

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДНІПРОВСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ І ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,

к.е.н., доцент

_____ **О.М. Губарик**

« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної
безпеки в системі управління підприємством**

**Виконав: здобувач вищої освітньо-освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»**

Катерина ТВЕРДОХЛІБ

Керівник: проф. Галина ПАВЛОВА

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічної безпеки
Освітній ступінь магістр
Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувача кафедри
Ольга ГУБАРИК
«_____» _____ 20__р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачки вищої освіти

ТВЕРДОХЛІБ КАТЕРИНИ ПАВЛІВНИ

- 1. Тема дипломної роботи** «Удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством»
- 2. Керівник роботи** Павлова Галина Євгенівна, д.е.н., професор
затверджена наказом ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2994.
- 3. Строк подання здобувачем роботи** – 12 грудня 2025 р.
- 4. Вихідні дані до роботи:** інструктивні матеріали щодо управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства, річні фінансові звіти ТОВ «Сільськогосподарське підприємство ЛІДЕР-АГРО» м. Апостолове за 2020-2024 роки.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти забезпечення інструментарію оцінювання фінансової безпеки підприємства 2. Методичне забезпечення інструментарію для оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства 3. Удосконалення управління підприємства через запровадження тактичних заходів оцінювання фінансової безпеки.
- 6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Підходи до трактування поняття «фінансова безпека підприємства». 2. Основні підходи щодо визначення основних складових фінансової безпеки підприємства. 3. Позичування дестабілізуючих факторів у зонах безпеки та небезпеки системи. 4. Процес інтенсифікації дестабілізуючих факторів. 5. Семантична характеристика поняття «інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства» 6. Функціональна структура інструментарію управління фінансовою безпекою підприємства. 7. Схема взаємозв'язку механізмів економічного регулювання». 8. Основні умови формування та функціонування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 9. Структура відділу фінансово-економічної безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»». 10. Оцінка економічної безпеки підприємства за 2024 рік. 11. Підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки

підприємства 12. Система показників моделі оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та їх формули розрахунку. 13. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки промислового підприємства. 14. Теоретичні основи методичного підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства. 15. Рівень фінансово-економічної безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» за 2022-2024 рр.

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Дата видачі завдання 10 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти забезпечення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства	Травень 2025 р.	
2	Методичне забезпечення інструментарію для оцінювання управління фінансово-економічною безпекою підприємства	Червень 2025 р.	
3	Удосконалення управління підприємства через запровадження тактичних заходів оцінювання фінансово-економічною безпеки	Вересень 2025р.	
5	Висновки і пропозиції	Жовтень 2025 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	Листопад 2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Твердохліб К. П.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис)

Павлова Г.Є.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Зміст, сутність та складові елементи фінансово-економічної безпеки підприємства	9
1.2. Фактори впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства	15
1.3. Інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	17
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» м. Апостолове Дніпропетровської області	24
2.2. Характеристика організації роботи економічної безпеки підприємства та оцінка її стану	27
2.3. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства	29
2.4. Інструменти оцінювання управління фінансово-економічної безпекою підприємства	35
Висновки до другого розділу	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	38
3.1. Інструментарій управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства	38
3.2. Стратегічні напрями та тактичні заходи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства	45
3.3. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства	48
Висновки до третього розділу	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота: 55 ст., 15 рис., 6 табл., 10 додатків, 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка включає методи, інструменти та процеси оцінки ризиків, контролю фінансово-економічного стану та прийняття управлінських рішень для забезпечення стабільної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є інструментарій оцінювання та методичні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема способи оцінки ризиків, показники фінансової стійкості, моделі управління та заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства з метою підвищення ефективності його управління та забезпечення стабільного функціонування в умовах ринкової невизначеності.

Запропонований підхід дозволяє підвищити точність оцінки ризиків і ефективність управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що сприяє зміцненню його стабільності та конкурентоспроможності.

Практичне застосування запропонованих у роботі пропозицій полягає у можливості їх використання для покращення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства за рахунок впровадження удосконаленого інструментарію оцінювання ризиків та загроз та підвищення ефективності управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими, економічними та ресурсними аспектами діяльності підприємства, шляхом використання інтегральних показників оцінки безпеки.

АНОТАЦІЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ОЦІНЮВАННЯ,
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА, УПРАВЛІННЯ,
ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

IMPROVEMENT, TOOLS, EVALUATION, FINANCIAL AND
ECONOMIC SECURITY, SYSTEM, MANAGEMENT, ENTERPRISE.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання фінансово-економічна безпека підприємства набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Постійні зміни ринкового середовища, нестабільність економічної ситуації, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зростання рівня ризиків та невизначеності вимагають від підприємств формування ефективної системи управління, важливою складовою якої є якісна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки.

Традиційні підходи до діагностики фінансової стійкості та економічної безпеки часто виявляються недостатньо адаптивними до сучасних умов, оскільки ґрунтуються переважно на стандартних фінансових коефіцієнтах і не враховують комплексного характеру загроз. У реаліях сьогодення підприємства потребують сучасного, гнучкого та багатофакторного інструментарію, який дозволяє не лише оцінювати поточний рівень безпеки, а й прогнозувати негативні тенденції, швидко реагувати на ризики, підвищувати ефективність управлінських рішень.

Додаткової актуальності тема набуває в умовах цифровізації економіки, коли зростає кількість інформаційних та фінансових ризиків, а системи управління потребують нових методів збору, аналізу й інтерпретації даних. Своєчасне удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки дає змогу більш точно ідентифікувати загрози, виявляти причини погіршення показників діяльності, визначати пріоритетні напрями зміцнення економічної стійкості та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, удосконалення методів та інструментів оцінювання фінансово-економічної безпеки є необхідною передумовою підвищення

результативності системи управління підприємством, формування дієвих механізмів захисту від ризиків та забезпечення його довгострокової стабільності. Саме це зумовлює актуальність обраної теми та визначає її практичну і наукову значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до удосконалення інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства з метою підвищення ефективності його управління та забезпечення стабільного функціонування в умовах ринкової невизначеності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності та змісту фінансово-економічної безпеки підприємства, виділити її основні складові елементи та структурні компоненти;
- визначити та класифікувати фактори впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні ризики, а також їх взаємозв'язок з фінансовими та управлінськими процесами;
- дослідити існуючі інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, оцінити їх ефективність та можливості застосування в сучасних умовах господарювання;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»», охарактеризувати його фінансово-економічний стан та систему управління економічною безпекою;
- оцінити стан організації роботи з економічної безпеки підприємства, виявити проблемні зони та недоліки в існуючій системі управління фінансово-економічною безпекою;
- розробити та обґрунтувати методичні підходи до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, включаючи вибір показників, методів та інструментів аналізу;
- запропонувати інструменти оцінювання управління фінансово-економічною безпекою підприємства, які дозволяють ефективно

контролювати ризики та підвищувати рівень стабільності підприємства;

- визначити стратегічні напрями та тактичні заходи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління підприємством;

- провести розрахункову оцінку рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та сформувані рекомендації щодо удосконалення системи управління для забезпечення стабільного розвитку та мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є система управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка включає методи, інструменти та процеси оцінки ризиків, контролю фінансово-економічного стану та прийняття управлінських рішень для забезпечення стабільної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є інструментарій оцінювання та методичні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, зокрема способи оцінки ризиків, показники фінансової стійкості, моделі управління та заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері безпеки підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний та системний аналіз, економіко-статистичні методи, документальний і фактологічний аналіз.

Новизна наукова дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні удосконаленого інструментарію оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, який дозволяє:

- комплексно враховувати внутрішні та зовнішні ризики, що впливають на фінансово-економічну стабільність;

- інтегрувати фінансові, економічні та управлінські показники для отримання більш об'єктивної оцінки рівня безпеки;

- використовувати методи прогнозування та моделювання для підвищення ефективності управлінських рішень;

- адаптувати підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки конкретного підприємства з урахуванням його специфіки та галузевих особливостей.

Запропонований підхід дозволяє підвищити точність оцінки ризиків і ефективність управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що сприяє зміцненню його стабільності та конкурентоспроможності.

Практичне застосування запропонованих у роботі пропозицій полягає у можливості їх використання для покращення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства за рахунок впровадження удосконаленого інструментарію оцінювання ризиків та загроз та підвищення ефективності управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими, економічними та ресурсними аспектами діяльності підприємства, шляхом використання інтегральних показників оцінки безпеки. Запропоновані підходи можуть бути використані керівництвом підприємств для підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію шляхом обговорення та отримали позитивну оцінку науковців на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету 22-23 жовтня 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 55 сторінках, містить 65 таблиць, 15 рисунків та 10 додатків. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, сутність та складові елементи фінансово-економічної безпеки підприємства

На території України зародження фінансової безпеки у найпростішій формі відбулося за часів Київської Русі, що було зумовлено виникненням боргових відносин між підприємцями у формі видачі векселів [1]. На державному рівні перші ознаки фінансової безпеки почали формуватися разом із становленням державного кредиту та бюджету. У міру ускладнення фінансової системи держави поставала все більш нагальна потреба у створенні механізму фінансово-економічної безпеки як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Вивчення проблем фінансової безпеки на сучасному етапі з'явилося у науковому просторі відносно недавно, однак останнім часом вони набувають дедалі більшої актуальності. Переважна увага дослідників зосереджена на питаннях побудови системи фінансово-економічної безпеки підприємств, розробки ефективного механізму управління нею, а також на дослідженні теоретико-методологічних основ цієї категорії.

Сучасний етап становлення фінансової безпеки є порівняно коротким, проте в ньому можна виділити кілька періодів. Так, перший етап (1991–1995 рр.) [1] характеризувався визначенням фінансової безпеки як складової економічної безпеки. Прояв узгодженої фінансової безпеки на державному рівні вбачався у збалансованості фінансово-кредитних відносин, а на рівні підприємства – у стабільності його фінансової системи. Саме в цей період вітчизняні вчені почали звертати увагу на фінансову безпеку як на самостійну наукову категорію.

Другий етап (1996–2007 рр.) став періодом, коли фінансова безпека

перестала розглядатися виключно як складова економічної безпеки та увійшла до сфери національної безпеки. Хоча в прийнятій 16 січня 1997 року Концепції національної безпеки України фінансова безпека ще не була формально виокремлена як самостійна категорія, саме в цьому документі вперше було окреслено перелік та сфери основних її компонентів.

Третій етап, що розпочався у 2008 році та триває донині, характеризується визнанням фінансово-економічної безпеки самостійною науковою категорією, а не лише частиною інших понять [5]. У цей період було сформовано категорійний апарат, що включає фінансову безпеку держави, регіону, підприємства тощо. Виокремлення фінансової безпеки підприємства як окремого об'єкта дослідження акцентувало увагу на таких показниках, як фінансова стійкість та ймовірність банкрутства.

Сьогодні поняття «фінансова безпека підприємства» вийшло за межі підкатегорії в дослідженнях економістів. Воно є синтезованим, інтегруючи в собі ключові характеристики категорій «економічна безпека підприємства» та «фінанси підприємства». Глибоке вивчення цих категорій у сучасній літературі дає змогу використовувати їх теоретичну базу та методологічний апарат для дослідження сутнісних характеристик фінансово-економічної безпеки підприємства як об'єкта управління [22].

Отже, різноманіття підходів до визначення сутності фінансової безпеки підприємства зумовлено її багатоаспектністю, проте кожен з цих підходів часто не враховує ту чи іншу істотну її характеристику.

До основних елементів фінансової безпеки підприємства належать [23]:

- доктрина – система керуючих теоретичних чи політичних принципів;

- концепції – система поглядів, певне розуміння явищ, єдиний визначений замисел. Зокрема, існує виробнича концепція фінансової безпеки, яка є процесом концентрації речових та особистих факторів виробництва на великих підприємствах.

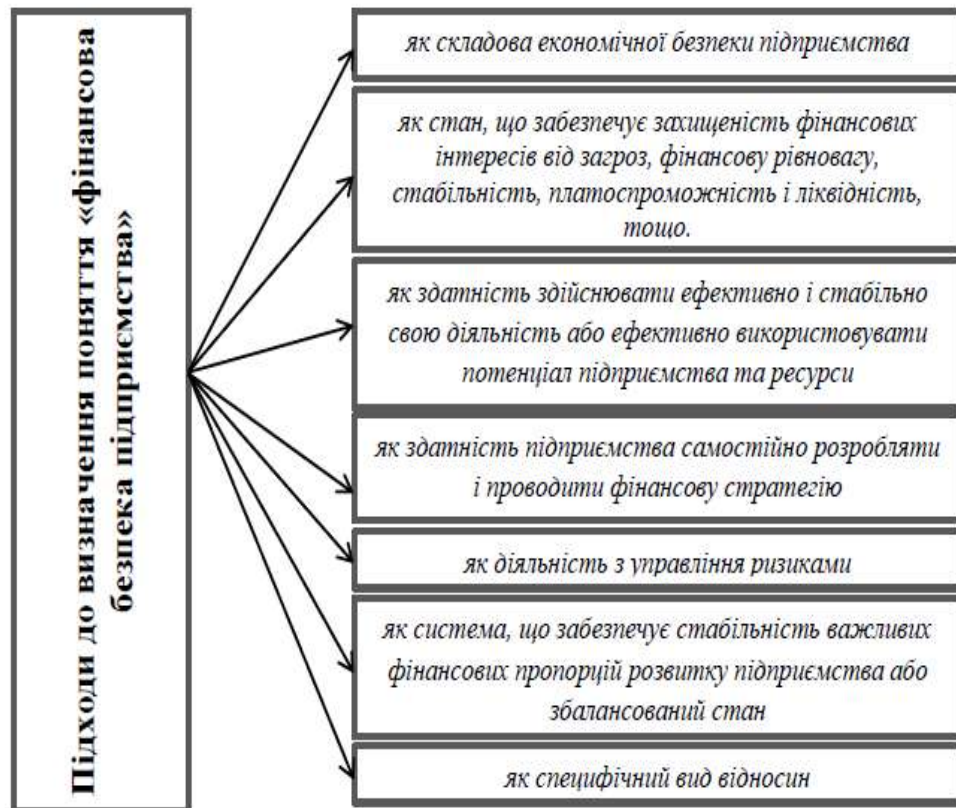


Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття «фінансова безпека підприємства» [7-23]

В рамках концепції виробництва розрізняють три основні напрями. Перший з них — горизонтальна інтеграція, що була характерна для початку минулого століття та полягала в концентрації значної частки виробництва однієї галузі в єдиних руках. Другий напрям — вертикальна інтеграція — передбачає проникнення великих компаній в інші галузі, які є послідовними ланками єдиного виробничого циклу. Третій напрям — диверсифікація — проявляється у проникненні великих компаній в галузі, які не перебувають у прямому виробничому чи функціональному зв'язку з їхньою основною діяльністю.

Слід зазначити, що комплексний підхід до дослідження передбачає одночасне вивчення об'єкта з різних сторін і напрямів на основі методологічного арсеналу різних наукових дисциплін [24]. Формування системи фінансової безпеки підприємств потребує не лише обґрунтування її структурних елементів, але й їх системної класифікації за різними ознаками,

а також чіткого визначення місця та ролі кожного з них у забезпеченні економічної безпеки господарюючого суб'єкта в цілому. Отже, методологічною основою для створення дієвої системи має стати не механічне поєднання окремих її аспектів, а якісна трансформація підходів до їх формування, що ґрунтується на ретельному вивченні взаємозв'язків між ними. Вирішальним кроком у цьому процесі є визначення чітких принципів класифікації видів фінансової безпеки підприємств (додаток А) [24].

Практична цінність запропонованої класифікації полягає у її орієнтованості на практичне застосування, оскільки вона дозволяє визначати та вживати конкретних стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на поліпшення стану фінансової безпеки підприємства, його адаптацію до умов зовнішнього середовища або здійснення негайних дій з метою запобігання ризику банкрутства через комплекс превентивних механізмів.

Фінансова безпека виконує ключову функцію в загальній системі економічної безпеки підприємства, маючи з нею низку спільних характеристик. Важливою умовою ефективного функціонування механізму забезпечення економічної безпеки, що враховує можливості зовнішнього середовища в умовах часових обмежень, є не лише своєчасна ідентифікація порушень, а й досягнення високої результативності фінансової безпеки. Це обумовлює необхідність постійного моніторингу, спрямованого на забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та оперативної корекції тактичних завдань у процесі адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стан фінансової безпеки підприємства також значною мірою детермінований рівнем взаємозалежності між економічними інтересами самого підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Відповідно до здійсненого узагальнення наукового доробку, було виокремлено основні підходи до визначення ключових структурних елементів фінансової безпеки підприємства, які систематизовано в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо визначення основних складових фінансово-економічної безпеки підприємства

Автор	Функціональні складові																	
	Бюджетна	Бюджетно-податкова	Інвестиційна	Бюджетно-кредитна	Грошово-кредитна	Інтелектуальна	Боргова	Банківська	Техніко-технологічна	Кредитна	Екологічна	Фондова	Зовнішнь-економічна	Страхова	Валютна	Інноваційна	Інформаційна	Податкова
П.В. Дзюба [17]	+				+		+	+							+			
Н.Ю.Єршова [18]	+		+		+			+		+		+	+	+		+		
С.В. Захарін [24]	+				+		+					+		+	+			
М. Єрмошенко [28]			+	+	+			+				+		+	+			
О.М. Коваленко [28]		+	+		+			+				+	+	+		+		
С.М. Петренко [46]						+			+		+						+	
А.А. Ткач [59]	+				+			+				+		+	+			
А.С. Філіпенко [62]	+		+		+		+					+		+	+			+
Л.М. Худолій [64]		+	+		+			+				+		+		+		
А.В. Череп [67]	+				+		+					+		+	+			
Г.О. Швиденко [68]	+				+		+	+							+			
О.М. Ястремська [70]		+	+		+					+		+		+				

Сукупність структурних елементів фінансової безпеки підприємства можна охарактеризувати через низку взаємопов'язаних компонентів. Бюджетна складова регулює фіскальні відносини підприємства з бюджетами різних рівнів, охоплюючи такі аспекти, як виконання податкових зобов'язань, формування підстав для отримання податкових пільг або бюджетного кредитування, а також оптимізацію податкового навантаження. Центральне місце в дослідженнях займає грошово-кредитна складова, яка відображає стан внутрішніх розрахункових відносин підприємства, включаючи здійснення готівкових та безготівкових операцій із виплати заробітної плати, розрахунків із контрагентами та в цілому є індикатором стабільності його платіжної системи [15].

Інвестиційна складова регулює відносини, що виникають у процесі фінансування розвитку підприємства, зокрема через довгострокове кредитування або пряме інвестування. Її пріоритетними завданнями визнаються підвищення інвестиційної привабливості підприємства та мінімізація ризиків інвестиційної діяльності [12]. Тісно пов'язана з нею банківська складова, яка формує основи взаємовідносин із комерційними банками, регулюючи процеси кредитування, депозитних операцій та рахункового обслуговування.

Фондова складова спрямована на підвищення рівня капіталізації підприємства для ефективного захисту інтересів його акціонерів. Оптимізація цієї складової забезпечується через випуск та розміщення власних цінних паперів і формування інвестиційного портфелю. Кадровий аспект фінансової безпеки знаходить своє втілення в страховій складовій, яка пов'язана із дотриманням норм охорони праці, організацією медичних оглядів та формуванням на цій основі корпоративної страхової системи.

Окрему роль відіграє інноваційна складова, яка передбачає алокацію ресурсів у впровадження новітніх технологій з метою якісного вдосконалення всіх аспектів діяльності та забезпечення високого рівня захищеності. Ключовим завданням тут є постійне оновлення програмного

забезпечення для забезпечення інформаційної безпеки та підтримки технологічного розвитку.

1.2. Фактори впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства

Факторне поле, що впливає на фінансову безпеку підприємства, відрізняється значною різноманітністю та багатоаспектністю. Поряд із загальноновизнаними та універсальними факторами, існує цілий спектр специфічних, які дозволяють визначити точкові стратегічні дії на підставі результатів аналітичних процедур, спрямованих на вирішення вузькоспеціалізованих завдань.

Як демонструють дослідження, фінансова безпека підприємства формується під впливом численних факторних напрямів, серед яких ключову роль відіграють внутрішньовиробничі та позавиробничі детермінанти. До категорії внутрішньовиробничих факторів традиційно відносять фінансовий, виробничо-технічний, інноваційно-технологічний, інформаційний, інтелектуально-кадровий, політико-правовий, силовий та екологічний. Основним елементом позавиробничого фактора фінансово-економічної безпеки виступає маркетинговий, який, у свою чергу, структурується на ринковий та інтерфейсний компоненти [21].

Практика підприємництва засвідчує, що найбільшу небезпеку для суб'єкта господарювання становлять зовнішні загрози, що зумовлено труднощами їх прогнозування та, як наслідок, несвоєчасним застосуванням адекватних контрзаходів. Під загрозами фінансовій безпеці підприємницької діяльності розум [37].

До категорії зовнішніх загроз та дестабілізуючих чинників також належить протиправна діяльність, вчинена кримінальними структурами, діями недобросовісних конкурентів, суб'єктів господарювання та приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством. Значну

небезпеку представляють неспроможні ділові партнери, колишні співробітники, звільнені за порушення, а також правопорушення з боку корумпованих представників контролюючих та правоохоронних органів.

Тлумачення понять «загроза», «ризик» та «небезпека» концептуально пов'язане з терміном «дестабілізуючий фактор», що знайшло своє відображення у спеціальній літературі. Аналіз категорій, що описують процес негативного впливу на рівень безпеки системи, дозволяє вбачати в них різні прояви саме дестабілізуючих факторів. Відповідно до сучасного термінологічного словника, дестабілізуючий фактор визначається як причини або суттєві обставини, що створюють загрозу [38]. Це поняття також знаходить своє нормативно-правове закріплення та опис на законодавчому рівні [39].

Таким чином, комплексне дослідження понять «безпека», «виклик», «ризик», «загроза», «небезпека» та «дестабілізуючий фактор» дає підстави стверджувати, що процес негативного впливу на фінансову безпеку може бути візуалізований шляхом поділу їх впливу та розвитку на дві умовні зони – безпека та небезпека. (рис. 1.2).

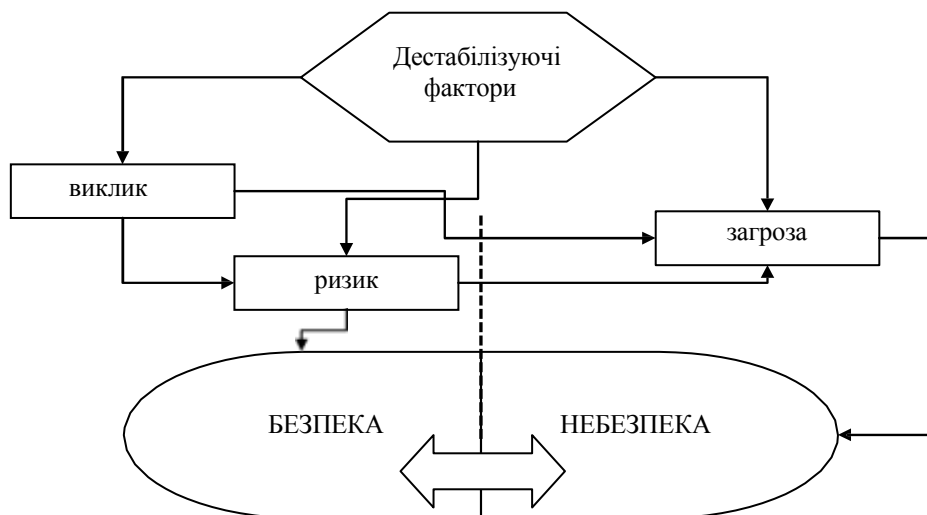


Рис. 1.2. Позичування дестабілізуючих факторів у зонах безпеки та небезпеки системи

Поділ життєвого циклу підприємства на етапи дозволяє

продемонструвати еволюцію впливу дестабілізуючих факторів, що наочно відображено на рисунку 1.3.

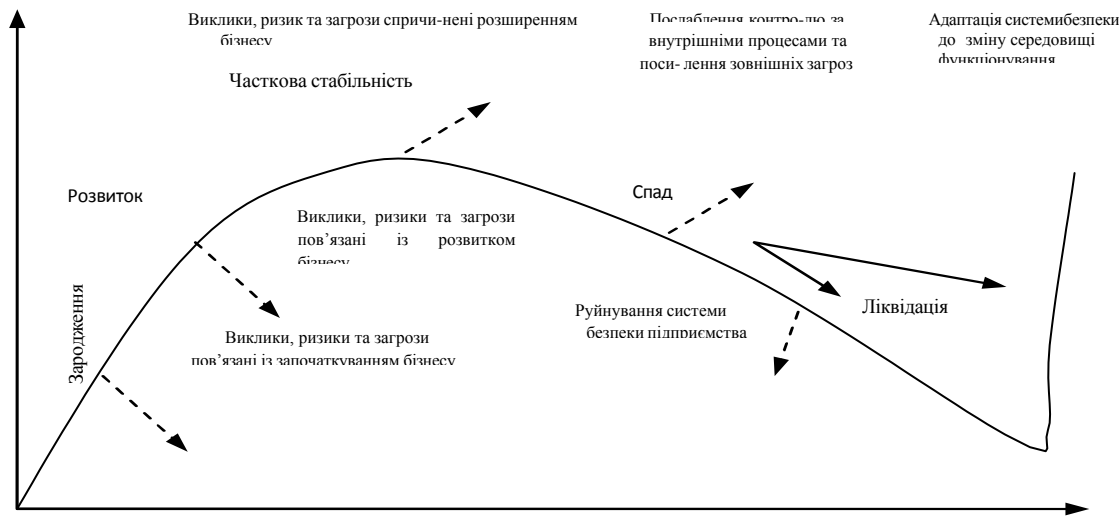


Рис. 1.3. Процес інтенсифікації дестабілізуючих факторів

Поширена думка про те, що загрози властиві переважно підприємствам на етапі спаду, є хибною. Насправді, з моменту свого виникнення будь-яка соціально-економічна система стикається з численними викликами, які за відсутності ефективного управління схильні прогресувати, трансформуючись у ризики та реальні загрози, зокрема й у фінансовому аспекті [28]. Також помилковим є припущення, що кожен бізнес-суб'єкт існуватиме протягом мінімального десятирічного періоду до початку фази занепаду. Як наочно демонструє графічна модель, кожна стадія життєвого циклу підприємства характеризується унікальним комплексом викликів, ризиків і загроз.

1.3. Інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Основною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання виступає комплексний захист його фінансових активів, майнових комплексів та трудового колективу від внутрішніх і

зовнішніх загроз фінансового характеру, що передбачає їх своєчасну ідентифікацію та, за наявності можливостей, усунення причин їх виникнення. До ключових характеристик стану фінансової безпеки належать збалансованість господарської діяльності, високий рівень якості послуг, технологічних процесів і фінансових інструментів, а також здатність ефективно протистояти потенційним загрозам і гарантувати стабільність реалізації фінансових інтересів.

Інструментарій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства концептуально розглядається як інтегрована система організаційних, фінансових та правових засобів впливу, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій стабільності. Цей механізм дозволяє забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність і достатню фінансову автономію підприємства в довгостроковій перспективі [31]. Його функціональне призначення також полягає в оптимізації процесів залучення та ефективного використання фінансових ресурсів, ідентифікації зовнішніх і внутрішніх небезпек з подальшою розробкою превентивних заходів для їх усунення. Крім того, він забезпечує можливості для автономної розробки та імплементації фінансової стратегії, підвищує гнучкість прийняття управлінських рішень і гарантує захищеність фінансових інтересів власників підприємства.

В табл. 1.4 наведено семантична характеристику поняття «інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства».

Аналіз даних, представлених у табл. 1.2, дозволяє встановити взаємозв'язок між категоріями «інструмент» та «фінансова безпека підприємства». З'ясовано, що рівень фінансової безпеки виступає інтегральним показником ефективності застосування відповідного інструментарію. Водночас сам механізм управління слід розглядати як інструмент досягнення та підтримки оптимального стану фінансової безпеки господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1.2

Семантична характеристика поняття «інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

Поняття	Об'єкт, яким оперують	Призначення	Зміст поняття
Інструмент	Показники ефективності використання наявних ресурсів підприємства	Формування умов для гарантування фінансової безпеки підприємства	Спосіб або механізм реалізації та підтримки фінансової безпеки підприємства.
Фінансова безпека підприємства	Фінансові ресурси підприємства	Відображення ефективності використання фінансових ресурсів у поточній діяльності та забезпечення реалізації його стратегічних цілей.	Стан оптимального використання фінансових ресурсів для досягнення, реалізації та захисту фінансових інтересів підприємства так у поточному, так і в довгостроковому періоді.
Інструмент забезпечення фінансової безпеки підприємства	Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства	Досягнення рівня прибутковості, достатнього для мінімального гарантування стану фінансової безпеки підприємства.	Цілісна система організаційних, фінансових та правових методів впливу, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та усунення загроз фінансовій безпеці підприємства.

Отже, структуру інструментарію забезпечення фінансової безпеки підприємства (ФБП) можна візуалізувати таким чином (рис. 1.4) [25]. Слід зазначити, що ефективне гарантування фінансової безпеки суб'єктів господарювання в сучасних умовах розвитку економіки України потребує реалізації системного підходу. У зв'язку з цим пріоритетним завданням вбачається формування цілісного механізму управління фінансовою безпекою підприємств, що є практичним втіленням комплексного підходу до організації даної системи.

Важливим напрямом наукового аналізу в контексті дослідження механізму управління фінансовою безпекою підприємства виступає вивчення функціональних обов'язків, що реалізуються в рамках даного процесу.



Рис. 1.4. Функціональна структура інструментарію управління фінансовою безпекою підприємства [8]

Основний функціональний спектр зазначеного механізму охоплює такі ключові компоненти, як планування, що включає стратегічне програмування та прогнозування, організаційно-регуляційний комплекс, а також функції стимулювання та контролю.

При розгляді структури механізму управління фінансовою безпекою окремого суб'єкта господарювання необхідно враховувати його системний взаємозв'язок із фінансовою безпекою держави в цілому [37]. Це обумовлює потребу у визначенні ступеня впливу інших інструментів економічного регулювання на функціонування механізму управління фінансовою безпекою на рівні підприємства (рис.1.5).

Систему фінансової безпеки господарюючого суб'єкта формують три взаємопов'язані групи елементів. Першу групу становлять елементи впливу, до яких належать фінансові ресурси підприємства та зовнішнє середовище,

що являє собою сукупність факторів, які впливають на процеси системи забезпечення фінансової безпеки, але не піддаються прямому управлінню з боку її менеджменту.

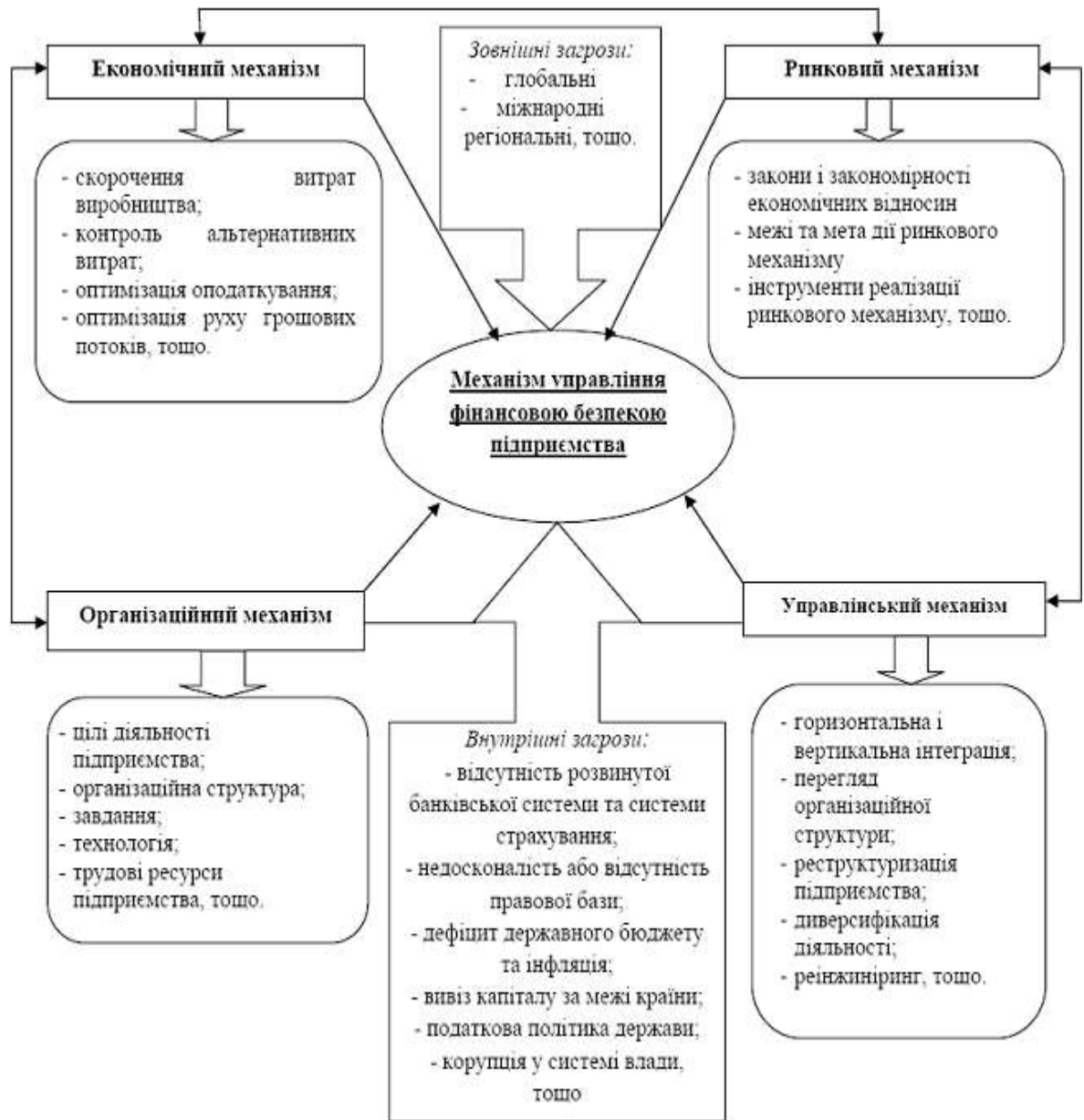


Рис. 1.5. Схема взаємозв'язку механізмів економічного регулювання

Другу групу складають елементи забезпечення, які включають суб'єктів, інструменти та методи реалізації фінансової безпеки. Завершують систему індикатори стану фінансової безпеки, що дозволяють оцінити її рівень.

Розглядаючи механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства в

цілому, слід зазначити, що його ефективне функціонування детерміноване значною кількістю факторів та потребує виконання певних умов, що створюють сприятливе внутрішнє середовище й уможливають оперативне досягнення поставлених цілей (рис.1.6).

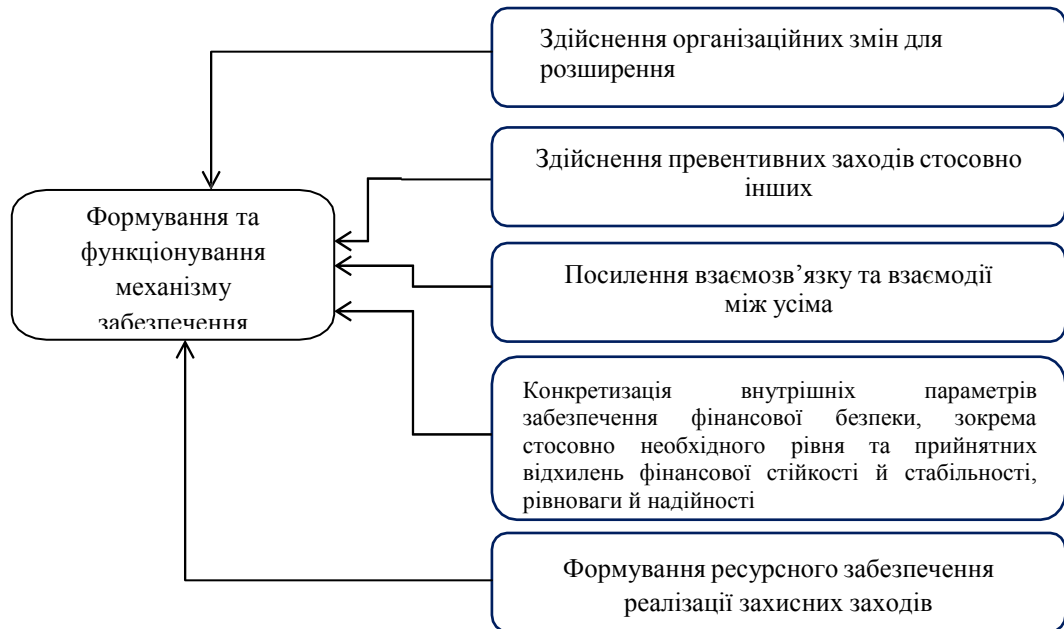


Рис. 1.6. Основні умови формування та функціонування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Процес формування інструментарію забезпечення фінансової безпеки підприємства має пролонгований характер, оскільки його впровадження супроводжується структурними змінами в організаційній архітектоніці підприємства, розширенням функціональних обов'язків менеджменту різних ланок, створенням додаткових інформаційних каналів, а також комплексною ідентифікацією зовнішніх і внутрішніх загроз із подальшою розробкою стратегічних сценаріїв протидії [46].

У висновках до першого розділу слід констатувати, що дослідження розпочалося з аналізу сутності фінансової безпеки, зокрема її трактування провідними науковцями, які висвітлюють власні спостереження та пропонують шляхи вдосконалення даної категорії, що має прямий вплив на

фінансову безпеку держави в цілому. Наступним етапом стало визначення поняття фінансової безпеки підприємства як окремого об'єкта наукового аналізу, що дозволило перейти до формування структурних складових даного поняття [55]. Далі було досліджено факторний вплив на фінансову безпеку підприємства, в результаті чого було встановлено, що ключову роль відіграють зовнішні та внутрішні детермінанти. Завершальною ланкою дослідження став аналіз напрямів та механізмів забезпечення фінансової безпеки підприємства, в рамках якого було сформовано завдання відповідного механізму та розроблено критерії оцінки його ефективності.

Висновки до першого розділу

Підводячи підсумки до першого розділу, можна зазначити наступне:

- першочергово нами було розглянуте питання щодо розуміння визначення фінансово-економічної безпеки, її трактування провідними науковцями, що займаються даною тематикою, висвітлюють свої спостереження, надають зауваження, а також шукають шляхи до її покращення, що потім відобразиться на фінансовій безпеці країни;
- наступним кроком було формування складових фінансової безпеки підприємства та розглянуто фактори, які впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства в цілому. Встановлено, що основними факторами які впливають на рівень фінансово-економічної безпеки є зовнішні та внутрішні фактори.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» м. Апостолове Дніпропетровської області

ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» здійснює діяльність у сфері виробництва сільськогосподарської продукції. Спеціалізація підприємства, що має зерно-м'ясо-молочний спрямованість, обумовлена сприятливими природно-кліматичними умовами регіону для вирощування зернових культур, цукрових буряків, кукурудзи, а також однорічних і багаторічних трав. Така спеціалізація визначає пріоритетні напрями розвитку та сприяє територіальній концентрації відповідних видів продукції.

Підприємство володіє автономним майном, веде самостійний баланс, має розрахункові рахунки в банківських установах, власні печатки, штампи, бланки та інші необхідні реквізити. Організаційна структура господарства включає дві рослинницькі бригади, які очолюються бригадирами, ремонтну майстерню, автогараж, будівельно-ремонтну бригаду та тваринницькі ферми. Загальна площа земельних ресурсів становить 2544 гектари, повністю представлені ріллею. Чисельність персоналу, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, становить 46 осіб.

Для комплексної оцінки стану підприємства доцільно розглянути основні показники його діяльності. Аналіз майнового стану суб'єкта господарювання спрямований на вивчення наявності та структури активів, включаючи основні засоби, оборотні кошти, грошові ресурси, а також зобов'язань, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості. Дослідження здійснюється за такою методичною послідовністю: оцінка

складу та динаміки майна, аналіз структури капіталу, дослідження руху та функціонального стану основних засобів.

Аналізуючи майновий стан суб'єкта господарювання згідно з даними додатку Б, спостерігається суттєве зростання вартості майна: у 2024 році цей показник досяг 9063 тис. грн, що на 6926,5 тис. грн (424,25%) перевищує аналогічний показник 2020 року. Проте порівняно із середньорайонним значенням вартість майна підприємства є меншою на 2557 тис. грн. Структурний аналіз виявляє, що зростання відбулося переважно за рахунок збільшення необоротних активів на 3514,9 тис. грн (1510,44%).

Дослідження капіталу підприємства на основі додатку В підтверджує динаміку зростання: у 2024 році вартість капіталу становила 9062 тис. грн, демонструючи збільшення на 6926,5 тис. грн (424,25%) порівняно з 2020 роком. Джерелом такого зростання стало значне збільшення зобов'язань на 534,7 тис. грн (438,71%).

Аналіз руху та функціонального стану основних засобів за даними додатку Д свідчить, що на кінець 2024 року їх вартість досягла 6118 тис. грн, збільшившись на 5026 тис. грн (559,83%) порівняно з 2020 роком. Основною причиною такого зростання стало активне придбання нових засобів виробництва протягом аналізованого періоду.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства згідно з додатком Д свідчить про значне зростання доходів. У 2024 році дохід від реалізації продукції досяг 12710 тис. грн, що на 9419,6 тис. грн (386,37%) перевищує показник 2020 року. Важливо відзначити, що цей результат на 3195 тис. грн перевищує середньорайонний рівень. Паралельно спостерігається зростання чистого доходу на 7694,8 тис. грн (365,69%), що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства.

Дослідження фінансової стійкості на основі додатку Е виявляє певні структурні зміни у фінансуванні діяльності. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу досяг у 2024 році 0,69, що свідчить про перевищення частки зобов'язань над власним капіталом. Порівняно з 2020 роком, значення

даного коефіцієнта зросло на 102,99%, що вказує на збільшення залежності підприємства від позикових коштів.

Оцінка ліквідності та платоспроможності за даними додатку Є демонструє позитивну динаміку високоліквідних активів, які у 2024 році склали 357 тис. грн, збільшившись на 306,4 тис. грн (415,10%) порівняно з 2020 роком. Аналіз ділової активності (додаток З) підтверджує ефективність використання оборотних коштів: коефіцієнт обертання оборотних активів зріс на 132,05% та склав 1,88, що свідчить про завершення повного циклу виробництва та обігу. Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів досяг 3,90, збільшившись на 104,95%, що підтверджує прискорення оборотності оборотних засобів підприємства.

За результатами комплексної рейтингової оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, наведеної у додатку Ж, було встановлено, що протягом 2020-2024 років підприємство стабільно демонструє рейтинг рівня А. Це свідчить про ефективне використання капіталу, достатню забезпеченість власними оборотними коштами, рентабельність діяльності та високу конкурентоспроможність на ринку.

Проведений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» дозволяє сформулювати загальні висновки. Порівняно з 2020 роком, у 2024 році підприємство продемонструвало значне зростання обсягів виробництва, реалізації продукції, покращення майнового стану та збільшення власного капіталу, що супроводжувалось зростанням отримуваного прибутку. Однак аналіз виявив також потенційну проблемну зону - суттєве збільшення зобов'язань. Ця тенденція обумовлена активною інвестиційною політикою підприємства, зокрема закупівлею сучасного обладнання, що вимагає значних фінансових ресурсів, які підприємство не має можливості покрити виключно за рахунок власних коштів.

2.2. Характеристика організації роботи економічної безпеки підприємства та оцінка її стану

Важливим структурним елементом механізму фінансової безпеки організації виступає нормативно-правова основа для прийняття управлінських рішень. ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» керується в своїй діяльності комплексом законодавчих та підзаконних актів, до яких належать Закони України, кодекси, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, відомчі нормативні документи, а також внутрішні статутні документи, інструкції, нормативи та методичні рекомендації. Ця система документів становить правову основу для регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства.

Враховуючи, що ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» класифікується як суб'єкт господарювання із середніми обсягами діяльності, його організаційна структура включає два спеціалізовані підрозділи, відповідальні за забезпечення фінансово-економічної безпеки: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ безпеки. Штатна чисельність співробітників, залучених у сфері фінансово-економічної безпеки, становить 6 осіб (рис. 2.1).

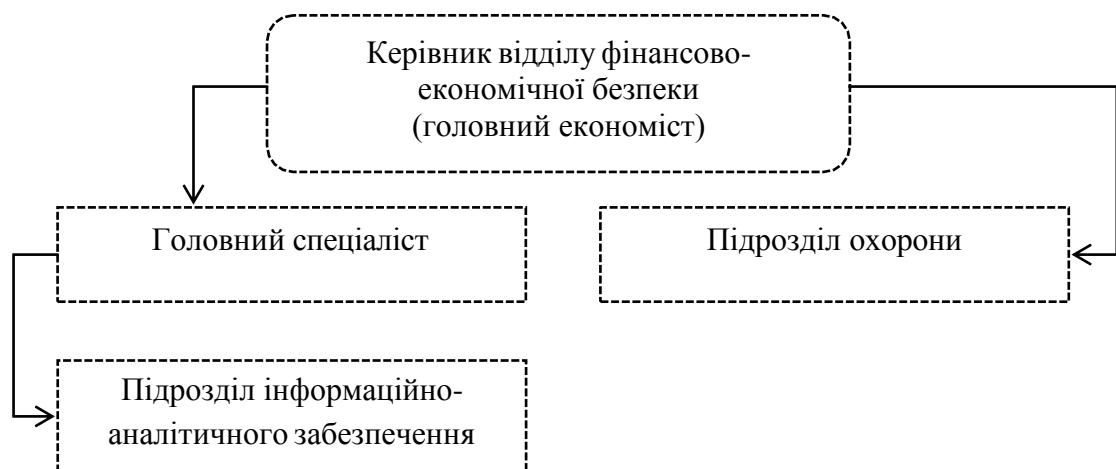


Рис. 2.1. Структура відділу фінансово-економічної безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»»

Нормативно-правова складова механізму фінансової безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» ґрунтується на системі законодавчих та внутрішніх документів, що включає Закони України, кодекси, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, відомчі нормативні акти, статутні документи підприємства, інструкції та методичні рекомендації, які в сукупності формують правове поле для регулювання фінансово-господарської діяльності.

Організаційна структура забезпечення фінансово-економічної безпеки включає два спеціалізовані підрозділи. Підрозділ безпеки відповідає за комплексний захист майнового комплексу, охорону будівель та обладнання, забезпечення безпеки персоналу, супровід транспортних перевезень матеріальних цінностей, а також здійснює контроль відвідувачів та автотранспорту. Інформаційно-аналітичний підрозділ виконує функції збору та систематизації даних, аналізу та прогнозування стану фінансово-економічної безпеки, а також забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень [11].

Функціональний спектр управління фінансово-економічною безпекою охоплює організацію захисту економічних інтересів, моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування потенційних загроз, розробку превентивних заходів, оцінку ризиків управлінських рішень, інформаційне забезпечення, контроль виконання запланованих заходів та аналіз ефективності прийнятих рішень у сфері безпеки.

Для проведення комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства доцільно використовувати методику розрахунку відносних показників щодо кожного структурного компонента системи безпеки, що дозволить отримати інтегральну оцінку стану захищеності суб'єкта господарювання представлена таблиця 2.1.

Аналіз складових економічної безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» показує, що більшість показників відстають від нормативних значень на 20–30%. Найбільше відхилення (майже у чотири

рази) спостерігається у фінансовій сфері.

Таблиця 2.1

Оцінка економічної безпеки підприємства за 2024 рік

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Фінансова	5	1	0,2
Інформаційна	3	2	0,66
Інтелектуальна	4	3	0,75
Кадрова	4	3,6	0,9
Техніко-технологічна	4	3,25	0,81
Політико-правова	3	2,5	0,83
Інноваційна	4	1	0,25
Екологічна	2	1,75	0,88
Силова	3	1	0,33

Тому підприємству слід терміново вжити заходів для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

2.3. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства

В умовах сучасного господарювання розробка методик оцінки фінансової безпеки підприємства набуває особливої методологічної важливості. Це пояснюється необхідністю майже постійного моніторингу фінансового стану та підтримання його конкурентоспроможного рівня на ринку. Тому ключовим елементом управління фінансовою безпекою стає об'єктивне та оперативне визначення її рівня. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у фінансовій сфері та усувати їх,

запобігаючи втраті стійкості й платоспроможності підприємства в майбутньому.

Можна виділити такі підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства: індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (інтегральний) та ранговий (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Індикаторний підхід ґрунтується на формуванні системи індикаторів та обчисленні інтегрального показника. Він є найбільш розповсюдженим на макрорівні (державному рівні), як це відображено у Концепції економічної безпеки України [47], у роботах А.С. Філіпенко щодо оцінки фінансової безпеки держави [62] та Л.М. Худолій в загальнотеоретичному аспекті [64]. Цим підходом користуються також В.П. Назаренко [39]. Водночас його застосування на рівні підприємства практично не розроблене, а дослідження М.І Крупка [30] та О.М. Коваленко [28] мають поверхневий характер. Згідно з цим підходом, максимальний рівень фінансової безпеки підприємства досягається, коли всі індикатори знаходяться в межах визначених порогових значень.

Однак для підприємств визначення таких порогових значень є надзвичайно складним через різницю галузевих особливостей, організаційно-правової форми та умов зовнішнього середовища. Крім того, серед дослідників і практиків відсутня єдина точка зору щодо набору показників,

що характеризують діяльність підприємства та відповідають певному рівню його фінансової безпеки. Проте практично всі погоджуються, що фінансова безпека підприємства тісно пов'язана з фінансовою забезпеченістю його діяльності, тобто достатністю фінансових ресурсів.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає оцінку фінансової безпеки підприємства через аналіз ефективності використання його фінансових ресурсів, а в ширшому контексті — усіх корпоративних ресурсів, на основі заздалегідь встановлених критеріїв. При цьому виділяють окремі функціональні компоненти безпеки, а вагові коефіцієнти для формування інтегрального показника визначаються експертним шляхом, що створює певний рівень суб'єктивності у результаті оцінки. Дослідження цього підходу показують значну схожість його принципів із методиками оцінки ефективності використання ресурсів.

Більш перспективним у порівнянні з традиційними підходами є використання інтегральної методики, що базується на консолідації різних показників у єдиний агрегований індикатор рівня фінансової безпеки. Подібні методи забезпечують комплексну оцінку різних аспектів господарської діяльності та пропонують можливості адаптації до конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання [8]. Однак, незважаючи на сучасність цього напрямку, існуючі підходи недостатньо враховують актуальні економіко-політичні реалії, зокрема процеси євроінтеграції та переорієнтації зовнішньоекономічних зв'язків. Це обумовило необхідність розроблення авторської методики аналізу.

В межах запропонованого підходу для побудови оціночної моделі було відібрано 16 відносних індикаторів, що характеризують ключові напрями функціонування промислового підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділову активність і майновий стан. Критеріями відбору стали значущість показників для фінансового стану, їхня інформативність, простота обчислення та доступність у публічній фінансовій звітності. Система відібраних індикаторів охоплює фінансовий стан,

виробничу ефективність та динаміку економічного розвитку; досягнення їх оптимальних значень створює фундамент для стабільного зростання та забезпечує належний рівень фінансової безпеки.

Усі інтегровані до моделі показники є стимуляторами, тобто підвищення їх значень корелює зі зростанням рівня фінансової безпеки. Важливо відзначити, що найбільшу прогностичну вагу мають індикатори фінансової стійкості, оскільки саме вони вимірюють ступінь автономності підприємства та його залежність від зовнішніх умов.

Таблиця 2.2

Система показників моделі оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та їх формули розрахунку [59,60,62,64,65]

№	Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1	Ефективність використання основних засобів (Фондовіддача, Фо)	Дохід від реалізації (ф1р.2000) ÷ 0,5 × (Вартість основних засобів на початок періоду (ф1р.1010ст.3) + Вартість основних засобів на кінець періоду (ф1р.1010ст.4))	>1
2	Рівень зношеності основних засобів (Коефіцієнт придатності, Кпр.оз.)	1 – (Знос основних засобів (ф1р.1012) ÷ Первісна вартість основних засобів (ф1р.1011))	≥0,5
3	Покриття поточних зобов'язань (Коефіцієнт покриття, Кпокр.)	Оборотні активи (ф1р.1195) ÷ Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695)	≥2
4	Ліквідність швидкого реагування (Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшв.л.)	(Оборотні активи (ф1р.1195) – Запаси (ф1р.1100)) ÷ Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695)	0,6 ≤ Кшв.л. ≤ 0,8
5	Негайна ліквідність (Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабс.л.)	(Грошові кошти (ф1р.1160) + Короткострокові фінансові інвестиції (ф1р.1165)) ÷ Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695)	0,2 ≤ Кабс.л. ≤ 0,5
6	Фінансова незалежність (Коефіцієнт автономії, Кавт.)	Власний капітал (ф1р.1495) ÷ Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695)	≥2
7	Стабільність фінансування (Коефіцієнт фінансової стійкості, Кф.ст.)	Власний капітал (ф1р.1495) ÷ (Довгострокові зобов'язання (ф1р.1595) + Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695) + Забезпечення (ф1р.1700) + Доходи майбутніх періодів (ф1р.1800))	>1
8	Довгострокова фінансова автономія (Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, Кф.нез.)	(Власний капітал (ф1р.1495) + Довгострокові зобов'язання (ф1р.1595)) ÷ Валюта балансу (ф1р.1900)	0,7 ≤ Кф.нез. ≤ 0,8

Продовження таблиці 2.2			
1	2	3	4
9	Гнучкість власного капіталу (Коефіцієнт маневреності власного капіталу, Км.вк.)	$(\text{Оборотні активи (ф1р.1195)} - \text{Короткострокові зобов'язання (ф1р.1695)}) \div \text{Власний капітал (ф1р.1495)}$	$>0,5$
10	Баланс дебіторської та кредиторської заборгованості (Коефіцієнт співвідношення, Кдз/кз)	Оборотність дебіторської заборгованості: $\text{Дохід від реалізації (ф2р.2000)} \div 0,5 \times (\text{Дебіторська заборгованість на початок (ф1р.(1120;1155)ст.3)} + \text{Дебіторська заборгованість на кінець (ф1р.(1120;1155)ст.4)}) \div \text{Оборотність кредиторської заборгованості: Дохід від реалізації (ф2р.2000)} \div 0,5 \times (\text{Кредиторська заборгованість на початок (ф1р.(1605;1670)ст.3)} + \text{Кредиторська заборгованість на кінець (ф1р.(1605;1670)ст.4)})$	≈ 1
11	Динаміка оборотності активів (Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів, Коб.оа)	$(\text{Оборотність звітного періоду} - \text{Оборотність попереднього періоду}) \div \text{Оборотність попереднього періоду}$, де $\text{Оборотність} = \text{Дохід від реалізації (ф2р.2000)} \div 0,5 \times (\text{Оборотні активи на початок (ф1р.1195ст.3)} + \text{Оборотні активи на кінець (ф1р.1195ст.4)})$	>0
12	Зміна загальної вартості активів (Коефіцієнт зміни валюти балансу, Квал.бал.)	$((0,5 \times (\text{Валюта балансу звітного періоду (ф1р.1900ст.3)} + \text{Валюта балансу звітного періоду (ф1р.1900ст.4)})) - (0,5 \times (\text{Валюта балансу попереднього періоду (ф1р.1900ст.3)} + \text{Валюта балансу попереднього періоду (ф1р.1900ст.4)}))) \div (0,5 \times (\text{Валюта балансу попереднього періоду (ф1р.1900ст.3)} + \text{Валюта балансу попереднього періоду (ф1р.1900ст.4)}))$	>0

Для квантифікації впливу кожного відібраного показника на рівень фінансової безпеки було використано експертне ранжування. В рамках цього підходу найнижчий ранг присвоюється індикатору з максимальним впливом, а найвищий – показнику з мінімальним значенням. Важливо зазначити, що процес ранжування не є статичним і потребує систематичного коригування з огляду на динаміку ринкової кон'юнктури, стан фінансових ринків, специфіку галузі, індивідуальні особливості діяльності підприємства та його стратегічні орієнтири.

Для трансформації призначених рангів у вагові коефіцієнти застосовано формулу Фішберна, яка дозволяє математично обґрунтувати

значимість кожного параметра в загальній системі оцінки [60]. Розраховані вагові коефіцієнти становлять фундамент для подальшого обчислення інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємства, що визначається за спеціальною формулою агрегування:

$$I_{fs} = \sum^m W_i \times k_i, \quad (2.1)$$

де I_{fs} – показник фінансової безпеки;

W_i – питома вага і-го показника в інтегральному показнику;

k_i – розрахункове значення і-го показника.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки промислового підприємства

Рівень фінансової безпеки	Діапазон значення IFS	Характеристика стану
Відмінний	$IFS > 1,17$	Підприємство ефективно нейтралізує зовнішні та внутрішні ризики, що формує міцну основу для стійкого зростання та успішного впровадження стратегічних планів у наступних періодах
Задовільний	$0,93 < IFS \leq 1,17$	Підприємство успішно протидіє зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпечуючи умови для подальшого розвитку в майбутньому періоді
Незадовільний	$0,56 < IFS \leq 0,93$	Підприємство не в змозі ефективно опиратися зовнішнім та внутрішнім загрозам, що створює ризики для нормального функціонування в наступних періодах
Критичний	$IFS \leq 0,56$	Підприємство вкрай вразливе до зовнішніх і внутрішніх загроз, з високою ймовірністю втрати платоспроможності та банкрутства

На завершальному етапі оцінки здійснюється інтерпретація розрахованого значення інтегрального показника фінансової безпеки (IFS). Цей коефіцієнт є узагальненою характеристикою поточного стану захищеності підприємства від фінансових ризиків та загроз. Його значення дозволяє віднести фінансовий стан підприємства до одного з попередньо визначених рівнів: відмінного, задовільного, незадовільного або критичного. Таке тлумачення дає керівництву підприємства та зацікавленим сторонам чітке розуміння ступеня фінансової стійкості, визначає наявність резервів

або, навпаки, потребує негайних дій з нейтралізації загроз для забезпечення життєздатності та стратегічного розвитку бізнесу.

2.4. Інструменти оцінювання управління фінансово-економічної безпекою підприємства

Фінансова безпека являє собою комплексну економічну категорію, що відображає якісний стан фінансової системи суб'єкта господарювання. Ця система інтегрує взаємозалежні елементи — об'єкти, явища та процеси, які в сукупності забезпечують її функціонування та розвиток. Структурними компонентами виступають фінансові ресурси, фінансові відносини, а також механізми їх формування, розподілу та використання.

Стан фінансової системи — від безпечного до небезпечного з відповідною диференціацією ознак — детермінується рівнем забезпеченості власними фінансовими ресурсами та ступенем ефективності їх застосування в господарській діяльності. Досягнення та підтримка стабільного стану неможливі без ефективної системи управління, ключовою ланкою якої є спеціалізована система фінансової безпеки. Її формування обумовлене функціонуванням підприємств у відкритому середовищі, що породжує зовнішні та внутрішні загрози. Ці фактори зумовлюють потребу у створенні надійного захисту, механізмів протидії ризикам та мінімізації їх впливу на фінансову стабільність. Методологія оцінки фінансової безпеки має ґрунтуватися на чіткому визначенні базових понять, таких як «ефективність» та «результативність». Етимологічно термін «ефективність» походить від латинського «*effectivus*» («дієвий», «результативний»), а в сучасній інтерпретації означає співвідношення досягнутого результату до витрачених ресурсів. Незважаючи на його поширеність у менеджменті, у контексті управління фінансовою безпекою спостерігається теоретична недостатність, що потребує подальшого наукового наповнення.

Процес оцінки якості управління також характеризується методологічним розмаїттям, що пояснюється низкою факторів: труднощами у кількісному вимірі результатів управлінської діяльності, необхідністю врахування часового лагу між прийняттям рішень та їх наслідками. Незважаючи на це, сьогодні існує значний арсенал методів оцінки, що дозволяє частково подолати ці обмеження та адекватно оцінити рівень управління на конкретному підприємстві. Систематизація цих методів дала змогу виділити ключові підходи, аналіз яких сприятиме обґрунтуванню авторської концепції оцінки управління фінансовою безпекою українських промислових підприємств. Хоча кількість та зміст таких підходів можуть варіюватися, їх синтез виявляє суттєві взаємозв'язки між компонентами загальної моделі оцінки фінансової безпеки (рис.2.3).

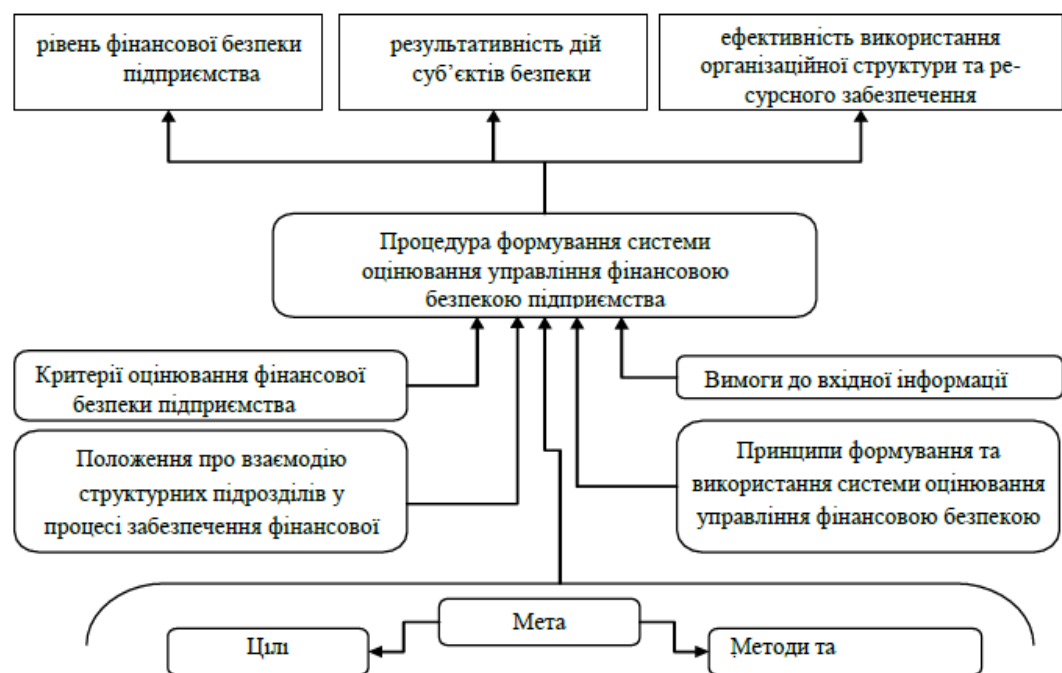


Рис. 2.3. Теоретичні основи методичного підходу до оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства

Система оцінки ефективності управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання повинна будуватися на засадах, що гарантують її комплексність та практичну цінність [52]. Така система повинна враховувати всі фази управлінського циклу, використовувати інформаційну базу,

сформовану в рамках системи інформаційного забезпечення підприємства, та забезпечувати можливість аналізу динаміки показників у часі зіставно з внутрішніми нормативними значеннями. Ключовою вимогою є гнучкість, що дає змогу оперативно адаптувати набір критеріїв, перелік індикаторів, їх порогові значення та вагові коефіцієнти відповідно до змінних умов.

Висновки до другого розділу

Протягом дослідження, викладеного в даному розділі, було з'ясовано, що сучасна методика оцінки рівня фінансової безпеки підприємства інтегрує як традиційні, так і інноваційні підходи. До традиційних віднесено індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий (інтегральний) та ранговий методи. Кожен з цих підходів має певні методичні обмеження, що зумовлює потребу у їх подальшому вдосконаленні; для підвищення об'єктивності оцінки рекомендується комбіноване застосування декількох методик.

Наступним етапом дослідження стало визначення ключових індикаторів фінансової безпеки та їх нормативних порогових значень. Для формування точної картини поточного стану захищеності необхідно здійснити комплексну діагностику функціонування системи управління фінансовою безпекою на конкретному підприємстві, яка реалізується за чіткою поетапною процедурою. Завершальна фаза дослідження полягала у структурному виокремленні основних блоків системи управління фінансовою безпекою. Саме синтезована оцінка цих структурних компонентів забезпечує отримання комплексного, обґрунтованого висновку щодо актуального рівня фінансової безпеки підприємства..

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Інструментарій управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства

Фундаментальною передумовою ефективного забезпечення фінансової безпеки підприємства виступає високопродуктивний фінансовий менеджмент, що являє собою систему принципів і методів для розробки та імплементації рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, а також на організацію грошового обігу суб'єкта господарювання [5].

Створення цільової системи управління є ключовим для досягнення необхідного рівня фінансової безпеки. Її структура повинна інтегрувати підсистему управління прибутком на основі CVP-аналізу (залежність витрат, обсягу та прибутку), механізми операційного та фінансового важеля, заходи з балансування та синхронізації грошових потоків, фінансові інструменти забезпечення сталого розвитку, а також методи нейтралізації ризиків, серед яких уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл та страхування, разом із політикою оптимізації інвестиційного портфеля.

Згідно з процесно-функціональним підходом, управління фінансовою безпекою розглядається як послідовний і циклічний процес реалізації управлінських функцій, які розкривають його зміст. Реалізація цього підходу структурована у дев'ять послідовних етапів (рис. 3.1).

Управління фінансовою безпекою підприємства слід розглядати як системний та динамічний процес, спрямований на досягнення стабільності та життєздатності суб'єкта господарювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності менеджменту ідентифікувати загрози, оцінювати ризики та вчасно

впроваджувати адаптивні механізми захисту фінансових інтересів підприємства. Саме тому формування цілісної стратегії фінансової безпеки, заснованої на науково обґрунтованих принципах та сучасних інструментах контролю, стає вирішальним чинником для забезпечення довгострокової конкурентної переваги та стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

8

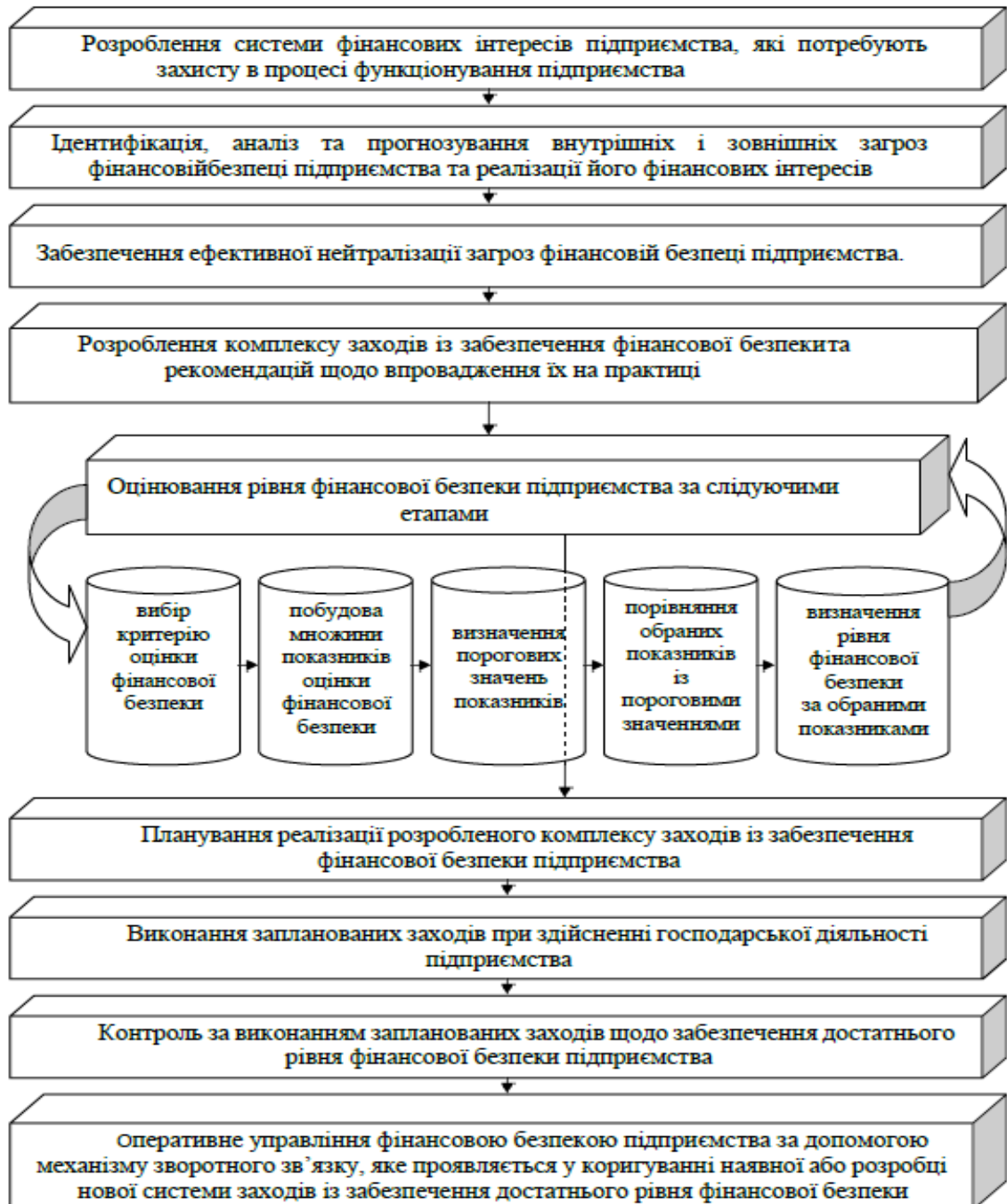


Рис. 3.1. Складові процесно-функціонального підходу до управління фінансовою безпекою підприємств [69]

На аналізованому підприємстві обов'язки щодо управління фінансовою безпекою розподілені між різними структурними підрозділами без централізованої координації: діагностику фінансового стану та мінімізацію ризиків здійснює фінансовий відділ, моніторинг зовнішнього середовища та конкурентну розвідку — маркетинговий, правовий захист — юридичний, а підбір персоналу — кадрова служба. Відсутність єдиного відповідального центру призвела до того, що фінансовий стан підприємства наблизився до критичної межі. Ці організаційні недоліки, посилені зростанням кількості та інтенсивності загроз у сучасному бізнес-середовищі, обумовлюють нагальну потребу у створенні окремого структурного підрозділу — служби або відділу фінансової безпеки. Такий підрозділ має безпосередньо підпорядковуватися керівнику підприємства та, координуючи дії з іншими відділами, а за необхідності — з державними органами та зовнішніми контрагентами, займатися плануванням, впровадженням і контролем заходів щодо захисту фінансових інтересів від усіх видів загроз, що ілюструє рис. 3.2.

Механізм впровадження фінансової політики ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» представлений на рис. 3.3. Первинним етапом цього процесу є формування фінансової стратегії, тобто визначення довгострокових орієнтирів фінансової діяльності, що безпосередньо залежить від обраної моделі управління фінансовою безпекою. Враховуючи це, виникає об'єктивна потреба в класифікації підприємств для вибору адекватних підходів. Критеріями такої класифікації можуть служити: форма власності (державна, колективна, приватна); організаційно-правова форма (товариство, кооператив, комунальне підприємство); галузева належність (матеріальне виробництво, сфера послуг, посередництво); розмір підприємства (велике, середнє, мале); обсяг власного капіталу; ступінь монополізації на ринку (спеціалізоване чи диверсифіковане); особливості виробничої структури та технологічного циклу; стадія життєвого циклу (заснування, зростання, диверсифікація, занепад).



Рис. 3.2. Організаційна структура управління фінансовою безпекою підприємства з створенням спеціалізованого підрозділу

Другий етап впровадження фінансової політики зосереджений на розробленні тактики управління фінансовою безпекою. Він охоплює проведення маркетингових досліджень, формування цінових рішень, орієнтацію в сегментах фінансового ринку, управління основним і оборотним капіталом, забезпечення ресурсами, синхронізацію термінів грошових потоків, підтримання рентабельності тощо.

Третій етап передбачає створення спеціалізованого фінансового підрозділу, відповідального за визначення та реалізацію фінансової стратегії. Залежно від масштабів підприємства цей підрозділ може мати форму управління, відділу або ж його функції покладаються на штатного працівника (директора, заступника чи головного бухгалтера).



Рис. 3.3. Реалізація фінансової політики на ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»»

Така узагальнена модель стратегії підприємства та управління фінансовими ресурсами набуває особливої актуальності в умовах глобалізації економіки й інтернаціоналізації ринків.

Управління фінансовою безпекою підприємства трактується як цілеспрямована діяльність, що полягає в безперервному процесі ухвалення та впровадження управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу ризиків і загроз, а також на досягнення найвищого можливого рівня фінансової безпеки.

Логіко-структурну схему управління фінансовою безпекою ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» поділено на поточне та перспективне управління (рис. 3.4). Відповідно, оцінку рівня фінансової безпеки підприємства структуровано за такими напрямками: аналіз фактичного рівня фінансової нестабільності, прогнозування майбутнього рівня та визначення ймовірності його настання, що слугує основою для вибору оптимальної стратегії забезпечення фінансової безпеки.



Рис. 3.4. Логіко-структурна схема управління фінансовою безпекою підприємства

Запропонована концепція формування системи управління фінансовою безпекою підприємства охоплює механізми забезпечення й оцінки її рівня, а також комплекс заходів, спрямованих на мобілізацію можливостей і ресурсів підприємства для досягнення системно-синергетичних ефектів у захисті його фінансових інтересів від реальних і потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечуючи стабільне й ефективне функціонування та реалізацію цілей подальшого розвитку.

Організація управління фінансовою безпекою діяльності та розвитку

підприємства має враховувати як окремі чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, так і їхній синергетичний вплив. Захист від макроекономічних факторів — стану економічних інтересів держави, кон'юнктури фінансового та фондового ринків, розвитку фінансово-кредитної системи, впливу міжнародних інститутів, інфраструктури фінансових установ — потребує створення системи моніторингу та залучення кваліфікованих аналітиків для об'єктивного аналізу тенденцій і наслідків. При цьому важливо чітко розмежовувати завдання, які можуть вирішувати внутрішні фахівці, і випадки, що вимагають залучення зовнішніх експертів.

Захист від внутрішніх факторів зумовлений необхідністю узгодження загальної стратегії діяльності й розвитку підприємства з його інвестиційним і фінансовим потенціалом. Для досягнення стратегічних цілей слід регулярно порівнювати результати аналізу зовнішніх і внутрішніх впливів і, за потреби, коригувати як стратегічні, так і тактичні плани [13].

Враховуючи багатогранність категорії фінансової безпеки та складність взаємозв'язків її елементів, неможливо одразу виявити всі проблемні аспекти й запропонувати універсальні рішення. У цьому контексті доцільно сформувати систему індикативних показників, які мають вирішальне значення для підтримки діяльності та стійкого розвитку виробничих систем.

Структуру системи управління фінансовою безпекою підприємства слід доповнити підсистемою управління прибутком на основі аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку («CVP»-аналіз), механізмами операційного й фінансового левериджу, збалансуванням і синхронізацією грошових потоків, фінансовим забезпеченням стійкого розвитку, інструментами нейтралізації ризиків (уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл, страхування), а також оптимізацією портфеля фінансових інвестицій тощо.

3.2. Стратегічні напрями та тактичні заходи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Розробка стратегічних напрямів і тактичних заходів забезпечення фінансової безпеки, а також створення нових методів ефективного управління нею, відіграє ключову роль у докорінному покращенні діяльності підприємств, зокрема виробництва молочних продуктів, і економіки країни загалом.

В умовах сучасної економічної нестабільності необхідно шукати інноваційні підходи до трансформації бізнес-процесів і оптимізації витрат. Одним із таких перспективних методів, що забезпечує ефективне управління фінансовою безпекою, є реінжиніринг бізнес-процесів.

Він ґрунтується на впровадженні новітніх науково-технічних досягнень, оновленні бізнес-моделей та інноваціях, що особливо актуально для нинішнього етапу розвитку України.

Термін «реінжиніринг», започаткований Майклом Хаммером, передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого підвищення ефективності діяльності.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це комплекс методів і інструментів, спрямованих на кардинальне вдосконалення ключових показників роботи підприємства через моделювання, аналіз і повне перероблення наявних процесів.

Цей підхід застосовується у випадках, коли потрібні революційні зміни, що передбачають створення принципово нових, значно ефективніших бізнес-процесів без оглядки на попередню організаційну структуру [7].

Порівняння вдосконалення бізнес-процесів і реінжинірингу бізнес-процесів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Різниця між вдосконаленням та реінжинірингом бізнесу

Критерій оцінки	Вдосконалення бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Масштаб змін	Інкрементальний	Революційний
Вихідна база	Найявний процес	Чисте поле
Періодичність змін	Постійна або разова	Разова
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Спрямування	Від низів до верху	Згори донизу
Охоплення	Локальне, у межах функцій	Крос-функціональне
Рівень ризику	Середній	Високий
Ключові інструменти	Статистичний контроль	Інформаційні технології

При впровадженні реінжинірингу на ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» фінансові менеджери та відповідальні за фінансову безпеку особи зобов'язані: задокументувати ключові виробничі процеси й оцінити ефективність кожної операції; виявити оптимальні процедури й технології та визначити необхідні зміни в роботі виробничого персоналу; переробити посадові інструкції, оптимізувати систему мотивації, сформувати робочі команди та розробити програми навчання й перепідготовки кадрів; запровадити підтримуючі інформаційні системи; інтегрувати оптимізовані процеси, провести навчання персоналу та забезпечити перехід до нової моделі діяльності [8].

З огляду на те, що бізнес-процеси підприємства розподілені між структурними підрозділами, які виробляють різну готову продукцію, фінансові менеджери мають володіти компетенціями в організації виробничих систем загалом, технологічних аспектах виробництва, методах прийняття рішень, програмно-цільовому управлінні розвитком операційної системи, управлінні інноваціями та персоналом в умовах реструктуризації.

Операційна стратегія ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» полягає у формуванні політики та планів використання ресурсів для максимальної підтримки довгострокових конкурентних переваг кожного виробництва. Для ефективного функціонування необхідно розробити операційну стратегію з урахуванням реінжинірингу, яка б інтегрувала інновації від менеджерів, інженерів і технологів, передові технічні й

технологічні рішення, забезпечуючи випуск якісної продукції відповідно до національних та міжнародних стандартів.

Етапи формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства представлено на рисунку 3.5 і включають вісім послідовних кроків.



Рис. 3.5. Етапи розробки стратегії управління фінансово-економічною безпекою

Одним із результативних інструментів управління фінансовою безпекою підприємств виступає створення сценаріїв розвитку подій, що дозволяє прогнозувати найвигідніший шлях удосконалення системи фінансової безпеки. Ці сценарії ґрунтуються на різних комбінаціях чистого прибутку (або збитку) та загальних виробничих витрат, забезпечуючи визначення їхньої оптимальної пропорції. Вони також дають змогу передбачити скорочення витрат від ризикових ситуацій залежно від початкових даних про прибуток і витрати на основі помірною, негативного та стрес-сценаріїв.

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у сфері управління

фінансовою безпекою призведе до переходу від функціональних підрозділів до процесно-орієнтованих команд, перетворення ролі виконавця від рутинних операцій до комплексних завдань, зміни вимог до персоналу від жорсткого контролю до автономного прийняття рішень, еволюції системи підготовки кадрів від коротких тренінгів до повноцінної освіти, переорієнтації оцінки ефективності та оплати праці від активності до кінцевого результату, зміни критеріїв просування від продуктивності до компетенцій, перефокусування цілей виконавця від виконання вказівок керівництва до задоволення потреб клієнтів, трансформації функцій менеджерів від наглядових до наставницьких, спрощення організаційної структури від багат шарової ієрархії до плоскої моделі, а також заміни адміністративних функцій від виконавських на лідерські [16].

Для покращення розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємств слід активно застосовувати процесний підхід, ефективність якого давно доведена в економічно розвинених країнах. В Україні цей напрям перебуває на початковій стадії, тому особливу увагу варто приділити оптимізації бізнес-процесів. Звичні ієрархічні структури управління часто стримують розвиток підприємства через системні вади, зокрема через марнування найціннішого ресурсу сучасності — часу, що неминуче призводить до втрати ринкових перспектив.

3.3. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Одним із ефективних засобів управління фінансово-економічною безпекою підприємств є розробка сценаріїв розвитку подій, що дає можливість передбачити оптимальний напрям удосконалення відповідної системи. Такі сценарії базуються на варіативних співвідношеннях чистого прибутку (чи збитку) та загальних виробничих витрат, дозволяючи встановити їхню оптимальну комбінацію.

Крім того, вони забезпечують прогнозування зменшення витрат від ризикових подій залежно від вихідних показників прибутку й витрат у рамках помірною, негативного та стрес-сценаріїв.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів у сфері управління фінансовою безпекою спричинить перехід від функціональних підрозділів до команд, орієнтованих на процеси, трансформацію ролі виконавця від рутинних завдань до багатогранних функцій, зміну вимог до працівників від суворого контролю до самостійного прийняття рішень, розвиток системи підготовки персоналу від короткострокових тренінгів до систематичної освіти, перехід оцінки ефективності та оплати праці від обсягу діяльності до досягнутих результатів, зміну критеріїв кар'єрного зростання від продуктивності до компетентності, переорієнтацію мети виконавця від виконання розпоряджень керівництва до задоволення потреб клієнтів, перетворення функцій менеджерів від контрольних до наставницьких, спрощення організаційної структури від багатоступеневої ієрархії до плоскої моделі, а також заміну адміністративних функцій від виконавських на лідерські [38].

Для підвищення якості формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємств необхідно активно впроваджувати процесний підхід, ефективність якого давно підтверджена в розвинених економіках. В Україні цей напрям перебуває на початковому етапі, тому ключову увагу слід приділити вдосконаленню бізнес-процесів.

Традиційні ієрархічні структури управління часто гальмують прогрес підприємства через системні недоліки, зокрема через втрату найціннішого ресурсу сучасності — часу, що неминуче призводить до втрати конкурентних можливостей.

$$I_{2022}=0.03 \times (76.287+0.1)+0.01 \times (0.829+0.1)+0.08 \times (0.58+0.1)+0.08 \times (0.488+0.1)+0.09 \times (0.001+0.1)+0.1 \times (0.41+0.1)+0.11 \times (0.41+0.1)+0.1 \times (0.41+0.1)+0.09 \times (0.001+0.1)+0.1 \times (0.41+0.1)+0.11 \times (0.41+0.1)+0.1 \times (0.41+0.1)+0.07 \times (0.856+0.1)+0$$

$$.07 \times (1.98 + 0.1) + 0.02 \times (2.79 + 0.1) + 0.01 \times (0.012 + 0.1) + 0.07 \times (0.856 + 0.1) + 0.07 \times (1.98 + 0.1) + 0.02 \times (2.79 + 0.1) + 0.01 \times (0.012 + 0.1) + 0.06 \times (0.12 + 0.1) + 0.03 \times (0.36 + 0.1) + 0.12 \times (0.12 + 0.1) + 0.05 \times (0.046 + 0.1) + 0.06 \times (0.12 + 0.1) + 0.03 \times (0.36 + 0.1) + 0.12 \times (0.12 + 0.1) + 0.05 \times (0.046 + 0.1) = 2.901$$

$$I_{2023} = 0.03 \times (49.889 + 0.1) + 0.01 \times (0.726 + 0.1) + 0.08 \times (0.719 + 0.1) + 0.08 \times (0.406 + 0.1) + 0.09 \times (0.004 + 0.1) + 0.1 \times (0.583 + 0.1) + 0.11 \times (0.58 + 0.1) + 0.1 \times (0.58 + 0.1) + 0.09 \times (0.004 + 0.1) + 0.1 \times (0.583 + 0.1) + 0.11 \times (0.58 + 0.1) + 0.1 \times (0.58 + 0.1) + 0.07 \times (0.867 + 0.1) + 0.07 \times (2.34 + 0.1) + 0.02 \times (3.65 + 0.1) + 0.01 \times (-0.03 + 0.1) + 0.07 \times (0.867 + 0.1) + 0.07 \times (2.34 + 0.1) + 0.02 \times (3.65 + 0.1) + 0.01 \times (-0.03 + 0.1) + 0.06 \times (0.19 + 0.1) + 0.03 \times (0.3 + 0.1) + 0.12 \times (0.15 + 0.1) + 0.05 \times (0.045 + 0.1) + 0.06 \times (0.19 + 0.1) + 0.03 \times (0.3 + 0.1) + 0.12 \times (0.15 + 0.1) + 0.05 \times (0.045 + 0.1) = 2.236$$

$$I_{2024} = 0.03 \times (30.886 + 0.1) + 0.01 \times (0.699 + 0.1) + 0.08 \times (0.822 + 0.1) + 0.08 \times (0.624 + 0.1) + 0.09 \times (0.002 + 0.1) + 0.1 \times (0.624 + 0.1) + 0.11 \times (0.62 + 0.1) + 0.1 \times (0.62 + 0.1) + 0.09 \times (0.002 + 0.1) + 0.1 \times (0.624 + 0.1) + 0.11 \times (0.62 + 0.1) + 0.1 \times (0.62 + 0.1) + 0.07 \times (0.798 + 0.1) + 0.07 \times (2.13 + 0.1) + 0.02 \times (3.54 + 0.1) + 0.01 \times (0.03 + 0.1) + 0.07 \times (0.798 + 0.1) + 0.07 \times (2.13 + 0.1) + 0.02 \times (3.54 + 0.1) + 0.01 \times (0.03 + 0.1) + 0.06 \times (-0.33 + 0.1) + 0.03 \times (0.16 + 0.1) + 0.12 \times (0.099 + 0.1) + 0.05 \times (0.046 + 0.1) + 0.06 \times (-0.33 + 0.1) + 0.03 \times (0.16 + 0.1) + 0.12 \times (0.099 + 0.1) + 0.05 \times (0.046 + 0.1) = 1.619$$

Провівши порівняння розрахованих інтегральних показників з прийнятою оцінною шкалою, можна констатувати, що значення індексу фінансової безпеки для ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» за період 2022–2024 років стабільно перевищує поріг у 1,17. Це свідчить про те, що підприємство протягом аналізованих років демонструвало відмінний рівень фінансової стійкості та захищеності.

Одночасно необхідно відзначити, що динаміка інтегрального показника має чітко виражений спадовий тренд протягом аналізованого періоду.

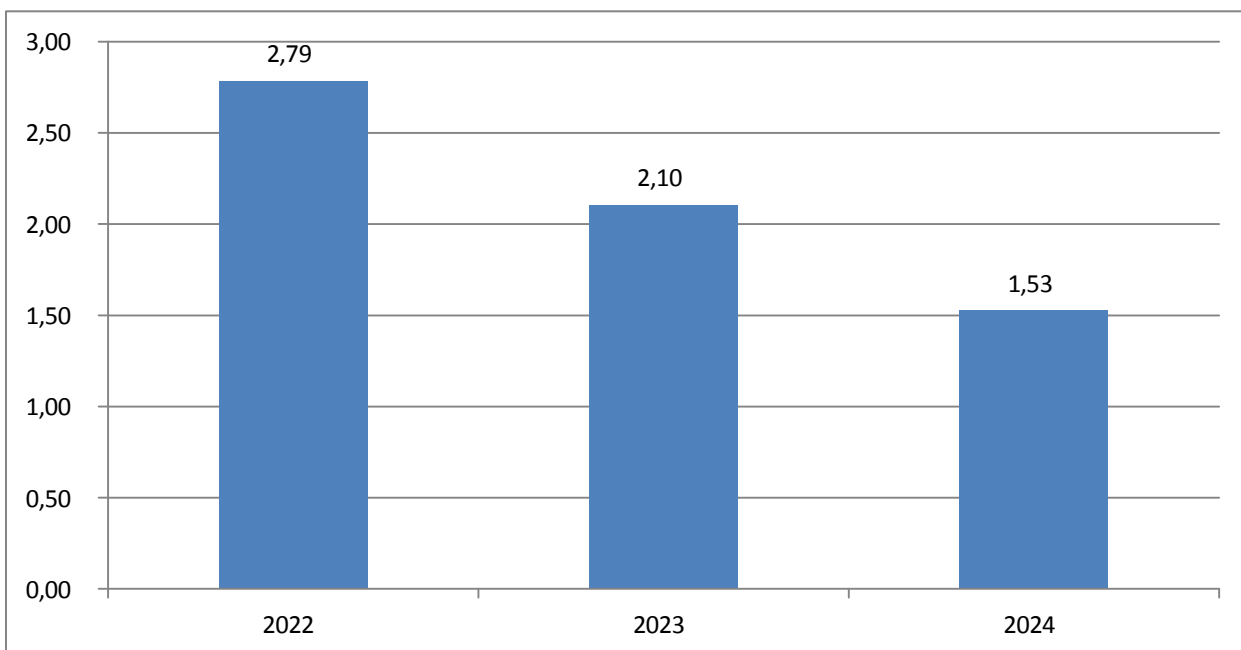


Рис. 3.6. Рівень фінансово-економічної безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» за 2022-2024 рр.

Це обумовлює потребу у здійсненні активних управлінських дій, спрямованих на стабілізацію ситуації та запобігання подальшого погіршення фінансової безпеки підприємства в стратегічній перспективі.

Висновки до третього розділу

Досягнення та підтримання належного рівня фінансової безпеки вимагає системного підходу до управління. Аналіз підтверджує, що впровадження такої системи має бути поетапним. Виявлені в діяльності ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» проблеми обґрунтовують доцільність створення окремого структурного підрозділу (служби або відділу), відповідального за фінансову безпеку. У дослідженні запропоновано оновлену організаційну структуру, що враховує цю потребу. Крім того, визначено, що механізми управління мають інтегрувати оцінку як окремих зовнішніх та внутрішніх факторів, так і їх сукупного синергетичного ефекту.

Для підвищення рівня фінансової безпеки ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» необхідно реалізувати цілеспрямовані заходи. Перспективним інструментом для цього слугує реінжиніринг бізнес-процесів. Його ключовим елементом є впровадження сучасних інформаційних технологій, які одночасно прискорюють комунікацію між учасниками процесів та підвищують обґрунтованість управлінських рішень на етапі їх виконання.

Аналіз свідчить, що ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» є платоспроможним, оскільки більшість відповідних показників відповідають нормативним значенням. Підприємство не відчуває дефіциту власного оборотного капіталу, що підтверджує його здатність виконувати зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів.

Однак у сфері ділової активності виявлено проблемні аспекти: при відносно коротких термінах погашення заборгованостей тривалість операційного та фінансового циклів залишається високою, що створює ризики для стабільності операційної діяльності. Факторний аналіз власних оборотних коштів виявив, що основним драйвером уповільнення їх оборотності є зростання середньорічних залишків оборотних активів.

Спостерігається стійка тенденція до зростання витрат підприємства, що призводить до скорочення чистого прибутку. Незважаючи на це, оцінка рівня фінансової безпеки класифікує її стан як відмінний, хоча в 2022–2024 роках інтегральний показник продемонстрував спадну динаміку. Отже, для збереження фінансової стійкості підприємству необхідно запровадити комплекс превентивних і коригувальних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведений аналіз наукових джерел дозволив систематизувати сучасні підходи до визначення сутності та змісту фінансово-економічної безпеки підприємства. Встановлено, що фінансово-економічна безпека є комплексною характеристикою, яка відображає здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати стабільну діяльність та збереження ресурсів. Виявлено основні складові елементи безпеки: фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність, ресурсну забезпеченість, ефективність управлінських процесів і систему внутрішнього контролю. Виділені структурні компоненти підкреслюють необхідність комплексного підходу до управління безпекою на всіх рівнях підприємства.

2. Було визначено та класифіковано внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства. До внутрішніх факторів належать ефективність фінансового та операційного управління, структура ресурсів, рівень контролю та внутрішньої дисципліни. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, законодавчі та регуляторні зміни, макроекономічну нестабільність, конкуренцію та технологічні зміни. Виявлено, що існує тісний взаємозв'язок між цими факторами та ключовими фінансовими і управлінськими процесами, що обумовлює необхідність комплексної системи оцінки та контролю ризиків.

3. Проаналізовані існуючі інструменти, включаючи фінансовий аналіз, коефіцієнтні методи, внутрішній аудит, контроль за грошовими потоками та прогнозування ризиків. Було встановлено, що традиційні підходи мають обмежену здатність враховувати комплексність і динамічність сучасного ринкового середовища. Запропоновано необхідність інтеграції цих методів із сучасними аналітичними, прогнозними та інтегральними інструментами оцінки ризиків для підвищення ефективності управління безпекою.

4. На прикладі підприємства ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» проведено детальний аналіз організаційно-економічної діяльності, що дозволило охарактеризувати його фінансово-економічний стан та оцінити систему управління економічною безпекою. Виявлено позитивні аспекти, такі як наявність базових процедур контролю та моніторингу фінансових потоків, але водночас виявлені недоліки у системі інтеграції даних та використанні сучасних методів оцінки ризиків.

5. Дослідження показало, що існуюча система управління фінансово-економічною безпекою підприємства потребує вдосконалення. Основними проблемними зонами є недостатній рівень прогнозування ризиків, обмежена аналітична база для прийняття управлінських рішень та відсутність комплексних показників оцінки безпеки.

6. Розроблено методичні підходи, які передбачають комплексну оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства із застосуванням інтегральних показників, коефіцієнтів фінансової стійкості та моделювання ризиків. Запропоновані підходи дозволяють систематизувати дані про фінансовий стан підприємства, врахувати внутрішні та зовнішні загрози, а також прогнозувати потенційні негативні сценарії.

7. Запропоновані інструменти включають інтегральний показник рівня безпеки, систему моніторингу ризиків, алгоритми прогнозування та аналізу сценаріїв розвитку подій. Використання цих інструментів дозволяє ефективно контролювати ризики, своєчасно приймати управлінські рішення та підвищувати стабільність діяльності підприємства.

8. Визначено стратегічні напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки, що включають впровадження системи інтегрованого контролю, розвиток внутрішньої аналітичної структури та використання сучасних методів прогнозування. Тактичні заходи передбачають конкретні кроки щодо контролю фінансових потоків, оцінки ризиків та управління ресурсами для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

9. Проведено розрахункову оцінку рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Лідер Агро», що дозволило виявити проблемні сфери та пріоритетні напрямки вдосконалення. На основі отриманих результатів сформульовані рекомендації щодо удосконалення системи управління, які спрямовані на мінімізацію ризиків, підвищення стабільності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України: статистичний щорічник 2024. Київ: Держстат України, 2024. 280 с.
2. Ареф'єва О. В. Фінансова стійкість підприємств. Київ: КНЕУ, 2017. 240 с.
3. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Київ: Знання, 2019. 680 с.
4. Бланк І. А. Управління фінансами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2008. 656 с.
5. Боднар О. В. Інструменти оцінювання фінансової безпеки підприємств // Фінанси, облік і аудит. 2022. № 4. С. 17–25.
6. Бригхем Ю. Фінансовий менеджмент. Київ: Основи, 2018. 720 с.
7. Бутинець Ф. Ф. Фінансовий облік: підручник. Житомир: ЖДТУ, 2003. 480 с.
8. Василенко С. С. Управління фінансовою безпекою підприємства. Харків: ХНАУ, 2020. 210 с.
9. Вознюк Г. Л. Фінанси підприємств: підручник. Львів: ЛНУ, 2019. 320 с.
10. Вороніна О. О. Теоретичні основи фінансової безпеки. Київ: КНЕУ, 2018. 180 с.
11. Гесць В. М. Економічна безпека України в умовах глобалізації. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 300 с.
12. Гоблик В. В. Економічна безпека аграрних підприємств. Львів: ЛАУ, 2021. 180 с.
13. Гринчук Н. В. Моніторинг фінансово-економічної безпеки аграрних підприємств // Агросвіт. 2023. № 8. С. 18–23.
14. Гринько Т. В. Фінансовий контролінг. Харків: ХНЕУ, 2021. 240 с.
15. Губарик О. М. Облік і оподаткування в системі безпеки. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 280 с.

16. Державна стратегія економічної безпеки України на 2025–2030 роки: Проект Мінекономіки, 2024.
17. Дзюба П. В. Ризик-менеджмент у фінансовій сфері. Київ: КНЕУ, 2022. 190 с.
18. Єршова Н. Ю. Концепція безпеки підприємства // Економіка і регіон. 2020. № 2. С. 50–55.
19. Журавльова І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою // Вісник КНУ. 2021. № 1. С. 30–35.
20. Загородній А. Г. Фінансовий словник. Львів: ЛНУ, 2021. 450 с.
21. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.
22. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів...» від 14.10.2014 № 1702-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 50. Ст. 2050.
23. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII.
24. Захарін С. В. Моніторинг фінансового стану підприємства // Фінанси України. 2023. № 3. С. 60–65.
25. Івахненко В. М. Фінансовий менеджмент. Київ: Знання, 2019. 310 с.
26. Ігнатенко О. П. Управління фінансами в аграрному секторі. Одеса: ОДАУ, 2022. 215 с.
27. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Київ: Держстат України, 2010. 120 с.
28. Коваленко О. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки. Харків: ХНУ, 2020. 195 с.
29. Козловський В. В. Економічна безпека підприємств. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 280 с.

30. Крупка М. І. Фінансова стратегія підприємства. Львів: ЛНУ, 2020. 180 с.
31. Лагутін В. Д. Грошово-кредитна політика в системі економічної безпеки. Київ: КНЕУ, 2021. 250 с.
32. Лисенко І. М. Економічна безпека та стійкість підприємства в умовах ризиків // Фінанси України. 2022. № 7. С. 55–63.
33. Масюк Ю. В. Інновації в управлінні фінансами. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 190 с.
34. Мельник Л. Я. Цифрова економіка: виклики та можливості. Суми: СумДУ, 2023. 200 с.
35. Методичні рекомендації щодо формування системи управління фінансовою безпекою підприємства: Наказ Мінекономіки від 21.12.2022 № 458.
36. Міжнародний стандарт фінансової звітності (IFRS) 9. Фінансові інструменти. Київ: МФУ, 2018. 120 с.
37. Міненко О. С. Рейтингові моделі оцінювання фінансової стійкості // Бізнес-Інформ. 2022. № 2. С. 73–80.
38. Мочерний А. Д. Політична економія. Київ: Знання, 2017. 680 с.
39. Назаренко В. П. Кредитні ризики в аграрному секторі // АПК: економіка. 2021. № 12. С. 25–32.
40. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо аналізу фінансового стану підприємств» від 11.06.2018 № 465.
41. Національний стандарт України ДСТУ 3021:2016. Фінансова звітність. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
42. Опарін В. М. Фінанси: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
43. Орлов П. І. Інновації у фінансовому менеджменті. Київ: НАУ, 2022. 170 с.
44. Павлова Г. Є. Управління фінансово-економічною безпекою. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. 350 с.

45. Партин Г. О. Облік і аудит в аграрному секторі. Київ: НААН, 2020. 250 с.
46. Петренко С. М. Кібербезпека фінансових систем. Харків: ХНУРЕ, 2023. 195 с.
47. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112.
48. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2018. 480 с.
49. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінки ризиків у діяльності суб'єктів господарювання» від 21.10.2020 № 950.
50. Пушкар М. С. Управлінський облік. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 300 с.
51. Романенко О. О. Методичні підходи до інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства // Економіка і держава. 2021. № 9. С. 112–117.
52. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств. Київ: Максимум, 2019. 480 с.
53. Семененко А. І. Цифровізація системи фінансової безпеки підприємства // Економічний часопис. 2023. № 6. С. 40–48.
54. Скалюк Р. В. Ризик-менеджмент в аграрному бізнесі. Житомир: ЖДТУ, 2021. 220 с.
55. Статистичний бюлетень Дніпропетровської області 2024. Дніпро: ГУ статистики, 2024. 150 с.
56. Твердохліб К.П. Діагностика процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства // Фінансово-економічна безпека... Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 209–217.
57. Твердохліб К. П. Аналіз фінансової безпеки ТОВ «ЛІДЕР-АГРО» за 2020–2024 роки. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. 45 с.
58. Твердохліб К.П. Розробка методів управління ризиками для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства з урахуванням

потреб його власників/ Твердохліб К.П. // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025.С.226-227.

59. Ткач А. А. Антикризове управління. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 220 с.

60. Ткаченко Н. М. Фінансовий аналіз. Харків: ХНАУ, 2019. 260 с.

61. Уманців Ю. М. Блокчейн у фінансовій безпеці. Одеса: ОНУ, 2023. 160 с.

62. Філіпенко А. С. Глобалізація та економічна безпека. Київ: Знання, 2020. 290 с.

63. Хомин П. Я. Фінансовий аналіз аграрних підприємств. Львів: ЛАУ, 2022. 185 с.

64. Худолій Л. М. Фінансова безпека: теорія і практика. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 240 с.

65. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова стійкість у цифровій економіці. Київ: КНЕУ, 2023. 210 с.

66. Чебанова М. С. Економічний аналіз в аграрному секторі. Одеса: ОДАУ, 2020. 200 с.

67. Череп А. В. Ризики в аграрному бізнесі. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. 175 с.

68. Швиданенко Г. О. Стратегічний фінансовий менеджмент. Київ: КНЕУ, 2021. 260 с.

69. Яненко О. М. Податкове планування та безпека. Харків: ХНУ, 2022. 190 с.

70. Ястремська О. М. Економічна безпека підприємства. Харків: ХНЕУ, 2021. 210 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Класифікація видів фінансової безпеки підприємств

Рівень фінансової діяльності	- фінансова діяльність підприємства в цілому; - фінансова безпека окремих структурних підрозділів; - фінансова безпека окремих фінансових операцій
Функціональний вид фінансової діяльності	- фінансова безпека інвестиційної діяльності підприємства; - фінансова безпека кредитної діяльності підприємства; - фінансова діяльність емісійної діяльності підприємства; - фінансова безпека інноваційної діяльності підприємства; - фінансова безпека інших видів діяльності
Характер прояву загроз фінансовим інтересам	- фінансова безпека підприємства, зорієнтована на нейтралізацію загроз; - фінансова безпека підприємства, зорієнтована на попередження потенційних загроз
Джерело загроз фінансовим інтересам	- фінансова безпека, зорієнтована на захист фінансових інтересів підприємства від зовнішніх загроз; - фінансова безпека, зорієнтована на захист фінансових інтересів підприємства від внутрішніх загроз
Характер механізмів захисту фінансових інтересів	- фінансова безпека підприємства, що забезпечується внутрішніми механізмами захисту фінансових інтересів; - фінансова безпека підприємства, що забезпечується зовнішніми механізмами захисту фінансових інтересів
Направленість використаних інтересів механізмів захисту фінансових інтересів	- фінансова безпека, що обмежує деструктивний вплив окремих факторів на фінансові інтереси підприємства; - фінансова безпека, що забезпечує компенсацію збитків, що наносяться реалізованими загрозами фінансовим інтересам підприємства
Часовий період	- короткострокова фінансова безпека підприємства; - середньострокова фінансова безпека підприємства; - довгострокова фінансова безпека підприємства
Рівень захищеності фінансових інтересів	- висока фінансова безпека підприємства; - нормальна фінансова безпека підприємства; - низька (недостатня) фінансова безпека підприємства
Стійкість параметрів, що забезпечують захист фінансових інтересів	- стійка фінансова безпека підприємства; - нестійка фінансова безпека підприємства
Легітимність використання методів захисту фінансових інструментів	- фінансова безпека підприємства, що забезпечується легітимними методами; - фінансова безпека підприємства, що забезпечується нелегітимними методами
Стан економіки	передкризова, кризова, післякризова, звичайна, надзвичайна
Ступінь повноти	абсолютна, повна, часткова
Стан безпеки	фактична, очікувана, потенційна
Стабільність	стабільна (безперервна, періодично відновлювальна), нестабільна (епізодична, тимчасова)
Мотивація	вимушена, примусова, ненавмисна, ініціативна
Фаза відтворення	виробництво, розподіл, обмін, споживання
Система забезпечення управління	горизонтальна, вертикальна

ДОДАТОК Б

Оцінка майна ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»» за 2020-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Види активів (майна)	2020 р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
	Майно - усього	2136,4	5276,0	5984,0	8142,0	9063,0	424,25
1	Необоротні активи	249,3	1699,0	1663,0	2091,0	3765,0	1510,23
1.1	Основні засоби	249,3	1698,0	1412,0	1707,0	3136,0	125792
1.2	Довгострокові біологічні активи	0	0	253,0	386,0	358,0	0
2	Оборотні активи	1886,3	3579,0	4322,0	6052,0	5299,0	280,90
2.1	Оборотні виробничі фонди	1328,9	1628,0	1527,0	3088,0	2358,0	177,44
2.1.1	Виробничі запаси	529,9	639,0	242,0	662,0	459,0	86,62
2.2	Фонди обігу	557,5	1952,0	2796,0	2956,0	2941,0	527,35
2.2.1	Готова продукція і товари	455,1	1684,0	2338,0	1989,0	2017,0	443,09
2.2.2	Поточна дебіторська заборгованість	34,3	263,0	452,0	887,0	917,0	2673,47
2.2.3	Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	6,6	6,0	8,0	82,0	9,0	136,36
2.2.4	Інші оборотні активи	61,8	2,0	0	0	0	0
3	Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0

ДОДАТОК Д

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»»

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відношення 2024 до 2020 (%)
1	Балансова вартість основних засобів на початок року	968,7	1093,0	2856,0	3055,0	3704,0	382,39
2	Придбання основних засобів за рік	125,3	1764,0	200,0	889,0	737,0	588,19
3	Вибуття основних засобів за рік	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100,00
4	Балансова вартість основних засобів на кінець року	1093,0	2856,0	3055,0	3704,0	6118,0	559,83
5	Амортизаційні відрахування за рік	48,3	316,2	486,0	355,0	986,0	2041,41
6	Накопичений знос на початок року	796,5	843,8	1159,0	1644,0	1998,0	250,85
	Накопичений знос на кінець року	843,8	1159,0	1644,0	1998,0	2983,0	353,52
7	Чистий приріст (зменшення) вартості основних засобів, тис. грн	125,30	1764,00	200,00	650,00	2415,00	1927,37
8	Річний темп зміни вартості основних засобів, %	113,84	262,45	107,97	122,25	166,19	145,99
9	Відносний приріст (зменшення) вартості основних засобів, %	13,84	162,45	7,97	22,25	66,19	478,25
10	Частка оновлення основних засобів, %	12,38	62,75	7,52	24,98	13,03	105,25
11	Частка вибуття основних засобів, %	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
12	Очікуваний період повного оновлення, років	9,79	2,62	16,35	5,17	9,31	95,10
13	Частка заміни основних засобів, %	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
14	Частка розширеного відтворення основних засобів, %	101,00	101,00	101,00	74,09	328,99	325,73
15	Середній період обороту основних засобів, років	22,77	7,26	7,09	10,54	5,98	26,26

16	Рівень зношеності на початок року, %	83,21	78,18	41,56	54,80	54,93	66,01
	Рівень зношеності на кінець року, %	88,09	107,04	58,55	66,39	81,53	92,55
17	Рівень придатності на початок року, %	18,79	23,82	60,44	47,20	47,07	250,51
	Рівень придатності на кінець року, %	13,91	-5,04	43,45	35,61	20,47	147,16

ДОДАТОК Ж

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»», 2020-2024 рр. тис. грн.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3289,51	4662,00	8304,00	9761,00	12710,00	386,37
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2896,31	4014,00	6920,00	8134,00	10592,00	365,69
3	У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	88,06	86,20	83,34	84,33	83,34	94,64
4	Операційні витрати, у тому числі:						
	а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1965,01	3119,00	5769,00	5234,00	8570,00	436,09
	б) адміністративні витрати;	174,31	313,00	1155,00	691,00	761,00	436,58
	в) витрати на збут;	29,31	144,00	118,00	56,00	198,00	672,88
	г) інші операційні витрати.	133,01	0	31,00	73,00	3,00	1,51
5	Валовий прибуток (збиток)	931,31	896,00	1152,00	2901,00	2023,00	163,24
6	У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32,16	22,40	16,65	36,66	19,10	59,39
7	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	594,71	441,00	-151,00	2084,00	1064,00	178,94
8	Фінансові та інвестиційні доходи	0	0	0	0	0	0
9	Фінансові та інвестиційні витрати	183,90	418,00	285,00	205,00	457,00	248,51
10	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	410,80	24,00	-435,00	1880,00	608,00	148,00
11	Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0	0	0
12	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	410,80	24,00	-435,00	1880,00	608,00	148,00
13	У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	100	100	100	100	100	100
14	Надзвичайні доходи	0	0,00	0	0	0	0
15	Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
16	Чистий прибуток (збиток)	410,90	23,00	-434,00	1879,00	607,00	147,72
17	У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12,49	0,49	-5,23	19,25	4,78	-7,72
18	У % до валового прибутку (збитку)	44,12	2,57	-37,71	64,79	30,02	-14,10

ДОДАТОК 3

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»», 2020-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2020 р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
1. Показники структури капіталу							
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,35	0,05	0,05	0,35	0,33	94,29
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,67	0,97	0,97	0,67	0,69	102,99
Коефіцієнт фінансування	>1	0,52	0,05	0,05	0,54	0,47	90,38
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,96	26,92	22,85	1,91	2,17	110,71
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,58	0,87	0,81	0,25	0,35	60,34
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,70	0,24	0,18	0,18	0,25	35,71
2. Показники стану оборотних активів							
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1443,30	-345,00	-412,00	1614,00	611,00	42,34
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,78	-0,20	-0,20	0,28	0,13	16,67
Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	0,81	-0,20	-0,21	0,33	0,15	18,52
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0	-0,02	-0,03	0,06	0,02	-
3. Показники стану основного капіталу							
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,74	1,57	0,57	0,81	0,68	91,89
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,13	0,33	0,25	0,22	0,36	276,92
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,78	0,42	0,55	0,55	0,50	64,10
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	7,55	2,12	2,61	2,91	1,42	18,81

ДОДАТОК Е

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів

ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»», 2020-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	2020 р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
1	Оцінка ліквідності							
1.1	Високоліквідні активи (А1)	≥П1	6,60	6,00	8,00	83,00	8,00	124,09
1.2	Середньоліквідні активи (А2)	≥П2	95,80	264,00	452,00	887,00	917,00	955,17
1.3	Низьколіквідні активи (А3)	≥П3	1783,90	3311,00	3864,00	5078,00	4374,00	245,16
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	0	0	0	0	0	0
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	343,70	3809,00	4630,00	3818,10	4577,00	1335,29
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	968,40	1165,00	1001,00	900,10	1503,00	155,27
2	Оцінка платоспроможності							
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,03	0	0	0,03	0	10,78
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	0,11	0,08	0,20	0,23	0,30	198,67
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	4,72	0,92	0,93	1,40	1,17	24,59
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	1,57	1,05	1,06	1,56	1,50	95,49
3	Оцінка оборотності оборотних активів							
3.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	2741,40	3885,00	692000	8134,00	10592,00	386,36
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	1939,36	2732,20	3949,60	5187,00	5675,50	292,70
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1,42	1,43	1,76	1,58	1,88	132,05
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,72	0,80	0,58	0,65	0,55	75,74
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	256	254	206	240	194	77

ДОДАТОК Є

Оцінка ділової активності ТОВ ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»», 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020р.
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2741,31	3884,01	6919,01	8133,01	10591,01	386,30,6
2	Операційні витрати	5103,61	5826,01	7704,01	6296,01	13630,01	267,08
3	Середньорічна вартість капіталу	2150,06	3705,21	5629,01	7062,01	8601,51	400,07
4	Середньорічна вартість необоротних активів	210,71	973,11	1679,51	1876,01	2927,01	1389,19
5	Середньорічна вартість оборотних активів	1939,36	2732,11	3949,51	5186,01	5674,51	292,61
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	739,66	1477,91	1576,51	2307,51	2723,01	368,16
7	Середньорічна вартість готової продукції і товарів	227,51	1069,01	2010,01	2162,51	2002,01	880,01
8	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	913,86	148,11	356,51	668,51	901,01	98,60
9	Середньорічна вартість власного капіталу	1227,76	457,01	220,01	1527,01	2837,51	231,12
10	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	219,66	85,96	95,51	306,51	269,01	122,48
11	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,28	1,06	1,24	1,16	1,21	96,58
12	Фондовіддача необоротних активів, грн	13,02	3,98	4,13	4,35	3,61	27,82
13	Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,42	1,43	1,76	1,58	1,81	132,05
14	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	256	254	206	231	191	77
15	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	3,72	2,64	4,40	3,53	3,88	104,95
16	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	98	138	83	103	94	96
17	Коефіцієнт обертання готової продукції і товарів	12,05	3,64	3,45	3,77	5,28	43,91
18	Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	31	98	106	97	69	229
19	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	3,01	26,24	19,42	12,18	11,76	391,87
20	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	121	15	18	31	32	27
21	Коефіцієнт обертання власного капіталу	2,24	8,51	31,46	5,34	3,74	167,18
22	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	162	43	12	69	97	61
23	Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	23,25	67,79	80,68	20,55	50,68	218,08
24	Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	16	6	5	19	8	47

ДОДАТОК К

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ТОВ «Сільськогосподарське підприємство «Лідер Агро»»

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ліквідності											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	4,72	11	0,2	11	0,93	8	1,39	7	1,16	7	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	11	0,08	5	0,11	2	0,22	2	0,20	6	8
2	Показники ділової активності											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	120,02	4	13,74	7	18,56	11	29,59	10	30,63	10	8
2.2	Період оборотності запасів, днів	68,23	11	157,39	11	167,60	6	255,59	4	124,80	6	8
2.3	Період оборотності активів, днів	282,36	11	343,44	11	292,89	10	312,59	10	292,37	10	8
3	Показники фінансової незалежності											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	66,07	11	96,43	8	95,81	2	65,57	1	68,31	6	8
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	76,52	11	-9,62	11	-9,52	1	26,66	0	11,51	0	8
4	Показники рентабельності											
4.1	Рентабельність продажу,	12,50	7	0,50	11	-5,24	6	19,25	2	4,78	8	9

	%											
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	4,7*	5	0,17	10	-1,94	6	6,65	4	1,76	8	9
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	8,38	6	1,27	10	-49,33	6	30,76	0	5,35	10	9
5	Інші показники											
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	77,19	4	40,57	5	53,81	9	53,93	7	48,75	7	7
5.2	Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	0	11	0	11	0	11	0,00	10		10	5
5.3	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	0	11	0	11	0	11	0,00	10	386,50	10	5
	Інтегрований показник фінансового стану	7,70										
8,37	5,56	4,76	7,44	-	-	-	-					

ДОДАТОК М

Система показників моделі оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та їх формули

№	Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Фондовіддача (Фо)	>1	76,297	49,899	30,896	65,41
2	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпр.оз.)	$\geq 0,5$	–	0,839	–	0,736
3	Коефіцієнт покриття (Кпокр.)	≥ 2	0,59	0,729	0,832	126,74
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшв.л.)	$0,6 \leq \text{Кшв.л.} \leq 0,8$	–	0,458	–	0,416
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс.л.)	$0,2 \leq \text{Кабс.л.} \leq 0,5$	0,011	0,014	0,012	568,76
6	Коефіцієнт автономії (Кавт.)	≥ 2	0,42	0,593	0,634	142,16
7	Коефіцієнт фінансової стійкості (Кф.ст.)	>1	–	0,42	–	0,593
8	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (Кф.нез.)	$0,7 \leq \text{Кф.нез.} \leq 0,8$	–	0,42	–	0,59
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км.вк.)	$> 0,5$	–	0,866	–	0,877
10	Співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості (Кдз/кз)	≈ 1	–	1,99	–	2,35
11	Коефіцієнт зміни оборотності оборотних коштів (Коб.оа)	>0	–	2,80	–	3,66
12	Коефіцієнт зміни валюти балансу (Квал.бал.)	>0	–	0,022	–	-0,021
13	Коефіцієнт зміни чистого прибутку (Кчп.)	>0	–	0,13	–	0,20
14	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	$>0,15$	0,37	0,31	0,17	83,34
15	Рентабельність активів (РА)	$>$ Індексу інфляції	0,13	0,16	0,109	125,01
16	Рентабельність продажу (Рпрод)	$>0,24$	0,056	0,055	0,056	97,84

