

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

**на тему «Формування та управління фінансово-економічною безпекою
підприємства»**

Виконала: студентка 2-го курсу, групи 601-УФБ
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Перегінець Ю.Я.

Керівник: д.е.н., професор Онищенко С.В.

Рецензент: головний бухгалтер СФГ «Довіра»,
Хоруженко А.М.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань
Перегінець Ю.Я.

Підтверджую достовірність даних,
використаних у роботі

Перегінець Ю.Я.

Полтава, 2025 року

АНОТАЦІЯ

Перегінець Ю.Я. Формування та управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Рукопис. Магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою», Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2025.

Робота містить 61 сторінку, 8 таблиць, 20 рисунків, список літератури із 50 джерел та 4 додатки.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, ризики, загрози, індикатори, стратегія управління, механізми захисту.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах зростаючих викликів та геополітичної нестабільності потребує удосконалення інструментів антикризового управління та формування дієвих механізмів захисту фінансово-економічних інтересів від негативного впливу загроз. Управління фінансово-економічною безпекою сприяє мінімізації ризиків, підвищенню стійкості бізнесу, його конкурентоспроможності та створити основу для довгострокового розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Мета роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів формування й управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Агрона Фрут Україна» та визначення напрямів підвищення її рівня.

Об'єктом дослідження є процеси формування й управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування й управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Агрона Фрут Україна».

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність, значення та передумови формування фінансово-економічної безпеки підприємства; розкрито особливості управління та методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна»; проаналізовано індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства; проведено оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення стратегії формування фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна»; обґрунтовано рекомендації щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Практична цінність магістерської роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, що сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасних викликів.

Інформаційною базою для написання магістерської роботи є наукові статті, монографії, навчальні посібники, що є у відкритому доступі, та присвячені висвітленню проблем управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна».

SUMMARY

Pereginec Yu.Ya. Formation and management of enterprise's financial and economic security. Manuscript. Master's work on obtaining a second (master's) level of higher education from the specialty 072 " Finance, banking, insurance and stock market" under the educational-professional program "Financial and Economic Security Management", National University Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic, Poltava, 2025.

The work contains 61 pages, 8 tables, 20 figures, a list of literature from 50 sources and 4 applications.

Key words: financial and economic security, risks, threats, indicators, management strategy, protection mechanisms.

In the context of increasing challenges and geopolitical instability, ensuring enterprise financial and economic security requires enhanced crisis management tools and effective mechanisms to protect financial-economic interests from adverse threats. Managing financial and economic security facilitates risk minimization, enhances business resilience and competitiveness, and establishes a foundation for long-term enterprise development under conditions of uncertainty.

The purpose of the work is to investigate theoretical and practical aspects of financial and economic security formation and management at LLC "Agrana Fruit Ukraine" and determine directions for improving its security level.

The research object comprises processes of enterprise financial and economic security formation and management.

The research subject encompasses theoretical and practical aspects of financial and economic security formation and management at LLC "Agrana Fruit Ukraine".

The first chapter of the qualification work defines the essence, significance, and prerequisites for the formation of the enterprise financial and economic

security; elucidates the management and methodological approaches to assessing enterprise's financial and economic security.

The second chapter characterizes the production and economic activities of LLC "Agrana Fruit Ukraine"; analyzes financial and economic security indicators; and evaluates the level of financial and economic security at LLC "Agrana Fruit Ukraine".

The third chapter substantiates directions for improving financial and economic security formation strategy at LLC "Agrana Fruit Ukraine"; provides recommendations for strengthening the company's financial and economic security.

The practical value of this master's thesis lies in the potential application of the proposed recommendations for ensuring enterprise financial and economic security, which will contribute to enhanced business resilience and competitiveness amid contemporary challenges.

The information base for the thesis comprises scientific articles, monographs, textbooks that are publicly available and dedicated to highlighting the problems of managing the financial and economic security of an enterprise, statistical and financial reporting of LLC "Agrana Fruit Ukraine".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Фінансово-економічна безпека підприємства: зміст та значення у забезпеченні стабільності бізнесу	6
1.2. Передумови формування та особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	23
2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства	28
2.3. Оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»...35	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Удосконалення стратегії формування фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	43
3.2. Рекомендації щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»	47
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

				МР 601-УФБ 11393215
	П. І. Б.	Підпис	Дата	
<i>Розроб.</i>	<i>Перегінець Ю.Я.</i>			Літ. Арк. Акрушів
<i>Перевір.</i>	<i>Онищенко С.В.</i>			3 61
<i>Н. Контр.</i>	<i>Онищенко С.В.</i>			Формування та управління фінансово-економічною безпекою підприємства
<i>Затверд.</i>	<i>Свистун Л.А.</i>			

ВСТУП

Сучасне економічне середовище, позначене посиленням глобалізаційних процесів, значною макроекономічною невизначеністю, зростанням рівня інфляції та геополітичними викликами, вимагає від підприємств активного впровадження інструментів для забезпечення фінансової стійкості та зменшення вразливості до зовнішніх і внутрішніх ризиків. З огляду на зростаючу складність глобальних економічних зв'язків та активізацію кризових явищ, управління фінансово-економічною безпекою перетворюється на необхідну умову підтримання ефективності функціонування підприємства, збереження його конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптивності в умовах невизначеності. Зокрема, для українських підприємств, які працюють в умовах руйнівних наслідків воєнних дій, значних інвестиційних втрат та нестабільності ринкової інфраструктури, ця проблема набуває особливого значення.

Розробка дієвих механізмів формування фінансово-економічної безпеки передбачає впровадження системного підходу до ідентифікації, оцінки та управління загрозами. Необхідність мінімізації ризиків, пов'язаних із порушенням платоспроможності, зниженням обсягів інвестиційної активності, впливом непередбачуваних ринкових коливань, стає визначальним фактором для досягнення стабільності. Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою інтегрується в стратегічні завдання підприємств, спрямовані на забезпечення їх життєздатності та розвитку в умовах економічної турбулентності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» та визначення напрямів підвищення її рівня.

Для досягнення доставленої мети було визначено наступні завдання:

– визначити зміст, значення, передумови формування та особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

- розкрити методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- проаналізувати показники фінансового стану підприємства;
- оцінити рівень фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»;
- удосконалити стратегію формування фінансово-економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати рекомендації щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Об'єктом дослідження є процеси формування й управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування й управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові статті, монографії, навчальні посібники, що є у відкритому доступі, та присвячені висвітленню проблем управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Робота має практичну цінність, оскільки запропоновані заходи можуть бути застосовані на підприємствах для покращення їх фінансового стану. Використання індикаторного підходу до оцінки фінансово-економічної безпеки, інтегрованого з комплексною оцінкою фінансового стану, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики та запобігати кризовим ситуаціям.

Кваліфікаційна робота була підготовлена на основі відкритих даних та матеріалів, наукової та довідникової літератури, а також фінансової звітності ТОВ «Агрона Фрут Україна» й складається із вступу, основної частини (трьох розділів), висновків та додатків. Отримані результати пройшли апробацію на VI Міжнародній науково-практичній конференції (м. Полтава, 27 листопада 2024 р., тема доповіді: «Ensuring financial and economic security of the enterprise in the strategic management system»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансово-економічна безпека підприємства: зміст та значення у забезпеченні стабільності бізнесу

У сучасних умовах економічної турбулентності фінансово-економічна безпека виступає основою стійкого функціонування підприємства, визначаючи його здатність реалізовувати стратегічні та оперативні цілі.

Відсутність у науковій літературі єдиного підходу до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства обумовлена складністю і багатогранністю цього поняття. Зміст фінансово-економічної безпеки охоплює широкий спектр аспектів: від забезпечення фінансової стабільності та ліквідності до підтримання інвестиційної привабливості та мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми викликами.

І. Бланк пропонує під фінансово-економічною безпекою розуміти кількісно та якісно оцінений рівень фінансового стану підприємства, який гарантує надійний захист пріоритетних фінансових інтересів від реальних і потенційних загроз [1]. Подібне визначення надає З. Варналій, який пропонує виділяти фінансову складову економічної безпеки підприємства, що передбачає захист фінансових інтересів суб'єктів на всіх рівнях фінансових відносин і забезпечення підприємств, організацій та установ коштами, достатніми для задоволення їхніх потреб і виконання зобов'язань [2].

На відміну від попередніх визначень Н. Пойда-Носик пропонує розглядати фінансово-економічну безпеку як багаторівневий та складний процес формування фінансового балансу підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, спрямований на захист підприємства від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх фінансових загроз через

ефективне використання його фінансового потенціалу для збільшення ринкової вартості бізнесу [3].

За результатами узагальнення наукових підходів до трактування сутності фінансово-економічної безпеки підприємства можна дійти до висновку, що це є багатоаспектне поняття, яке відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність своєї діяльності, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно протидіяти різноманітним загрозам.

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння сутності фінансово-економічної безпеки підприємства можна виділити кілька варіантів інтерпретації її змісту (рис. 1.1). Так, значна кількість науковців розглядає безпеку як стан захищеності від викликів і загроз. Утім досить обґрунтованими є підходи, згідно з якими безпеку можна розглядати як процес, спрямований на виявлення, оцінювання та нейтралізацію загроз, чи як здатність підприємства до самозахисту та адаптації в умовах впливу негативних чинників.



Рис. 1.1. Підходи до трактування сутності фінансово-економічної безпеки підприємства

Кожен із цих підходів має свої переваги та застосовується залежно від контексту дослідження або практичних завдань. У комплексі вони дозволяють глибше розуміти сутність безпеки та ефективніше управляти нею. Тому вважаємо за доцільне застосовувати комплексний підхід до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки вона інтегрує фінансовий стан, здатність підтримувати фінансовий потенціал, захищати економічні інтереси та ефективно протидіяти загрозам. Оскільки фінансово-

економічна безпека формується як результат управлінських процесів, використання лише одного підходу до її трактування обмежує розуміння цього багатогранного поняття та не враховує його системну природу.

У системі безпеки бізнесу фінансово-економічна безпека відіграє інтегруючу роль та впливає на всі аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства. Її значення проявляється у підтримці фінансової стійкості, збереженні ліквідності, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. З одного боку, вона сприяє зменшенню впливу кризових явищ, таких як економічні рецесії, ринкові коливання чи воєнні дії. З іншого боку, її високий рівень дозволяє підприємству залишатися привабливим для інвесторів, партнерів і клієнтів, сприяючи залученню додаткових фінансових ресурсів.

Значення фінансово-економічної безпеки відображається її місцем серед інших складових економічної безпеки підприємства, що представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Значення фінансової складової в системі економічної безпеки підприємства

Усі функціональні елементи економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою, проте саме фінансово-економічна безпека відіграє найвагомішу роль у забезпеченні стійкості бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Саме фінансова складова забезпечує реалізацію ключових економічних інтересів підприємства через раціональне залучення, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, що включає набір специфічних параметрів, які забезпечують раціональне та ефективне використання таких економічних ресурсів, як фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні (рис. 1.3).

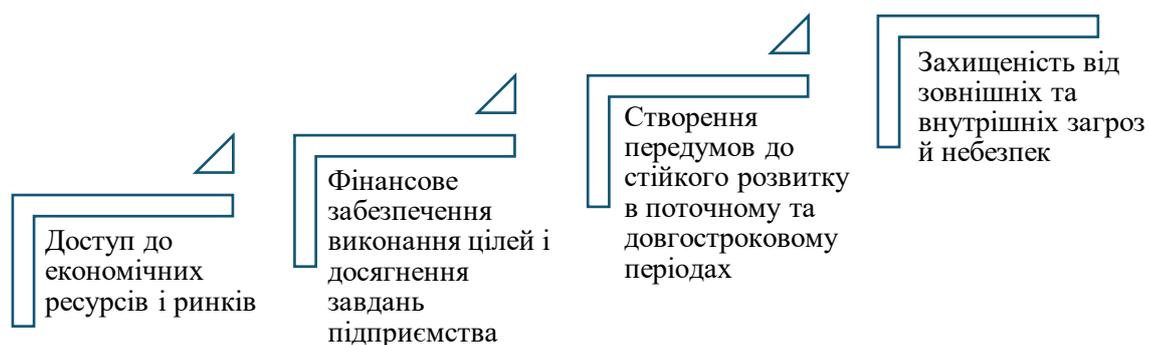


Рис. 1.3. Значення фінансово-економічної безпеки у забезпеченні стабільності бізнесу

Значення фінансово-економічної безпеки полягає у створенні умов для стабільного функціонування підприємства, здатності швидко адаптуватися до змінних ринкових умов і нейтралізувати негативні впливи зовнішніх і внутрішніх загроз. Крім того, високий рівень фінансово-економічної безпеки формує підґрунтя для довгострокового розвитку, збереження конкурентних позицій і підвищення інвестиційної привабливості, що є основою сталого розвитку та забезпечення стабільності бізнесу у сучасному складному економічному середовищі.

Формування фінансово-економічної безпеки підприємства є вимогою часу, зважаючи на кількість і масштаби сучасних викликів та загроз. За результатами узагальнення і систематизації наукової літератури з економічної безпекології можна дійти до висновку, що управління фінансово-економічною безпекою підприємства – це процес розробки, впровадження та моніторингу системи заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та стійкості фінансово-економічного стану підприємства. Це важлива складова фінансового менеджменту підприємства в умовах сьогодення, яка включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків, захист фінансових інтересів підприємства, забезпечення достатнього обсягу та оптимізацію фінансових ресурсів, підвищення фінансової стійкості, платоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

За змістом фінансово-економічна безпека підприємства є інтегрованим результатом ефективного управління фінансами суб'єкта підприємництва, прогнозування економічних ризиків і розробки дієвих механізмів захисту фінансових та інших ресурсів підприємства.

Виходячи зі змісту фінансово-економічної безпеки основні принципи її забезпечення полягають у суворо цілеспрямованому використанні фінансових ресурсів, моніторингу та оптимізації співвідношення доходів і витрат суб'єкта господарювання, забезпеченні необхідних умов для збільшення ринкової вартості та прибутковості бізнесу.

Отже, ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від його фінансового стану, а фінансово-економічна безпека забезпечує стабільність економічної системи та її сталий розвиток. Формування та впровадження ефективної стратегії управління фінансово-економічною безпекою підприємства є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в умовах економічної невизначеності для досягнення стабільних результатів його діяльності й реалізації цілей, що відповідають інтересам власників та суспільства.

1.2. Передумови формування та особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Формування фінансово-економічної безпеки підприємства є важливою складовою функціональних стратегій бізнесу в сучасних умовах й спрямоване на захист фінансових інтересів суб'єкта господарювання. Ці процеси включають розробку та впровадження ефективних механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки, встановлення довгострокових цілей захисту, вибір найефективніших методів їх досягнення та коригування заходів залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Початковим етапом формування фінансово-економічної безпеки підприємства є моніторинг та оцінювання різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, що взаємодіють та визначають здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати свої фінансові ресурси та підтримувати фінансову стабільність в умовах фінансових ризиків.

Однією з основних передумов формування фінансово-економічної безпеки підприємства є загальний рівень економічної ситуації в країні та глобальні економічні тренди. В умовах високої економічної нестабільності, зокрема в умовах кризових явищ або воєнних конфліктів, підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін. Це передбачає розробку і реалізацію ефективних стратегій для забезпечення фінансової стійкості та зниження негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. У таких умовах виникає потреба в детальному прогнозуванні ризиків і розробці заходів для їх мінімізації.

До передумов формування фінансово-економічної безпеки також варто віднести нормативно-правові умови, які регулюють фінансову діяльність підприємств. Національна законодавча база, зокрема податкове законодавство, значною мірою визначає можливості підприємства для ефективного управління своїми фінансами. Наявність сприятливого правового середовища,

а також відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства є важливими умовами для забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Іншою важливою передумовою є рівень розвитку внутрішнього фінансового управління підприємства. Для ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідне удосконалення фінансового менеджменту, що включає моніторинг фінансових потоків, оцінку фінансових ризиків та їх регулярне коригування. Водночас необхідно забезпечити високий рівень контролю за витратами, оптимізацію фінансових ресурсів та ефективне використання наявних активів.

Важливими передумовами є також рівень розвитку інфраструктури підприємства, ефективність взаємодії з постачальниками, партнерами та іншими суб'єктами економічної діяльності. Надійна мережа партнерських відносин дозволяє підприємству знижувати фінансові ризики та створювати додаткові можливості для отримання фінансових ресурсів. У той самий час, організація внутрішніх процесів на рівні підприємства, зокрема управлінські та інформаційні системи, визначають швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі та здатність оперативно адаптувати стратегії фінансового управління.

Безумовно, однією з найважливіших передумов формування фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегічний підхід до управління його фінансами. Забезпечення фінансової безпеки вимагає розробки довгострокових фінансових стратегій, орієнтованих на стабільний розвиток підприємства, в тому числі на оптимізацію використання капіталу, диверсифікацію джерел фінансування та забезпечення ліквідності на всіх етапах діяльності. Такі стратегії мають враховувати потенційні фінансові ризики і можливості, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Разом із цим управління фінансово-економічною безпекою повинно бути інтегроване в загальну систему управління стратегічною безпекою підприємства, оскільки досягнення бажаних показників активів, ліквідності,

платоспроможності та інших фінансових характеристик без комплексного аналізу конкурентного середовища та врахування інших складових стратегічної безпеки зазвичай має тимчасовий характер. Таким чином, фінансово-економічна безпека повинна бути тісно взаємопов'язана з управлінськими процесами в операційній, інформаційній, кадровій та інших сферах стратегічної безпеки підприємства.

Організаційні аспекти управління фінансово-економічною безпекою в системі менеджменту підприємства представлено на рис. 1.4.



Рис.1.4. Організаційні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає реалізацію сукупності цілеспрямованих заходів, спрямованих на досягнення і підтримання оптимального рівня фінансово-економічної безпеки. Цей рівень формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також ефективного управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами.

Основні елементи управління фінансово-економічною безпекою підприємства представлена на рис. 1.5.

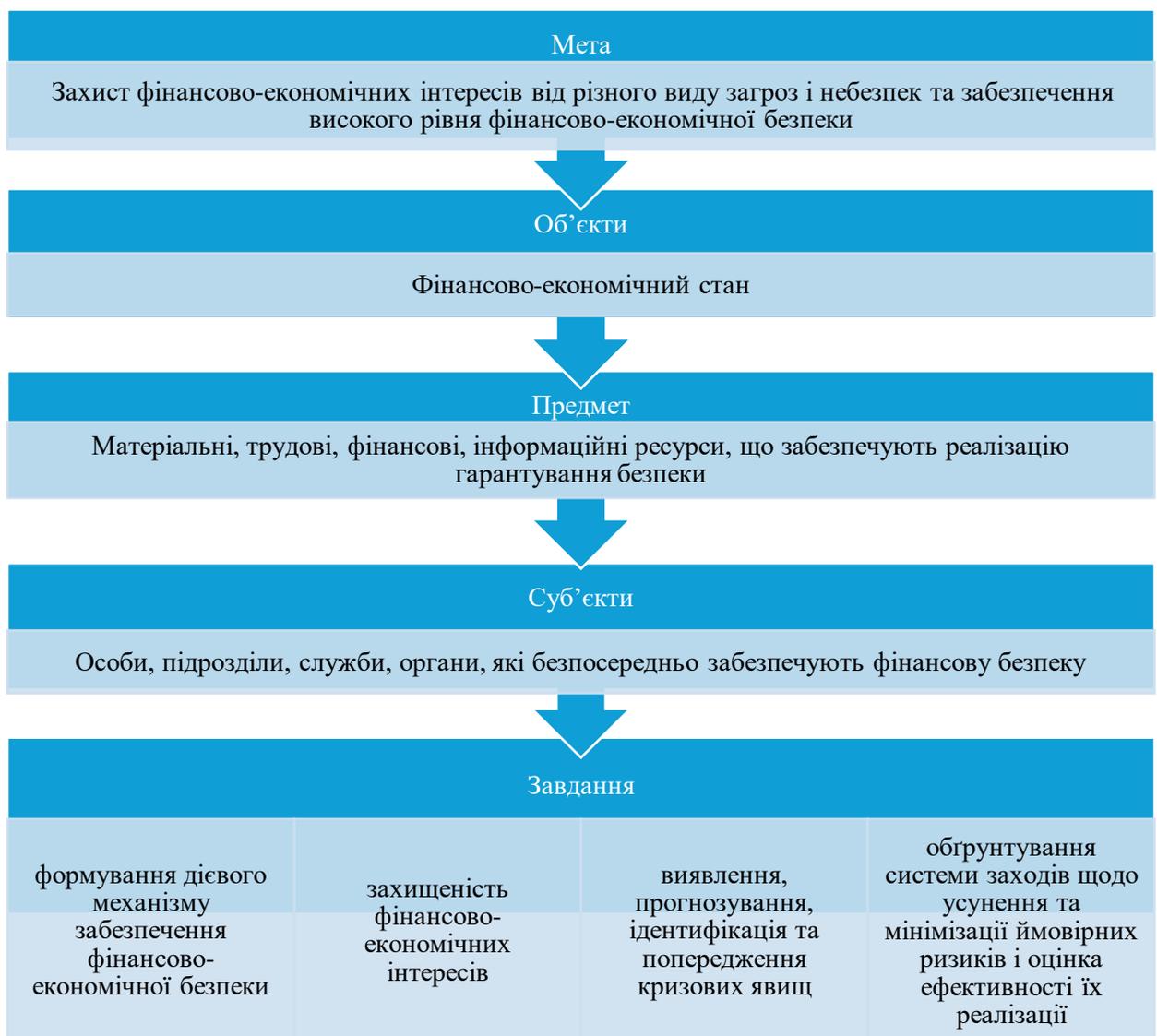


Рис. 1.5. Основні елементи управління фінансово-економічною безпекою підприємства [14]

Об'єктом управління фінансово-економічною безпекою підприємства є його фінансово-економічний стан, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Предметом цієї системи є сукупність матеріальних і фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів та інформаційних технологій, що сприяють реалізації заходів, направлених на підтримання та зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства передбачає створення спеціалізованої служби безпеки або делегування відповідних функцій іншим структурним підрозділам підприємства. Основними завданнями такого управління є забезпечення життєздатності та сталого розвитку підприємства, а також організація взаємодії з підрозділами безпеки інших підприємств, зокрема тих, які мають фінансові чи комерційні зв'язки з даним суб'єктом підприємництва. Крім того, важливим завданням є моніторинг можливих загроз та ризиків, визначення джерел цих загроз і реалізація превентивних заходів для їхнього зменшення. Також необхідно розробляти ефективні механізми для мінімізації ризиків і впроваджувати заходи, спрямовані на захист майна і інтересів підприємства.

Створення окремого структурного підрозділу для забезпечення фінансово-економічної безпеки, хоча й пов'язано з певними фінансовими та управлінськими витратами, може бути доцільним в умовах складної конкурентної та інституційної ситуації. Це дозволяє організації ефективно управляти процесами, що супроводжують її розширення і розвиток протягом життєвого циклу. Утім створення такого структурного підрозділу потребує розрахунку економічної ефективності його діяльності задля досягнення максимальної віддачі й мінімізації витрат.

Дотримання принципів і реалізація функцій фінансово-економічної безпеки підприємства становить основу сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності й має бути взаємопов'язана з тактичними та стратегічними планами розвитку підприємства, охоплюючи всі аспекти його життєдіяльності та напрямки господарської діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства

Ухвалення управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства ґрунтується на результатах аналізу й оцінюванні її рівня. Найчастіше для визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства використовується функціональний, індикаторний або експертний методичний підхід.

Функціональний метод ґрунтується на глибокому аналізі діяльності підприємства через призму його функціональних аспектів, бізнес-процесів, зокрема управління фінансовими ресурсами, виробничими процесами, маркетинговою діяльністю та іншими ключовими напрямками (рис. 1.6).

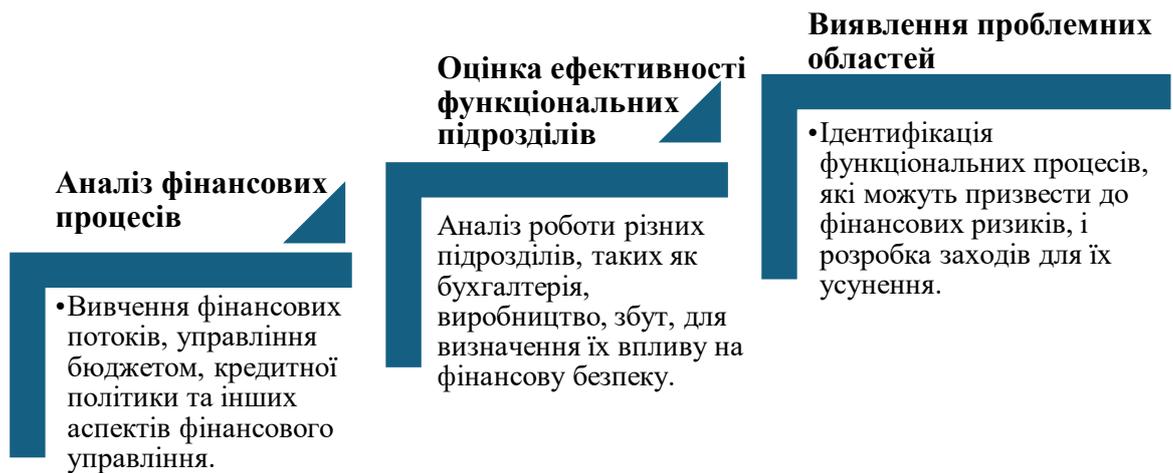


Рис. 1.6. Загальна схема оцінювання фінансово-економічної безпеки за функціональним підходом [19]

За функціональним підходом виокремлюються декількох функціональних складових (підсистем) фінансово-економічної безпеки підприємства, за кожною з яких визначається інтегральний показник безпеки. Своєю чергою рівень фінансово-економічної безпеки підприємства розраховується шляхом математичного інтегрування отриманих значень субіндексів фінансово-економічної безпеки за її функціональними складовими.

За індикаторним методичним підходом до оцінювання фінансово-економічної безпеки передбачається використання різних фінансових індикаторів і коефіцієнтів для аналізу фінансового стану підприємства. Основний акцент робиться на кількісному аналізі ключових фінансових показників, що дозволяє об'єктивно оцінити поточний рівень фінансово-економічної безпеки (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Алгоритм оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за індикаторним підходом [21]

Індикаторний підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає зіставлення фактичних значень фінансових показників із визначеними пороговими (еталонними) значеннями. Такий метод дозволяє оперативно оцінювати рівень фінансово-економічної безпеки, аналізуючи відхилення фактичних значень від встановлених порогів за допомогою комплексу індикаторів. Рівень фінансово-економічної безпеки визначається залежно від величини та кількості таких відхилень. Незважаючи на простоту застосування, індикаторний підхід потребує ретельного обґрунтування обраних індикаторів, оскільки досягнення високого рівня безпеки можливе лише за умови, що порогові значення всіх показників виконуються без взаємного компенсування одного індикатора іншим.

Експертний підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки базується на оцінках, знаннях і досвіді фахівців у галузі фінансів та економіки. Цей підхід включає якісний аналіз фінансової ситуації на основі експертних суджень, що дозволяє розробити рекомендації та надати оцінку стану фінансово-економічної безпеки підприємства з урахуванням специфічних особливостей його діяльності. Алгоритм оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за експертним методом наведено на рис. 1.8.

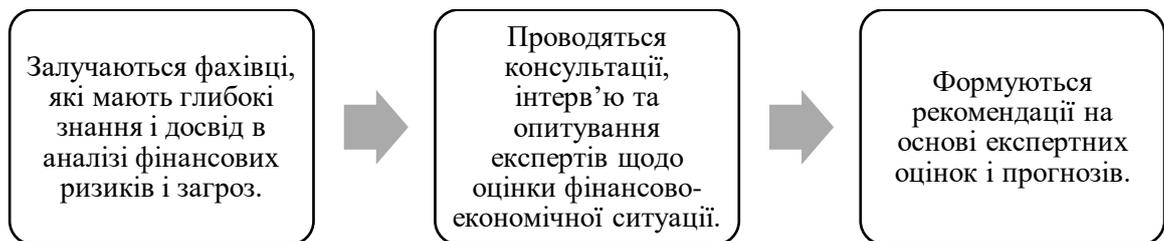


Рис. 1.8. Алгоритм оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за експертним підходом

Методичний підхід, заснований на експертному оцінюванні, не отримав широкого розповсюдження в практичній діяльності. Його зазвичай застосовують у ситуаціях, коли використання кількісних показників є обмеженим або неможливим. Це особливо актуально при оцінюванні ймовірності реалізації загроз, аналізі їхнього потенційного негативного впливу на діяльність компанії чи визначенні можливих наслідків від їхньої реалізації. Експертний підхід дозволяє враховувати суб'єктивні аспекти та специфіку окремих випадків, що підвищує його цінність у комплексному аналізі ризиків.

Також існують інші методичні підходи, такі як ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та підхід, заснований на теорії економічних ризиків. Втім, їх застосування в практичній діяльності є менш поширеним через наявні обмеження. Зокрема, такі підходи можуть вимагати значних ресурсів для реалізації, бути складними в адаптації до специфічних умов підприємства або не забезпечувати достатньої точності у прогнозуванні та оцінці фінансово-економічної безпеки.

Зважаючи на наявність переваг і недоліків у використанні кожного із описаних методичних підходів вважаємо, що найбільш об'єктивну й повну оцінку рівня фінансово-економічної безпеки підприємства можна отримати при комплексному використанні функціонального та індикаторного підходів за послідовністю, що наведена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Послідовність процесу оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства за комплексним підходом [25]

Процес визначення та оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється поетапно, що включає визначення її фактичного рівня на основі встановлених критеріїв та показників (табл. 1.1). При цьому межі зон безпеки мають умовний характер і можуть варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства, його галузевої належності та умов функціонування.

Таблиця 1.1

Характеристика рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства

Рівні безпеки	Межі рівнів безпеки	Характеристики станів безпеки
Підтримуючий	до 0,2	Нестійкість економічної безпеки (бізнес знаходиться на межі безпеки, оскільки при незначному зниженні прибутку може її втратити).
Мінімальний	0,2-0,5	Бізнес знаходиться в економічній безпеці й спроможне у найближчі 1-2 роки її підтримати.
Дуже низький	0,5-0,7	Умови, що забезпечують економічну безпеку бізнесу, дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді, проте ставлять її під загрозу в найближчій перспективі.
Низький	0,7-0,9	Умови, що забезпечують економічну безпеку бізнесу, дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді та в найближчій (1-2 роки) перспективі.
Середній	0,9-1,5	Умови, що забезпечують економічну безпеку бізнесу, дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді та у середній (2- 4 роки) перспективі, а також закласти фундамент для формування конкурентних переваг.
Високий	1,5-4,0	Бізнес враховує основні вимоги ринку, що дозволяє зберегти його стратегічні позиції на ринку, отримати істотні переваги.
Дуже високий	понад 4,0	Стан економічної безпеки бізнесу стійкий, враховуються практично всі вимоги ринку, що дозволяють отримати значні конкурентні переваги стратегічного характеру і стати лідером.

Джерело: складено автором за даними [19, 21-25].

Слід зауважити, що навіть за умов задовільних фінансово-господарських показників не завжди можна точно визначити вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків, включаючи потенційні, а також оцінити здатність підприємства ефективно їх нейтралізувати. Для цього необхідно здійснити комплексну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, а також сформулювати висновки стосовно життєздатності підприємства та його перспектив подальшого

розвитку. У таких ситуаціях для більш точної й повної оцінки додатково може використовуватися матричний підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки. Використання неформалізованих матриць дозволяє отримувати швидкі результати без значних затрат часу, забезпечуючи при цьому зручність та відносну простоту застосування. Однак, процес складання таких матриць і розробка якісних оцінок вимагають високого рівня кваліфікації експертів. Для визначення змінних простої матриці в оцінюванні стану фінансово-економічної безпеки підприємства можуть бути застосовані методи підготовки управлінської інформації, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Додатковим інструментом аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства може також слугувати оцінювання змін ринкової вартості бізнесу. Зокрема, тенденція до зростання ринкової вартості свідчить про позитивні зміни, тоді як її зниження сигналізує про наявність негативних явищ.

Процесу оцінювання фінансово-економічної безпеки передбачає формування висновків у вигляді звіту, що узагальнює результати оцінювання. Крім того, на основі отриманих даних визначаються стратегічні цілі, відповідні інструменти та конкретні заходи, спрямовані на посилення фінансово-економічної безпеки підприємства у перспективі наступного року.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні засади формування та управління фінансово-економічною безпекою підприємства визначено сутність, значення та передумови формування фінансово-економічної безпеки; розкрито особливості управління та методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства.

Визначено, що фінансово-економічна безпека підприємства – це багатоаспектне поняття, яке відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність своєї діяльності, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно протидіяти різноманітним загрозам.

Вона інтегрує фінансовий стан, здатність підтримувати фінансовий потенціал, захищати економічні інтереси та ефективно протидіяти загрозам через ефективне управління фінансовими ресурсами, контроль за грошовими потоками, управління ризиками.

Систематизовано передумови формування фінансово-економічної безпеки підприємства, ключовими з яких є стан бізнес-середовища, рівень розвитку внутрішнього фінансового управління підприємства, ефективність його взаємодії з постачальниками, партнерами та іншими контрагентами, а також включення управління фінансово-економічної безпеки в стратегію фінансового менеджменту підприємства.

Доведено, що ключовим аспектом забезпечення фінансово-економічної безпеки є інтеграція мети та завдань цього процесу з стратегічними цілями та завданнями підприємства, з урахуванням особливостей управління іншими компонентами стратегічної безпеки, такими як операційна, кадрова, інформаційна та правова безпека. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки повинен базуватися на чітко визначених завданнях, функціях і принципах і включати в себе комплексний набір методів, інструментів і практичних заходів.

Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу з поєднанням функціонального, індикаторного та матричного для отримання найбільш точних оцінок та об'єктивних результатів для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АгрANA Фрут Україна» спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів, які використовуються в молочних продуктах, хлібобулочних виробах та морозиві. Це підприємство є правонаступником зареєстрованого у 1997 році спільного українсько-австрійського підприємства «Поділля-Обст».

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є безумовним лідером на українському ринку фруктових наповнювачів для молочної промисловості, забезпечуючи понад половину потреби підприємств цієї галузі. Компанія активно розвиває свій експортний потенціал, успішно постачаючи свою продукцію до європейських держав, зокрема Німеччини, Польщі, Румунії та Литви, а також до Грузії, Молдови, Ізраїлю, Казахстану.

В залежності від сезону компанія виготовляє натуральні соки, концентровані фруктові та овочеві продукти, а також консерви. Крім того, вона виробляє заморожені та асептичні фрукти і овочі, які постачаються в основному до закладів громадського харчування та супермаркетів. Компанія активно займається торгівлею продовольчими товарами як оптом, так і в роздріб, а також надає торговельно-посередницькі послуги, здійснює оптову та роздрібну торгівлю мінеральними добривами, засобами захисту рослин і насінням. Крім того, підприємство займається дистриб'юторською та дилерською діяльністю [30].

Продукція ТОВ «АгрANA Фрут Україна» відповідає найвищим міжнародним стандартам якості та безпеки, що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів.

Основні види діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» згідно з статутом наведено на рис. 2.1.

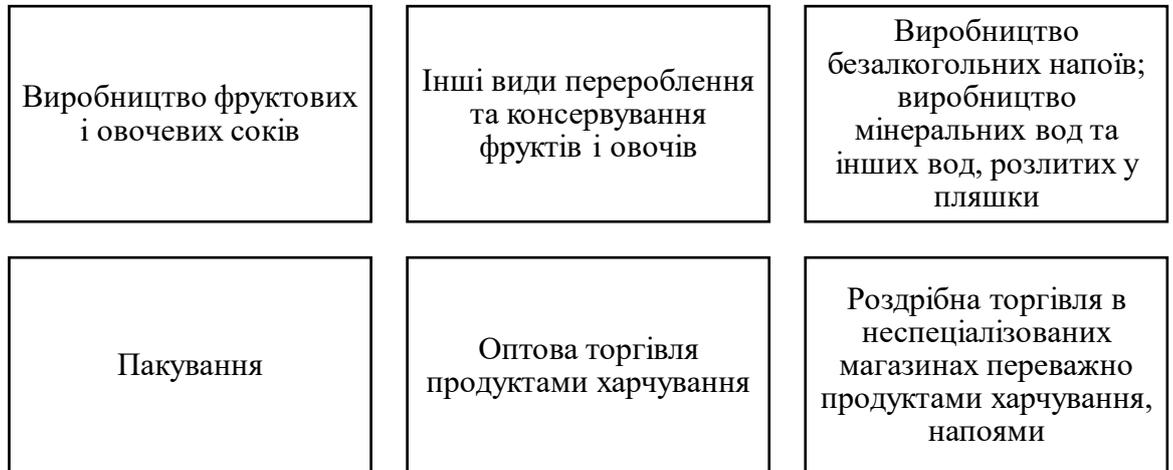


Рис. 2.1. Основні види виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

На українському ринку переробки та консервування фруктів і овочів існує висока конкуренція. Частка ТОВ «Агрона Фрут Україна» на цьому ринку складає близько 8% (рис. 2.2).

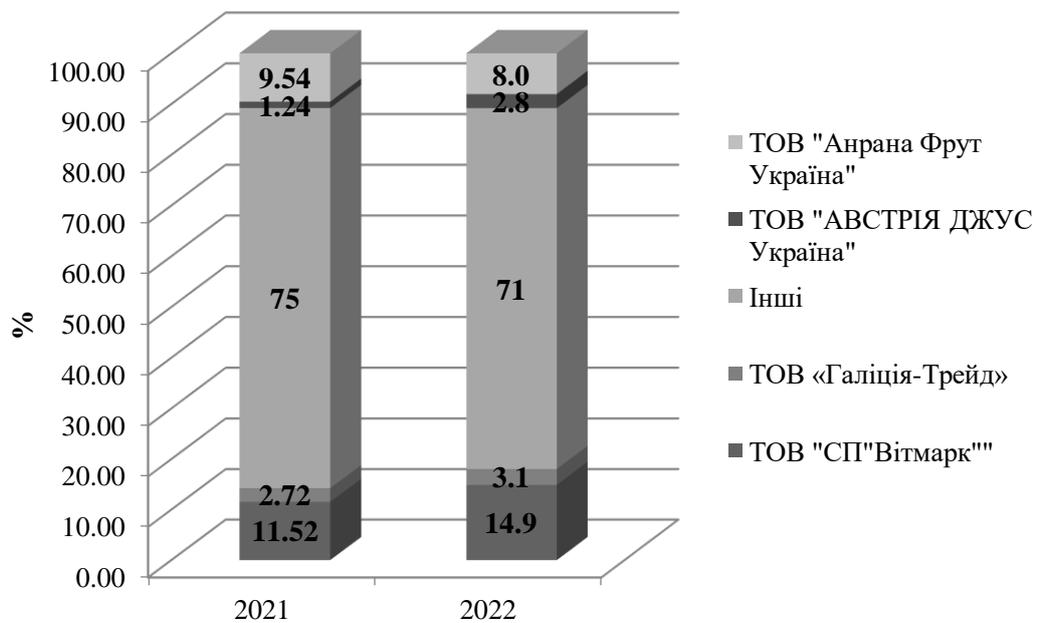


Рис. 2.2. Частка ТОВ «Агрона Фрут Україна» на ринку послуг України, порівняно з конкурентами за 2021-2022 роки

Таким чином, основними конкурентами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ТОВ «СП «Вітмарк», ТОВ «Галіція-Трейд» та ТОВ «Австрія Джус Україна».

Діяльність підприємства базується на принципах самодостатності, фінансової автономії та окупності. Воно несе повну відповідальність за результати своєї роботи відповідно до чинного законодавства, включаючи своєчасні податкові платежі до державного бюджету та розрахунки з банками за кредитними зобов'язаннями.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.3 і є системою взаємопов'язаних відділів, служб та підрозділів, що забезпечують ефективне функціонування компанії завдяки чітко визначеним відносинам підпорядкування та координації діяльності.

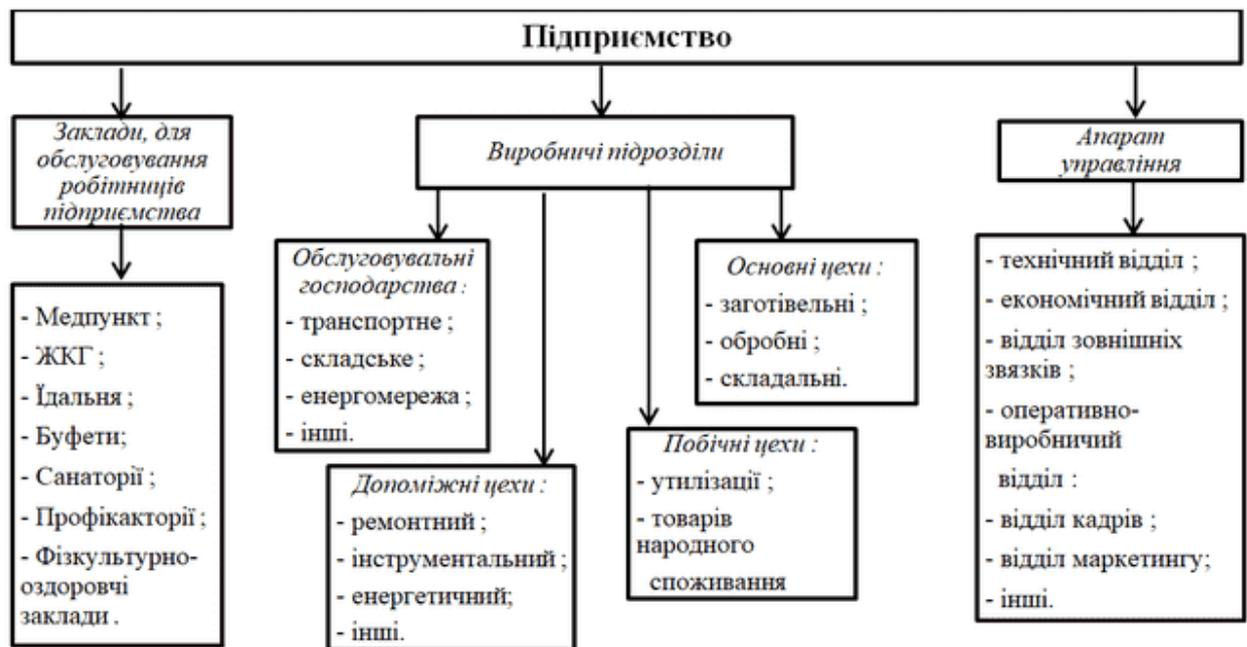


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна» [30]

Таким чином, підприємство функціонує на основі лінійної структури управління, яка має кілька суттєвих переваг. Зокрема, чітка і проста взаємодія між підрозділами сприяє забезпеченню єдності та зрозумілості в розпорядженнях, виконавці діють у злагодженому режимі, а керівники несуть персональну відповідальність за результати роботи своїх підрозділів, що

забезпечує оперативність прийняття рішень та гарантує, що завдання, які потрібно виконати, чітко пов'язані між собою.

Однак лінійна структура також має певні обмеження, зокрема високі вимоги до кваліфікації керівників, які повинні бути універсальними фахівцями, здатними оперувати знаннями в різних галузях. Ця багатозадачність може призвести до зниження ефективності управлінських процесів. Крім того, відсутність спеціалізованих підрозділів ускладнює розв'язання складних управлінських задач і здатність адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Зважаючи на надану характеристику виробничо-господарських процесів та позиції підприємства на ринку можна здійснити SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» на початковому етапі аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства, основних ризиків і загроз. Результати такого аналізу наведено на рис. 2.4.

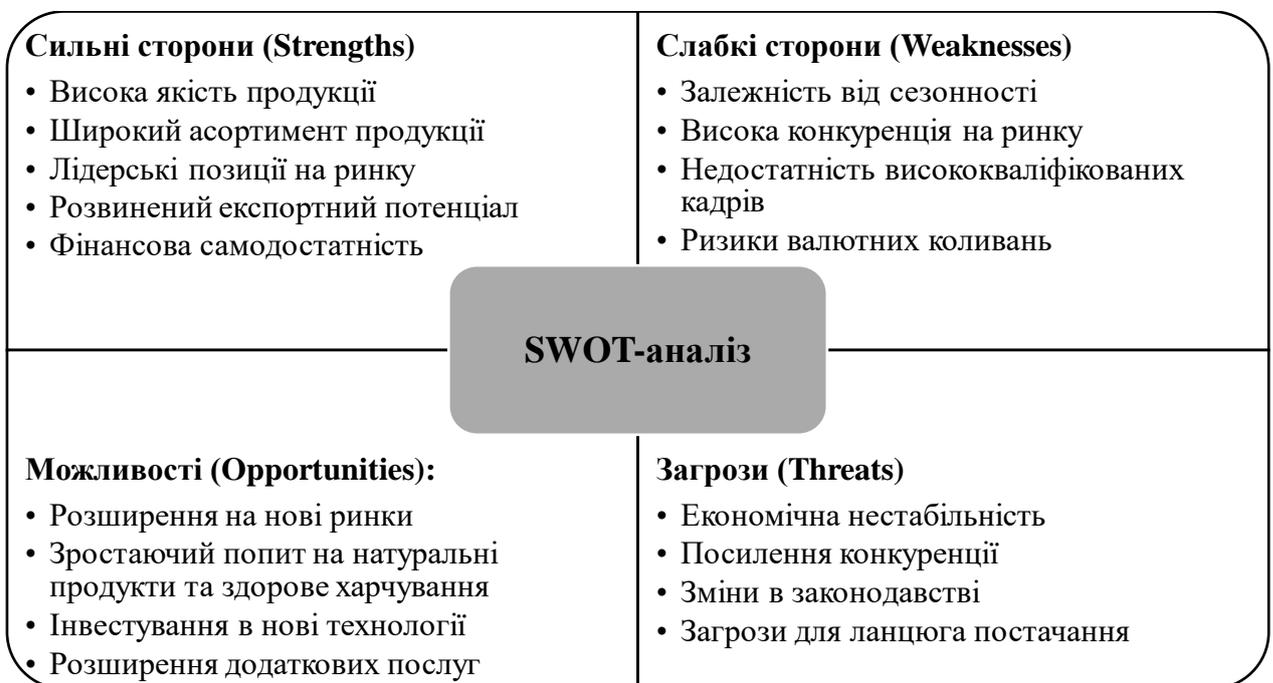


Рис. 2.4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Основними сильними сторонами ТОВ «Агрона Фрут Україна» є висока якість продукції, її широкий асортимент (компанія виробляє не лише фруктові

наповнювачі, але й натуральні соки, заморожені та асептичні фрукти і овочі, а також консерви), лідерські позиції на ринку та розвинений експортний потенціал.

Разом із цим підприємство має й слабкі сторони. Залежність від сезонності виготовлення натуральних соків, консервів і заморожених продуктів може впливати на стабільність доходів компанії. Висока конкуренція на ринку, брак висококваліфікованих кадрів через військовий стан та демографічну кризу в Україні, а також ризики валютних коливань можуть вплинути на прибутковість експорту компанії.

У той же час компанія має можливості для розвитку, зокрема можливість виходу на нові ринки Європи, Азії або Близького Сходу, потенціал до зростання обсягів реалізації продукції в умовах зростаючого попиту на органічні та натуральні продукти, можливість інвестування в нові технології для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат, а також додаткові можливості в агробізнесі, як-от оптова та роздрібна торгівля мінеральними добривами та засобами захисту рослин.

Ключові загрози фінансово-економічній безпеці підприємства пов'язані із посиленням конкуренції з боку інших великих виробників, що може призвести до зменшення частки ринку та зниження доходів; економічною нестабільністю в Україні, що може знижувати попит на продукцію або впливати на витрати компанії; зміни в законодавстві або нові інструменти державного регулювання можуть збільшити витрати на дотримання вимог або обмежити діяльність підприємства; порушення ланцюга постачання сировини або збільшення вартості сировини в умовах воєнного стану може негативно вплинути на виробничі процеси компанії.

Отже, для ефективного управління фінансово-економічною безпекою необхідно враховувати ці фактори, посилюючи фінансову стабільність і гнучкість підприємства до змін на ринку.

2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства

Використовуючи функціональний та індикаторний підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства на початковому етапі варто здійснити аналіз майнових ресурсів підприємства, які є суттєвим елементом фінансового управління та стратегічного планування. Власність і активи підприємства формують основні фактори, що визначають його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і потенціал для подальшого розвитку, що виступає основою фінансово-економічної безпеки підприємства. Аналіз майна та джерел фінансування активів ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведено в табл. 2.1.

За результатами аналізу агрегованого балансу ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна зробити висновки щодо змін основних складових майнового стану підприємства. Виявлено, що у 2022 році обсяг майна зменшився на 64842 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, однак у 2023 році спостерігається його позитивна динаміка. Зменшення майна у 2022 році ймовірно було викликано зовнішніми економіко-політичними факторами, такими як війна, інфляція чи нестабільність на ринку, що призвело до зниження вартості активів, втрат майна, скорочення інвестицій. Позитивна тенденція у 2023 році обумовлена переважно динамікою оборотних активів, які, попри зменшення на 1,06% у 2022 році, збільшились на 3,27% у 2023 році (рис. 2.5).

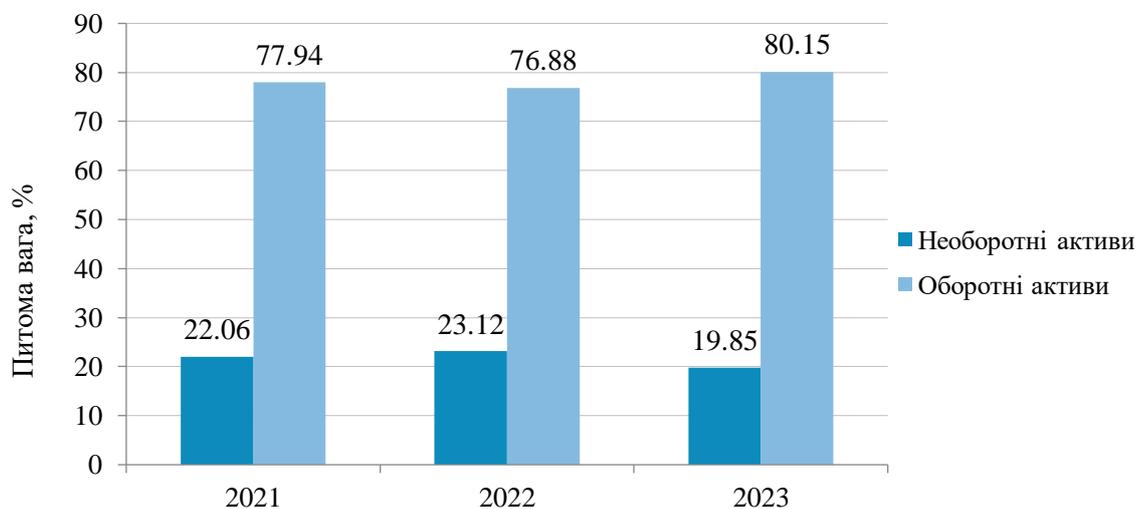


Рис. 2.5. Структура майна ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Аналіз активу та пасиву ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 роки

Актив	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення (+,-) 2022/2021		Темп зростання 2022/ 2021, %	Відхилення (+,-) 2023/2022		Темп зростання 2023/ 2022, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	в сумі, тис. грн.	в питомій вазі, %		в сумі, тис. грн.	в питомій вазі, %	
1. Необоротні активи	239966	22,06	236471	23,12	223263	19,85	-3495	1,06	98,54	-13208	-3,27	94,41
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи	206596	18,99	199686	19,52	184052	16,37	-6910	0,53	96,66	-15634	-3,16	92,17
1.2. Відстрочені податкові активи	33370	3,07	36785	3,60	39211	3,49	3415	0,53	110,23	2426	-0,11	106,60
2. Оборотні активи	847696	77,94	786329	76,88	901389	80,15	-61367	-1,06	92,76	115060	3,27	114,63
2.1. Запаси	389565	35,82	347064	33,93	293129	26,06	-42501	-1,88	89,09	-53935	-7,87	84,46
2.2. Дебіторська заборгованість	408737	37,58	360758	35,27	423988	37,70	-47979	-2,31	88,26	63230	2,43	117,53
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	48510	4,46	76249	7,45	181462	16,13	27739	2,99	157,18	105213	8,68	237,99
2.5. Інші обор. активи	884	0,08	2258	0,22	2810	0,25	1374	0,14	255,43	552	0,03	124,45
Всього майна	1087662	100	1022800	100	1124652	100	-64862	0	94,04	101852	0	109,96
1. Власний капітал	765479	70,38	835550	81,69	955020	84,92	70071	11,31	109,15	119470	3,22	103,95
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5445	0,50	5388	0,53	5624	0,50	-57	0,03	98,95	236	-0,03	94,93
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	316738	29,12	181862	17,78	164008	14,58	-134876	-11,34	57,42	-17854	-3,20	82,02
3.1. Кредиторська заборгованість	293099	26,95	159366	15,58	137511	12,23	-133733	-11,37	54,37	-21855	-3,35	78,47
3.2. Інші поточні зобов'язання	23639	2,17	22496	2,20	26497	2,36	-1143	0,03	95,16	4001	0,16	107,12
Всього капіталу	1087662	100	1022800	100	1124652	100	-64862	0	94,04	101852	0,00	100

Протягом досліджуваного періоду спостерігається прискорене зростання оборотних активів ТОВ «Агрона Фрут Україна» на відміну від необоротних активів, зокрема основних засобів, вартість яких та частка в структурі майна зменшується з кожним роком (у 2021 році становила 22,06%, а в 2023 році зменшилась до 19,85%). Це може свідчити про скорочення інвестицій в оновлення активів, що потенційно вплине на довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Значну частину оборотних активів складає дебіторська заборгованість, яка в структурі майна у 2021 році становила 37,58%, у 2022 році – 35,27%, а у 2023 році – 37,70%. Зростання дебіторської заборгованості може бути потенційною загрозою для підприємства, оскільки це створює ризик несвоєчасного повернення коштів, що може призвести до нестачі резервів для покриття сумнівних боргів і, як результат, до списання частини заборгованості на збитки.

У 2021 та 2022 роках грошові кошти становили менше 10% від суми оборотних активів, що є ознакою низької ліквідності. Однак у 2023 році грошові кошти зросли до 16,13%, що вказує на позитивну динаміку. У той же час спостерігається зменшення основних засобів, що може вказувати на неефективне використання коштів підприємства.

Протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки власного капіталу в загальній структурі пасивів підприємства (рис. 2.6). У 2022 році цей показник зріс на 70 071 тис. грн, а в 2023 році – на 119 470 тис. грн. Загалом, зростання власного капіталу є свідченням підвищення фінансової стабільності підприємства та потенціалу для подальшого розвитку, зокрема через підвищення ефективності виробництва або розширення асортименту продукції. Також було зафіксовано значне скорочення поточних зобов'язань і забезпечень на 14,54% у порівнянні з 2021 роком, а саме кредиторської заборгованості, що є позитивним явищем, яке свідчить про ефективне управління зобов'язаннями, зменшення фінансових ризиків і поліпшення платоспроможності підприємства.



Рис. 2.6. Структура фінансових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 роки

Структура фінансових ресурсів та їх співвідношення з запасами підприємства дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація типу фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (+,-) 2022/2021		Відхилення (+,-) 2023/2022	
				у сумі, тис. грн	темп зростання, %	у сумі, тис. грн	темп зростання, %
Загальна величина запасів	389 565	347 064	293 129	-42 501	89,09	-53 935	84,46
Наявність власних коштів	525 513	599 079	731 757	73 566	114,00	132 678	122,15
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	530 958	604 467	737 381	73 509	113,84	132 914	121,99
Наявність загальних коштів	530 958	604 467	737 381	73 509	113,84	132 914	121,99
Фв=В-Зп	135 948	252 015	438 628	116 067	185,38	186 613	174,05
Фвд = ВД-Зп	141 393	257 403	444 252	116 010	182,05	186 849	172,59
Фзк=ЗК-Зп	141 393	257 403	444 252	116 010	182,05	186 849	172,59
Трикомпонентний показник фінансової стійкості S(Ф) = {S1(±ФВ), S2(±ФВД), S3(±ФЗК)}	S(Ф) = {1;1;1}	S(Ф) = {1;1;1}	S(Ф) = {1;1;1}	-	-	-	-

Згідно з трикомпонентним показником фінансової стійкості ТОВ «Агрона Фрут Україна» має абсолютну фінансову стійкість. Тобто у підприємства достатньо коштів для покриття всієї величини запасів та

забезпечення безперебійної виробничої діяльності. Спостерігається позитивна тенденція збільшення величини власних коштів, що забезпечують фінансування запасів, завдяки зростанню частки власного капіталу в структурі фінансових ресурсів підприємства до 80% на кінець 2023 року. Таким чином, підприємство здатне покрити свої запаси власними коштами, що свідчить про його фінансову незалежність від зовнішніх кредиторів.

Разом з цим підприємство має досить високий рівень ліквідності та платоспроможності, за результатами коефіцієнтного аналізу відповідних індикаторів фінансово-економічної безпеки підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Значення показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022
Показники ліквідності					
Власний оборотний капітал, тис. грн	530958	604467	737381	113,84	121,99
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття), грн/грн	2,68	4,32	5,50	161,56	127,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,44	2,40	3,69	166,45	153,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,42	1,11	273,75	263,89
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей, грн/грн	1,23	1,92	1,80	155,82	93,94
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	1,23	1,98	2,59	160,92	130,32
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, грн/грн	0,63	0,77	0,82	122,73	106,42
Коефіцієнт загальної платоспроможності	3,38	5,46	6,63	161,80	121,38
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,02	0,030	0,034	172,34	115,74
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності, грн/грн	5,71	1,39	2,45	24,32	176,56
Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі й дебіторської заборгованості, грн/грн	0,14	0,06	0,07	42,74	116,57
Коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів із чистими активами, грн/грн	0,69	0,06	0,77	8,69	1284,21

Позитивне значення величини власного оборотного капіталу свідчить про те, що у ТОВ «Агрона Фрут Україна» достатньо коштів для забезпечення постійної та безперебійної діяльності за рахунок власних фінансових ресурсів.

Значення загального коефіцієнта ліквідності свідчить про позитивну динаміку до його зростання на 61,56% у 2022 році та ще на 27,1% у 2023 році. Показник перевищує нормативне значення (≥ 2), що підтверджує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок наявних активів, забезпечуючи його загальну ліквідність.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє тенденцію до зростання. У 2022 році приріст його значення становив 66,45%, а у 2023 році – 53,63%. Значення показника відповідає нормативному рівню ($\geq 0,8$), що свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, використовуючи наявні грошові кошти та очікувані надходження.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також характеризується значним зростанням (щороку зростає більш ніж у 2,5 рази). І хоча у 2021 році коефіцієнт не відповідав нормативу ($\geq 0,2$), вже у 2022 та 2023 роках він значно перевищив цей рівень. Це може свідчити про наявність надлишкових грошових коштів, що вимагає оптимізації фінансового управління. Підприємству доцільно розглянути можливість спрямування цих коштів на інвестиції у виробничі потужності чи фінансові активи для підвищення ефективності їх використання.

Коефіцієнт загальної платоспроможності демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2021 році його значення становило 3,38 грн/грн, у 2022 році – 5,46 грн/грн, а у 2023 році – 6,63 грн/грн. Протягом 2022 року приріст показника склав 61,80%, а у 2023 році – 21,38%. Це свідчить про здатність підприємства повністю покривати свої зобов'язання за рахунок наявних активів. Загальна динаміка підтверджує високий рівень платоспроможності підприємства протягом аналізованого періоду, незважаючи на незначні коливання. Підприємство має достатньо фінансових ресурсів для покриття як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань. Це забезпечує його фінансову стійкість та знижує ризики, пов'язані з ліквідністю.

Аналіз основних фінансових показників доцільно завершити оцінкою фінансових результатів діяльності підприємства, його прибутковості й рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за
2021-2023 рр.

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				+/- тис.грн.	темп росту, %	+/- тис.грн.	темп росту, %
1. Доходи	1 407 641	1 229 455	1 230 130	-178 186	87,34	675	100,05
2. Витрати	1 218 511	1 118 080	1 057 691	-100 431	91,76	-60 389	94,60
3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності (п.1 - п.2)	189 130	111 375	172 439	-77 755	58,89	61 064	154,83
4. Середньорічна вартість активів	847 696	786 329	901 389	-61 367	92,76	115060	114,63
5. Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	1 394 881	1 219 996	1 218 948	-174 885	87,46	-1 048	99,91
6. Рентабельність активів, % (п.3 : п.4)	22,31	14,16	19,13	-8,15	63,48	4,97	135,06
7. Рентабельність продаж, % (п.3 : п.5)	13,56	9,13	14,15	-4,43	67,33	5,02	154,96
8. Рентабельність витрат, % (п.3 : п.2)	15,52	9,96	16,30	-5,56	64,18	6,34	163,67
9. Виручка від реалізації в 1 грн. доходів	0,99	0,99	0,99	0,0014	100,14	-0,0014	99,86
10. Доходи на 1 грн. активів	1,66	1,56	1,36	-0,10	94,16	-0,20	87,28
11. Доходи на 1 грн. витрат	1,16	1,10	1,16	-0,06	95,19	0,06	105,77

Протягом аналізованого періоду спостерігається зменшення доходів та витрат, що забезпечує підприємству можливість покриття витрат і отримання прибутку (2021 р. – 189 130 тис. грн, 2022 р. – 111 375 тис. грн, 2023 р. – 172439 тис. грн). Чистий дохід від реалізації також скоротився у 2022 р. на 12,54%, у 2023 р. – на 0,09%. Рентабельність активів коливається, утім знаходиться на досить високому рівні – більше 15%, що свідчить про ефективність використання капіталу навіть в кризових умовах війни. Аналогічна ситуація з рентабельністю продажів. Доходи на 1 грн. витрат залишаються сталими (2021 та 2023 рр. – 1,16 грн), що забезпечує стійкість фінансового стану. Позитивні значення показників рентабельності, високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості вказують на високий рівень фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» навіть в умовах війни.

2.3. Оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є ключовим елементом ефективного фінансового менеджменту в умовах невизначеності. Для визначення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» застосовано індикаторний підхід у поєднанні з інтегральним аналізом, заснованим на методиці комплексної оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.5–2.7). Цей підхід спрямований на ідентифікацію проблем діяльності підприємства, аналіз його поточного стану, оцінку перспектив розвитку та виявлення резервів для забезпечення стійкого зростання [39].

Таблиця 2.5

Результати оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021 році

Групи оцінки	Значимість групи	Показники	Фактичне значення показника	Порогове значення показника	Відхилення від порогового значення	Відношення фактичних і порогових значень	Вагомість показників у групі	Інтегрована оцінка коефіцієнта в групі	Інтегрована оцінка групи	Комплексна оцінка групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	-	-	-	-	ст.4 - ст.5	ст.4/ ст.5	-	ст.7× ст.8	Σст.9 за групами оцінки	ст.2× ст.10
І група – «Платоспроможність»	0,4	Коеф.критичної ліквідності	1,44	0,8	0,64	1,80	0,32	0,58	1,22	0,49
		Коеф. покриття	2,68	2	0,68	1,34	0,22	0,29		
		Коеф. забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами	0,63	0,5	0,13	1,26	0,18	0,23		
		Коеф. співвідношення дебіторської заборгованості у власному капіталі й кредиторській заборгованості	0,14	1	-0,86	0,14	0,24	0,03		
		Коеф. співвідношення чистих оборотних активів з чистими активами	0,69	0,3	0,39	2,30	0,04	0,09		

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
II – група «Фінансова стійкість»	0,3	Коеф. автономії	0,7	0,5	0,20	1,40	0,19	0,27	2,29	0,69
		Коеф. фінансової стійкості	0,71	0,7	0,01	1,01	0,08	0,08		
		Коеф. фінансової залежності	1,42	2	-0,58	0,71	0,08	0,06		
		Коеф. інвестування	3,19	1	2,19	3,19	0,26	0,83		
		Коеф. маневреності власного капіталу	0,69	0,5	0,19	1,38	0,15	0,21		
		Коеф. співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	3,53	1	2,53	3,53	0,24	0,85		
III – група «Ефективність фінансово- економічної діяльності»	0,3	Коеф. трансформації	1,82	1,5	0,32	1,21	0,24	0,29	19,09	5,73
		Рентабельність власного капіталу	1,42	0,2	1,22	7,10	0,28	1,99		
		Рентабельність продажів	13,56	0,2	13,36	67,80	0,24	16,27		
		Рентабельність чистих активів	0,22	0,1	0,12	2,23	0,24	0,54		
	$\Sigma=1$	Комплексна оцінка 6,9								

Найвищий рівень фінансово-економічної безпеки підприємства забезпечується за умови, що всі показники відповідають встановленим пороговим значенням, при чому досягнення цих значень відбувається без негативного впливу на інші параметри.

У 2021 році рівень фінансово-економічної безпеки підприємства був високим і становив 6,9. На цей результат вагомим чином впливали три групи показників. Показники платоспроможності відповідають встановленим нормативам, а загальна оцінка групи дорівнює 0,49, що свідчить про відсутність проблем із платоспроможністю, тобто підприємство здатне повною мірою виконувати свої зобов'язання.

Показники фінансової стійкості перебувають у межах норми, що забезпечило інтегральну оцінку цієї групи на рівні 0,69. Для подальшого покращення фінансової стійкості рекомендується прискорити оборотність

оборотних активів, оптимізувати залишки товарно-матеріальних запасів, підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити більш ефективну роботу маркетингового відділу для збільшення обсягів реалізації продукції та своєчасного отримання платежів від клієнтів.

Значення показників ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021 році значно перевищували нормативні, що свідчить про здатність підприємства створювати прибуток для власників і ефективно використовувати власний оборотний капітал. Інтегральний показник групи становить 5,73.

Таким чином, ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021 році демонструвало стабільний фінансовий стан, не мало проблем із платоспроможністю та фінансовою стійкістю, що є позитивною основою для його подальшого розвитку та вказує на високий рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

Результат комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» в 2022 році наведено в таблиці 2.6. Порівняно з 2021 роком, комплексна оцінка зменшилася на 1,52 до 5,38, що свідчить про складнощі в роботі підприємства в умовах повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України та початку гарячої фази війни.

Утім значення інтегрального показника фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022 році демонструє, що підприємство зберігає стійкий і задовільний фінансовий стан, попри виклики воєнного стану. Інтегральний показник перевищує нормативне значення та становить 5,38, що свідчить про загальну стабільність підприємства. Показники платоспроможності здебільшого відповідають нормативним значенням. Виняток становлять коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості у власному капіталі та кредиторській заборгованості, а також коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів до чистих активів, які є нижчими за норму. Загальна оцінка групи становить 0,69, що вказує на наявність труднощів із покриттям зобов'язань.

Таблиця 2.6

Результати оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» в 2022 році

Групи оцінки	Значимість групи	Показники	Фактичне значення показника	Порогове значення показника	Відхилення від порогового значення	Відношення фактичних і порогових значень	Вагомість показників у групі	Інтегрована оцінка коефіцієнта в групі	Інтегрована оцінка групи	Комплексна оцінка групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	-	-	-	-	ст.4 - ст.5	ст.4/ ст.5	-	ст.7× ст.8	∑ст.9 за групами оцінки	ст.2× ст.10
І група – «Платоспроможність»	0,4	Коеф. критичної ліквідності	2,40	0,8	1,60	3,00	0,32	0,96	1,73	0,69
		Коеф. покриття	4,32	2	2,32	2,16	0,22	0,48		
		Коеф. забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами	0,77	0,5	0,27	1,54	0,18	0,28		
		Коеф. співвідношення дебіторської заборгованості у власному капіталі й кредиторській заборгованості	0,06	1	-0,94	0,06	0,24	0,01		
		Коеф. співвідношення чистих оборотних активів з чистими активами	0,06	0,3	-0,24	0,20	0,04	0,01		
II – група «Фінансова стійкість»	0,3	Коеф. автономії	0,82	0,5	0,32	1,64	0,19	0,31	2,39	0,72
		Коеф. фінансової стійкості	0,82	0,7	0,12	1,17	0,08	0,09		
		Коеф. фінансової залежності	1,22	2	-0,78	0,61	0,08	0,05		
		Коеф. інвестування	3,53	1	2,53	3,53	0,26	0,92		
		Коеф. маневреності власного капіталу	0,72	0,5	0,22	1,44	0,15	0,22		
Коеф. співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	3,33	1	2,33	3,33	0,24	0,80				
III – група «Ефективність фінансово-економічної діяльності»	0,3	Коеф. трансформації	1,49	1,5	-0,01	0,99	0,24	0,24	13,25	3,97
		Рентабельність власного капіталу	1,22	0,2	1,02	6,12	0,28	1,71		
		Рентабельність продажів	9,13	0,2	8,93	45,65	0,24	10,96		
		Рентабельність чистих активів	0,14	0,1	0,04	1,42	0,24	0,34		
	∑=1	Комплексна оцінка 5,38								

Для підвищення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» за цим напрямом рекомендується: пошук внутрішніх резервів, зокрема через зниження собівартості продукції; раціоналізація використання

ресурсів – матеріальних, трудових і фінансових; збільшення обсягу грошових коштів для підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що сприятиме отриманню банківських позик на поточну діяльність.

Показники фінансової стійкості загалом відповідають пороговим значенням, проте коефіцієнт фінансової залежності виявився нижчим за норму. Це свідчить про достатність власного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Україна» для покриття активів. Загальна оцінка групи становить 0,72. Для покращення фінансової стійкості підприємства необхідно прискорити оборотність оборотних активів, оптимізувати залишки запасів та підвищити ефективність виробничих процесів.

В цілому ефективність фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» була високою навіть в умовах війни. Показники цієї групи перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства ефективно генерувати прибуток і раціонально використовувати оборотний капітал.

Попри складну економічну ситуацію та вплив воєнних дій ТОВ «Агрона Фрут Україна» демонструє відносно стабільний фінансовий стан. Основними напрямками для покращення у 2022 році були підвищення платоспроможності та оптимізація фінансової стійкості.

Комплексна оцінка фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2023 рік свідчить про її високий рівень, стабільність і задовільний фінансовий стан підприємства, незважаючи на виклики, що виникли у попередніх роках. Значення інтегральної оцінки перевищує нормативний показник і становить 7,63, що демонструє позитивну динаміку порівняно з 2021 і 2022 роками. Результат комплексної оцінки в 2023 році наведено в таблиці 2.7.

У 2023 році показники платоспроможності повністю відповідають нормативним значенням, а загальна оцінка групи становить 1. Це вказує на те, що підприємство успішно вирішило проблеми, пов'язані з покриттям зобов'язань, які спостерігалися у 2022 році. Зокрема, було покращено

співвідношення дебіторської заборгованості до власного капіталу та кредиторської заборгованості, що забезпечило фінансову стійкість у поточному році.

Таблиця 2.7

Результати оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» в 2023 році

Групи оцінки	Значимість групи	Показники	Фактичне значення показника	Порогове значення показника	Відхилення від порогового значення	Відношення фактичних і порогових значень	Вагомість показників у групі	Інтегрована оцінка коефіцієнта в групі	Інтегрована оцінка групи	Комплексна оцінка групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-	-	-	-	-	ст.4 - ст.5	ст.4/ ст.5	-	ст.7× ст.8	Σст.9 за групами оцінки	ст.2× ст.10
І група – «Платоспроможність»	0,4	Коеф. критичної ліквідності	3,69	0,8	2,89	4,61	0,32	1,48	2,50	1,00
		Коеф. покриття	5,5	2	3,50	2,75	0,22	0,61		
		Коеф. забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами	0,82	0,5	0,32	1,64	0,18	0,30		
		Коеф. співвідношення дебіторської заборгованості у власному капіталі й кредиторській заборгованості	0,07	1	-0,93	0,07	0,24	0,02		
		Коеф. співвідношення чистих оборотних активів з чистими активами	0,77	0,3	0,47	2,57	0,04	0,10		
ІІ – група «Фінансова стійкість»	0,3	Коеф. автономії	0,85	0,5	0,35	1,70	0,19	0,32	2,78	0,83
		Коеф. фінансової стійкості	0,85	0,7	0,15	1,21	0,08	0,10		
		Коеф. фінансової залежності	1,18	2	-0,82	0,59	0,08	0,05		
		Коеф. інвестування	4,28	1	3,28	4,28	0,26	1,11		
		Коеф. маневреності власного капіталу	0,77	0,5	0,27	1,54	0,15	0,23		
		Коеф. співвідношення мобільних і іммобілізованих засобів	4,04	1	3,04	4,04	0,24	0,97		

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
III – група «Ефективність фінансово- економічної діяльності»	0,3	Коеф. трансформації	1,44	1,5	-0,06	0,96	0,24	0,23	19,32	5,80
		Рентабельність власного капіталу	1,18	0,2	0,98	5,89	0,28	1,65		
		Рентабельність продажів	14,15	0,2	13,95	70,75	0,24	16,98		
		Рентабельність чистих активів	0,19	0,1	0,09	1,91	0,24	0,46		
	$\Sigma=1$	Комплексна оцінка 7,63								

У 2023 показники групи фінансової стійкості переважно перевищують нормативні значення, за винятком коефіцієнта фінансової залежності. Загальна оцінка групи покращилася порівняно з 2022 роком і становить 0,83 завдяки зменшенню величини кредиторської заборгованості. Для подальшого зміцнення фінансової стійкості підприємству рекомендується підвищити ефективність роботи маркетингової служби, зокрема через прискорення продажів та своєчасне отримання оплат за реалізовану продукцію.

Показники ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» значно перевищують нормативні значення. Комплексна оцінка групи дорівнює 5,80, що свідчить про здатність підприємства не лише генерувати прибуток для власників, а й ефективно використовувати оборотний капітал. У порівнянні з 2021 і 2022 роками, підприємству вдалося зберегти ефективність фінансово-економічної діяльності на високому рівні, що є позитивним результатом з огляду на складнощі воєнного періоду.

Високий рівень фінансово-економічної безпеки підприємства за результатами проведеного аналізу підтверджує, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2023 році вдалося подолати виклики, пов'язані з платоспроможністю та фінансовою стійкістю, які виникли у 2022 році. Підприємство демонструє покращення ключових показників, що дозволяє зберігати стійке фінансове становище навіть в умовах зовнішніх економічних та політичних викликів.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна»; проаналізовано індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства; проведено оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Встановлено, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» є безумовним лідером на українському ринку фруктових наповнювачів для молочної промисловості, забезпечуючи понад половину потреби підприємств цієї галузі. Компанія активно розвиває свій експортний потенціал.

За результатами аналізу основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2021-2023 роки виявлено, що підприємство має задовільний майновий стан, достатній обсяг та оптимальну для кризових умов структуру капіталу. Завдяки цьому попри складні умови воєнного стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» є прибутковим підприємством з високим рівнем фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності.

Здійснено оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна», рівень якої є високим протягом усього досліджуваного періоду. Погіршення окремих індикаторів фінансово-економічної безпеки підприємства у 2022 році під впливом шоківих умов початку гарячої фази широкомасштабної війни в Україні не суттєво вплинуло на загальний фінансовий стан підприємства, рівень фінансово-економічної безпеки підприємства навіть в умовах війни залишається високим.

З огляду на виявлені резерви покращення фінансового стану запропоновано окремі напрями підвищення фінансової стійкості підприємства зважаючи на сучасні безпекові виклики, які дадуть змогу підтримувати високий рівень фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення стратегії формування фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства є багатограним процесом, який включає довгострокове планування, встановлення цілей, розробку і реалізацію стратегій з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов, а також постійне вдосконалення та адаптацію до змін у середовищі функціонування.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою підприємства першочергово залежить від стратегії її формування, яка включає в себе ключові рішення, спрямовані на забезпечення планового рівня безпеки суб'єктів підприємництва, з урахуванням їх поточного стану та фінансових можливостей підприємства.

Вибір стратегії формування фінансово-економічної безпеки суб'єкта підприємництва відбувається в рамках обраної політики забезпечення фінансово-економічної безпеки. Політика безпеки розглядається як комплексна система поглядів, заходів, рішень та дій, спрямованих на створення умов та середовища для ефективного функціонування та забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання.

Розробка та впровадження стратегій фінансово-економічної безпеки є необхідною складовою стратегічного управління, що об'єднує формальні та поведінкові аспекти управління, спрямовані на ефективне досягнення поставлених цілей та збалансування взаємодії зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації.

З практичної точки зору варто виділити три типи стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства:

- 1) за проактивним підходом через прогнозування ризиків і загроз;
- 2) реагування на виклики і загрози;
- 3) ситуативного управління й відшкодування збитків від реалізації загроз.

Безумовно найбільш ефективною є стратегія проактивного управління. Утім, умови бізнес-середовища та сукупність інших передумов можуть унеможливлувати проактивне управління фінансово-економічною безпекою і суб'єкти господарювання досить часто застосовують антикризову стратегію. Матриця обрання стратегії формування фінансово-економічної безпеки, яка може бути застосована ТОВ «Агрона Фрут Україна», представлена на рис. 3.1.

<p>Високий (існує висока ймовірність припинення)</p> <p>Середній (обсяги доходу є меншими або відповідають точці)</p> <p>Низький (підприємство спроможне гарантувати швидку ліквідацію загроз з помірними втратами)</p>	Рівень економічної безпеки	Стратегія прогнозування	Сегментованого забезпечення	Організаційного забезпечення
		Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
		Гарантованого забезпечення	Концентрованого гарантування	Відшкодування
		Рівень витрат на забезпечення фінансово-економічної безпеки		
		Високий (фінансові ресурси перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середній (фінансові ресурси відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки)	Низький (фінансові можливості не дозволяють в повній мірі здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

Рис. 3.1. Матриця обрання стратегії формування фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» [40]

Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» з огляду на зростання ризиків і загроз, критично важливим є посилення заходів безпеки, що може вимагати додаткового фінансування або впровадження організаційних змін.

За умов значного рівня небезпеки та доступності значних фінансових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно реалізувати стратегію прогнозування, яка передбачає аналіз і прогнозування розвитку структурних підрозділів, ідентифікацію потенційних загроз та превентивне реагування. У разі зміни ситуації, високого рівня небезпеки при середніх фінансових можливостях рекомендовано змінити підхід і застосувати стратегію сегментованого забезпечення фінансово-економічної безпеки, що зосереджується на пріоритетних аспектах безпеки, мінімізуючи ризики в критично важливих напрямках діяльності підприємства. У випадку високого рівня ризиків і обмежених фінансових ресурсів варто використовувати стратегію організаційного забезпечення, яка базується на оптимізації управлінських процесів без суттєвих фінансових витрат.

За умов невизначеності ризиків і наявності достатнього фінансового ресурсу ТОВ «Агрона Фрут Україна» може орієнтуватися на стратегію швидкого реагування, що спрямована на моніторинг і оперативне усунення загроз. При середньому рівні небезпеки та середніх фінансових можливостях, що може бути актуально у повоєнний період, доцільною є стратегія раптового реагування, яка забезпечує гнучкість у реагуванні на виникаючі загрози, хоча й може супроводжуватися певними втратами. За умов середнього рівня небезпеки та обмежених фінансових можливостей слід реалізувати стратегію часткового врахування, яка дозволяє зосередити ресурси на найважливіших аспектах безпеки, приймаючи на себе менші ризики.

Коли рівень економічної небезпеки є низьким, а фінансові можливості значними, доцільно використовувати стратегію гарантованого забезпечення, яка передбачає комплексний моніторинг і контроль безпеки. При низькому рівні ризиків і середніх фінансових можливостях можна застосовувати стратегію концентрованого гарантування, яка фокусується на окремих

ключових напрямках. За умов низького рівня небезпеки та обмежених фінансових ресурсів можливо впровадження стратегії відшкодування, яка спрямована на компенсацію можливих втрат, хоча її застосування є менш актуальним для ТОВ «Агрона Фрут Україна» у сучасних умовах.

Розширення стратегічних підходів до управління фінансово-економічною безпекою сприяє вдосконаленню методології безпекової політики та її інтеграції в систему стратегічного управління. Це дозволяє враховувати як корпоративні, так і функціональні аспекти, забезпечуючи динамічність і адаптивність організації. Основною метою такого підходу є підтримка безперервності процесу управління безпекою, досягнення поставлених цілей, а також формування довгострокової конкурентоспроможності та життєздатності підприємства.

Для ефективної протидії загрозам фінансово-економічній безпеці ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно чітко ідентифікувати та розмежовувати негативні чинники, що впливають на безпеку. В залежності від інтенсивності та характеру їхнього деструктивного впливу можна визначити різні форми прояву цих факторів, як от «виклик», «ризик» чи «загроза».

Виклик варто розглядати як явище, що може мати як негативний, так і позитивний характер, залежно від контексту, та потребує відповідної реакції з боку суб'єкта бізнесу. Це явище не має чітко визначеного позитивного чи негативного змісту, оскільки воно може спричинити негативні наслідки, такі як зниження темпів виробництва або фінансова криза, але водночас може відкривати нові можливості для економічного зростання.

Ризик визначається як ймовірність виникнення ситуації, що здатна спричинити реальну чи потенційну загрозу, яка може порушити стабільність системи безпеки та призвести до кризового стану підприємства.

Загроза фінансово-економічній безпеці підприємства відображає сукупність негативних чинників, які ускладнюють або перешкоджають стабільному функціонуванню організації. Їх подолання вимагає застосування

превентивних заходів фінансового менеджменту та інших інструментів, спрямованих на зміцнення фінансово-економічної безпеки.

Дестабілізуючі фактори можуть виникати як на етапі викликів, так і на етапі ризиків, і їхній вплив здатен посилюватися під дією нових викликів. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, та не завжди залежать від поточного рівня безпеки підприємства. Реалізація загрози призводить до стану небезпеки, що проявляється у деструктивних змінах у фінансовій системі організації, викликаючи реальні втрати. Саме тому протидія загрозам має розпочинатися ще на етапі їх ескалації з рівня виклику.

Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства є прямим відображенням ефективності управлінських рішень, спрямованих на попередження загроз і мінімізацію їхніх наслідків, незалежно від їхнього походження – зовнішнього чи внутрішнього.

Отже, забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» передбачає впровадження проактивного підходу до управління, спрямованого на ефективне попередження загроз та мінімізацію ключових ризиків.

3.2. Рекомендації щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»

За результатами проведеного аналізу та оцінювання фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2021-2023 рр. виявлено, що її рівень є високий, при цьому підприємство має запас фінансової стійкості й задовільний фінансовий стан навіть в умовах війни. Але зважаючи на зростання рівня невизначеності, погіршення економічної кон'юнктури, зростання валютних ризиків, які можуть становити загрозу фінансово-економічній безпеці ТОВ «Агрона Фрут Україна», яке нарощує обсяги експорту своєї продукції, пріоритетним напрямом зміцнення фінансово-

економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах сьогодення є створення служби фінансово-економічної безпеки.

Для середнього за розміром підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна» з урахуванням принципу економічної ефективності служба фінансово-економічної безпеки може складатися з кількох відділів, які мають забезпечувати виконання окремих функцій управління. Схематично організаційна побудова такої служби представлена на рис. 3.2.

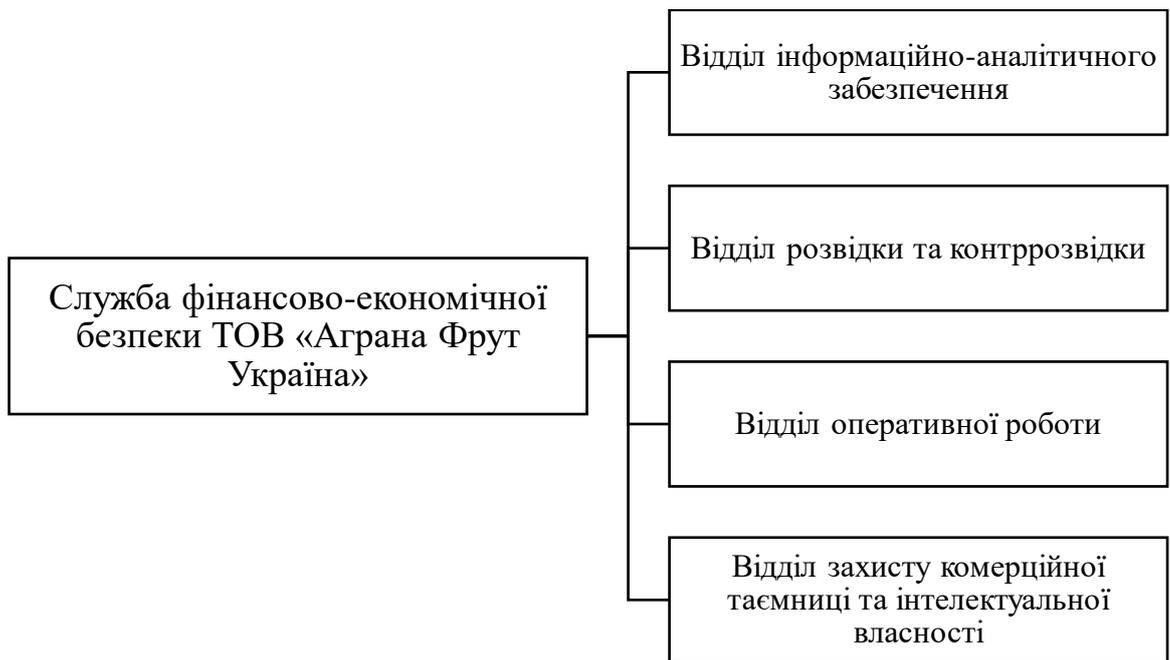


Рис. 3.2. Рекомендована організаційна структура служби фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

На відміну від великих підприємств зі складними виробничими структурами кількість відділів, функціональними обов'язками працівників яких є забезпечення окремих напрямів фінансово-економічної безпеки, не може бути великою, адже це недоцільно з економічної точки зору.

Основною метою такої служби є забезпечення фінансової цілісності підприємства, запобігання фінансовим зловживанням, а також мінімізація економічних та правових ризиків, що виникають у процесі виробництва та реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Ключові напрями діяльності служби фінансово-економічної безпеки включають аналіз фінансових потоків, моніторинг податкових ризиків, контроль за дотриманням міжнародних стандартів при експорті продукції, а також запобігання фінансовим зловживанням та шахрайству (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями діяльності служби фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Важливою складовою діяльності служби фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» є перевірка контрагентів, моніторинг валютних операцій. З огляду на специфіку експорту, служба має активно співпрацювати з митними та податковими органами, а також із зовнішніми аудиторами для запобігання порушенням законодавства країни-імпортера. Такий комплексний підхід забезпечить не лише фінансову стабільність, а й сприятиме формуванню репутації підприємства як надійного міжнародного партнера.

Іншим суттєвим аспектом є те, що для досягнення завдань фінансово-економічної безпеки підприємства та забезпечення її необхідного рівня потрібно реалізовувати функції безпеки, які є сумісними з традиційними управлінськими підходами в системі фінансового менеджменту та наведені на рис. 3.4.

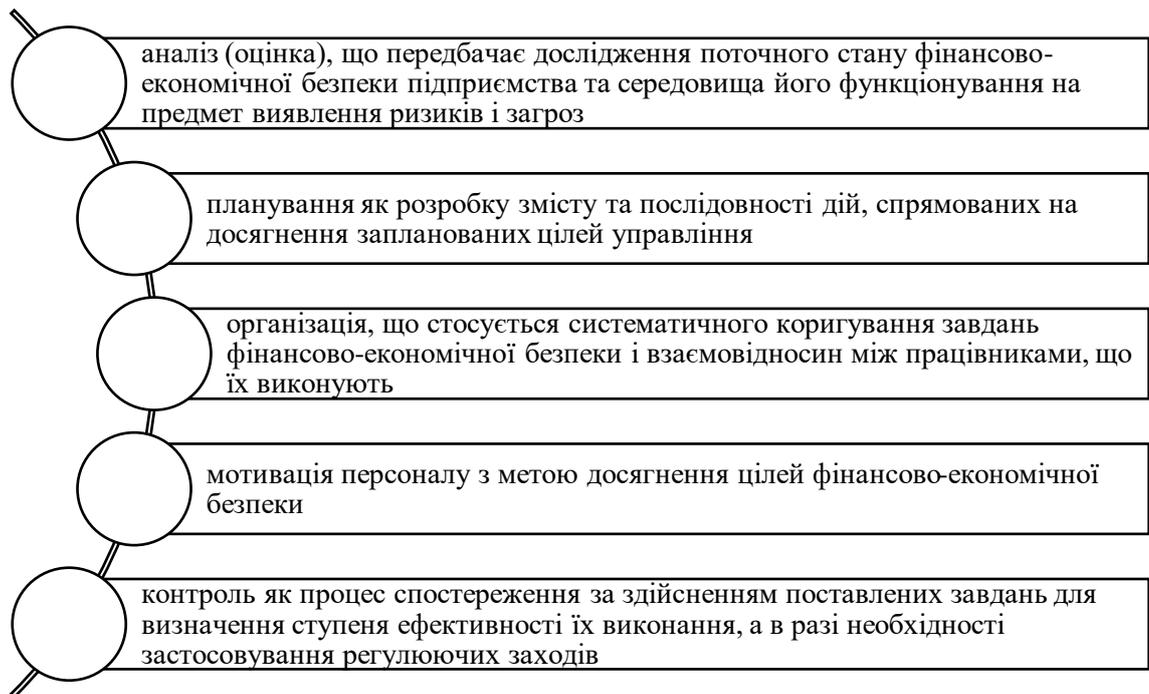


Рис. 3.4. Функції фінансово-економічної безпеки в системі менеджменту підприємствах [2, 5]

Управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Агрона Фрут Україна» має базуватися на концепції інтеграції функцій контролю, планування, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку в єдину систему. Ці функції складають основу для реалізації ключових складових

механізму управління фінансово-економічною безпекою, серед яких можна виділити: планування (що охоплює програмування та прогнозування), організацію та регулювання, а також стимулювання і контроль.

Після створення служби фінансово-економічної безпеки необхідно здійснити правове регулювання її функціонування. Зокрема, питання про можливість організації такої служби повинно бути відображене в Статуті підприємства, а також у колективному договорі та правилах внутрішнього трудового розпорядку, які мають включати спеціальні положення, спрямовані на забезпечення корпоративної безпеки.

Для зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах невизначеності має бути розроблений і впроваджений механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за схемою, наведеною на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Схема формування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» має визначати здатність служби фінансово-економічної безпеки підприємства своєчасно та ефективно реагувати на наявні та потенційні загрози і ризики, що можуть впливати на діяльність підприємства та його фінансову стійкість. Основою цього механізму становить комплексна взаємодія ключових функцій, інструментів, методів, а також нормативно-правового, організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Зазначене ґрунтується на принципах фінансово-економічної безпеки, розроблених з метою захисту економічних інтересів підприємства.

Інструментами цього механізму є нормативно-правове забезпечення, фінансовий контроль, інформаційно-аналітичні системи та ризик-менеджмент. Нормативно-правове забезпечення передбачає розробку внутрішніх регламентів і положень, які визначають процедури управління фінансово-економічною безпекою, а також забезпечують відповідність національному та міжнародному законодавству. Фінансовий контроль здійснюється шляхом проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, що дозволяє перевіряти відповідність операцій фінансовим планам і виявляти відхилення. Інформаційно-аналітичні системи забезпечують збір, обробку та аналіз даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ризик-менеджмент включає аналіз ризиків, розробку сценаріїв реагування на них та впровадження захисних заходів.

Формування мети та визначення завдань, поряд із дотриманням принципів і функцій фінансово-економічної безпеки, виступають основою для розробки дієвої політики сталого розвитку підприємства, забезпечення його довгострокової фінансової стабільності та зростання ринкової вартості. Таку політику слід розуміти як узгоджену систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей діяльності підприємства. Водночас політика фінансово-економічної безпеки має бути гармонізована зі стратегічними та тактичними планами розвитку організації в усіх напрямках її діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення стратегії формування фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна» та обґрунтовано рекомендації щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Запропоновано до використання матрицю вибору стратегії управління системою фінансово-економічної безпеки, що базується на оптимізації рівня економічної небезпеки підприємства та витрат, пов'язаних із забезпеченням його фінансово-економічної безпеки. Доведено, що для ефективного запобігання загрозам необхідно чітко ідентифікувати негативні фактори, які впливають на безпеку, та адаптувати управлінські рішення до характеру та рівня впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Окрему увагу приділено розробці рекомендацій щодо створення служби фінансово-економічної безпеки на ТОВ «Агрона Фрут Україна» виходячи з принципу економічної ефективності та з урахуванням розмірів і специфіки діяльності підприємства. Визначено ключові напрями її діяльності та основні функції, зокрема планування, контроль, зворотний зв'язок і забезпечення інформаційної підтримки.

Запропонований механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна», який базується на принципах системного підходу, що передбачає інтеграцію зазначених функцій для своєчасного реагування на реальні та потенційні загрози. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості підприємства до ризиків, оптимізації його витрат і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження сутності фінансово-економічної безпеки підприємства та особливостей організації процесу її забезпечення дозволило зробити низку ключових висновків.

1. Фінансово-економічна безпека підприємства визначається як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність своєї діяльності, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно протидіяти різноманітним загрозам. Вона інтегрує фінансовий стан, здатність підтримувати фінансовий потенціал, захищати економічні інтереси та ефективно протидіяти загрозам через ефективне управління фінансовими ресурсами, контроль за грошовими потоками, управління ризиками. Основна мета забезпечення фінансово-економічної безпеки полягає у гарантуванні стабільного функціонування підприємства, підтриманні його конкурентоспроможності та здатності протистояти негативним впливам у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

2. Основними передумовами формування фінансово-економічної безпеки підприємства є стан бізнес-середовища, рівень розвитку внутрішнього фінансового управління підприємства, ефективність його взаємодії з постачальниками, партнерами та іншими контрагентами. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має бути узгоджене з цілями фінансового менеджменту та інтегроване з іншими компонентами стратегічної безпеки, такими як операційна, кадрова, інформаційна й правова.

3. Аналіз та оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно проводити з використанням комплексного підходу. Поєднання індикаторного, інтегрального оцінювання та матричного методу (SWOT-аналізу) забезпечує всебічну й точну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства, що є основою розробки ефективних рішень для покращення його фінансової стабільності в умовах викликів і загроз.

4. Досліджуване підприємство ТОВ «Агрона Фрут Україна» займає провідні позиції на вітчизняному ринку фруктових наповнювачів для молочної промисловості, задовольняючи понад половину потреб цієї галузі. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки підтверджує задовільний стан його активів, достатній обсяг та оптимальну в умовах економічної нестабільності структуру капіталу. Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, ТОВ «Агрона Фрут Україна» зберігає прибутковість і демонструє високу фінансову стійкість. Підприємство характеризується значним рівнем ліквідності та платоспроможності, що забезпечує його адаптацію до змінного економічного середовища й створює підґрунтя для подальшого стабільного розвитку.

5. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна» є високою. Виявлене погіршення окремих показників фінансової стійкості у 2022 році через негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема повномасштабного вторгнення та зростання валютних ризиків, суттєво не вплинуло на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

6. Запропоновано удосконалити управління фінансово-економічною безпекою підприємства за допомогою матриці вибору стратегії, що дозволяє оптимізувати рівень економічної небезпеки та витрат на забезпечення фінансово-економічної безпеки. Рекомендовано чітко розмежування негативних чинників безпеки та адаптацію управлінських рішень до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

7. Запропоновано створення служби фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрона Фрут Україна», визначено напрями її діяльності та механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки через інтеграцію функцій контролю, планування, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій підприємства та його адаптації до умов змінного середовища.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
2. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2015.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) : монографія. Київ : Київ. нац. торгекон. ун-т, 2004. 759 с.
4. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів : «Ліга-Прес», 2012. 431 с.
5. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.
6. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. / Варналій З. С. та ін. ; за ред. З. С. Варналія. Львів : Ліга-Прес, 2018.
7. Лютий І. О., Рожко О. Д., Плешакова Н. А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва України в умовах війни. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2023. №3, с. 1-14.
8. Кузенко Т. Б., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2007. № 12 (1). С. 27–29.
9. MacFarlane S. N., Khong Y. F. Financial security and the UN: a critical history. Bloomington : Indiana University Press, 2006. 136 p.
10. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. *Проблеми теорії та практики*. 2008. № 1 (1). С. 86–97.
11. Онищенко С. В., Маслій О. А., Дрібна А. В. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 6. Том 1. С. 249-258.

12. Чеберяко О. В., Кривовяз М. А. Економіко-теоретична сутність системи забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 94–97.
13. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
14. Небава М. І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
15. Onyshchenko S., Maslii O., Kivshyk O., Cherviak A. The impact of the insurance market on the financial security of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 268-281. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3976>
16. Мельничук Л.С. Поняття та аспекти формування економічної безпеки підприємства. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/624.pdf>
17. Онищенко С.В., Маслій О.А., Пантась В.В. Ділова активність бізнесу в Україні: цифрова трансформація та сталий розвиток. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 136-146. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3321
18. Погосова М. Ю., Лебедева В. С. Аналіз методичного забезпечення оцінювання фінансової безпеки підприємства. *Збірник наукових праць ХНЕУ. Економічні науки*. 2014. №3. С. 57-61.
19. Яструбецька Л. С. Комплексна методика оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні за умов гібридних загроз. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 17. С. 75–82.
20. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова*. Т. 18. Вип. 1. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2013. С. 69-78.
21. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
22. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємств: теорія, методи, практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 128 с.

23. Freeman R. E. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 267 p.
24. Митяй О. В. Законодавче забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в Україні. *Економічні горизонти*. 2015. Вип. 1 (1). С. 25–28. DOI: 10.31499/2616-5236.1(1).2015.140969.
25. Мельник С. І. *Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2021.
26. Варналій З.С., Онищенко С.В., Маслій О.А. *Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. Львів, 2019. С. 21-95.
27. Fujing Y. Financial opening and financial security. *Chinese Journal of International Politics*. Vol. 1, Iss. 4. P. 559–587.
28. Школьник І. О., Боярко І. М., Сюркало Б. І. *Фінансовий менеджмент: Навч. посіб.* Суми: Університетська книга, 2008. 342 с.
29. Штангрет А. М. *Методичні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств*. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (2). С. 328–335.
30. Офіційний сайт ТОВ «АгрANA Фрут Україна»: <https://ua.agrana.com/pro-nas/agrana-v-ukrajini>
31. Onyshchenko S., Maslii O., Maksymenko A. The threats of Ukraine financial security: identification and systemization. *Economics and Region*. 2019. №2 (73). С. 73-80.
32. Стеців Л. П., Малярчук І. І. *Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах фінансової кризи. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні :*

матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Львів : Укр. акад. друкарства, 2015. С. 137–140.

33. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140–148.

34. Фоміченко І.П., Баракова С.О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (23). С. 57 – 66.

35. Siemiątkowski P. External financial security of the European union member states outside the Eurozone. *Journal of International Studies*, 2017, 10 (4), 84-95.

36. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛДУВС, 2011. 380 с.

37. Онищенко С.В., Маслій О.А. Міжнародні індексні системи оцінки бізнес-середовища в Україні. *Фінансовий простір*. 2021. №3 (39). Р. 168-179. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/784/923>

38. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22–26.

39. Тимошенко К. С. Системний підхід у формуванні поняття механізму фінансової безпеки суб'єкта підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 17. С. 79-82.

40. Enterprise Risk Management: An Analytic Approach. URL: <https://www.irmi.com/docs/default-source/expert-commentary-documents/miccolis05a.pdf?sfvrsn=4>

41. Onyshchenko S., Maslii O., Pereghinets Yu. Ensuring financial and economic security of the enterprise in the strategic management system. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 листоп. 2024 р. Полтава : Нац. ун-

т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 105–106.

42. Коваленко Д. І., Легка А. О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International Scientific Journal*. 2015. № 8. С. 120–126.

43. Варналій З. С., Мехед А. М. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Університету банківської справи*. 2023. № 3 (42). С. 55–62.

44. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29–35.

45. Маслій О.А., Буряк А.А. Трансформація загроз економічній безпеці та безпеці інформаційного середовища України в умовах повномасштабної війни. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2023. № 3 (129). С. 28–32.

46. Murphy D. *Understanding Risk The Theory and Practice of Financial Risk Management*, by Taylor & Francis Group, LLC 2008. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/OXW3M5WBUGZGU24INSSR%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/OXW3M5WBUGZGU24INSSR%20(3).pdf)

47. Онищенко С.В., Маслій О.А. Ризики та загрози в умовах цифровізації: безпековий аспект. II International 223 Scientific Conference Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment: Conference Proceedings, May 24th, 2019. Le Mans, France. P.54-56.

48. Столбов В. Ф., Шаповал Г. М. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємств. *Комунальне господарство міст : наук.-техн. збір*. 2013. № 111. С. 103–108.

49. Risk modeling in a new paradigm: developing new insight and foresight on structural risk. *McKinsey Working Papers on Risk*, Number 13. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/risk-modeling-in-a-new-paradigm>

50. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 256 с.

Додатки