектора підприємства.

9 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «правомірність використання» способів захисту економічної діяльності» здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки (окремо за рівнями або комбіновано в комплексі):

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням правомірних засобів захисту. Дані заходи ґрунтуються на сукупності способів захисту економічної діяльності підприємства, які не суперечать чинному законодавству країни;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням неправомірних засобів захисту. Дані заходи ґрунтуються на

сукупності способів захисту економічної діяльності підприємства, які суперечать чинному законодавству країни, і, як наслідок, є караними.

10 Відповідно до результатів аналізу за напрямом «ранжування ступеня захищеності економічної діяльності» в залежності від встановленого рангу, здійснюється проведення наступних основних напрямів заходів щодо забезпечення економічної безпеки:

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, відповідно до встановленого рангу високого ступеня захищеності економічної діяльності підприємства. Заходи щодо забезпечення економічної безпеки проводяться відповідно до існуючих планів або, альтернативно, змінюється стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства, яка буде ґрунтуватися, на мою думку, на здійсненні агресивної моделі функціонування підприємства;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на середній (помірний) ступінь захищеності економічної діяльності підприємства. Дані заходи економічної безпеки характеризуються збалансованою моделлю її функціонування. Вносяться коригування у тактичні плани забезпечення економічної безпеки;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, спрямовані на низький рівень захищеності економічної діяльності підприємства. Дані заходи економічної безпеки характеризуються нерозвиненою чи навіть застарілою моделлю її функціонування. Вносяться коригування у стратегічні плани, змінюються тактичні плани забезпечення економічної безпеки;

- заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, створені задля економічну загрозу. Це по суті відсутність економічної безпеки для підприємства. В цьому випадку, загрози, що накопичилися, і їх число не дають можливість створити процедури щодо їх усунення та виходу підприємства з такого стану. Підприємство, швидше за все, само знищиться у досить короткий період часу.

Ця класифікація заходів щодо забезпечення економічної безпеки

підприємства дає можливість скласти загальне уявлення про стан захищеності економічної діяльності підприємства та спрямована на здійснення оцінки стану економічної безпеки підприємства, а також прогнозу ризиків виникнення проблем, подальшого зростання чи занепаду організації.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах підприємства змушені адаптуватися до умов політичної та соціально-економічної нестабільності, постійно вирішувати проблеми та шукати шляхи зниження загроз своєму існуванню.

Серед факторів ризику для підприємств варто виділити значне зношування основних фондів, нестача фінансових ресурсів, вплив несприятливої зовнішньої кон'юнктури.

Питання економічної безпеки підприємств останнім часом стають все більш актуальними, оскільки від стабільності та стійкості їх функціонування значною мірою залежить розвиток держави та її регіонів.

Стійкі чи зростаючі фінансово-економічні показники. Стабільні питомі характеристики видаткових показників підприємства стосовно доходу та обсягів продукції. Стабільний кадровий потенціал, низька плинність кадрів, висока оснащеність засобами праці, забезпеченість основними фондами. Середня заробітна плата, яка є вище середніх показників та значно вище мінімальної заробітної плати. Середньострокова стабільність або зростання обороту фінансових коштів, податкових виплат із сумарним показником питомого значення до обороту компанії вищим або близьким до середнього значення в галузі/сфері діяльності. Усе це загалом є ознаками економічно стійкої компанії, у якій основні ризики, швидше за все, можуть бути пов'язані із зовнішніми загрозами високого ступеня захищеності підприємства.

Під економічною безпекою підприємства ми розумітимемо його здатність

генерувати прибуток на всіх етапах життєвого циклу, враховуючи ефективне використання ресурсів, зведення до мінімуму ризиків макро-, мезо- та макрорівнів та суттєвих відхилень від цільових показників. Для підтримки необхідного рівня економічної безпеки потрібне використання таких управлінських інструментів, як концепція забезпечення економічної безпеки, система ризик-менеджменту підприємства, прогнозування та планування діяльності, регулярний аудит та аналіз рівня економічної безпеки в поточному та перспективних періодах на основі розробленого та реалізованого комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру.

В розділі пропонується класифікація рівнів стану економічної безпеки підприємства, залежно від основних ознак, що характеризують відхилення від нормального стану, з урахуванням особливостей докризового стану та зароджуваних ознак кризового. Також для розробки ефективної системи прийняття рішень систематизовано рівні конкретизації напрямів заходів, забезпечення економічної безпеки підприємства, відповідно до напрямів аналізу діяльності організації, загроз, захисту, контролю та рівня безпеки.

2 Нафтогазова промисловість: історія, сучасність та перспективи розвитку

2.1 Історія становлення та загальна характеристика нафтогазового сектору України

Нафтопереробна промисловість України — галузь промисловості України, що здійснює переробку сирової нафти на бензин, дизельне паливо та інші нафтопродукти.

В Україні перші нафтопереробні заводи виникли на Прикарпатті, що належало Австро-Угорщині.

Інтенсивний розвиток нафтової й газової промисловості пов'язаний з відкриттям у 1850—1860-х та інтенсивним розробленням ряду великих родовищ нафти та газу в Західному (Передкарпатський прогин), Східному (Дніпровсько-Донецька западина) та Причорноморсько-Кримській газоносній області [8].

В Україні перші нафтопереробні заводи виникли на Прикарпатті — у Бориславі, Львові, Дрогобичі, Надвірній. У 1848 у Дрогобичі почав працювати завод Шрайнера й Герца по перегонці нафти. У 1853 Австрійське імперське бюро патентів видало винахіднику Іванові Зеху патент на спосіб очищення нафтових дистилатів. У 1859 у Дрогобичі збудовано першу вітчизняну нафтоперегінну установку. У 1863 почала працювати нафтоперегінна установка у Болехові. У 1866 почалася постійна промислова переробка нафти у Дрогобичі (завод Готліба, де працювало 200 робітників). У 1882 нафтоперегінний завод побудовано в Печеніжені (500 робітників).

Свого найвищого розквіту галузь зазнала в Українській РСР у 1970-х, коли встановлено максимум видобутку нафти та газу [9].

Найбільшого рівня видобутку нафти (разом з газоконденсатом) — 14,4 млн тон — було досягнуто у 1972, газу — 68,7 млрд м³ — у 1975. У 1976 в Києві створили відділ Інституту геології й розробляння займистих копалин Міністерства нафтової промисловості СРСР, основними завданнями якого були теоретичне

обґрунтування, розроблення методики та використання аерокосмічних знімків на пошук родовищ нафти та газу. При відділі понад десяти років успішно діяли курси підвищення кваліфікації з цих питань. У 1992 на базі цього відділу та відділу дистанційних методів Інституту геологічних наук НАН України створили Центр аерокосмічних досліджень Землі.

Продукцію промисловості використовують підприємства нафтохімічної промисловості. Порівнюючи розвиток нафтопереробної промисловості 1990 з 2000, виробничі обороти скоротилися на 71%.

В Україні виділяють три нафтогазоносні регіони: Східний, Західний та Південний.

Східний регіон утворився на Дніпровсько-Донецькій нафтогазоносній області і наразі є найпродуктивнішим за обсягами видобутку вуглеводнів в Україні. Він має близько 85% запасів природного газу та близько 61% видобувних запасів нафти України. Географічно розташований в межах Чернігівської, Сумської, Полтавської, Дніпропетровської, Харківської, Луганської та частково Донецької області.

Західний регіон включає в себе Передкарпатську, Карпатську, Волино-Подільську нафтогазоносні та Закарпатську газоносну область. Географічно розміщується у Волинській, Львівській, Івано-Франківській, Чернівецькій та Закарпатській областях.

Південний регіон утворюють Переддобрудзька, Причорноморсько-Кримська, Індоло-Кубанська та Азовсько-Березанська нафтогазоносні області. Географічно розташований в Одеській, Миколаївській, Херсонській, Запорізькій і частково Донецькій області, а також у Криму.

Сучасна нафтопереробна промисловість України представлена шістьма нафтопереробними заводами загальною потужністю первинної переробки 51—54 млн т нафти на рік (це перевищує аналогічні потужності Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини взяті разом). Найпотужніші підприємства нафтопереробної промисловості України розташовані в Кременчуку, Лисичанську і Херсоні. Ці заводи виробляють 50 видів нафтопродуктів (всього відомо понад 300

найменувань цих продуктів). В умовах економічної кризи кінця XX ст., що вразила постсоціалістичні країни, завантаженість вітчизняних нафтопереробних заводів знаходиться на рівні 25% [49].

Застарілі технології та обладнання обумовлюють малу глибину переробки нафти — близько 55—65% проти 80—90% в розвинених країнах. Загальні номінальні потужності установок поглибленої переробки нафти (каталітичного крекінгу, коксування, термічного крекінгу, виробництва масел, бітумів) на всіх НПЗ України становить 6,92 млн т на рік (1999), з них каталітичного крекінгу — 3,68 млн т на рік, що становить відповідно 13,5 та 7,2% загальних потужностей переробки сирової нафти. Загальна довжина магістральних газопроводів — 35 тис. км, нафтопроводів — 4 тис. км. Україна має 12 підземних сховищ газу, що за своїм об'ємом є найбільшими в Європі. Науково-технічне забезпечення в Україні здійснюють 17 науково-дослідних та проектних інститутів. Діють Українська нафтогазова академія, Укрнафтохімпроект, профільні вищі навчальні заклади.

Переробна база Компанії складається з шести газопереробень, що входять до складу ДК «Укргазвидобування» та ВАТ «Укрнафта», виробляючи на них скраплений газ, моторні палива й інші типи нафтопродуктів. Шебелинська переробня «Укргазвидобування» потужністю 720 тис. тон на рік є найсучасніше підприємство нафтопереробної галузі України. Мاستила та оливи виробляє найбільше в СНД спеціалізоване підприємство — ПАТ «АЗМОЛ».

Транспортний напрямок діла Компанії уособлюють оператори газової та нафтової трубопроводних мереж України — ДК «Укртрансгаз» та ВАТ «Укртранснафта». ДАТ «Укрспецтрансгаз» є оператор з перевезення скраплених газів у межах України.

Газ на внутрішньому ринку України продає дочірня компанія «Газ України». Виробничо-збутове підприємство «Нафтогаз» у вересні 2002 року визначено оператором зі створення фірмової мережі паливниць НАК «Нафтогаз України». ДП «Укрнафтогазкомплект» централізовано постачає матеріально-технічні ресурси на потреби підприємств «Нафтогазу України».

У вересні 2002 року Компанія ухвалила створити фірмову мережу паливниць, що доповнить уже наявну загальноукраїнську систему заправлення автомобілів стиснутим газом.

Постачання нафти на нафтопереробні заводи України, а також на Шебелинський ГПЗ у 2010 році склали 11,06 млн т, що на 3,3% менше аніж у 2009 році. За 11 місяців 2011 року постачання склало 7,067 млн т. Так, російської нафти було перероблено 4,26 млн т, української 1,94 млн т, азербайджанської 704,7 тис. т та казахської 141,4 тис. т.

Понад 90% видобутку нафти та газу в Україні здійснює Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» через власні дочірні підприємства: ДК «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта» та ДАТ «Чорноморнафтогаз».

Відкрите акціонерне товариство «Укрнафта» — найбільша сучасна нафтовидобувна компанія України, що видобуває 75% нафти й газового конденсату загального обсягу видобутку в країні. ВАТ «Укрнафта» створено 31.03.1994 р. корпоратизацією підприємства "Виробниче об'єднання «Укрнафта» на виконання Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15.06.1993 р. № 210/93, наказу Міністерства економіки від 22.11.93 р. № 90 й Наказу Держкомнафтогазу № 57 від 23.02.94р. Перше свідоцтво про реєстрацію випуску цінних паперів Мінфін України видав ВАТ «Укрнафта» 25.05.94 р. за № 201/0/94 р. 50%+1 акція «Укрнафти» належать НАК «Нафтогаз України», 41% акцій контролює група «ПриватБанку». У 2004 р. «Укрнафта» забезпечувала понад 90% видобутку нафти в Україні, 40% газового конденсату й 17% видобутку природного газу. Було видобуто понад 3 млн т нафти та 3,35 млрд м³ газу. Чистий прибуток за 2004 р. становить 1 мільярд 347 мільйонів 36 тисяч 188 гривень.

Сьогодні частина нафти й газу в загальному балансі використання первинних енергоресурсів України становить 61%. Пріоритетним енергоресурсом є природний газ, частина якого в енергобалансі за останні роки становить 41—43%.

Україна належить до країн з дефіцитом власних природних вуглеводневих ресурсів, задовольняючи потребу в газі коштом власного видобутку на 20—25%, у

нафті — на 10—12%.

1991 р. споживання природного газу становило 118,1 млрд м³ і країна посідала 3 місце у світі щодо рівня споживання газу, поступаючись тільки США й росії. За останні 10 років використання природного газу в Україні зменшилося на понад третину, і 2001 р. склало 70,5 млрд м³.

Споживання нафти й нафтопродуктів в Україні за останні роки стабілізувалося на рівні 12—14 млн тон на рік [8].

2000 р. в Україні видобули загалом 18,1 млрд м³ природного газу, 2001 р. — 18,4 млрд, а 2002-го — 18,8 млрд. За останні роки тільки підприємства НАК «Нафтогаз України» знайшли 9 газових родовищ в межах Дніпровсько-Донецької западини та 5 у Західному регіоні. Особливо важить відкриття на українському шельфі Чорного та Азовського морів 4 родовищ природного газу, що свідчить про великі перспективи видобутку шельфової зони. Її передбачені запаси складають близько 1 трлн м³ [9].

Для забезпечення зростання видобутку газу і нафти необхідно залучати інвестиції для розвідки нових родовищ та підготовки до промислового видобутку, проте їх теперішній обсяг є недостатнім. Потреба в інвестиціях становить 2,1-2,3 млрд гривень щороку, це дозволить збільшити щорічний видобуток до 22 млрд м³.

Значні перспективи видобутку газу є на шельфі Чорного й Азовського морів, але, окрім проблем недосконалого законодавства, негараздів з вдачею ліцензій та інших бюрократичних перепон, є і інші ускладнення: видобуток на шельфі є складнішим технологічно і потребує більших витрат. Тому для значного зростання видобутку (приблизно на 4 млрд м³) на шельфі потрібно вкласти до 2 млрд доларів для розвідки, підготовки родовищ, закупівлі коштовного обладнання для глибоководного буріння тощо. Іншою проблемою є невизначеність морських кордонів України та росії, що не дозволяє почати масштабне освоєння низки родовищ (площа Паласса, Одеське, Безіменне тощо). Розширення розвідки та видобутку стримується також проблемою ціни на газ: оскільки українські компанії повинні реалізувати видобутий газ переважно населенню та бюджетним

організаціям за заниженою ціною, вони не можуть акумулювати достатньо коштів на інвестування коштовних проєктів видобутку, особливо у глибоководній частині шельфу. Залучення іноземних інвестицій стримується низкою чинників, серед яких виділяють недосконалі механізми видачі ліцензій на розвідку і розробку родовищ (складність, непрозорість та ін.), непередбачуваність дій влади в довгостроковій перспективі щодо зміни «правил гри», нестабільність політичної ситуації в країні, а також значні ризики щодо повернення вкладених інвестицій і одержання прибутку.

Нафтогазова промисловість України має цікаву та багатогранну історію свого розвитку, яка є невід'ємною частиною історії становлення та розбудови паливно-енергетичного комплексу України.

З давніх-давен на території сучасної України здійснювався видобуток та використання вуглеводневої сировини - нафти і газу. За свідченням літописів, ще у III столітті нашої ери на Кримському півострові видобували нафту та використовували її для господарських потреб.

Проте особливе місце у становленні та розвитку нафтогазової індустрії України посідає Прикарпаття. Власне тут постали перші в Європі і в Україні нафтові промисли, спочатку примітивні, пізніше індустріальні. З 1771 року – або чверть тисячоліття тому – почалася промислова розробка нафти на промислі Слобода-Рунгурська (Івано-Франківська область). Півсторіччя потому, у 1820 році, інтенсивний видобуток нафти розпочався у районі міста Борислав.

Кінець 19 – початок 20 століття ознаменувався періодом бурхливого розвитку нафтовидобутку на Бориславському родовищі, з якого в 1909 р. було одержано 2 мільйони 75 тисяч тонн нафти. На той час це був найбільший нафтовидобувний регіон у Європі та посідав третє місце у світі за рівнем видобутку нафти після США і Росії.

Дашавське родовище стало одним з найпотужніших на той час газових родовищ світу, а з 1924 р. почалася промислова експлуатація родовища, що по праву вважається роком народження газової промисловості України.

Введення в промислову розробку покладів Дашавського родовища дало

поштовх розвитку не тільки видобуванню, а й транспортуванню природного газу в нашій країні. В ці роки були збудовані газопроводи Дашава – Стрий – Дрогобич (1927 р.), Стрий – Миколаїв – Львів (1929 р.).

Перший магістральний газопровід в Україні - Дашава – Київ, діаметром 500 мм та завдовжки 509 км, збудований у повоєнному 1948 році, на той час був найпотужнішим і найдовшим в Європі.

Його пропускна здатність становила близько 2 млрд. м³ на рік. У 1951 році газопровід було продовжено з Києва через Брянськ до Москви. Саме 1948 рік вважається точкою відліку, з якої почалось формування, становлення та розвиток сучасної магістральної газотранспортної системи України.

Необхідно зазначити, що саме з території України почали здійснюватися і перші у світі міждержавні експортні поставки природного газу. У 1945 році, під час повоєнного відновлення Європи, український газ з Дашавського та Опарського родовищ почав постачатись до Польщі. Також у певний період газ з українських родовищ постачався до Росії, Білорусі, Чехословаччини, Австрії [54].

Історія розвитку нафтогазової промисловості Криму почалась у 1960 році, коли було відкрито перше газове родовище на суходолі – Задорненське. А через 11 років вже на шельфі Чорного моря було відкрито перше “морське” газоконденсатне родовище – Голіцинське.

З 1964 року починається історія підземного зберігання газу в Україні. Тоді розпочалась закачування природного газу у перше українське газосховище - Олишівське. У 1983 році було введено в експлуатацію Більче-Волицьке підземне сховище газу, яке і тепер є одним з найбільших у світі.

У нафтогазовій промисловості України завжди активно впроваджувались новітні технології. Саме в Україні, на Бориславському нафтовому родовищі, у 1954 році вперше в колишньому СРСР почалось впровадження передової на той час технології нагнітання води у нафтові поклади, що дозволило значно збільшити коефіцієнт нафтовилучення.

У 1981 році на Новотроїцькому газоконденсатному родовищі вперше у Європі почалось впровадження прогресивної технології – сайклінг-процесу, що

дозволяє значно підвищувати коефіцієнт конденсації вилучення.

У 1996 році на газотранспортній системі було розпочато впровадження внутрішньотрубною діагностики магістральних газопроводів за допомогою так званих “інтелектуальних” поршнів, що дозволяє забезпечувати високу надійність експлуатації газопроводів.

Вражаючою і захоплюючою є майже 200-річна історія розвитку нафтової і газової промисловості України, яка зробила нашу державу сьогодні визначною країною у світовій енергетичній індустрії.

Враховуючи вагому роль, яку відіграє в структурі національної економіки нафтогазова галузь, а також унікальні особливості її функціонування як «енергетичного мосту» між двома регіонами Євразійського континенту, у травні 1998 року постановою Кабінету Міністрів України на виконання Указу Президента була створена Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України». Компанія здійснює повний цикл операцій з розвідки та розроблення родовищ, розвідувального та експлуатаційного буріння, видобутку, транспортування та зберігання нафти й газу, постачання природного та скрапленого газу споживачам. Її дочірні компанії: «Газ України», «Укргазвидобування» й «Укртрансгаз», Понад 97% нафти й газу в Україні видобувають підприємства Компанії. 100% статутного фонду «Нафтогазу України», розмір якого дорівнює \$650 млн, належить Кабінету Міністрів України [60].

Стратегічними цілями компанії залишаються посилення вертикальної інтеграції з виходом на роздрібний ринок нафтопродуктів та в нафтохімічну промисловість; закріплення позицій головного транзитера російського газу до європейських країн, створення диверсифікованої ресурсної бази за межами України.

За роки свого існування компанія пройшла непростий шлях становлення, розвитку виробничого потенціалу, вдосконалення менеджменту, водночас успішно вирішуючи складні проблеми, що виникали на внутрішньому нафтогазовому ринку та у «газових» відносинах з Росією. Сьогодні Нафтогаз – одна з найбільших компаній в Україні, опора державного бюджету, драйвер

реформ газового ринку та всієї української економіки.

Утворення компанії мало на меті забезпечення ефективного функціонування та подальшого сталого розвитку важливої галузі економіки, зміцнення ролі України як важливої ланки енергетичної безпеки Європи, більш повне задоволення потреб промислових і побутових споживачів у паливно-енергетичних ресурсах.

2.2 Сучасний стан нафтогазової сфери нашої країни

Складником та запорукою енергетичної безпеки й незалежності України є ефективно працююча газова галузь, від становища якої залежить розвиток економіки у цілому, промисловості, сільського господарства, сфери послуг, комунального господарства тощо.

Україна посідає друге місце в Європі після Норвегії за обсягами покладів природного газу. За на кінець 2020 року, Україна має 1,1 трлн виявлених м³ газу (Норвегія - 1,4 трлн), а також близько 200 млн т нафти і газоконденсату. За даними геологів, надра України можуть містити близько 1,3 трлн м³ газу за річної потреби 32 млрд м³. Однак цей газ нелегко підняти на поверхню [70].

Загальні запаси природного газу станом на 1 січня 2019 р. становлять 882,6 млрд м³, що забезпечить Україну на 42 роки за умови нинішніх темпів використання. Україна видобуває щороку лише 2,4% природного газу від загального запасу, тоді як більш розвинені країни видобувають близько 6%.

Фактично за 2018 р. видобуто 20,98 млрд м³ природного газу. Порівняно з 2017 р. видобуток зріс лише на 2,4%, що на 9,6% менше, ніж було заплановано. За I півріччя 2019 р. видобуто 10,53 млрд м³ природного газу. Порівняно з аналогічним періодом 2018 р. видобуток зріс на 3,4%, або на 361 млн м³.

За підсумками 2021-го року Україна скоротила видобуток природного газу до 19,79 млрд м³ – найнижче значення за останні 10 років.

Енергетичний баланс нашої країни наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Енергетичний баланс України за 2017-2021 роки

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Розподіл джерел енергії в загальному постачанні первинної енергії (за основними видами палива та енергії), млн. т н.е. у тому числі:	89,5	93,2	89,4	86,4	92,1
- вугілля, %	28,8	29,6	29,3	26,4	25,5
- нафта, %	14,2	14,5	15,1	16,4	10,7
- газ, %	27,5	27,5	26,3	27,5	23,9
- атомна енергія, %	25,1	23,8	24,4	23,1	22,6
- відновлювана енергія, %	4,4	4,6	4,9	6,6	9,4

Усі дані таблиці 2.1 наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

У 2018р. виробництво первинної енергії становило 60,4 млн.т н.е., що на 2,6% більше, ніж у 2017р. У структурі власного виробництва найбільшу питому вагу мали: атомна енергія – 36,7%, природний газ – 27,3% та вугілля – 23,3%, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) – 8,0%. Власне виробництво забезпечило 64,8% обсягів загального постачання первинної енергії. Структура власного виробництва первинної енергії характеризується такими змінами: частки природного газу, ВДЕ та нафти збільшилися на 1,0 в.п., 0,4 в.п. та 0,1 в.п. відповідно, одночасно зменшилася частка атомної енергії на 1,4 в.п. Вископні енергетичні ресурси складали 54,5% загального виробництва енергії [54].

У 2020р. виробництво первинної енергії становило 57,0 млн.т н.е., що на 5,7% менше, ніж у 2019р. У структурі власного виробництва найбільшу питому вагу мали: атомна енергія – 35,1%, природний газ – 27,8% та вугілля – 22,4%, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) – 10,3%. Власне виробництво забезпечило 66,0% обсягів загального постачання первинної енергії.

Енергетичний баланс України 2021 року характеризується збільшенням обсягів енергоресурсів та, відповідно, споживання енергії на 5,7 млн т н.е. (+7%) - з 86,4 млн т н.е. у 2020 до 92,1 млн т н.е. у 2021 році. В тому числі збільшилися генерація атомної енергії, імпорт вугілля та нафтопродуктів (рисунок 2.1).

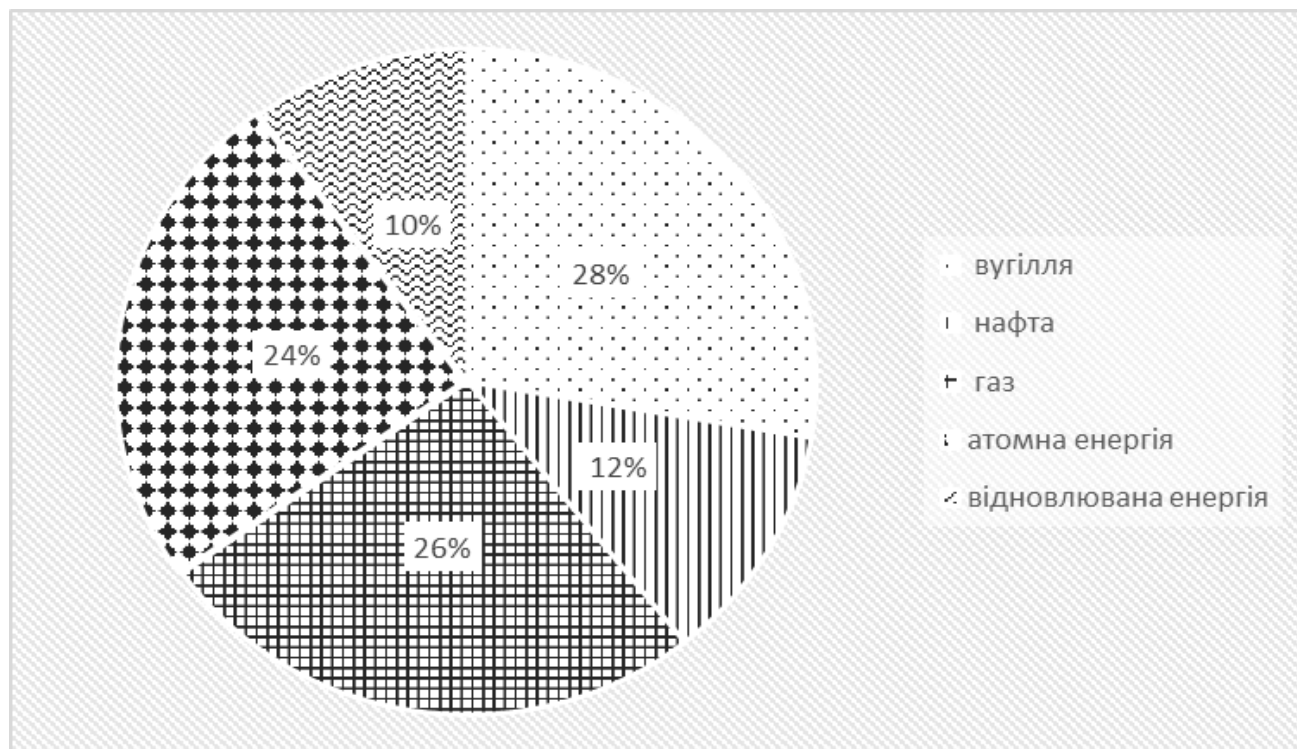


Рисунок 2.1 – Структура енергетичного балансу України у 2021 році

З початком опалювального сезону, в результаті блокування поставок вугілля з Казахстану залізницею через територію росії та в умовах відновлення споживання після пандемії, склалась ситуація, що призвела до дефіциту вугілля на електростанціях та загрожувала енергетичною кризою в Україні. Проте, в жовтні-грудні 2021 року в Україну було імпортовано 1,2 млн тон вугілля (в тому числі, по новим контрактам з США та Австралією), що в поєднанні зі своєчасним імпортом природного газу та роботою всіх атомних енергоблоків дозволило забезпечити стабільну роботу енергосистеми.

Зокрема, виробництво атомної енергії в 2021 році дало додаткових 2,6 млн т н.е. (+13%) по відношенню до 2020 року [8].

Споживання природного газу в Україні знизилось у 2021 році на 2,9% у порівнянні з 2020 роком (з 29,9 млрд м³ до 28,8 млрд м³) . При цьому пряме використання газу населенням зросло на 0,4 млрд м³ (5%) через зниження середніх температурних показників. Відтак населення використало 8,6 млрд м³ газу . Споживання газу промисловим сектором знизилось на 0,6 млрд м³ (-7%), до 8,5 млрд м³. Споживання газу для виробництва тепла для інших (крім населення) категорій споживачів та виробництва електроенергії знизилось до 3,7 млрд м³ що на 1,4 млрд м³ (27%) нижче рівня минулого року. Відзначимо, що ключовим чинником зниження споживання газу у промисловості та у виробництві електроенергії було зростання цін на газ.

У 2021 році нафтогазовими компаніями України було видобуто 19,8 млрд м³ природного газу, що на 2,2% менше за показник 2020 року (відповідний обсяг відпуску товарного газу склав 18,7 млрд м³) . 69% загального обсягу видобутку було забезпечено АТ «Укргазвидобування», а 25% - приватними компаніями . Валовий обсяг видобутку АТ «Укргазвидобування» знизився на 4,0% і склав 13,7 млрд м³ (відпуск товарного обсягу природного газу в 2021 році склав 12,9 млрд м³, що на 3,8% нижче рівня попереднього року).

За 2021 рік в Україну було імпортовано лише 2,6 млрд м³ газу, що на 13,3 млрд м³ (-84%) нижче, ніж минулого року та є найнижчим показником за останні роки (при цьому, враховуючи експорт газу, а це був переважно реекспорт газу з ПСГ, обсяг чистого імпорту склав лише 0,1 млрд м³). Протягом 2021 року основний маршрут імпорту газу в Україну (включно з віртуальними реверсними поставками) пролягав через Угорщину . Впродовж 2021 року частки поставок через Словачку Республіку, Угорщину та Республіку Польща становили 12%, 85% та 3% від загального імпорту відповідно, порівняно з 65%, 26% та 9% відповідно у 2020 році.

Зниження обсягів імпорту в 2021 році вдалося досягти за рахунок використання обсягів природного газу в ПСГ . На початок 2021 року загальний обсяг газу в ПСГ України становив 23,7 млрд м³, або 77% від загальної потужності ПСГ . У кінці 2021 року рівень газу в ПСГ склав 13,7 млрд м³, або

44% від максимальної наповненості, що в рамках середніх значень за 2014-2018 роки . Таке скорочення запасів газу на рекордні 10 млрд м³ дало змогу оптимізувати та мінімізувати обсяги імпорту в Україну до 2,6 млрд м³.

На початку 2021 року кількість газу в ПСГ, що належить нерезидентам, становила 7,7 млрд м³, а в кінці 2021 року – 0,5 млрд м³. Таким чином, залишок газу в українських ПСГ нерезидентів за рік зменшився щонайменше на 7,2 млрд м³ . При цьому загальний експорт (переважно реекспорт) газу з України за 2021 рік склав 2,5 млрд м³, з яких 0,2 млрд м³ – Групою Нафтогаз [9].

Нафтогазова сфера України, що функціонує в умовах демократичної трансформації українського суспільства та потребує удосконалення в багатьох аспектах.

Енергетичні кризи, які періодично відбуваються у світі, спонукали високорозвинені країни до інновацій із метою збільшення ресурсів нафти і нафтопродуктів, у тому числі за рахунок більш ефективного їх споживання. Нафтовий сектор є найбільш інноваційно містким і саме тому найефективнішим серед інших галузей паливно-енергетичного комплексу.

В Україні для досягнення світового рівня розвитку у нафтовому секторі треба переглянути технологічну політику держави, зробивши акцент на її розвиток у напрямі впровадження інновацій для ефективнішого використання сировини (нафти) і підвищення якості нафтопродуктів.

Нафтовидобувну та нафтопереробну галузі України не було переорієнтовано на впровадження нових технологій, мінімізацію втрат сировини, досягнення європейських стандартів якості й нарощування експорту нафтопродуктів. Колись уважалося, що інвестори забезпечать НПЗ необхідними обсягами сировини, проте цього не сталося. Україна залишилася другорядним експортним ринком, а вітчизняні заводи одержують нафту за залишковим принципом.

Протягом останніх років обсяг видобутку природного газу в Україні складає близько 20 млрд м³ на рік, що не задовольняє потреби країни. Україна залишається імпортозалежною, а обсяг власного видобутку продовжує падати. Причинами падіння видобутку, в тому числі, експерти називають неефективну

розробку залишкових запасів, обмежену кількість вільних перспективних ділянок, виснаженість родовищ понад 80%. Разом з тим, за даними щорічного звіту BP Statistical Review of World Energy, запаси природного газу в Україні складають 1,1 трлн м³. Україна посідає друге місце в Європі за обсягом запасів вуглеводнів після Норвегії, запаси якої складають 1,78 трлн м³. За Україною йдуть Нідерланди з 0,8 трлн м³ запасів. Постає питання – де ж ці 1,1 трлн м³ і як їх здобути.

Для реалізації проєктів з видобутку газу ущільнених пісковиків необхідно запровадити дієвий прозорий механізм правового регулювання, який включає наступне [58]:

- запровадження стимулюючої ставки ренти на рівні 1,25% для видобутку газу ущільнених пісковиків, незалежно від форми власності надрокористувача;
- закріпити визначення такого газу на законодавчому рівні;
- визначити критерії, за якими корисні копалини можуть бути віднесені до газу щільних пісковиків діючих родовищ;
- розробити і затвердити Інструкцію Державної комісії по запасах корисних копалин щодо обрахування запасів газу ущільнених пісковиків;
- встановити чіткий перелік документів для підтвердження базового обсягу видобутку на родовищі та додаткового обсягу видобутку за рахунок газу щільних пісковиків. Такими документами можуть бути Протокол Державної комісії по запасах корисних копалин щодо затвердження запасів газу ущільнених пісковиків, паспорт свердловини, форма БГР, Інтервали перфорацій та Акти випробувань.

Наразі розробка газу ущільнених пісковиків не є рентабельною, тому його видобуток не ведеться. Відповідно, держава не отримує жодних надходжень до бюджету. У разі запровадження стимулюючих умов для видобутку таких покладів, додатковий видобуток газу становитиме щонайменше 47,4 млрд м³, а очікувані інвестиції у галузь становитимуть понад \$4 млрд. Держава отримає понад \$0,2 млрд ренти та понад \$1,1 млрд інших податків, заміщення імпорту газом власного видобутку становитиме близько \$0,5 млрд на рік .

У 2022 -2023 роках нафтогазова промисловість, як і вся країна, переживає глибоку соціально-економічну кризу, спровоковану російською агресією.

Економічні виклики зростають з кожною черговою ракетною або дровоною атакою [19].

З перших днів війни нафтогазовидобувні підприємства, особливо на сході країни, перебувають під постійними обстрілами. В районах наближених до бойових дій видобувники були змушені консервувати свердловини та зупиняти роботу на деяких ділянках. Там, де це є фізично можливим і не ведуться активні бойові дії, компанії продовжують працювати. У відносно безпечних регіонах йде активна робота з відновлення промислової інфраструктури.

На початку 2023 року було зафіксовано збільшення обсягів газовидобутку як державними так і приватними компаніями. Так, у січні 2022 року було видобуто 1,72 млрд м³ газу, приріст – 2,3% до аналогічного періоду минулого року.

За підсумками лютого 2022 року видобування газу уже зменшилось, через активні бойові дії в найбільших газовидобувних регіонах. За підсумками 2022 року відбулося зниження видобутку, насамперед, через відсутність значних капітальних інвестицій в галузь в умовах високої виснаженості газових родовищ.

Підземні сховища газу у воєнний час працюють стабільно та переведені в режим посиленої охорони. Частка пошкоджень магістральних газопроводів є меншою за інші газорозподільчі мережі, проте фіксуються ракетні обстріли й таких об'єктів. Також через вторгнення російських військових у роботу ГТС на точках ГВС «Сохранівка» та КС «Новопсков», які знаходяться на тимчасово окупованих територіях, було зупинено транзит газу в Європу через ці станції.

Що ж стосується імпорту газу з-за кордону, то завдяки партнерам з Польщі, Словаччини та Угорщини з перших днів війни було збільшено можливість імпортувати газ до понад 50 млн м³ на добу, що співставно з обсягами українського видобутку.

Ключовими проблемами сфери під час війни є:

- скорочення споживання газу українською промисловістю, яка є основним споживачем приватних компаній;
- зниження рівня капітальних інвестицій в галузь, наслідком чого є зменшення буріння;

- пошкоджена або знищена інфраструктура у секторі;
- дефіцит бензину, дизелю, метанолу, автомобільного газу, які потрібні для забезпечення роботи підприємств;
- відсутність доступу до морських портів, що забезпечувало б доступ до швидкого та дешевого імпорту нафтопродуктів, моторних палив та необхідних компонентів для газовидобутку;
- необхідність переорієнтації ринку, створення і забезпечення роботи по нових логістичних шляхах.

Основні антикризові заходи, які здійснюють компанії для підтримки сектору [49]:

- посилена безпека працівників та промислових об'єктів;
- оперативна ліквідація пошкодження інфраструктури там, де це фізично можливо;
- згортання програм капітальних інвестицій в нове буріння та розвиток нових газових проєктів.

Державні заходи на підтримку та очікування бізнесу:

- стимулююча податкова політика. Потрібно буде не лише відновити показники видобутку, а й швидкими темпами наростити їх. Ключовим у цьому питанні буде податкова політика в секторі. Йдеться, насамперед, про збереження дії стимулюючого оподаткування для буріння нових газових свердловин, а також розширення цієї норми на інші вуглеводні та законсервовані свердловини;
- подальша дерегуляція та спрощення дозвільних процедур. Для нарощення обсягу газовидобутку в країні потрібно буде проводити оперативну розробку ділянок та бурити нові свердловини. Саме тому скорочення термінів для проведення процедури оцінки впливу на довкілля та спрощення доступу компаніям до земельних ділянок є надзвичайно важливим.

2.3 Аналіз діяльності НАК «Нафтогаз України»

У галузі видобування нафти та природного газу роль держави є значною. Так, державі в особі Кабінету Міністрів України належать 100% акцій найбільшої компанії нафтогазовидобувної галузі АТ «НАК «Нафтогаз України». Крім того, держава в особі Державної служби геології та надр України володіє 100% акцій НАК «Надра України», основною діяльністю якої є проведення пошукових та розвідувальних робіт, реалізація інвестиційних проектів у геологорозвідувальній галузі.

Загалом в 2019 році компанії, що знаходяться в прямій чи опосередкованій власності держави, згенерували 77,49% всього обсягу внутрішнього видобутку природного газу в Україні. Компанії, що знаходяться в опосередкованій власності держави, також мали вагомий внесок у внутрішні обсяги видобування нафти – 89,77% сумарного обсягу видобування нафти в Україні в 2019 році [58].

Участь держави в підприємствах галузі видобування нафти та природного газу АТ «НАК «Нафтогаз України» є найбільшим підприємством нафтогазової галузі України, яке здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти й газу, постачання природного й скрапленого газу споживачам. У власності АТ «НАК «Нафтогаз України» також знаходяться видобувні, транспортувальні та невидобувні компанії.

До дочірніх підприємств АТ «НАК «Нафтогаз України» належать найбільші компанії, що займаються видобуванням нафти та природного газу, а саме - АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта». Дочірніми підприємствами АТ «НАК «Нафтогаз України» також є АТ «Укртрансгаз» та АТ «Укртранснафта», які здійснюють транспортування та зберігання природного газу і нафти. АТ «Укртрансгаз» є природною монополією з транспортування природного газу через митний кордон України трубопровідним транспортом у режимі транзиту.

Повне найменування емітента: акціонерне товариство "Національна

акціонерна компанія "Нафтогаз України". Організаційно-правова форма компанії - приватне акціонерне товариство. Місцезнаходження: 01601, Україна, Шевченківський р-н, м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 6

Компанія є членом Європейської Федерації Енерготрейдерів (далі - ЄФЕТ) - міжнародної організації, до складу якої входять більше ніж 100 компаній-енерготрейдерів з понад 27 країн Європи. Метою діяльності ЄФЕТ є стимулювання та розвиток торгівлі електроенергією та газом на території Європи шляхом лібералізації енергетичної сфери, сприяння і полегшення торгівлі енергією на відкритих, прозорих, стійких і ліквідних оптових європейських ринках. НАК «Нафтогаз України» має статус асоційованого члена. Також, компанія є членом Європейської бізнес асоціації (далі – ЄБА) – організації міжнародного бізнесу в Україні, неприбутковому об'єднанні юридичних осіб, яке засноване в 1999 році. ЄБА працює для того, щоб дати своїм компаніям-членам можливість спільними зусиллями вирішити важливі для інвестиційного клімату України питання та покращити його на користь індустрії, суспільства, економіки та країни в цілому. Метою створення ЄБА є сприяння економічній та правовій інтеграції України до Європейського Союзу, сприяння гармонізації умов підприємницької діяльності в Україні з відповідними умовами ЄС, надання інформаційної, консультаційної та іншої практичної підтримки процесам реформ в Україні. НАК «Нафтогаз України» має статус асоційованого члена.

НАК «Нафтогаз України» є учасником Центру європейської політики (далі – ЕРС) - незалежного, неприбуткового аналітичного центру, призначеного сприяти європейській інтеграції шляхом аналізу та дебатів, підтримуючи та закликаючи осіб, які приймають рішення на всіх рівнях, приймати обґрунтовані рішення на основі доказів та аналізу, а також є платформою для залучення партнерів, зацікавлених сторін та громадян до вироблення політики ЄС та до 32 дебатів щодо майбутнього Європи [71].

НАК «Нафтогаз України» приєднався до Глобального договору ООН (UN Global Compact) - стратегічної ініціативи ООН, започаткованої у 2000 році та спрямованої на просування соціальної відповідальності бізнесу, сприяння сталому

розвитку суспільства та створенню більш стабільної та інклюзивної економіки.

Основна інформація про господарську та фінансову діяльність компанії наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Основні показники діяльності НАК «Нафтогаз України» за 2016-2020 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Основні засоби, тис. грн	551661	491482	573474	490182	457770
Середньооблікова чисельність штатних працівників становить, осіб	541	423	567	666	686
Фонд оплати праці, тис. грн	534756	678862	1375549	1 244 562	686 488,4
Розрахункова вартість чистих активів, тис.грн	131990000	21511000	398684336	377216742	314526 351
Статутний капітал, тис.грн	190150481	190150481	190150481	190150481	190150481
Непогашена частина боргу, тис. грн	44579000	47744000	48722499	21257337	14473156
Валовий збиток від оптової торгівлі природним газом, млн. грн	1257,4	5789,4	8379,5	4267	2902
Чистий дохід від реалізації газу, млн. грн	17849	39449	132086,1	95147	73117
Валовий прибуток за фактично надані послуги по транзиту природного газу, млн. грн	70960	70331	68803,5	34955	1867
Собівартість реалізованого газу, млн. грн	121804	157147	123706,6	96781,7	76019

Фонд оплати праці всіх працівників за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком збільшився на 35,51 %. У 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 9,52 % , а у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 113,21 % (рисунки 2.2).

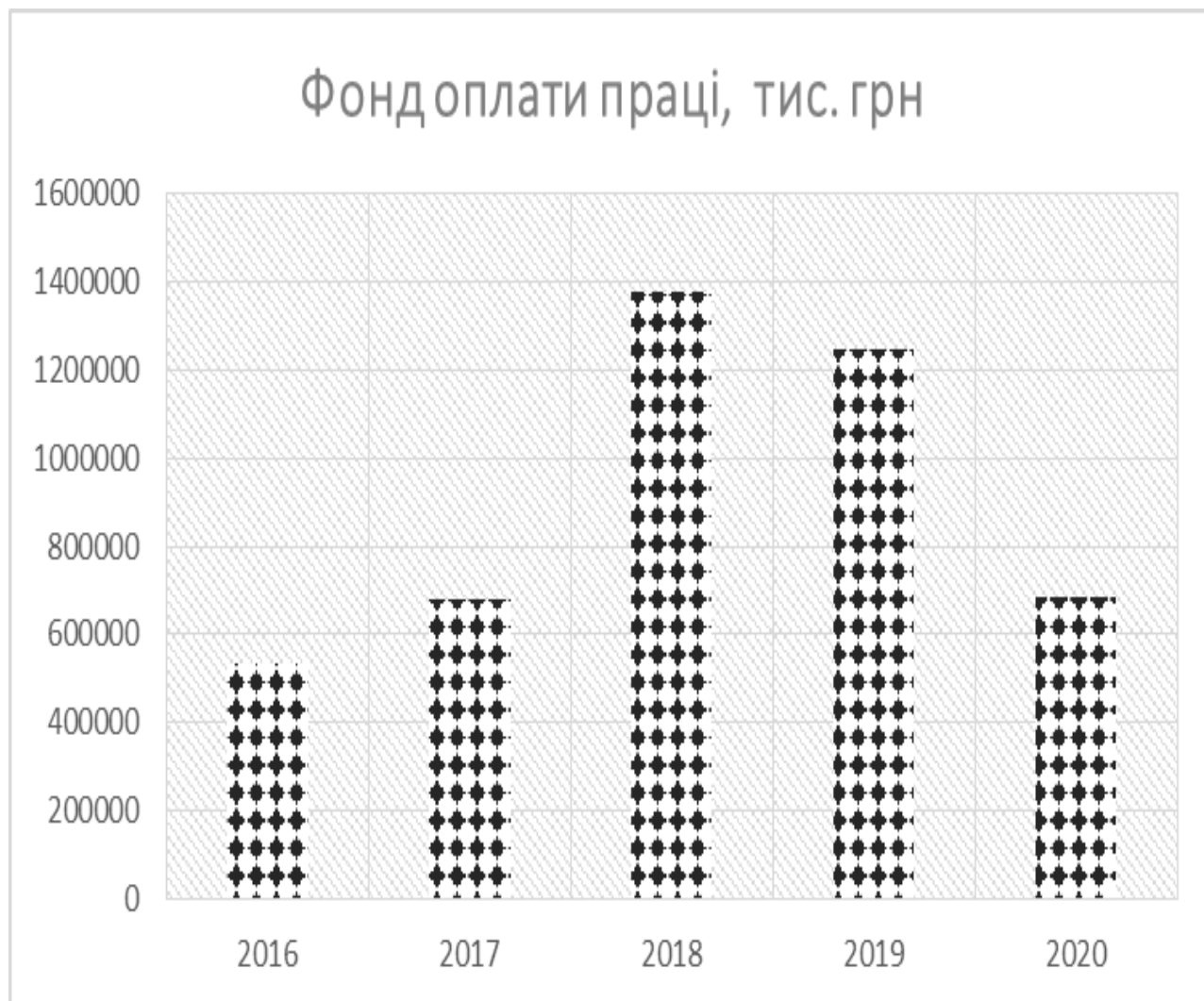


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду оплати праці НАК «Нафтогаз України» за 2016-2020 рр.

В компанії здійснюється якісний підбір високопрофесійних, ефективно працюючих працівників для підтримки бізнесу та досягнення цілей Корпоративної стратегії Групи Нафтогаз. Для роботи залучаються фахівці, здатні забезпечити конкурентні переваги, необхідні для реалізації обраної стратегії розвитку і досягнення визначених бізнес-цілей. Крім того, в Компанії 31 створена та успішно працює система безперервного навчання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації. Компанія надає можливості для підвищення рівня професійних знань і вдосконалення управлінських навичок своїх працівників. Корпоративна система навчання передбачає великий вибір інструментів для

професійного розвитку, а саме:

- підвищення кваліфікації персоналу, у тому числі в навчально-курсних центрах підприємств, у спеціалізованих навчальних закладах та центрах післядипломної освіти;
- участь у семінарах, тренінгах, онлайн-курсах та майстер-класах, корпоративних програмах навчання;
- участь у конференціях, форумах з метою підвищення кваліфікації, обміну знаннями та досвідом з провідними іноземними компаніями;
- участь у довгострокових освітніх програмах.

Для навчання запрошуються кращі тренери і компанії, які є лідерами в освітньому напрямі.

Валовий збиток від оптової торгівлі природним газом за 2020 рік склав 2 902 млн грн, чистий дохід від реалізації газу склав 73 117 млн грн, собівартість реалізованого газу склала 76 019 млн грн Валовий прибуток за фактично надані послуги по транзиту природного газу склав 1 867 млн грн

У 2019 році валовий прибуток склав 31 041 млн грн, що на 16 798 млн грн менше за плановий валовий прибуток. Валовий прибуток по сегменту «Оптова торгівля природним газом» зменшився на 14 196 млн грн (в основному за рахунок зменшення ціни реалізації природного газу (для споживачів ПСО зменшення в середньому по року склало 969 грн за тис м³, для споживачів не ПСО – 1 755 грн за тис м³), при цьому собівартість тисяч м³ газу в середньому зменшилась на 261 грн), також валовий прибуток по сегменту «Транзит природного газу» зменшився по відношенню до плану на 2 656 млн грн (в основному через зменшення курсу долара по відношенню до запланованого). Валовий збиток від оптової торгівлі природним газом в 2019 році склав 4 267 млн грн. Валовий прибуток по транзиту природного газу у 2019 році склав 34 955 млн грн [6].

Валовий прибуток у 2018 році склав 46 037,6 млн грн, що на 244 млн грн менше ніж плановий валовий прибуток. При цьому валовий прибуток по сегменту «Транзит природного газу» виріс щодо плану на 142 млн грн через зростання обсягу транзиту на 0,7 млрд м³ та зменшення курсу долара щодо запланованого, а

валовий прибуток за сегментом «Оптова торгівля природним газом» зменшився на 327,0 млн гривень.

Валовий прибуток від оптової торгівлі природним газом у 2017 році склав 8 379,5 млн грн, що на 327,0 млн грн менше ніж планувалося. Валовий прибуток від реалізації споживачам ПСО зменшився на 1 527,5 млн грн, від реалізації газу іншим споживачам (не - ПСО) збільшився на 1 200,5 млн гривень. Фактори змін наведено нижче. Чистий дохід від реалізації газу склав 132 086,1 млн грн, що на 2 060,7 млн грн більше ніж плановий показник, при цьому збільшились доходи від реалізації природного газу: для споживачів ПСО на 21,8 млн.грн за рахунок збільшення обсягу реалізації на 4 млн м³; іншим споживачам на 2 039 млн гривень. Зростання доходу від реалізації газу іншим категоріям споживачів в основному стало наслідком збільшення обсягу реалізації газу в порівнянні з плановою для промислових споживачів на 102 млн м³. Собівартість реалізованого газу складала 123 706,6 млн грн, що на 2 387,7 млн грн більше планового показника, при цьому: збільшилась собівартість реалізації природного газу для споживачів ПСО на 1 484,9 млн грн за рахунок збільшення фактичного коригування запасів до чистої вартості реалізації відповідно до плану (планувалось здійснити коригування вартості імпортованого газу обсягом 2 255 млн м³, тоді як фактично було здійснено коригування вартості імпортованого газу обсягом 2 862 млн м³) та збільшення обсягу реалізації на 4 млн м³; зросла собівартість реалізації природного газу іншим категоріям споживачів на 750 млн грн внаслідок збільшення обсягу реалізації газу в порівнянні з плановою для промислових споживачів на 102 млн м³; зменшена собівартість послуг по зберіганню природного газу у ПСГ на 40,5 млн грн, за рахунок зменшення обсягу закачування природного газу до ПСГ; збільшена собівартість послуг щодо резервування потужностей у Eustream, які не були використані, на 193,5 млн гривень. Валовий прибуток по транзиту природного газу в 2018 році склав 37 153,4 млн гривень.

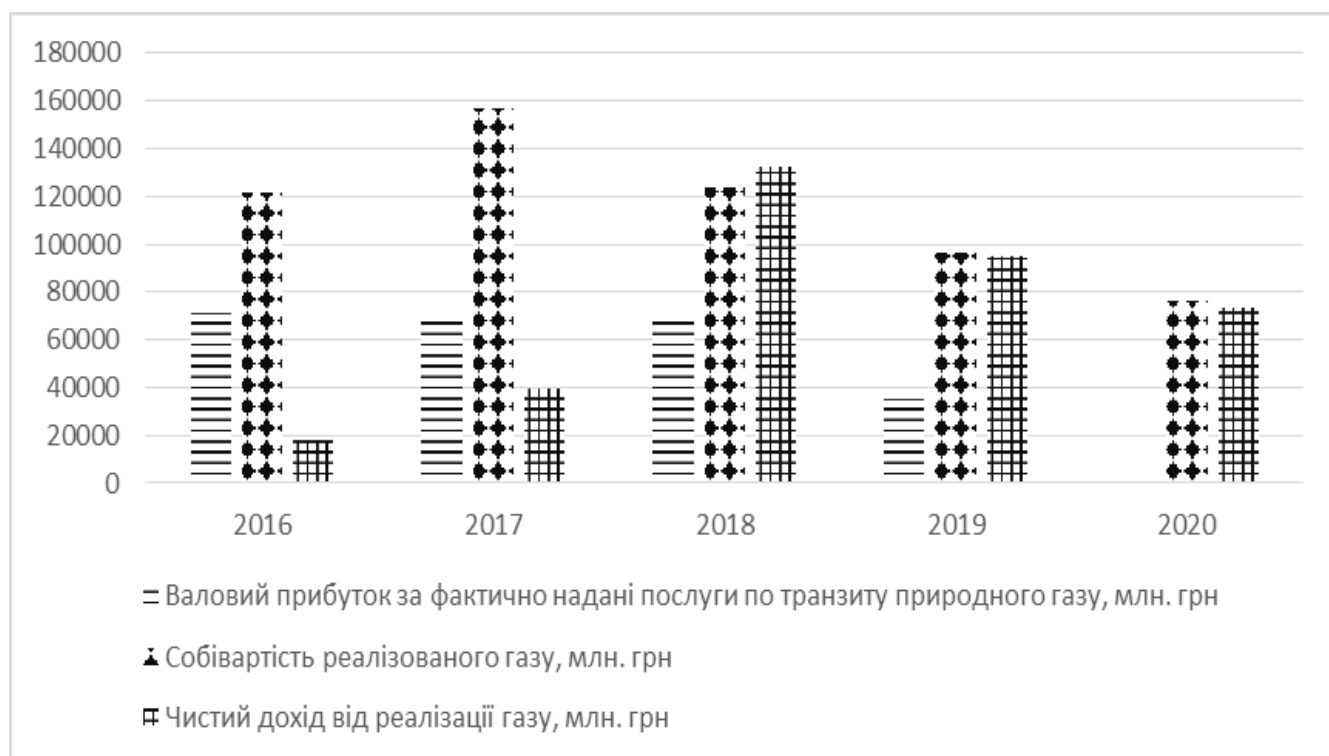


Рисунок 2.3 – Показники фінансового стану НАК «Нафтогаз України» за 2016-2020 рр.

Попит на природний газ в світі скоротився на 2,5% (близько 100 млрд м³) у 2020, а в Європі на 3,5%. Таке падіння попиту в Європі на фоні високих залишків в підземних сховищах газу (ПСГ) на кінець опалювального сезону (рекордного за можливий оглядовий період) здійснювало свій вплив і на цінові тенденції. Ціни на природний газ у першому півріччі 2020 року мали тенденцію до різкого падіння, так, наприклад, спотові ціни на хабі TTF у травні досягли свого історичного 33 мінімуму – 4,5 євро/МВтг, що майже на 59% менше ніж у січні 2020 року, або на 66% по відношенню до аналогічного періоду 2019 року. Незважаючи на те, що ціни наприкінці третього кварталу 2020 року почали поступово відновлюватися, досягнувши у грудні 2020 року позначки у 16,3 євро/МВтг (TTF хаб), це не допомогло вирішити ситуацію з тими втратами, що були зумовлені різким падінням цін у першому півріччі 2020 року. Таким чином, ціни у Європі у 2020 році знизилися в середньому на 30% (з 13,5 євро/МВтг у 2019 році до 9,46 євро/МВтг у 2020 році) [7].

Таке зниження цін у Європі вплинуло і на ціни в Україні: влітку 2020 року

ринкова ціна знизилася в середньому на 44% з початку року, або на 66% до літа 2019 року. В цілому середні за рік ціни в 2020 році були на рівні 3 737,03 грн/тис. м³ без ПДВ, що на 30% менше ціни попереднього року, що негативно вплинуло на фінансові результати газових компаній.

В таблиці 2.3 наведено інформацію про обсяги реалізації основних видів продукції НАК «Нафтогаз» у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.3 - Дані про обсяги реалізації основних видів продукції компанії у 2018-2020 роках

Основні види продукції	Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, млн. м ³	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції
2020 рік			
Реалізація газу	17674	73117268	60
Послуги з організації транспортування природного газу через територію України	91045	46724284	39
2019 рік			
Реалізація газу	18903	107263361	60,1
Послуги з організації транспортування природного газу через територію України	91045	70206913	39,4
2018 рік			
Реалізація газу	21621	158503292	68,5
Послуги з організації транспортування природного газу через територію України	86776	72347411	31,3

Компанія отримала компенсацію за постачання імпортованого газу у рамках спеціальних обов'язків (PCO) у 2015-2019 роках в сумі 32,2 млрд грн, що

зменшило потенційні збитки НАК «Нафтогаз України» на 26,4 млрд грн та дозволило погасити борги ПАТ «Укрнафта» перед бюджетом в сумі 28,9 млрд грн. В 2020 році було продовжено роботу по нарощенню реалізації природного газу на Товарній біржі «Українська енергетична біржа» (УЕБ). Всього у 2020 році на УЕБ було продано 1,16 млрд м³ (в 2019 році: 122 млн м³) природного газу загальною вартістю понад 6,2 млрд грн (в 2019 році: 653,8 млн грн). В 2020 році здійснено перші операції з експорту природного газу, тестові транзакції обміну газу, ввезеного в режимі митного складу на газ, ввезений в режимі shorthaul, та операції з хеджування, у тому числі через Naftogaz Trading Europe AG. Основний вплив на формування валового прибутку здійснюють показники сегментів «Оптова торгівля природним газом» та «Послуги з організації транзиту природного газу» [7].

Протягом останніх 5 років для використання у своїй господарській діяльності компанією придбано необоротних матеріальних активів на суму близько 30,1 млн.грн та нематеріальних активів на суму близько 97,9 млн.грн. Основну частину капітальних витрат компанії складають інвестиції у придбання таких активів, а також незавершені капітальні інвестиції в розробку родовищ.

Головним напрямом роботи компанії у сфері науково-технічного прогресу є орієнтація її діяльності на всебічну інтенсифікацію технологічних процесів у всіх ланках від пошуку та розвідки родовищ нафти і газу до реалізації й використання енергоносіїв і продуктів їх переробки.

Науково-дослідні роботи виконуються за такими актуальними напрямками: реформування та розвиток нафтогазової галузі; розширення ресурсної бази та підвищення нафто- та газовіддачі родовищ; нарощування видобутку газу і нафти та поглиблення їх переробки; розвиток і підвищення надійності та ефективності нафтогазотранспортних систем; енерго- та ресурсозбереження, підвищення безпеки праці та охорона довкілля.

У 2020 році, завдяки плідній співпраці з урядом, компанія отримала нові перспективні 42 ліцензії на розробку нових родовищ, зокрема Чорноморському

шельфі. Можливість розвідки та розробки цих ділянок збільшить оціночний видобувний потенціал Групи Нафтогаз у разі успішного проведення геологорозвідувальних робіт у 5 разів – до 600 млрд м³. Для повноцінної реалізації цього потенціалу Компанія та юридичні особи Групи Нафтогаз мають інвестувати 20-25 млрд дол. США, з яких біля 7 млрд дол. США — протягом перших 5 років (до 2025-го року).

Для фінансування найамбітніших проєктів Компанія планує використати модель дольової участі. Вона передбачає, що Група Нафтогаз проводить пошуково-розвідувальні роботи самостійно, а у випадку успіху першого етапу залучає партнера для участі у фінансуванні розробки та розподілу ризиків. Вже у 5-річній перспективі такі зусилля дозволять Групі Нафтогаз зупинити зменшення запасів та досягти коефіцієнту заміщення на рівні 100% до 2025 року. Водночас НАК «Нафтогаз України» планується інтенсивна робота щодо досліджень та розробок в напрямку низьковуглецевого бізнесу. Для цього створений окремий дивізіон «Нова енергія», який буде зосереджений на розвитку виробництва водню та біопалива, планується досягти нульового балансу викидів CO₂ до 2040 року

НАК «Нафтогаз» має багаторічний досвід і є провідною компанією з розробки покладів вуглеводнів, що залягають на глибині понад 5000 м. Глибоке буріння, беззаперечно, є пріоритетним напрямом для збільшення власного газовидобутку. Розробка нетрадиційних видів вуглеводнів – газу центрально-басейнового типу також є перспективною, проте реалізація таких проєктів знаходиться на початковій стадії геологічної оцінки і потребує значного часу та капітальних затрат. Враховуючи стійкий світовий тренд падіння цін на вуглеводні, розробку нетрадиційних покладів України, ймовірно, доведеться відкласти.

В той же час, на існуючих родовищах виявлено значні обсяги запасів газу, які не розробляються традиційними технологіями через властивості їхніх колекторів. Це газ ущільнених пісковиків діючих родовищ. За даними Державного балансу запаси газу ущільнених пісковиків лише в межах східного

нафтогазоносного регіону становлять понад 100 млрд м³, з яких майже 50 млрд м³ залягають на глибині більше 5000 м.

Поклади газу ущільнених пісковиків діючих родовищ характеризуються низькою пористістю і проникністю, складною геологічною будовою та іншими природними факторами, що впливають на продуктивність свердловин.

Газ ущільнених пісковиків діючих родовищ – доступний ресурс, який дозволить отримати приплив газу промислового значення і наростити обсяги видобутку за умови застосування сучасних технологій інтенсифікації, виявлення продуктивних горизонтів та первинного і вторинного розкриття продуктивних горизонтів у свердловинах. Це вже практично доведено компаніями НАК Нафтогаз, АТ «Укргазвидобування», «Смарт-Енержі».

Розробка таких покладів є перспективним напрямком для нарощування видобутку і може стати реальним проривом України на шляху до енергонезалежності. Однак реалізація таких проєктів пов'язана з використанням сучасних технологій, а тому потребує відповідного фіскального стимулювання з боку держави [58].

За розрахунками ДТЕК Нафтогаз, рентабельність таких проєктів може забезпечити рента на рівні 1,25% – аналогічно до ставки ренти на видобуток природного газу, що встановлена для угод про розподіл продукції, та податкові канікули на два роки. Аналогічний підхід вже був запроваджений в Законі України «Про газ (метан) вугільних родовищ», яким передбачалося звільнення на 10 років від оподаткування прибутку суб'єктів господарювання, отриманого від господарської діяльності з видобування та використання газу (метану) вугільних родовищ.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи наведене вище, зробимо наступні висновки.

В Україні зосереджено три нафтогазоносних регіони:

- Східний – розташований на території Дніпропетровської, Луганської, Полтавської, Сумської, Харківської, Чернігівської та Донецької адміністративних областей;
- Західний – на території Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької, Волинської, Закарпатської адміністративних областей;
- Південний - на території Одеської, Запорізької адміністративних областей, шельфі Чорного моря, Азовського моря, і АР Крим).

Відзначимо, що головними проблемами сектору є - монопольне становище НАК «Нафтогаз України», необхідність проведення масштабної модернізації ГТС за відсутності коштів у НАК «Нафтогаз України», відсутній «лібералізований» та організаційно оформлений ринок природного газу, відсутність членства системного оператора постачання в ENTSO-G, відсутність економічно обґрунтованих тарифів, економічно не обґрунтовані ставки плати за користування надрами, незадовільні темпи проведення реорганізації підприємств, відокремлення діяльності підприємств із розподілу та постачання газу, незадовільні умови для залучення інвесторів тощо.

Переважна частина запасів вуглеводнів (нафти, газового конденсату і природного газу) залягають в межах Східного нафтогазоносного регіону, на який, відповідно, припадають найбільші обсяги видобування. У Східному регіоні знаходилося 76,50% запасів природного газу, а у Західному та Південному нафтогазоносному регіонах - 14,24% та 9,26% відповідно.

Протягом останніх років діяльність НАК «Нафтогаз» залишалася стабільно непростю, хоча підприємство продовжує входити в п'ятірку найбільших

платників податків у нашій країні.

Зокрема, у 2020 році валовий збиток від оптової торгівлі природним газом за 2020 рік склав 2 902 млн грн, чистий дохід від реалізації газу склав 73 117 млн грн, собівартість реалізованого газу склала 76 019 млн грн. У 2019 році валовий прибуток склав 31 041 млн грн, що на 16 798 млн грн менше за плановий валовий прибуток. Валовий прибуток у 2018 році склав 46 037,6 млн грн, що на 244 млн грн менше ніж плановий валовий прибуток. Валовий прибуток від оптової торгівлі природним газом у 2017 році склав 8 379,5 млн грн, що на 327,0 млн грн менше ніж планувалося.

Повномасштабне військове вторгнення в Україну залишається визначальним чинником операційного середовища, який створює високий рівень невизначеності, суттєві ризики для економічної, фінансової та соціальної інфраструктури України, її територіальної цілісності. Активні бойові дії зосереджені на сході та півдні України. Однак масовані ракетні атаки призвели до знищення або пошкодження суттєвої частини виробничих потужностей країни, критично важливої енергетичної інфраструктури.

Станом на початок 2023 року за наявними даними, ключові активи компанії не пошкоджені та продовжують повноцінно функціонувати.

3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень у галузі економічної безпеки підприємства

3.1 Стратегічні напрями розвитку Групи Нафтогаз

Місія Нафтогазу полягає в тому, щоб «бути двигуном модернізації та професіоналізму в енергетичному секторі України, інтегрованому з Європейським ринком, забезпечуючи безпеку постачання енергії за конкурентними цінами, при цьому максимізуючи цінність національних ресурсів» [60].

Цінності, які компанія задекларувала для ефективного майбутнього розвитку, це – сумлінність, справедливість, відкритість та сміливість.

Сьогодні Україна рухається у напрямку формування ринкової економіки та модернізації для того, аби стати повноцінним членом європейської спільноти націй. А Нафтогаз виступає як необхідний учасник та партнер держави в якості національної компанії для забезпечення швидкості такого руху в умовах модернізації суспільства.

Водночас Нафтогаз є комерційною компанією, що має бути прибутковою та створювати цінність для клієнтів та партнерів у сталий спосіб із забезпеченням фінансової стійкості, операційної ефективності та високих стандартів охорони праці та довкілля. Саме заради цього в 90-і роки Державний комітет з нафти і газу України був трансформований в національну компанію, оскільки механізми державного управління не є адекватними для управління компаніями. Актуальність цього не втратила свого значення навіть в умовах війни, коли Нафтогаз має забезпечити соціальну та енергетичну стійкість українського суспільства перед лицем екзистенціальної загрози з боку російської федерації.

Відповідь на ці виклики та розуміння місії Нафтогазу знаходять своє відображення в стратегічних цілях, що стоять перед Групою (рисунок 3.1). Для реалізації місії та стратегічних цілей у 2017 році Нафтогаз розробив корпоративну стратегію «Доступна енергія для України», яка, на жаль, не була затверджена

Кабінетом Міністрів України (КМУ) як акціонером Нафтогазу. Як не була затверджена і стратегія, що була розроблена у 2021 році. Отже весь цей час компанія вимушена була працювати без фінально затвердженої стратегії [7].



Рисунок 3.1 — Стратегічні цілі Групи Нафтогаз

Хочемо відзначити, що певні спроби створити механізм управління Нафтогазом як національною компанією були зроблені. Кабінетом Міністрів України в 2020 році була прийнята політика власності Нафтогазу (постанова КМУ від 21 жовтня 2020 року № 982 «Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»).

У 2021 році був зроблений важливий крок у напрямі підвищення ефективності державного управління Нафтогазом – були визначені основні напрями роботи Компанії на 2021 рік (постанова КМУ від 27 вересня 2021 року № 1011 «Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»)). Цей крок уможливив дії Нафтогазу щодо забезпечення безпеки постачання та доступності енергії для ключових категорій споживачів.

Навіть в умовах відсутності затвердженої стратегії компанія розуміє, що запропоновані нею стратегічні кроки неможливо реалізувати без трансформації Нафтогазу в ефективну організацію з компетенціями та можливостями на рівні найкращих практик. Компанія впевнена, що для того, аби мати змогу допомогти у модернізації країни, треба насамперед модернізуватися самим [63].

Для досягнення цієї мети була розроблена концепція трансформації Групи Нафтогаз, яка була погоджена наглядовою радою компанії у 2018 році. Ця концепція передбачала, що Група Нафтогаз швидко перетвориться на компанію, рівень управління якою відповідав би найкращим світовим стандартам. За оцінкою нового керівництва, ця трансформація не відбулася, а, починаючи з 2019 року, пішла в неправильному напрямі.

У квітні 2021 року через незадовільні результати роботи Нафтогазу Кабінет Міністрів України прийняв рішення змінити Голову правління Компанії. Через розбіжність у поглядах Голови правління та наглядової ради та інших членів правління Нафтогазу на стратегію розвитку Компанії було втрачено час до початку необхідних перетворень, які стали можливими після відставки наглядової ради та призначення нового правління Нафтогазу у вересні 2021 року.

Зміна правління та оновлення більшості керівників значно посилили рівень

компетенції управлінської команди. У забезпеченні ефективної роботи команда Нафтогазу спирається на принцип індивідуальної відповідальності, коли керівники юридичних осіб, що здійснюють бізнес-діяльність, беруть на себе зобов'язання щодо досягнення операційних і фінансових цілей та забезпечення фінансової сталості бізнесів, якими вони управляють [73].

Протягом 2021 року та до сьогодні компанія активно працювала над оновленням стратегічних підходів до управління бізнесами, а саме [6, 7, 58]:

- було відновлено фокус компанії на аналітиці фінансової доходності бізнесів Групи на основі показнику ROIC (дохідності на інвестований капітал) та оцінці ефективності управління активами Групи порівняно з відповідними показниками порівнянних компаній та альтернативної вартості капіталу. Це включає порівняння цінності, створеної бізнесами Нафтогазу, з ринковою цінністю тих активів, що перебувають в управлінні. Цей показник є об'єктивним мірилом фінансової сталості компанії та її здатності забезпечити довгострокову життєздатність та можливість працювати на благо народу України. На жаль, цей аналіз виявив, що майже всі бізнеси Нафтогазу не є фінансово стійкими і потребують нагальних і іноді складних рішень щодо відновлення такої стійкості;

- впроваджується портфельний підхід до управління бізнесами та активами компаній Групи Нафтогаз. Принцип портфельного управління передбачає визначення цільових показників та стратегій розвитку кожного з бізнесів та активів для забезпечення максимізації цінності із пошуком альтернативних рішень чи механізмів управління (включаючи оновлення керівництва, розвиток компетенцій, залучення партнерів або продаж бізнесів чи активів, якщо це є стратегічно та економічно доцільним);

- створено компетенцію управління розвитком бізнесу на рівні Групи та активізовано роботу з розвитку нових зелених бізнесів Групи Нафтогаз. На сьогодні Нафтогаз вже має у своєму доробку працюючий актив з виробництва електричної енергії зі сміттевого газу, а також активно працює над впровадженням портфеля проєктів із заміщення природного газу, зокрема з виробництва тепла та електроенергії з біомаси.

Повномасштабна війна російської федерації проти України ускладнила та дещо змінила, але не зупинила, фокус роботи зі стратегії, розвитку бізнесу та трансформації. З перших днів повномасштабної війни компанія активно долучилася до роботи із забезпечення української армії та своїх працівників захисним спорядженням, роботою з забезпечення виконання працівниками виробничих функцій та в інших гуманітарних питаннях.

Водночас компанія працює над забезпеченням стійкості групи Нафтогаз в умовах війни – пошуку фінансування для закупівлі природного газу, а також можливостях реалізації нових проєктів як в умовах війни, так і під час післявоєнного відновлення. Сьогодні такі зусилля включають і проєкти зеленої енергетики, які можна впроваджувати навіть в умовах війни завдяки невеликому масштабу кожного окремого проєкту, і більш масштабні проєкти в розвідці, видобуванні та модернізації нафтотранспортної та нафтопереробної інфраструктури, які орієнтовані на післявоєнне відновлення. Ця робота стане фундаментальним доробком для комплексного оновлення стратегії Групи Нафтогаз .

3.2 Основні ризики нафтогазового сектору України

Військова агресія російської федерації проти України нанесла критичні руйнування енергетичній інфраструктурі країни. Традиційно, об'єкти енергетичної інфраструктури, що здійснюють генерацію електроенергії з енергії сонця та вітру, розташовані в південних регіонах країни [64].

Розглянемо більш детально ключові ризики, з якими стикається сфера у довоєнний період та сьогодні (рисунок 3.2).

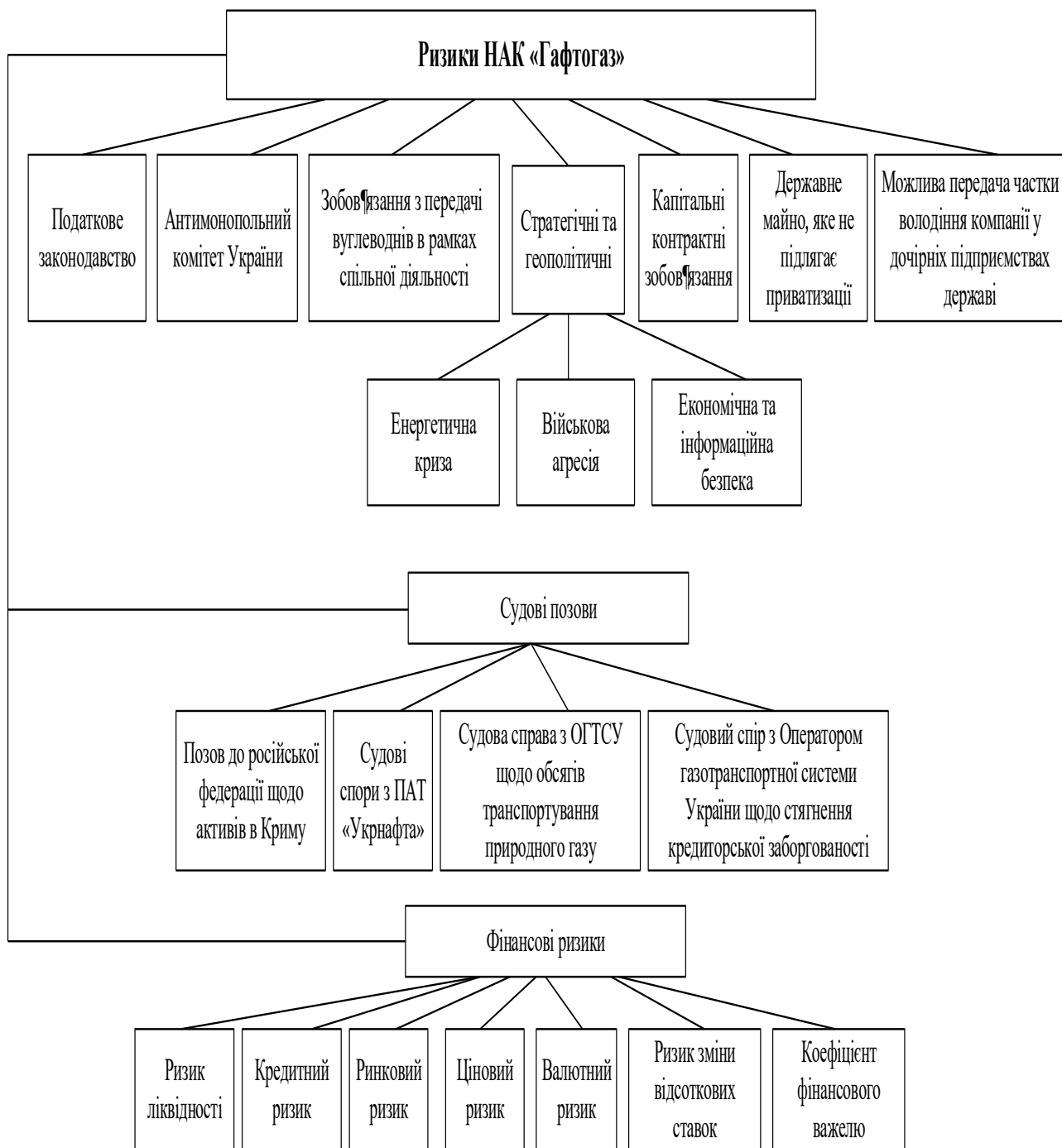


Рисунок 3.2 - Умовні та контрактні зобов'язання і операційні ризики Групи Нафтогаз

Стратегічні та геополітичні ризики.

Енергетична криза. Протягом 2021 року рф вдалася до шантажу ЄС, щоб змусити Євросоюз швидко сертифікувати газогін «Північний потік-2» на антиконкурентних умовах. ПАТ «Газпром» системно скорочував постачання на європейський ринок, що призвело до дефіциту природного газу, істотного

зростання ціни (ТТФ: середня ціна за серпень 2022 року перевищує ціну березня більше ніж на 70%) та збільшення витрат компанії на закупівлю імпортованого ресурсу.

Група Нафтогаз продовжує співпрацю з міжнародними партнерами, а також здійснює оптимізацію операційних та капітальних витрат, підвищує ефективність операційної діяльності та управління капіталом. Компанія проводить аналіз юридичних механізмів захисту своїх інтересів від дій ПАТ «Газпром».

Військова агресія. У випадку подальшого розширення військової агресії рф, під ризиком зупинки перебувають до 94% добового видобутку АТ «Укргазвидобування» (можлива втрата 33,7 млн м³ газу на день), оскільки лівова частка родовищ перебувають у східній частині України та поряд із зоною бойових дій. В умовах військових дій та відповідних обмежень істотно зростають ризики за напрямом HSE (здоров'я, безпека та навколишнє середовище). Основна причина – обмежені можливості оперативної ротації персоналу та виконання нормативних вимог із охорони праці та промислової безпеки на виробничих об'єктах, автомобільному транспорті й робочих місцях. Для мінімізації наслідків вторгнення рф та уникнення подальшого їх зростання, керівництвом компанії вживається низка невідкладних заходів, які забезпечують оптимальну діяльність групи та безперебійність критичних бізнес-процесів:

- охорона та захист особливо важливих об'єктів;
- евакуація персоналу, складів ТМЦ;
- диверсифікація постачання критично необхідних для виробництва товарів, робіт та послуг.

Персонал Групи Нафтогаз від початку бойових дій докладає значних зусиль для ліквідації наслідків ворожих обстрілів і бомбардувань та відновлення діяльності.

Економічна та інформаційна безпека. В умовах діючого воєнного стану для діяльності підприємств групи, передусім в економічній сфері, матимуть високий рівень ризику шахрайства, пов'язані з невиконанням контрагентами умов договорів (фіктивний форс-мажор), зловживанням працівниками службовим

становищем, корупційними проявами.

Група користується послугами моніторингу та реагування на події інформаційної безпеки центру кібербезпеки Групи – ДП «Нафтогазбезпека» що допомагає виявляти події інформаційної безпеки в режимі реального часу. Запроваджено нормативні документи, які відповідають міжнародному стандарту ISO 27001 і регламентують алгоритм дій під час використання, обробки та збереження інформації.

На момент воєнного стану прийнято рішення щодо розгортання та резервування інформації за межами України з використанням хмарних технологій Microsoft.

Податкове законодавство. Для податкового середовища в Україні характерні складність податкового адміністрування, суперечливі тлумачення податковими органами податкового законодавства та нормативних актів, які, окрім іншого, можуть збільшити фіскальний тиск на платників податків. Непослідовність у застосуванні, тлумаченні і впровадженні податкового законодавства може призвести до судових розглядів, які, у кінцевому рахунку, можуть стати причиною нарахування додаткових податків, штрафів і пені, і ці суми можуть бути суттєвими.

Під час звичайної господарської діяльності компанія здійснює операції, тлумачення яких можуть бути різними у неї та податкових органів. У тих випадках, коли ймовірність відтоку фінансових ресурсів, пов'язаних із такими операціями, є високою та сума може бути достовірно визначена, компанія нараховує резерв під такі зобов'язання. Коли керівництво оцінює ймовірність відтоку фінансових ресурсів як таку, що не є віддаленою, фірма робить розкриття таких умовних зобов'язань.

Станом на 31 грудня 2021 року керівництво компанії оцінило потенційний вплив таких операцій у загальній сумі 9 563 млн грн (2020 рік: 15 472 млн грн). На думку керівництва, ймовірність того, що будь-яка з вищезазначених сум буде визнана до сплати, є малоймовірною, тому консолідована фінансова звітність фірми не містить жодних забезпечень відносно цих операцій.

Компанія провадить операції зі своїми дочірніми підприємствами. Існує ймовірність, що із подальшим роз'ясненням податкового законодавства в Україні та зі зміною підходів податкових органів за новим Податковим кодексом такі операції можуть бути оскаржені у майбутньому. Вплив будь-якої такої претензії неможливо оцінити, однак, на думку керівництва, її вплив не має бути суттєвим.

Компанія експортує продукти нафтопереробки і надає транспортні послуги, здійснює внутрішньогрупові операції та бере участь в операціях із пов'язаними сторонами, які потенційно можуть входити у сферу застосування нових правил українського законодавства із трансфертного ціноутворення (ТЦ). Так як наразі не склалася стала практика впровадження нових правил трансфертного ціноутворення та формулювання деяких правил може трактуватись по-різному, вплив потенційних ризиків щодо оскарження податковими органами позиції підприємств групи у питаннях трансфертного ціноутворення не може бути достовірно оцінено.

Антимонопольний комітет України. У березні 2021 року Антимонопольний комітет України наклав на ПАТ «Укрнафта» штраф у розмірі 2 368 мільйонів гривень за порушення Закону України «Про захист економічної конкуренції» протягом попередніх років. ПАТ «Укрнафта» розпочало процедуру оскарження цього рішення Антимонопольного комітету в липні 2021 року. 2 листопада 2022 року – суд ухвалив рішення на користь ПАТ «Укрнафта», АМКУ подав апеляцію. До дати подання цієї консолідованої фінансової звітності не було судових рішень по цій справі

Позов до російської федерації щодо активів в Криму. У жовтні 2016 року компаніям ініціювала арбітражне провадження проти російської федерації про відшкодування збитків, завданих незаконним захопленням російською федерацією активів в Криму. Це арбітражне провадження було ініційоване на підставі Угоди між Кабінетом Міністрів України і урядом російської федерації про заохочення та взаємний захист інвестицій.

15 вересня 2017 року група подала позовну заяву до Трибуналу, сформованого при Постійній палаті Третейского Суду в Гаазі. Розмір грошової

вимоги буде визначено після винесення Трибуналом часткового остаточного рішення у справі. 22 лютого 2019 року Трибунал виніс часткове остаточне рішення стосовно юрисдикції та відповідальності на користь групи. Трибунал визнав свою юрисдикцію стосовно позовних вимог і встановив, що російська федерація є відповідальною за порушення низки статей Угоди між Кабінетом Міністрів України і урядом російської федерації про заохочення та взаємний захист інвестицій, включаючи статтю про заборону експропріації. 27 червня 2019 року Нафтогаз подав до Трибуналу при Постійній палаті Третейського Суду в Гаазі позовну заяву щодо розміру компенсації збитків, завданих незаконною експропріацією активів в Криму. У грудні 2019 року російська федерація подала зустрічну заяву щодо розміру компенсації збитків. 14 лютого 2020 року група подала відповідь на зустрічну заяву російської федерації щодо розміру компенсації збитків. У відповіді Нафтогаз додатково обґрунтував свою заяву щодо розміру компенсації збитків, завданих незаконною експропріацією кримських активів у березні 2014 року – розмір збитків оцінюється приблизно у 5 млрд дол. США, плюс відсотки (загальна сума більше 9 млрд дол. США).

12 квітня 2023 року Арбітражний трибунал при Постійній палаті Третейського суду в Гаазі вирішив, що російська федерація зобов'язана відшкодувати групі збитки в сумі 5 мільярдів доларів США, завдані незаконною експропріацією активів в Криму у 2014 році. Суд встановив, що сума такої компенсації повинна дорівнювати справедливій вартості активів Нафтогазу до моменту їхньої експропріації. Крім цього, суд ухвалив рішення, що російська федерація повинна відшкодувати групі витрати, пов'язані з даним арбітражним провадженням

Судові позови. Час від часу у процесі звичайної господарської діяльності до компанії висуваються певні претензії. У випадку якщо ризик відтоку фінансових ресурсів, пов'язаних із такими претензіями, вважається ймовірним, у складі резерву на судові позови визнається відповідне зобов'язання. Якщо, за оцінками керівництва, ризик відтоку фінансових ресурсів, пов'язаних із такими претензіями, є можливим, або суму витрат неможливо достовірно оцінити, резерв

не визнається, а відповідна сума розкривається у консолідованій фінансовій звітності. Керівництво вважає, що воно сформувало забезпечення стосовно усіх суттєвих збитків у цій консолідованій фінансовій звітності.

У березні 2021 року Антимонопольний комітет України наклав на ПАТ «Укрнафта» штраф у розмірі 2 368 млн грн за порушення Закону України «Про захист економічної конкуренції» протягом попередніх років. ПАТ «Укрнафта» розпочало процедуру оскарження цього рішення Антимонопольного комітету в липні 2021 року.

Судові спори з ПАТ «Укрнафта». Компанія бере участь у судових спрах з ПАТ «Укрнафта», дочірньою компанією групи, щодо стягнення обсягів газу та доходів від його продажу, щодо зобов'язання укласти договори поставки природного газу, щодо визнання укладеними договорів зберігання природного газу та щодо зобов'язання не чинити перешкод у розпорядженні майном. Постановою Кабінету Міністрів України № 1729 «Про забезпечення споживачів природним газом», що діяла у періоди до 2016 року, передбачалося, що природний газ, вироблений в Україні, повинен був бути проданий Нафтогаз України для формування ресурсу для забезпечення потреб населення. Компанія пропонувала підписати з ПАТ «Укрнафта» угоди про купівлю-продаж газу за регульованими цінами, встановленими на той час Регулятором, з ПАТ «Укрнафта», однак ПАТ «Укрнафта» відмовилося це зробити, оскільки вважало, що регулювання ціни на газ для такого продажу газу було необґрунтованим. Крім того, протягом цього періоду ПАТ «Укрнафта» не уклало договору про зберігання газу з АТ «Укртрансгаз». В зв'язку із споживанням населенням природного газу, який знаходився в Єдиній газотранспортній системі та відсутністю оформлених господарських договорів про зберігання, продаж цього природного газу протягом 2007-2013 років, Нафтогаз України, ПАТ «Укрнафта», АТ «Укртрансгаз» та міноритарні акціонери ПАТ «Укрнафта» ініціювали велику кількість судових спорів в судах України та в міжнародних арбітражах, деякі з них залишаються не завершеними по цей час. Оскільки ПАТ «Укрнафта» подає позови про захист своїх прав одночасно у різних юрисдикціях, це може призвести до подвійного

стягнення активів.

ПАТ «Укрнафта» у березні 2018 року також подало позов до Господарського суду проти Нафтогаз України з вимогою повернення газу загальним обсягом 8,039 млрд м³. Провадження у справі було зупинено у 2018 році та поновлено за клопотанням ПАТ «Укрнафта» у квітні 2021 року, з вимогою повернення 8,039 млрд м³ природного газу Нафтогаз України орієнтовною вартістю 71,4 млрд грн.

У червні 2021 року ПАТ «Укрнафта» збільшило свої позовні вимоги до стягнення 10,1 млрд м³ природного газу, а у серпні 2021 року ПАТ «Укрнафта» було зменшено свої позовні вимоги до повернення близько 9,067 млрд м³ газу, видобутого протягом 2007-2013 років. Крім того, ПАТ «Укрнафта» вимагає стягнення доходів отриманих або таких, що могли бути отримані від продажу 10,1 млрд м³ природного газу.

У грудні 2021 року Господарський суд міста Києва закрити підготовче провадження та призначив справу до судового розгляду. Останнє слухання спору по суті відбулося 15 лютого 2022 року, на якому судом, розпочато дослідження доказів. Існує широкий діапазон можливих результатів із високим ступенем невизначеності, і тому очікуваний обсяг відтоку ресурсів неможливо точно оцінити. Цей спір не матиме ніякого впливу на результати діяльності групи, окрім розподілу прибутку та чистих активів між неконтролюючими частками та власниками материнської компанії.

Можливий перерозподіл частки в капіталі ПАТ «Укрнафта» Сторони планували перерозподілити свої частки в капіталі ПАТ «Укрнафта» у 2021 році. У межах перерозподілу сторонам доведеться домовитися про взаємні позовні вимоги. Перерозподіл включатиме не лише угоду про вимоги до Нафтогаз України, але й також розділення активів та врегулювання передоплат, здійснених Нафтогаз України для майбутніх поставок газу, та деяких інших активів і зобов'язань ПАТ «Укрнафта». Однак із початком військової агресії проти України сторонами було запропоновано призупинити перерозподіл.

Арбітражне провадження у Міжнародному арбітражному суді Стокгольма. Це провадження було розпочате трьома кіпрськими компаніями, які є

неконтролюючими акціонерами ПАТ «Укрнафта», проти Держави Україна, стверджуючи, що Україна нібито порушила свої зобов'язання щодо захисту інвестицій неконтролюючих акціонерів, спонукаючи або дозволяючи Групі привласнювати газ без здійснення платежів за нього. Заява про арбітраж була подана у червні 2015 року. У лютому 2021 року арбітражний суд ухвалив, що він не має юрисдикції розглядати позовні вимоги неконтролюючих акціонерів ПАТ «Укрнафта».

Арбітражне провадження у Лондонському міжнародному арбітражному суді Це провадження було розпочато неконтролюючими акціонерами ПАТ «Укрнафта» проти Нафтогаз України стосовно декларативного рішення, що права неконтролюючих акціонерів згідно з угодою акціонерів (SHA) є дійсними та існують, остаточного розпорядження на стримання Нафтогаз України від порушень своїх зобов'язань згідно з SHA, і відшкодування збитків у зв'язку з нібито незаконним привласненням з боку Нафтогаз України та АТ «Укртрансгаз» з порушенням SHA та низки положень Цивільного кодексу України. Поводи були подані у 2015 році. Арбітражний суд виніс свою часткову остаточну ухвалу 26 квітня 2018 року, визнаючи свою юрисдикцію щодо спору, розглядаючи певні положення SHA як такі, що суперечать чинному українському законодавству, та оголошуючи, що SHA є чинним та існує.

Нещодавно Нафтогаз України подав заяву про подання зустрічного позову. Група та сторона розірваної угоди про спільну діяльність мають спір щодо обсягів природного газу та вуглеводнів, вироблених за цією угодою. Керівництво оцінює свої умовні зобов'язання за такими спорами на рівні 1 154 млн грн.

Судова справа з ОГТСУ щодо обсягів транспортування природного газу.

Внаслідок настання форс-мажорних обставин, викликаних військовою агресією з боку російської федерації, повноцінне надання послуг з транспортування природного газу територією України з боку ТОВ «Оператор газотранспортної системи України», за заявою останнього, було унеможливлене. В той же час, компанія отримала відмову від ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» щодо перегляду строків оплати наданих послуг з

транспортування природного газу.

У листопаді 2022 року ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» подав позов проти компанії до Господарського суду м. Києва щодо стягнення з Компанії заборгованості та штрафних санкцій по Договору транспортування природного газу за замовлені потужності в точках виходу з ГТС України. Станом на 31 березня 2023 року Компанія створила забезпечення у сумі 5 858 мільйонів гривень щодо вказаного позову.

Взаємовідносини з ТОВ «ОГТСУ». Технологічні умови функціонування підземних сховищ газу (ПСГ) та газотранспортної системи України (ГТС) передбачають, що може виникати різниця між обсягами газу, визначеними замовниками послуг зі зберігання газу і підтвердженими оператором ГТС та оператором газосховищ, в номінаціях (комерційні обсяги), та обсягами, фактично переданими з/до газотранспортної системи (фізичні обсяги). У зв'язку з чим запроваджена процедура алокації - підтвердження фактичного обсягу природного газу поданого/відібраного за певний розрахунковий період, замовниками послуг.

Різниця між обсягами, вказаними у підтвердженій номінації, та фактичним обсягом закачаного/відібраного природного газу, зараховується на оперативний балансовий рахунок (ОБР) згідно з Угодою про ОБР, укладеною між ТОВ «Укртрансгаз» (оператором газосховищ) та ТОВ «ОГТСУ» (оператором газотранспортної системи). Положенням угоди про ОБР сторонами було узгоджено значення ліміту ОБР (+/-15 млн. куб. м), який сторони мають дотримуватись при здійсненні щоденної роботи з приймання-передачі газу замовників послуг. Проте, через невиконання оператором ГТС договірних зобов'язань, станом на 31 березня 2023 року об'єм газу зарахований на ОБР на стороні ТОВ «ОГТС» складав 355 463 тис. куб. м газу, при чому об'єм газу в ПСГ, що належить ТОВ «ОГТСУ» суттєво перевищував накопичену різницю. Протягом 2022 року ТОВ «Укртрансгаз» звернулось до суду (справа № 910/7023/22) з вимогами передачі до підземних газових сховищ газу облікованого на ОБР. Рішенням Господарського суду м. Києва від 12.01.2023 року клопотання ТОВ «Укртрансгаз» не було задоволене, у зв'язку з чим було подано апеляційну скаргу.

Ухвалою Північного апеляційного господарського суду від 21 березня 2023 року у справі №910/7023/22 відкрито апеляційне провадження за апеляційною скаргою АТ «Укртрансгаз».

Судовий спір з Оператором газотранспортної системи України щодо стягнення кредиторської заборгованості. У травні 2022 року ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» звернувся із позовом до ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» щодо стягнення заборгованості по добовим небалансам газу за період листопад-грудень 2021 року, які виникли внаслідок віднесення на постачальника «останньої надії» відборів Операторів ГРМ та ТЕЦ. Сума заявленого ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» до відшкодування основного боргу складає 3,7 млрд грн, штрафних санкцій – 1,1 млрд грн.

Можлива передача частки володіння компанії у дочірніх підприємствах державі. У 1998 році, після створення компанії, уряд України зробив внесок до акціонерного капіталу компанії у вигляді акцій акціонерних товариств, зокрема, акцій ДАТ «Магістральні нафтопроводи «Дружба» і ДАТ «Придніпровські магістральні нафтопроводи» (які були згодом внесені до акціонерного капіталу ВАТ «Укртранснафта»), ДАТ «Укрспецтрансгаз», ДАТ «Чорноморнафтогаз», ВАТ «Укрнафта», та п'ятдесяти чотирьох регіональних газорозподільчих підприємств. Уряд України може прийняти рішення про відчуження акцій (часток) або передачу контролю над усією або частиною володіння компанії у цих акціонерних товариствах та/або інших підприємствах, і ці дії можуть завдати суттєвого негативного впливу на операційну діяльність компанії.

Державне майно, яке не підлягає приватизації. У 1998 році компанія уклала угоду «Про використання державного майна, яке не підлягає приватизації» із Фондом державного майна України і отримала нафтогазову транспортну систему та систему зберігання у свій операційний контроль. Угода була підписана на один рік, і строк її дії продовжується автоматично на один рік, якщо її не буде розірвано шляхом направлення повідомлення з боку однієї зі сторін, і вона є обов'язковою для виконання правонаступниками кожної зі сторін. Історично дія угоди

подовжувалась автоматично, оскільки жодна зі сторін не ініціювала її розірвання. Оскільки державне майно, яке не підлягає приватизації, формує основну частину господарської діяльності групи, то майбутні операції та фінансові результати діяльності залежать від подовження дії угоди.

Компанія продовжуватиме свою діяльність із цим майном у найближчому майбутньому. Згідно з вимогами угоди від Компанії вимагається, окрім іншого, управляти магістральними та розподільчими нафто- та газопроводами, які знаходяться у власності Держави Україна, підтримувати державне майно у належному робочому стані та передавати 50%-у частку прибутків, отриманих від використання цих активів, державі. Суму таких перерахувань можна зменшити на суму капітальних інвестицій у ці активи. В угоді не передбачено механізму таких розрахунків і, історично, компанією не здійснювалось жодних виплат державі стосовно використання таких активів.

Компанія вважає, що якби механізм розрахунку державної частки у прибутках від використання цих активів був визначений державою, то капітальні інвестиції, здійснені компанією, були б більшими, і жодних виплат на користь держави не потрібно було б робити.

З 1 січня 2020 року поточні зобов'язання групи щодо управління майном, що перебуває в державній власності та використовується у процесі провадження діяльності з транспортування природного газу магістральними трубопроводами, припинилися. Міністерство фінансів України передало таке майно новому оператору газотранспортної системи на правах господарського відання 1 січня 2020 року.

Капітальні контрактні зобов'язання. Контрактні зобов'язання на придбання основних засобів, а також на розвідку та розробку нафтогазових родовищ становили 4 866 млн грн станом на 31 грудня 2021 року (31 грудня 2020 року: 3 868 млн грн).

Зобов'язання з передачі вуглеводнів в рамках спільної діяльності. Дочірня компанія Групи – АТ «Укргазвидобування» зобов'язана за судовим рішенням передати на баланс оператору спільної діяльності вуглеводні в кількості 94,6

мільйонів метрів кубічних природного газу, 1,1 тисяч тон нафти та 9,4 мільйонів тон газового конденсату. Дане рішення суду станом на 31 березня 2023 року виконати неможливо, оскільки рішенням суду було зобов'язано передати вуглеводні видобутку періоду з грудня 2011 року по вересень 2012, які вже використані/продані. Оціночна ринкова вартість вказаного об'єму вуглеводнів за цінами станом на 31 березня 2023 року становить 1 899 мільйонів гривень (31 грудня 2022 року: 2 620 мільйони гривень).

Також для діяльності групи характерна низка фінансових ризиків: ринковий ризик (у тому числі валютний ризик, ризик відсоткових ставок та інший ціновий ризик), ризик концентрації, кредитний ризик та ризик ліквідності. Група відповідно до політики управління ризиками ідентифікує, оцінює та реагує на ризики для мінімізації їх негативного впливу на фінансові показники діяльності.

Ринковий ризик. Для компанії характерний вплив ринкових ризиків. Ринкові ризики виникають із відкритих позицій в іноземних валютах, активах і зобов'язаннях, за якими нараховуються відсотки, активах і зобов'язаннях, щодо яких є характерними інші цінові ризики.

Валютний ризик. Група провадить свою операційну діяльність на території України, і її залежність від валютного ризику визначається, головним чином, необхідністю придбання природного газу в іноземних постачальників, за цінами деномінованими у дол. США та євро. Група також отримує позики в іноземних валютах. Група не здійснює хеджування своїх валютних позицій.

Ризик зміни відсоткових ставок. Зазвичай група не має істотних активів, за якими нараховуються відсотки, і її доходи та рух грошових коштів від операційної діяльності, в основному, не залежать від змін ринкових відсоткових ставок. Ризик групи щодо зміни відсоткових ставок виникає від позик, отриманих за плаваючими відсотковими ставками. Позики за фіксованими ставками створюють для групи ризик зміни справедливої вартості відсоткових ставок. Група залучає позики як за фіксованими, так і за плаваючими відсотковими ставками. Станом на 31 грудня 2021 року близько 1% позик групи було надано за плаваючими ставками (31 грудня 2020 року: 1%). Ризик негативних коливань відсоткових ставок на

ринку контролюється Казначейським департаментом компанії.

Основною метою управління відсотковим ризиком є отримання фінансування за мінімальною вартістю та співставлення ліквідності з графіком надходження кредитних коштів. Діяльність із запозичень переглядається під час складання бюджету на календарний рік. Довгострокова інвестиційна діяльність і пов'язане з нею фінансування розглядаються окремо, і для них необхідно отримати узгодження від уряду України.

Група розглядає інший ціновий ризик як ризик фінансових втрат внаслідок непередбачуваних коливань рівня цін на товари при проведенні операцій купівлі-продажу. Коливання ринкових цін на європейських газових хабах, від яких залежить ціна закупівлі імпортованого природного газу, а також обов'язок Компанії постачати споживачам природний газ за контрактами з фіксованою ціною, робить групу вразливою до цінового ризику.

Серед напрямів реагування на цей ризик і пом'якшення його негативного впливу на фінансову позицію групи є обмеження обсягу газу, проданого за фіксованою ціною, та фіксування ціни придбання природного газу власного виробництва для виконання цих договорів. При операціях постачання природного газу іншим групам споживачів за цінами, що встановлюються Нафтогазом України, ціновий ризик не є суттєвим. Станом на 31 грудня 2021 року, компанія не мала суттєвих фінансових інструментів, яким був би притаманний ціновий ризик.

Кредитний ризик. Група приймає на себе кредитний ризик, який являє собою ризик того, що одна сторона за фінансовим інструментом стане причиною фінансового збитку для іншої сторони у результаті невиконання своїх зобов'язань. Кредитний ризик виникає у результаті продажу групою продукції на кредитних умовах та інших операцій з контрагентами, у результаті яких виникають фінансові активи. Політика групи полягає у тому, що клієнти, які бажають здійснювати оплату на кредитних умовах, мають пройти перевірку на платоспроможність та забезпечити безпеку майбутніх платежів. Суттєві непогашені залишки також переглядаються на постійній основі. Група формує резерв на знецінення, який є оцінкою очікуваних збитків стосовно торгової дебіторської заборгованості.

Основною частиною цього резерву є компонент збитку, який стосується індивідуально суттєвих ризиків.

Протягом 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову про внесення змін до договору купівлі-продажу, що призвело до зменшення дебіторської заборгованості за договором-купівлі на 77 858 млн грн та визнання дебіторської заборгованості за договором про компенсацію недоотриманого доходу від транспортування газу зі справедливою вартістю 16 567 млн грн станом на 31 грудня 2021 року. Максимальна сума кредитного ризику, яка складається з фінансових активів за амортизованою вартістю та фінансових активів за справедливою вартістю, станом на 31 грудня 2021 року становила 106 786 млн грн (31 грудня 2020 року: 162 392 млн грн).

Грошові кошти та залишки на банківських рахунках представлені залишками в банках на поточних рахунках, розміщених в українських та інших іноземних банках. Грошові кошти, обмежені у використанні, являють собою грошові кошти, розміщені під банківські гарантії, видані на закупівлю газу. Станом на 31 грудня 2020 року фінансові активи групи включали державні казначейські облігації України на суму 11 483 млн грн з кредитним рейтингом Fitch B, що застосовується до України.

Група не утримує жодної застави для покриття своїх кредитних ризиків, пов'язаних із фінансовими активами, крім гарантій, отриманих щодо реструктуризованої заборгованості за природний газ у рамках Закону України «Про заходи, спрямовані на врегулювання заборгованості теплопостачальних та теплогенеруючих організацій та підприємств централізованого водопостачання і водовідведення за спожиті енергоносії» №1730. Сума такої застави станом на 31 грудня 2021 року складала 815 млн грн (31 грудня 2020 року: 986 млн грн).

Ризик ліквідності. Зважене управління ліквідністю передбачає наявність достатніх грошових коштів і достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання. Метою компанії є підтримання балансу між безперебійним фінансуванням і гнучкістю у використанні кредитних умов, наданих постачальниками та банками. Передоплати зазвичай використовуються

для управління як ризиком ліквідності, так і кредитним ризиком. Група здійснює аналіз за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення. Група має програми капітального будівництва, які фінансуються як за рахунок потоків грошових коштів від операційної діяльності, так і за рахунок запозичених коштів. Запозичені кошти також використовуються для фінансування потреб групи в оборотному капіталі.

Коефіцієнт фінансового важелю. Аналогічно іншим підприємствам галузі, група здійснює моніторинг капіталу на основі співвідношення власних та залучених коштів. Цей коефіцієнт розраховується як чистий борг, поділений на суму загального капіталу та чистого боргу під управлінням. Чистий борг розраховується як сума позик (коротко строкowych і довгострокових, які відображено у консолідованому звіті про фінансовий стан), за вирахуванням грошових коштів та їх еквівалентів.

3.3 Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства, призначена для відображення ступеня його забезпеченості сприятливими умовами та необхідними засобами для самозбереження та досягнення поставлених фінансово-господарських цілей [56].

Дана методика розроблена відповідно до трактування економічної безпеки підприємства як його життєзабезпечення, в основі якої лежать захищеність від втрат ресурсів, ефективність діяльності та можливість отримання ресурсів із зовнішнього середовища.

Для оцінки рівня економічної безпеки прийнято використовувати індикатори – ключові фінансово-економічні показники стану підприємства. Сигналом про те, що існує загроза життєзабезпеченості підприємства є їх небажані значення.

Виходячи з теоретичних основ економічної безпеки, базою для створення індикаторів має служити інформація про зовнішнє середовище підприємства, що відображає можливість отримання ресурсів із зовнішнього середовища, та про його внутрішню фінансово-господарську діяльність, яка надає можливість формування об'єктивної інформації про стан суб'єкта господарювання та ефективності ведення діяльності. Також необхідна інформація про ймовірності втрат ресурсів (ступеня захисту).

Таким чином, оцінка життєзабезпечення носить мультиплікативний характер і визначається наступним способом:

$$S = K_{\text{взс}} + K_{\text{ефбп}} + K_{\text{безп}}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{взс}}$ - коефіцієнт відповідності зовнішньому середовищу;

$K_{\text{ефбп}}$ - коефіцієнт ефективності бізнес-процесів;

$K_{\text{безп}}$ - коефіцієнт безпеки.

Значення коефіцієнтів можуть визначатися методом експертних оцінок з урахуванням фінансово-економічної інформації.

Згідно з поданою формулою, рівень забезпеченості економічною безпекою може залишатися незмінним при коливаннях значень самих коефіцієнтів: несприятливе (низьке) значення одного коефіцієнта компенсується вищими значеннями інших коефіцієнтів. Так, недостатньо сприятливі умови зовнішнього середовища підприємства призводять до необхідності підвищення ефективності бізнес-процесів і підвищення рівня захищеності від непередбачених і незаконних вихідних потоків ресурсів [49].

За неможливості підвищення ефективності бізнес-процесів та захисних заходів, підприємство може спробувати диверсифікувати свою продукцію та вийти на інший ринок, де умови сприятливіші ($K_{\text{взс}}$ буде вище).

Порівняння значень коефіцієнта безпеки S з існуючим раніше (S') є основою оцінки ефективності всіх захисних засобів і дій:

$$AS = S' - S \rightarrow \max. \quad (3.2)$$

Обмеженням цієї функції виступають фінансові можливості підприємства (константа E), а саме: вартість заходів щодо забезпечення сприятливих зовнішніх та внутрішніх умов ведення діяльності (F_i) не повинна перевищити (E):

$$F = \sum F_i \leq E \quad (3.3)$$

Ця нерівність є обмеженням цільової функції (3.2).

Як основа для оцінки умов зовнішнього середовища підприємства доцільно використовувати такі показники [58]:

- рівень конкурентоспроможності підприємства;
- динаміка попиту секторі економіки;
- інвестиційний клімат території, на якій підприємство веде свою діяльність;
- кон'юнктура ринку (серед усіх галузей підприємства);
- вартість позикового капіталу.

З метою визначення коефіцієнта ефективності бізнес-процесів порівнюються результати даних процесів та їх нормативні показники, досягнення яких необхідне реалізації стратегічних завдань.

Перелік показників розробляється самим підприємством.

Системний підхід до підприємства дозволяє відзначити умову, за якої забезпечується життєздатність підприємства як системи:

$$P_{вх} \geq P_{вих}, \quad (3.4)$$

де $P_{вх}$ – «вхідний потік ресурсів»;

$P_{вих}$ - «вихідний потік» ресурсів у грошах.

Ця умова є необхідною не тільки для життєзабезпеченості, але й для розвитку:

- за умови $P_{вх} = P_{вих}$ підприємство стабільно функціонує, але виключається розвиток та формування запасів;

- за умови $\Pi_{\text{вх}} < \Pi_{\text{вих}}$ підприємство стабільно функціонує протягом обмеженого періоду часу, що визначається ступенем зносу обладнання та величиною внутрішніх резервів;

- за умови $\Pi_{\text{вх}} > \Pi_{\text{вих}}$ підприємство не лише стабільно функціонує, а й здатне формування резервів чи розвиватися.

Для аналізу цієї умови може застосовуватися такий показник, як рентабельність, але пропонується в даному випадку використати показники фактично реінвестованого прибутку та величини прибутку, необхідного для розширеного відтворення капіталу підприємства. Вибір даних показників продиктований умовою взаємозалежності безпеки бізнес-процесів та безпеки елементів підприємства.

Безперервність та якість бізнес-процесів залежать від стану факторів виробництва, у той час як стан факторів виробництва підтримується за рахунок бізнес-процесів. У зв'язку з цим обсяг прибутку повинен дозволяти забезпечувати розширене відтворення капіталу підприємства. Порівнюючи обсяги реінвестованого прибутку та коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу, можна дати оцінку рівня економічної безпеки: чим ближче коефіцієнт зіставлення до 1, тим вищий забезпечено рівень безпеки [64].

В якості заходів щодо протидії загрозам розробляється комплекс заходів за напрямками [75]:

- підвищення ефективності (зниження $\Pi_{\text{вих}}$) через оновлення виробництва та впровадження інновацій;

- створення резервів різних ресурсів (як правило, фінансових) для стабілізації діяльності у період кризи;

- підвищення рівня захищеності (стабілізація та підвищення $\Pi_{\text{вх}}$) через забезпечення стійких відносин підприємства з контрагентами та скорочення незаконних вихідних потоків ($\Pi_{\text{вих}}$).

Таким чином, дана методика оцінки ресурсу економічної безпеки підприємства має переваги, виражені:

- можливістю визначення стратегічних загроз для економічної діяльності

підприємства;

- можливістю визначення найбільш ефективного способу забезпечення безпеки;

- можливістю застосування підприємствами незалежно від специфіки їхньої діяльності.

3.4 Практичне обґрунтування підходу до процесу прийняття управлінських рішень, що включає оцінку ресурсу економічної безпеки

Аналіз значень індикаторів економічної безпеки дозволяє виділити найбільш ефективні заходи з усунення загроз та досягнення цілі. Реалізація цих заходів здійснюється відповідно до встановленого алгоритму – механізму забезпечення економічної безпеки.

Механізм забезпечення безпеки складається з трьох базових пунктів [49]:

- визначення потреби у забезпеченні економічної безпеки.
- формулювання завдання забезпечення безпеки.
- підбір засобів, заходів та способів забезпечення безпеки;
- визначення суб'єкта безпеки.

Залежно від природи об'єкта безпеки (майно, процес, юридичні права) та орієнтації у забезпеченні безпеки може бути реалізовано велику кількість підходів та способів. Потрібна реалізація зусиль не лише у сфері фінансів та менеджменту, а й у сфері маркетингу. При забезпеченні економічної безпеки не слід концентрувати увагу лише на якомусь одному напрямку та способі.

Так, прагнення запобігти всім невинуватим вихідним потокам ресурсів може призвести до того, що витрати на безпеку будуть настільки високими, що можуть перевищувати розмір збитків неупереджених загроз. В такому у разі доцільніше звернути увагу на «процеси» з метою підвищення ефективності діяльності та на «входи» для примноження вхідних коштів через збільшення

частки ринку. Тому перед кожним окремим підприємством стоїть завдання оптимального управління ресурсом економічної безпеки на основі конкретних умов внутрішньої та зовнішнього середовища і з урахуванням альтернативних витрат. Розглядаючи економічну безпеку підприємства як одного з корпоративних ресурсів підприємства стратегічного призначення, відзначається суттєвий вплив, що надається цим ресурсом на прийняття тих чи інших управлінських рішень. Ресурс економічної безпеки - це один із небагатьох ресурсів підприємства, показник якого використовується на кожному етапі процесу формування управлінських рішень.

Класичний алгоритм прийняття управлінського рішення є базою для формування системи прийняття економіко-безпечних управлінських рішень, при цьому на кожному підприємстві є особливості даної системи в залежності від характеру найбільш поширених загроз, специфіки його діяльності та організаційної структури.

На рисунку 3.3 наводиться підхід до системи прийняття управлінських рішень з урахуванням економічної безпеки [67].

Перший етап є підготовчим до розробки економіко безпечного управлінського рішення і включає визначення мети (стратегічної або тактичної) підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також передбачає розробку оцінної системи здійснення аналізу. Постановка мети повинна ґрунтуватися на концепції безпеки підприємства. Аналіз загроз зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється за критеріями та параметрами, представленими в другій колі, на основі методу експертних оцінок.

Другий етап - постановка проблеми - полягає у виявленні проблеми, її аналіз з урахуванням критеріїв економічної безпеки та виділення причин її виникнення. В даному випадку можуть використовуватись кореляційний аналіз, факторний аналіз, математичне моделювання, аналіз історії, логічна дедукція та експертна оцінка.

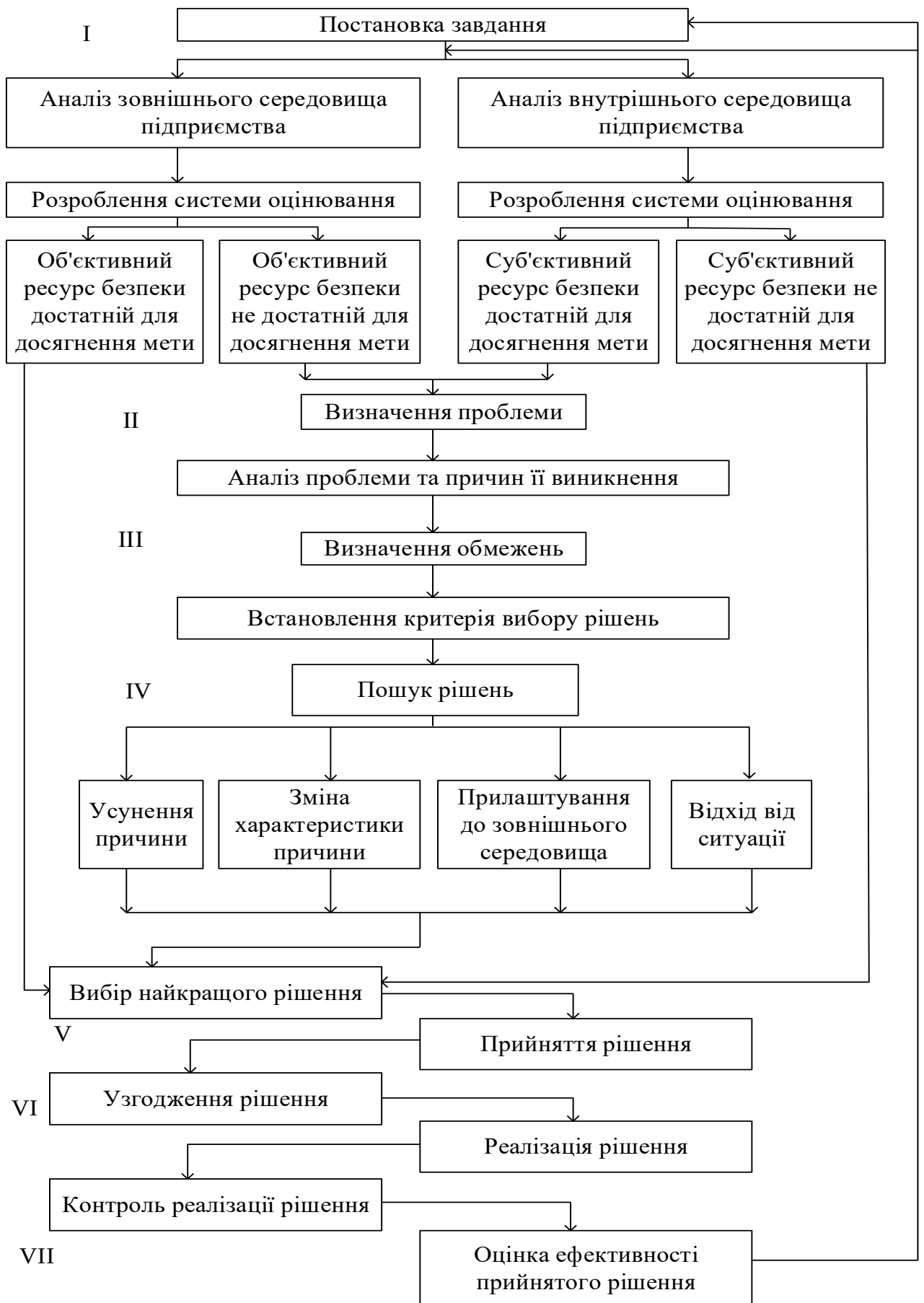


Рисунок 3.3 - Схема ухвалення управлінських рішень з урахуванням економічної безпеки

На третьому етапі встановлюються обмеження коштів та можливостей у досягненні мети: аналізуються обсяги ресурсів підприємства, зокрема і ресурси безпеки.

Четвертий етап - розробка економіко-безпечного управлінського рішення – займає центральне становище в системі прийняття рішень. На цьому етапі здійснюється встановлення критерію вибору рішення, на основі якого відбувається пошук рішень, порівняння альтернатив та вибір найкращого варіанту. У виборі найкращого рішення використовуються лінійне, нелінійне та динамічне програмування, моделювання (імітація), підрахунок витрат, евристичні методи, нелінійна оптимізація, теорія ймовірності та теорія ризику.

На п'ятому етапі приймається економіко-безпечне рішення: затверджується спосіб досягнення мети та розробляється план наступної реалізації рішення.

На шостому етапі здійснюється реалізація рішення. Перш ніж ухвалене економіко-безпечне рішення буде реалізовано, потрібно погодити дії керівництва та виконавців зі службами економічної безпеки, а також розподілити наявні ресурси за часом та місцем. Від узгодженості управлінського рішення залежить ефективність його реалізації.

На заключному - сьомому етапі здійснюються контроль реалізації економіко-безпечного рішення та оцінка результату. Основним завданням контролю є своєчасне відображення відхилень від планового розвитку процесу, проміжного чи кінцевого результату. На основі результатів контролю провадиться коригування плану. При цьому аналіз результатів повинен включати оцінку слабких та сильних місць вирішення та планів його реалізації, додаткові ризики. Результати проведеного аналізу можуть вплинути на переоцінку можливостей підприємства та призвести до зміни його стратегії та місії.

В даному алгоритмі особливе значення надається четвертому етапу розроблення економіко-безпечного управлінського рішення, де критерій оптимальності рішення пов'язані з альтернативними витратами підприємства.

Оскільки безпека, як ресурс підприємства, здебільшого є платним, то при виникненні загроз та ризиків підприємство змушене використовувати частину

своїх активів, які забезпечують певну прибутковість, над виробничої діяльності, а цілях забезпечення безпеки.

Спочатку виділяються витрати підприємства, як у випадку забезпечення економічної безпеки, так і відмови від неї (розмір ймовірного збитку або обсяг отриманих вигод від використання в виробничої діяльності дещо більшої кількості активів). У зв'язку з цим, критерієм прийняття рішення може бути як збільшення прибутковості, і забезпечення безпеки.

При ухваленні рішень з урахуванням безпеки керівництво підприємства змушене оцінювати також альтернативні витрати з різних способів забезпечення безпеки. Порівнянню підлягають витрати та вигоди від застосування захисних заходів (охорони) (усунення причин проблеми) - «вихід», впровадження ресурсозберігаючих технологій (приспособлення до зовнішньому середовищі) - «процес», та формування основи для додаткових вхідних потоків ресурсів (зміна характеристик причини) – «вхід».

Необхідність оплати заходів щодо забезпечення безпеки визначає прагнення підприємства мати безкоштовний ресурс економічної безпеки: високим попитом на його продукцію, відсутністю конкурентів, надійними контрагентами, особистими якостями персоналу (професійність, надійність). Але на практиці безкоштовну економічну безпеку має дуже мала кількість підприємств. Це призводить до того, що внаслідок нестачі безпеки підприємство змушене йти на більш високий ризик або набувати недостатньої кількості ресурсу безпеки за оплати послуг власної служби економічної безпеки або спеціалізованих організацій (охоронних, консультаційних та ін.).

Підвищення витрат на забезпечення безпеки призведе до зростання частки собівартості в ціні товару. Збільшена собівартість продукції призведе або до зниження прибутку, або втрати частини ринку. Ті витрати на безпеку, які не входять у собівартість, покриваються з допомогою прибутку. Це також дозволяє дійти висновку, що частина прибутку, що реінвестується в забезпечення безпеки призводить до зниження прибутковості підприємства.

Особливий інтерес для аналізу витрат на забезпечення економічної безпеки

викликають постійні витрати: витрати на придбання виняткових прав (ліцензій) на винаходи, зразки та моделі; амортизація; витрати на оплату послуг охоронного підприємства; витрати на обслуговування технічних засобів охорони; витрати на забезпечення технічної та пожежної безпеки; витрати на дотримання екологічних норм та ін. Чим вище дані витрати, тим меншим ресурсом об'єктивної економічної безпеки володіє підприємство - високі ризики мінімізуються за рахунок придбання ресурсу суб'єктивної безпеки.

Висновки до розділу 3

У певний період свого розвитку кожне підприємство стикається з проблемою захисту своїх інтересів від протиправних дій конкурентів та зазіхань недоброзичливців. У сучасних умовах не завжди цивілізованих конкурентних відносин, недосконалості чинного законодавства, свавілля фіскальних органів тощо, ще на стадії створення (складання бізнес-плану та проєкту статуту) підприємства необхідно передбачити заходи забезпечення економічної безпеки даного підприємства, які дозволять запобігти або зменшити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз.

Будь-яке підприємство зайняте специфічною економічною та торговельною діяльністю, тому поняття «зовнішніх» та «внутрішніх» загроз для кожного підприємства будуть індивідуальні.

До загальних зовнішніх загроз та дестабілізуючих факторів можна віднести: протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм та приватних осіб – рекет, експропріація, шантаж. Часто можна зіткнутися з людьми, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством, до загроз також можна віднести неспроможних та безвідповідальних ділових партнерів, співробітників, раніше звільнених за різні провини, а також протиправні дії з сторони корумпованих елементів з числа представників контролюючих та правоохоронних

органів.

До загальних внутрішніх загроз та дестабілізуючих факторів належать: дії чи бездіяльності (у тому числі навмисні та ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам підприємства, внаслідок яких може бути завдано економічної шкоди компанії; витік або втрата конкурентоспроможних інформаційних ресурсів (у тому числі відомостей, що становлять комерційну таємницю та/або конфіденційну інформацію); підлив її ділового іміджу та репутації у бізнес-спільноті; виникнення проблем у відносинах з реальними та потенційними партнерами та клієнтами; конфліктні ситуації з конкурентами, контролюючими правоохоронними органами, представниками кримінальної середовища; виробничий травматизм чи загибель персоналу.

Одним з основних напрямів діяльності підприємств Групи Нафтогаз є забезпечення безперервності та надійності роботи. Тому безпека в Групі Нафтогаз є складовою частиною безпекових систем, управління якими регулюється чинними стандартами та нормативними документами.

За роки свого існування НАК «Нафтогаз України» довела та надалі впевнено доводить свою спроможність виконувати ефективно та надійно делеговані Державою безпекові функції, особливо нині, рід час війни.

В розділі розглянуто основні ризики, які були в НАК «Нафтогаз» та з якими стикнулася компанія у 2022 році, серед них: стратегічні та геополітичні ризики, викликані енергетичною кризою та війною, судові позови, податкове законодавство, взаємодія з органами влади, фінансові ризики і т.д.

Також, розроблено методичку оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що носить комплексний характер та включає: аналіз зовнішнього середовища підприємства; аналіз ефективності бізнес-процесів; аналіз ступеня захисту підприємства від втрати ресурсів. Ця методика має переваги у визначенні стратегічних загроз економічної діяльності підприємства і дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного характеру, а також вибирати спосіб забезпечення їхньої економічної безпеки.

Визначено перелік засобів та способів забезпечення економічної безпеки

підприємства та доведено, що вибір того чи іншого способу її забезпечення визначається природою об'єкта безпеки та загрози, а також можливостями та специфікою конкретного підприємства. Визначено форми та методи реалізації економічної безпеки.

Запропоновано підхід до процесу прийняття управлінських рішень, що включає оцінку ресурсу економічної безпеки. Оскільки безпека є ресурсом, який, як правило, вимагає оплати, його придбання призводить до зниження прибутковості підприємства. У цій ситуації необхідний вибір з урахуванням альтернативних витрат у двох випадках:

- вибір між прибутковістю та безпекою — їх оптимальне співвідношення підприємствам;
- вибір оптимального способу забезпечення безпеки, на основі критерію витрат та ефекту.

Розроблено докладний алгоритм прийняття економіко-безпечного управлінського рішення.

Висновки

Протягом тривалого часу перед суспільством стояла проблема забезпечення економічної безпеки всіх рівнях. Усі країни прагнули забезпечити стабільний економічний розвиток своєї держави, а також підприємств.

Актуальність цілеспрямованої діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки підприємств зумовлена сучасною кризовою ситуацією та процесами модернізації країни.

Економічна безпека підприємства – це стійкий стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, при якому забезпечується стабільна реалізація основних комерційних інтересів та цілей статутної діяльності.

Загалом економічна безпека підприємства передбачає:

- високу фінансову ефективність, незалежність та стійкість роботи підприємства;
- розвиненість та конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;
- високий рівень організації управління підприємством;
- жорсткий кадровий відбір;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам;
- ефективний механізм правового регулювання всіх напрямків діяльності підприємства; забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;
- гарантії безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів.

сучасний етап розвитку ринкових відносин визначає необхідність виділення економічної безпеки підприємства як корпоративний ресурс стратегічного призначення.

Ресурс економічної безпеки відображає наявність у підприємства коштів, можливостей та умов для збереження його ключової компетенції та виконання

місії.

Об'єктивна безпека підприємства забезпечується суспільством, контрагентами підприємства та інші елементи його зовнішнього середовища, а суб'єктивне - внутрішнім середовищем самого підприємства.

Робота виконана на базі НАК «Нафтогаз», діяльність якого постійно піддається різноманітним ризикам та загрозам. Нафтогазовий сектор енергетики України є найбільш проблемним для економіки через високу газоємність ВВП, що, своєю чергою, породжує ще більшу газову імпортозалежність та сприяє поширенню корупції.

Головні проблеми нафтового сектору – це: суперечливе законодавство, високий рівень корупції, велика частка тіньового бізнесу, неефективна судова система, специфічні небезпеки (недосконалість земельного законодавства, надмірно зарегульована дозвільна система, нестабільні рентні та податкові правила, не врегульовані питання щодо мінімізації шкоди для довкілля). На жаль, «вибрані» видобувні компанії та пов'язані з ними чиновники збагачуються, тоді як рівень життя населення залишається низьким. Але НАК «Нафтогаз» -це єдина енергетична компанія в країні, яка здатна забезпечити надійне постачання споживачам енергії за доступними цінами, забезпечуючи одночасно реформу та модернізацію енергетичного сектору та перехід до чистих джерел енергії в інтересах держави та народу України.

Повномасштабна війна російської федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, істотно позначилась на діяльності Нафтогазу. З початку війни було практично повністю припинено проведення операцій на базовому фонді свердловин, буріння нових свердловин насамперед, на сході України. Було істотно ускладнено постачання критично необхідних сервісів та матеріалів для проведення виробничої діяльності. Частина фонду свердловин та наземної інфраструктури опинилась на тимчасово окупованих територіях. Компанія також була вимушена призупинити реалізацію частини стратегічних ініціатив на сході України.

Протягом 2022 року, до 90% потужностей перебувають або в зоні

тимчасової окупації, або в зоні активних бойових дій чи в безпосередній близькості до них . Розвиток сектора, який істотно прискорився у 2019-2020 рр., зупинився з початком війни . На жаль, саме з цих причин на сьогодні Групою Нафтогаз призупинено також і реалізацію багатьох проєктів щодо розвитку сфери.

Тож, для досягнення мети, визначеної місією Групи Нафтогаз у сфері безпеки праці, на найближчі роки поставлені наступні завдання:

- удосконалення системи управління безпекою праці та здоров'ям, системи управління безпекою дорожнього руху за допомогою:
- ідентифікації небезпек та оцінювання ризиків виникнення нещасних випадків, розробки та виконання заходів щодо їх зниження до безпечного рівня;
- удосконалення процедури інспектування діяльності з управління безпекою праці та безпекою дорожнього руху;
- розслідування нещасних випадків та дорожньо-транспортних пригод з виявленням кореневих причин їх виникнення та розробкою дієвих заходів щодо їх запобігання у майбутньому;
- розвиток культури безпеки праці шляхом:
- запровадження поведінкового аудиту з безпеки праці на постійній основі та за участі керівників всіх рівнів;
- удосконалення процедури збору даних та обліку небезпечних подій, що могли призвести до травмування працівників, для раннього виявлення та запобігання факторам, які можуть спричинити нещасний випадок, аварію;
- мотивації працівників щодо активної участі у поліпшенні стану охорони праці на підприємстві;
- організація проведення та забезпечення контролю і моніторингу підготовки підприємствами Групи Нафтогаз до роботи протягом осінньо-зимового періоду, з метою запобігання аваріям та ризикам втрати людських, матеріальних та фінансових ресурсів, покращення стандартів промислової безпеки у Групі Нафтогаз.

В кваліфікаційні роботи, з метою забезпечення безпеки компанії, яка є

стратегічною для країни, вироблено фундаментальні положення забезпечення економічної безпеки, які полягають у тому, що об'єктом безпеки виступають як структура та складові елементи підприємства, так і його функції та бізнес-процеси. Процедура забезпечення безпеки спочатку пропонує виділення заходів, орієнтованих на «вхід» (прагнення зберегти і примножити вхідні потоки ресурсів), «трансформаційний процес» (прагнення підвищення ефективності переведення «входів» у «виходи») і «вихід» (запобігання невиправданим і незаконним вихідним потокам ресурсів). Розроблено класифікацію суб'єктів економічної безпеки компанії та уточнено напрями її забезпечення.

Також, розроблено методiku оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що носить комплексний характер та включає: аналіз зовнішнього середовища підприємства; аналіз ефективності бізнес-процесів; аналіз ступеня захисту підприємства від втрати ресурсів. Ця методика має переваги у визначенні стратегічних загроз економічної діяльності підприємства і дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного характеру, а також вибирати спосіб забезпечення їхньої економічної безпеки.

Визначено перелік засобів та способів забезпечення економічної безпеки підприємства та доведено, що вибір того чи іншого способу її забезпечення визначається природою об'єкта безпеки та загрози, а також можливостями та специфікою конкретного підприємства.

Визначено форми та методи реалізації економічної безпеки. Запропоновано підхід до процесу прийняття управлінських рішень, що включає оцінку ресурсу економічної безпеки. Оскільки безпека є ресурсом, який, як правило, вимагає оплати, його придбання призводить до зниження прибутковості підприємства. У цій ситуації необхідний вибір з урахуванням альтернативних витрат. Розроблено докладний алгоритм прийняття економіко-безпечного управлінського рішення.

Список використаних джерел

- 1 Податковий кодекс України. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 2 Господарський Кодекс України: офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 3 Про господарські товариства: закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 4 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 5 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 6 Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: постанова КМУ від 21 жовтня 2020 року № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/982-2020-%D0%BF#Text>
- 7 Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: постанова КМУ від 27 вересня 2021 року № 1011. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-diyalnosti-akcionernogotovaristva-nacionalna-s1011-270921>
- 8 Енергетика / Державна служба статистики України. URL : https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/energ.htm
- 9 Нафтовий сектор України в очікуванні змін. URL : https://dt.ua/ECONOMICS/naftoviy_sektor_ukrayini_v_ochikuvanni_zmin.html
- 10 ABLOY® OS INCEDO – Покращена цифрова безпека та управління доступом для професіоналів. URL: <https://www.abloy.com/global/uk/our-products/abloy-os-incedo>
- 11 Берляк Г.В. Інвестиційні ризики та невизначеність в умовах глобалізаційних змін: обліково-аналітичний підхід. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2014. С.38-41.

- 12 Білоус А. Нафтогазовий сектор України: між зрадою та перемогою. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/09/19/629228/>
- 13 Бурлака В.Г. Стратегія розвитку нафтового сектору України. Київ : НАУ, 2012. 356 с.
- 14 Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.
- 15 Воловельська І. В., Шемшур М., Кирильченко С. Економічна безпека підприємства. Теоретический аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 55-60.
- 16 Воловельська І. В., Мазіашвілі А. Р. Методика застосування психологічного елемента в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 236-246.
- 17 Воловельська І. В., Гайдуков Б. Становлення системи управління ризиками у світі та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 123-128.
- 18 Гораль Л.Т., Король С.В. Орієнтири для розвитку газорозподільних підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1(5). С. 120–124.
- 19 Гораль Л.Т., Шийко В.І., Сергєєв О.П. Джерела і механізми фінансування енергозберігаючих заходів на підприємствах газотранспортної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету . Економічні науки*. 2014. № 3(2). С. 200–204.
- 20 Григорук П. М., Хрущ Н. А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 1. С. 204–198.
- 21 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 13-20.

22 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

23 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

24 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

25 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

26 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

27 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

28 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

29 Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес-інформ*. №1. 2014. С. 314-318.

30 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.

31 Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту и промисловості*. 2018. №64. С.1-18

32 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

33 Дикань В.Л., Корінь М.В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління:*

теорія і практика. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264.18>.

34 Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

35 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

36 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

37 Дикань В.Л., Токмакова І.В., Корінь М.В. та ін. Інституціональна парадигма постіндустріальної трансформації промислового комплексу України. Технології та інфраструктура транспорту» Український державний університет залізничного транспорту: тези доповідей міжнародної науково-технічної конференції (14-16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ: 2018. С. 392-393.

38 Дикань В.Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2022. № 76-77. С. 5-12.

39 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

40 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

41 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

42 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є.. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

43 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

- 44 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 45 Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія / Б. М. Андрушків, І. П. Вовк, Ю. Я. Вовк, В. П. Паляниця та ін. Тернопіль : Тернограф, 2012. 456 с.
- 46 Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 3. С. 37–42.
- 47 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 48 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.
- 49 Кожевников А.Ю. Газова сфера України в 2017 році та її державне регулювання. *Державне управління. Секція «Інвестиції: практика та досвід»*. 2018. № 7. С. 132–136.
- 50 Кондратюк М. В., Кузьменко О. С. Економічна безпека підприємства: актуальні проблеми її забезпечення в умовах зростання злочинності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 170-176
- 51 Кондратюк М.В., Кузьменко О.С. Автоматизація бізнес-процесів і її вплив на роботу компаній. Тези доповідей за матеріалами Дев'ятнадцятої науково-практичної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1-2 червня, м. Харків). Харків, УкрДУЗТ, 2023. С. 369-371.
- 52 Кондратюк М. В., Мадждуб С. Розробка механізму формування і реалізації інноваційних процесів на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 325-330.
- 53 Кондратюк М. В., Лактіонова К. С. Шляхи удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2014. № 48. С. 172-174.

54 Кулакова С.Ю. Ефективний розвиток нафтогазового комплексу як важлива умова соціально-економічного розвитку держави. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5947>

55 Лисьонкова Н. М., Уткіна Ю. М., Кондратюк М. В. Особливості управління трудовою поведінкою молоді. Людина, суспільство, комунікативні технології : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 жовтня 2022 р.). Харків : Мачулін, 2022. С. 159-161.

56 Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. №2. С. 52-56.

57 Мігус І.П. Методичний підхід до оцінки впливу загроз на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства. *Фінансовий простір*. 2013. №3. URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua>

58 Нова енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція. Центр Разумкова. URL: http://razumkov.org.ua/upload/Draft%20Strategy_00%20%287%29.pdf

59 Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 91-101.

60 Основні показники розвитку паливного-енергетичного комплексу. Міністерство енергетики та вугільної промисловості. URL : <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245416376> (дата звернення: 10.09.2019).

61 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

62 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

- 63 Погорелов О. В. Легалізація кримінальних доходів як провідна форма економічної злочинності в умовах глобалізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7 (4). С. 242-253. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/242-253.htm>
- 64 Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук. Луганськ, 2000. 27 с.
- 65 Пчеліна О. В. Механізм вчинення економічних злочинів. *Право і Безпека*. 2009. № 4. С. 118–122.
- 66 Соломніков І. В., Семенцова О. В., Воловельська І. В. Роль транснаціонального капіталу в глобалізаційному світовому просторі. Людина, суспільство, комунікативні технології: матеріали Х міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 жовтня 2022 р.). Харків : Мачулін, 2022. С. 172-174.
- 67 Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрямки подолання / Т. А. Тищук та ін. К. : НІСД, 2011. 31 с.
- 68 Тіньова міжнародна торгівля: макроекономічна теорія та фіскальні наслідки для України: монографія /Вдовиченко А. М., Зубрицький А.І., Рубцов О. М., Семир'янов Д. Я., Серебрянський Д. М.; за заг. ред. Д.М. Серебрянського. К. : Алерта, 2013. 202 с.
- 69 Червінська О.С., Грицик А.Я. Стан та перспективи розвитку підприємств нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. С. 300–307.
- 70 Шапран О. Чинники сталого розвитку світового ринку нафтопродуктів. *Міжнародні відносини*. 2014. No 1(42). С. 61–65.
- 71 Шерстюк Р.В. Шляхи модернізації НПЗ України. *Нафтопереробка та нафтохімія*. 2006. No 11. С. 5–10.
- 72 Управління бізнесом: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х. : УкрДАЗТ, 2017. 315 с.
- 73 Ярмач О. В. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації

«Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 92 с.

74 Introduction of creative economy in international relations: aspects of development security / I. Perevozova et al. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. No 9(1). P. 139–154. URL : [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(11\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(11))

75 Shmygol N., Galtsova O., Varlamova I. Developing a methodology to assess the environmental and economic performance index based on international research to resolve the economic and environmental problems of Ukraine. *Baltic Journal of Economic*. 2018. No 4. P. 366–375.

76 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

77 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Теоретичні і прикладні засади удосконалення системи
прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки
підприємства»

автора: Кузьменко Олег Сергійович
(ПІБ автора повністю)

містить 3,66 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.