

**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 організації моніторингу та контролю в системі
управління фінансово-економічною безпекою підприємства**

**Виконала: здобувачка вищої освіти освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-економічною безпекою»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Олена САГАЙДАК

Керівник: проф. Галина ПАВЛОВА

Дніпро – 2025

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом МОН України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНІПРОВСЬКИЙ 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

Сагайдак Олени Віталіївни

- 1. Тема дипломної роботи «Удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства»**
- 2. Керівник роботи Павлова Галина Євгеніївна, д.е.н., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 р. № 3070**
- 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 фермерського господарства «Ярослава» Синельниківського району Дніпропетровської області за 2020-2024 роки.**
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). Вступ.1. Теоретико-методичні основи організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства 2. Стан організації моніторингу через оцінювання та діагностику системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства 3. Удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства через етапи та заходи щодо їх впровадження. Висновки та пропозиції.**
- 6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Основні ознаки, що характеризують сутність фінансового моніторингу 2. Суть фінансового моніторингу. 3. Аспекти, що розкривають зміст фінансового моніторингу. 4. Визначальні фактори, що характеризують процес фінансового моніторингу. 5. Основні принципи, на яких ґрунтується сучасна система фінансового моніторингу. 7. Ключові функції системи фінансового моніторингу. 8. Візуалізація системи фінансової безпеки підприємства. 9. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства. 10. Види та характеристики контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. 11. Склад і структура угідь земельних ФГ**

«Ярослава». 12. Склад і структура продукції товарної в ФГ «Ярослава». 13. Аналіз динаміки засобів основних і оборотних, забезпеченості рівень та ефективність їх використання в ФГ «Ярослава». 14. Аналіз динаміки ресурсів трудових та дієвість їх використання в ФГ «Ярослава». 15. Взаємодія та взаємна залежність елементів інформаційно-аналітичної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. 16. Динаміка показників рентабельності ФГ «Ярослава». 17. Динаміка коефіцієнтів економічної безпеки ФГ «Ярослава». 18. Динаміка складових економічної безпеки ФГ «Ярослава». 19. Складові основних елементів системи моніторингу економічної безпеки для ФГ «Ярослава». 20. Зв'язок типу поведінки ФГ «Ярослава» та тенденції зміни його економічної безпеки.

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	Теоретико-методичні основи організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства	Травень 2025 р.	
2	Стан організації моніторингу через оцінювання та діагностику системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства	Червень 2025 р.	
3	Удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства через етапи та заходи щодо їх впровадження	Вересень 2025р.	
5	Висновки і пропозиції	Жовтень 2025 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	Листопад 2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Сагайдак О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис)

Павлова Г.Є.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність діяльності пов'язаної із фінансовим моніторингом	9
1.2. Характеристика формування системи фінансового моніторингу	14
1.3. Системний підхід в управлінні фінансовою безпекою підприємства	17
1.4. Наявність організації контролю у системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства	23
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ЧЕРЕЗ ОЦІНЮВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ярослава» Синельниківського району Дніпропетровської області	28
2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємств	34
2.3. Діагностика системи управління економічною безпекою підприємства	42
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЕТАПИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ	47
3.1. Формування основних елементів системи моніторингу економічної безпеки підприємства	47
3.2. Етапи та заходи щодо впровадження моніторингу та контролю в систему економічної безпеки на підприємстві	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства».

Кваліфікаційна робота: 60 ст., 19 рис., 9 табл., 1 додаток, 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процеси, які формують умови для управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є організаційні, методичні та інструментальні підходи до моніторингу й контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також механізми їх удосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організації моніторингу й контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, спрямованих на підвищення ефективності виявлення, оцінювання та запобігання фінансовим загрозам і ризикам.

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу, охоплюють такі положення:

- удосконалено методичний підхід до діагностики стану системи управління економічною безпекою підприємства, який базується на поєднанні якісних та кількісних показників оцінювання загроз;
- обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення організації моніторингу та контролю на підприємстві, побудований за етапним принципом та зорієнтований на практичне впровадження в діяльність ФГ «Ярослава».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: монографічний, розрахунково-конструктивний, математико-економічний, економіко-статистичний, системний підхід, горизонтальний і вертикальний аналіз, методика фінансових коефіцієнтів, а також інші економічні інструменти аналізу.

АНОТАЦІЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, МОНІТОРИНГ, КОНТРОЛЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

IMPROVEMENT, ORGANIZATION, MONITORING, CONTROL, MANAGEMENT SYSTEM, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, ENTERPRISE.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, підвищення рівня економічних ризиків та посилення конкурентного тиску особливої ваги набуває формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Сучасні підприємства стикаються з комплексом загроз — від коливань валютного ринку та інфляційних процесів до кібератак, шахрайства, фінансових зловживань і порушення контрагентської дисципліни. За таких умов саме якісно організовані моніторинг і контроль стають ключовими елементами своєчасного виявлення відхилень, діагностики ризикових ситуацій та попередження кризових явищ.

Наявні на багатьох підприємствах системи контролю здебільшого орієнтовані на постфактум-аналіз і не забезпечують належного рівня оперативності у реагуванні на загрози. Водночас цифровізація, швидке поширення інформаційних технологій та зростання ролі аналітичних даних створюють нові можливості для підвищення ефективності моніторингових і контрольних процедур. Це зумовлює потребу в їх перегляді, удосконаленні та інтеграції в єдину систему управління фінансово-економічною безпекою, орієнтовану на проактивне управління ризиками.

Таким чином, удосконалення організації моніторингу та контролю є необхідною умовою підвищення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення стабільності фінансових потоків, формування довгострокової конкурентоспроможності та економічної захищеності. Це зумовлює високу практичну й теоретичну значущість обраної теми та визначає її актуальність для сучасних умов господарювання.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організації моніторингу й контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, спрямованих на

підвищення ефективності виявлення, оцінювання та запобігання фінансовим загрозам і ризикам. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність фінансового моніторингу та визначити його роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати теоретико-методичні підходи до формування системи фінансового моніторингу та визначити її ключові елементи;
- обґрунтувати застосування системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства та визначити його вплив на ефективність моніторингу і контролю;
- дослідити організацію контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства та визначити її функціональне значення;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Ярослава» як об'єкта дослідження;
- оцінити рівень економічної безпеки підприємства з урахуванням ключових показників його діяльності;
- провести діагностику стану системи управління економічною безпекою підприємства та виявити основні проблеми та загрози;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи моніторингу економічної безпеки підприємства, визначити їх ключові елементи та механізми реалізації;
- розробити етапи та практичні заходи щодо впровадження оновленої системи моніторингу та контролю в діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження процеси, які формують умови для управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є організаційні, методичні та інструментальні підходи до моніторингу й контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також механізми їх удосконалення.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу – для застосування та розкриття сутності фінансового моніторингу, систематизації його складових та узагальнення підходів до організації контролю в системі фінансово-економічної безпеки; абстрактно-логічний метод – використано для формулювання теоретичних висновків, побудови логічних залежностей та обґрунтування системного підходу в управлінні фінансовою безпекою; статистичний метод – застосовано для аналізу економічних показників діяльності ФГ «Ярослава» та кількісного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; порівняльний аналіз – застосовано для співставлення існуючих методичних підходів до моніторингу та контролю, а також для оцінки динаміки показників підприємства у часовому аспекті; графічний метод – використано для візуалізації результатів діагностики, структури системи моніторингу та запропонованих удосконалень.

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для удосконалення організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу, охоплюють такі положення:

- удосконалено методичний підхід до діагностики стану системи управління економічною безпекою підприємства, який базується на поєднанні якісних та кількісних показників оцінювання загроз;
- розвинуто організаційно-функціональний підхід до побудови системи контролю у структурі фінансово-економічної безпеки, що дозволяє підвищити ефективність реагування на внутрішні й зовнішні ризики;
- обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення організації моніторингу та контролю на підприємстві, побудований за етапним принципом та зорієнтований на практичне впровадження в діяльність ФГ «Ярослава».

Практичне застосування запропонованих автором пропозицій.

Результати дослідження та розроблені рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, зокрема ФГ «Ярослава», в удосконаленні системи моніторингу фінансово-економічної безпеки, що забезпечить своєчасне виявлення загроз, оперативне реагування на відхилення та підвищення рівня керованості фінансовими ризиками та запровадженні структурованого підходу до контролю в системі економічної безпеки, що дозволяє підвищити якість внутрішнього контролю, мінімізувати ризики шахрайства, зловживань та фінансових втрат.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати роботи були представлені та обговорені на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи», що відбулася на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету 22–23 жовтня 2025 року.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 60 сторінках, містить 9 таблиць, 19 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРІНГУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність діяльності пов'язаної із фінансовим моніторингом

На сьогодні однією з головних вразливостей глобалізації є її фінансова залежність. Глобалізація відкрила широкі фінансові можливості, зокрема й для легалізації незаконно здобутих доходів. Поступово більшість національних фінансових систем виявили слабкі місця в забезпеченні безпеки, що дозволило так званим «брудним» коштам вільно перетинати кордони та виходити на міжнародний ринок. Так з'явився феномен, коли «брудні» гроші в умовній країні А стають «чистими» в країні Б. Наслідки не забарилися: почали формуватися сучасні злочинні організації, які проникали у фінансові установи та встановлювали контроль над ключовими секторами економіки. У таких умовах виникли серйозні проблеми з дотриманням законодавства. Вплив кримінальних структур став настільки потужним, що актуалізувалося питання фінансового моніторингу. Сьогодні, після тривалого еволюційного розвитку, фінансовий моніторинг є невід'ємною складовою системи економічної безпеки провідних держав світу [1-2].

Розуміння сутності фінансового моніторингу відіграє вирішальну роль у тому, щоб усвідомити механізми його функціонування та значення для забезпечення економічної безпеки держави. У цьому контексті насамперед необхідно чітко визначити це поняття, враховуючи його характерні особливості.

Реформування державного управління в економічній сфері вимагає створення системи моніторингу трансформаційних процесів. Фінансовий контроль є одним із основних факторів успішного проведення економічних реформ [5]. У зв'язку з цим особливе значення в запобіганні та протидії

легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму має фінансовий моніторинг як гарант економічної безпеки держави.

Основні ознаки, що характеризують сутність фінансового моніторингу, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні ознаки, що характеризують сутність фінансового моніторингу

Ознака	Сутність
Дотримання законодавчих та регуляторних стандартів	Фінансовий моніторинг забезпечує дотримання фінансовими установами всіх законодавчих та регуляторних норм, встановлених національними органами нагляду [8]
Впровадження процедур протидії легалізації незаконних доходів	Відстежуючи нетипові та підозрілі транзакції, фінансовий моніторинг сприяє протидії фінансуванню тероризму та іншим формам злочинної діяльності [3]
Створення механізмів ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків	Фінансовий моніторинг ідентифікує ризики, пов'язані з фінансовими операціями та партнерськими відносинами, і застосовує посилені процедури перевірки для їх мінімізації [16]
Забезпечення регулярної відкритості та подання звітів	Забезпечує фінансову прозорість шляхом обов'язкової регулярної та деталізованої звітності фінансових установ, що дозволяє контролювати грошові потоки та виявляти можливі правопорушення [11]
Безперервний моніторинг та оцінка інформації	Аналіз даних дає змогу виявляти закономірності, які можуть вказувати на фінансові злочини або порушення регуляторних вимог [7]

Реформування системи державного управління в економічній сфері вимагає створення механізму спостереження за динамікою трансформаційних процесів. Фінансовий контроль є одним із ключових елементів забезпечення ефективності економічних реформ у державі. У цьому контексті особливе значення в запобіганні та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму набуває фінансовий моніторинг як фундаментальний інструмент гарантування економічної безпеки країни.

Фінансовий моніторинг виступає специфічною формою фінансового контролю з таких причин: 1) його об'єктом є фінансові операції юридичних та фізичних осіб, які аналізуються з позицій законності, доцільності, достовірності та економічної ефективності; 2) суб'єктами контролю виступають підприємства, установи й організації незалежно від форми власності, а також фізичні особи, що здійснюють фінансові операції в межах фінансової системи України [18]. Суть фінансового моніторингу представлено на рис.1.1.

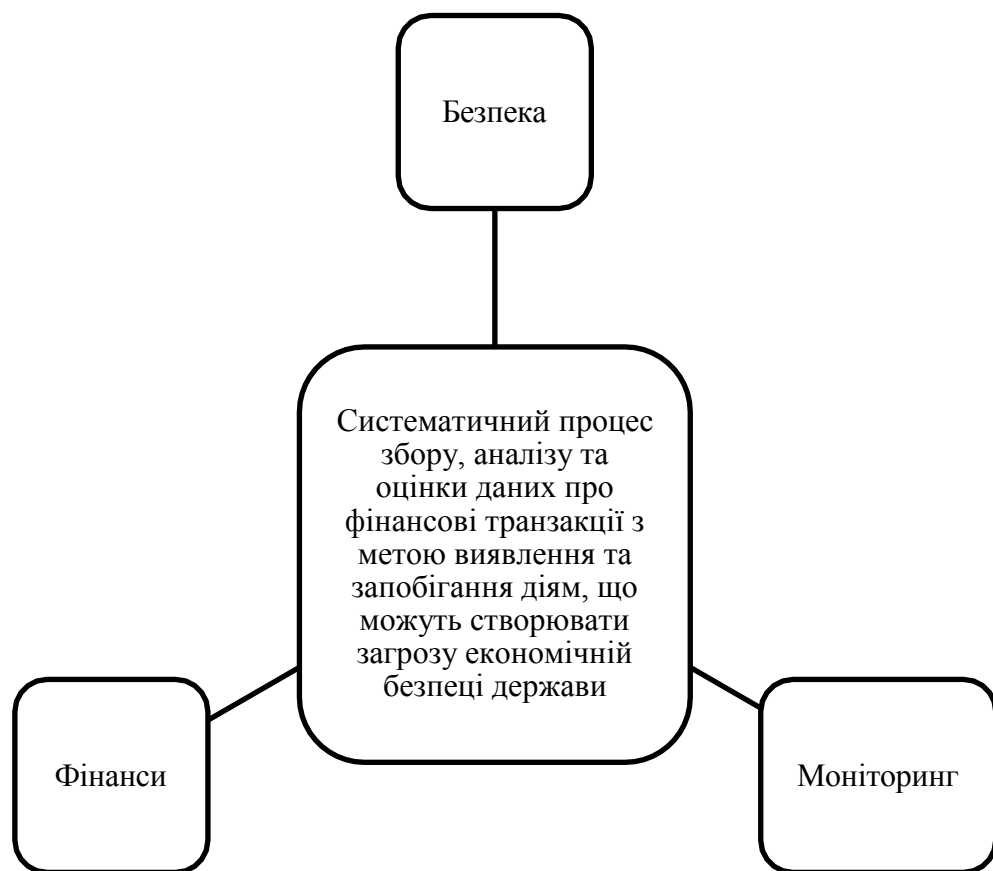


Рис.1.1. Суть фінансового моніторингу

Ключові аспекти, які розкривають зміст фінансового моніторингу, подано на рис. 1.2.

У сучасній науковій літературі за функціональною ознакою прийнято виділяти два основних типи фінансового моніторингу.

Обов'язковий (державний) фінансовий моніторинг є сукупністю процедур, що здійснюються уповноваженими суб'єктами первинного

нагляду з метою оперативного виявлення фінансових правопорушень. Цей процес включає облік визначених фінансових операцій, формування обов'язкової звітності та її подання відповідним органам виконавчої влади.

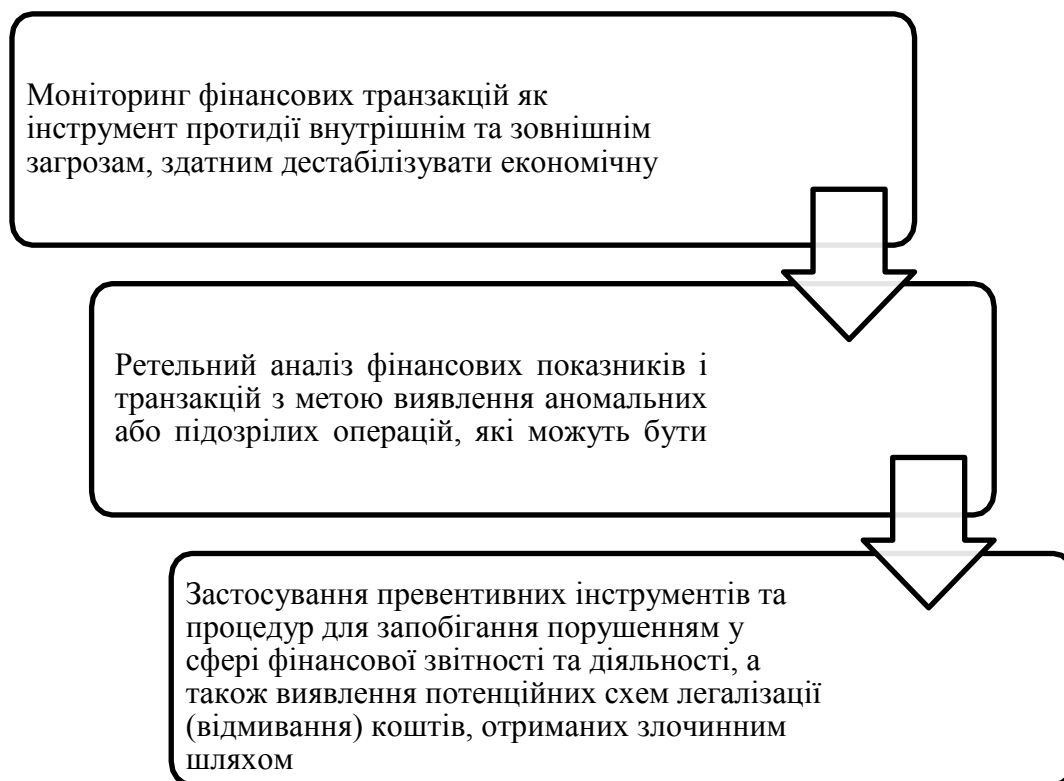


Рис.1.2. Аспекти, що розкривають зміст фінансового моніторингу [22]

Внутрішній (внутрішньоорганізаційний) фінансовий моніторинг являє собою систему заходів, спрямованих на аналіз та ідентифікацію операцій, що викликають підозри. Він базується на комплексній оцінці ризиків, пов'язаних із можливістю легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, або фінансування тероризму. У межах цього процесу також здійснюється повна або вибіркова оцінка клієнтів, ведеться облік усіх контрагентів та фіксуються відповідні дані [13]. Підсумки внутрішнього моніторингу документуються у формі звітності та передаються державним наглядовим органам.

Практична реалізація заходів, представлених на вищезгаданій схемі, створює основу для підтримання стабільного високого рівня економічної безпеки держави, сприяючи її розвитку та незалежності [37]. Навпаки,

недостатнє або неефективне виконання цих заходів призводить до послаблення системи державної фінансової розвідки та сприяє розвитку тіньової економіки та нелегального бізнесу.

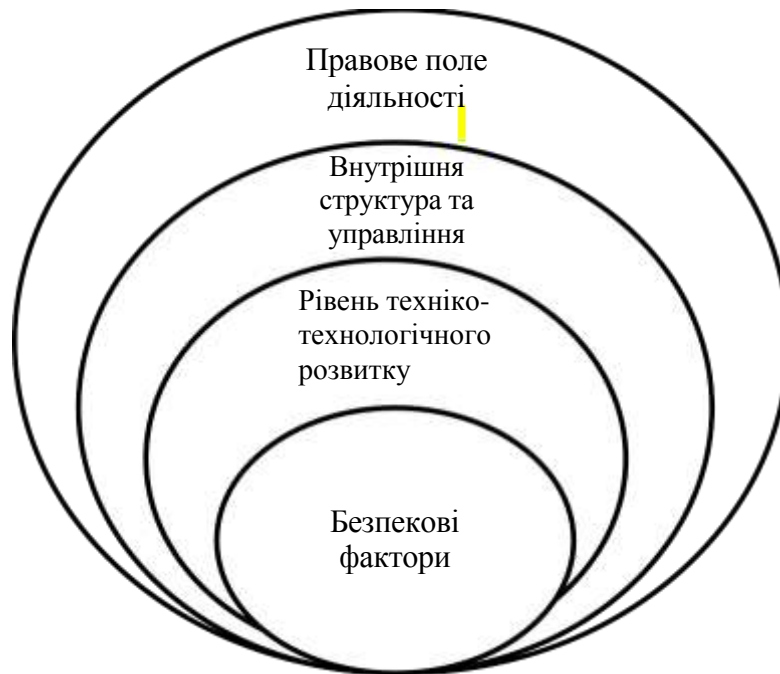


Рис.1.3. Визначальні фактори, що характеризують процес фінансового моніторингу

Не менш важливим є визначення факторів, що характеризують процес фінансового моніторингу та формують його сутність. Враховуючи багатоаспектність та складну векторну спрямованість системи фінансового моніторингу, більшість сучасних дослідників виділяють такі ключові групи факторів: правові, організаційні, технологічні та безпекові [45].

Таким чином, на сучасному етапі фінансовий моніторинг є одним із головних інструментів захисту економічної стабільності держави за умов значної внутрішньої та зовнішньої невизначеності. Фінансова розвідка й моніторинг стали обов'язковою функцією сучасної держави, що пояснюється критичною потребою в протидії легалізації злочинних доходів і фінансуванню тероризму. У цьому контексті ключовою рисою системи є її здатність швидко адаптуватися до нових схем і способів скоєння та

маскування фінансових порушень. Сучасний фінансовий моніторинг — це складний багатокомпонентний процес, побудова та впровадження якого базуються на чітких принципах, конкретних завданнях і визначаються низкою факторів, що потребують детального аналізу в наступних розділах дослідження.

1.2. Характеристика формування системи фінансового моніторингу

Моніторинг як автономна функція являє собою систематизований процес збору та аналітичної обробки інформації, що реалізується через постійне спостереження за певним об'єктом і фіксацію його змін у відповідній сфері. Відповідно, фінансовий моніторинг (фінмоніторинг) можна визначити як нагляд за економічною активністю, рухом грошових потоків та здійсненням фінансових операцій будь-якої складності. Хоча цією діяльністю професійно займаються спеціалізовані державні органи, важливо враховувати, що значна увага фінмоніторингу приділяється й самими учасниками ринку — організаціями, що проводять фінансові операції та управляють активами юридичних і фізичних осіб. Прагнення до отримання конкурентних переваг часто спонукає суб'єктів господарювання будь-якими способами з'ясувати детальну інформацію про грошові потоки конкурентів. Саме тому фінансовий моніторинг часто слугує основним інструментом ділової та конкурентної розвідки в тих галузях, де оперативний доступ до даних про діяльність ринкових суперників є вирішальним чинником успіху [7-10].

Сучасна система фінансового моніторингу охоплює широке коло об'єктів контролю, включаючи численні інституції та структури. З метою ефективного розподілу відповідальності, до нормативно-правової бази регулярно вносяться зміни, що делегують частину обов'язків з моніторингу безпосередньо суб'єктам нагляду (фінансовим установам). Як наслідок,

щорічно посилюються вимоги до розробки внутрішньої регламентуючої документації, вдосконалюється документообіг і значно розширюються функціональні обов'язки служб безпеки та комплаєнсу в цих установах [11-12].

Основні принципи, на яких ґрунтується сучасна система фінансового моніторингу, систематизовані в таблиці 1.2. [45]

Таблиця 1.2

Основні принципи, на яких ґрунтується сучасна система фінансового моніторингу

Принцип	Сутність (перефразовано)
Принцип оцінювання	Фінансові організації повинні регулярно аналізувати рівень ризиків, щоб встановити можливість використання їхніх сервісів у протиправних фінансових операціях.
Принцип своєчасності	Технологічні інструменти цифровізації дають змогу моніторити фінансові операції в режимі реального часу, що забезпечує швидке виявлення підозрілих дій та їх негайне передавання уповноваженим органам.
Принцип інформативності	Все більшого значення набуває ефективний обмін інформацією між фінансовими інституціями та державними структурами для результативного контролю руху фінансових ресурсів.
Принцип технологічності	Використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих масивів даних, дає змогу здійснювати якісний моніторинг транзакцій і виявляти ознаки потенційно незаконної активності.
Принцип відкритості	Фінансові установи повинні підтримувати високий рівень прозорості власних операцій та оперативно передавати інформацію про підозрілі дії компетентним державним структурам, що сприяє запобіганню фінансовим зловживанням.

У процесі здійснення фінансового моніторингу науковці зазвичай виокремлюють низку основних етапів. Першим серед них є визначення цілей та конкретизація об'єктів моніторингу. На цьому етапі встановлюються основні завдання контролю, а також ідентифікуються суб'єкти чи фінансові операції, що потребують детального аналізу.

У межах зазначеного етапу можуть проводитися заходи з перевірки відомостей щодо діяльності певної фізичної або юридичної особи, яку підозрюють у здійсненні незаконних фінансових дій [42]. У такій ситуації об'єктом фінансового моніторингу може виступати як уся господарська

діяльність суб'єкта, так і її окремі напрями або конкретні фінансові показники, що потребують поглибленого дослідження.



Рис.1.4. Ключові функції системи фінансового моніторингу

Формування плану та програми здійснення фінансового моніторингу. На цьому етапі проводиться концептуальне опрацювання всього процесу моніторингу. Усі заходи визначаються відповідно до окреслених цілей та специфіки діяльності конкретної фізичної чи юридичної особи або фінансової установи [48].

Розроблення комплексу заходів щодо запобігання та усунення відхилень і порушень у фінансовій діяльності досліджуваного суб'єкта.

Упорядкування результатів фінансового моніторингу та ухвалення відповідних управлінських рішень. На підставі здійсненого аналізу та проведених превентивних дій формується звіт у форматі, визначеному чинними нормативно-правовими актами й рекомендаціями щодо організації та завершення процесу фінансового моніторингу. На основі підготовленої

звітності приймаються остаточні управлінські рішення, спрямовані на недопущення аналогічних порушень у подальшому.

1.3. Системний підхід в управлінні фінансовою безпекою підприємства

Системність становить об'єктивну властивість усіх складних об'єктів, з якими людство стикається в реальній дійсності. У найширшому розумінні термін «система» застосовується для опису різноманітних явищ і трактується як правильність у розташуванні частин, конкретний порядок, форма побудови чи організація діяльності. Найлаконічніше й наймісткіше визначення цьому поняттю дав один із основоположників теорії систем Людвіг фон Берталанфі: під системою слід розуміти сукупність взаємодіючих компонентів [16, 17].

Сучасна теорія розглядає систему ширше — як комплекс взаємодіючих частин, що в своїй єдності утворюють певну цілісність. Сутність системи визначається системоутворюючими ознаками [17–19]: складністю об'єкта, тобто наявністю помітних складових частин; цілісністю, що виявляється у відносинах і зв'язках між цими частинами, які утримують їх у цілісному стані; здатністю ділитися на компоненти чи підсистеми; ієрархічністю та супідрядністю, коли об'єкт є елементом системи вищого порядку; а також утворенням особливої єдності із середовищем.

Система як цілісність набуває нових властивостей і якісних характеристик, відсутніх у її окремих елементах. Поняття системи описує ідеальний об'єкт, що з погляду зовнішніх властивостей постає як множина елементів, на природу яких не накладається обмежень, окрім одного: для даної системи ці елементи є неподільними одиницями. Формально система — це сукупність функціональних компонентів, що взаємодіють між собою задля досягнення певної мети. Для опису та управління системами в теорії

систем використовується поняття «компонент» — будь-яка частина системи, що вступає у зв'язки й взаємодію з іншими її частинами. Компоненти поділяються на підсистеми, які самі складаються з компонентів, та елементи — неподільні одиниці в межах даної системи [58].

До істотних ознак системи належить також те, що внутрішні зв'язки між компонентами переважають над їхнім внутрішнім рухом і зовнішніми впливами середовища. Безпека системи, якщо розуміти її як захищеність цілісного утворення від руйнівного впливу середовища, визначається взаємодією компонентів. Саме через організацію — конкретну структуру зв'язків і відносин — кожна частина системи взаємодіє з іншими в процесі передачі інформації та регулювання, спрямованого на збереження як окремих частин, так і системи загалом. Таким чином, відносини між компонентами, що мають ознаки управління, забезпечують безпеку системи; цей висновок є основоположним у даній проблематиці [42].

Сутність системи в її статичності розкривається через виявлення структури, вираженої закономірними зв'язками й відносинами, що характеризує стійкість і якісну визначеність. Проте цього недостатньо: у динаміці сутність системи проявляється через аналіз функцій кожного елемента, особливостей функціонування та тенденцій розвитку системи в цілому. Структура і функції є невід'ємними сторонами кожної системи, і лише в їхній єдності розкривається її сутність. Як видно з викладеного, термін «безпека» найбезпосереднішим чином пов'язаний із системами, становлячи одну з ключових цілей їхнього існування.

Системний підхід до управління забезпечує необхідний рівень функціональної безпеки соціальних систем і застосовується під час розв'язання соціально-економічних, соціально-політичних, інженерно-технологічних та інших завдань, що передбачають вивчення чи створення системних об'єктів високої складності, а також управління ними [2].

Управління на основі системного підходу охоплює чотири послідовні стадії: спочатку визначається сфера системного підходу, уточнюються

область і масштаби діяльності суб'єкта управління та встановлюються інформаційні потреби; далі здійснюється системний аналіз; потім розробляються альтернативні варіанти вирішення певних проблем; нарешті обирається оптимальний варіант вирішення кожної задачі, можливо із залученням незалежної експертизи.

У кожному конкретному випадку системний підхід реалізується у вигляді конкретного методу, найпоширенішим серед яких є системний аналіз, що дає змогу виявити стійкі тенденції процесу й на їхній підставі виробити прогноз на певну перспективу [10].

Системний підхід до управління забезпечує комплексну основу для формування політики та прийняття рішень. Він передбачає структурований аналіз усіх супутніх економічних та соціально-політичних умов, що дозволяє ще на етапі планування чітко визначити цілі системи та встановити їх ієрархічну взаємозалежність. Це особливо важливо для стратегічних рішень, оскільки забезпечує їхню узгодженість із загальним контекстом діяльності.

На основі визначених цілей системний аналіз дає змогу декомпонувати загальні завдання на конкретні взаємопов'язані етапи для кожного рівня та ланки управління [51]. При цьому враховується планований внесок кожної ланки в досягнення кінцевої мети, узгоджуються строки виконання, а також проводиться оцінка необхідних та наявних ресурсів на єдиній інформаційно-методичній базі.

Ключовим елементом підходу є підготовка та всебічна порівняльна оцінка альтернативних варіантів управлінських рішень. Критерієм вибору виступає принцип максимальної ефективності при мінімізації супутніх витрат, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів.

Системний аналіз також забезпечує науково обґрунтований механізм виділення та розподілу матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Цей розподіл здійснюється з урахуванням пріоритетності цілей, їхньої взаємозв'язаності та часового фактора, що підвищує ефективність їхнього використання.

Окремою перевагою системного підходу є можливість об'єктивно оцінити управлінський потенціал організації. Це включає аналіз наявних компетенцій, визначення необхідності та можливостей делегування повноважень, а також чіткий розподіл відповідальності між різними рівнями управлінської ієрархії, що в сукупності забезпечує узгодженість та ефективність управлінських процесів.

Вчені зазначають, що в основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємництва має бути визначена концепція [6]. До методичних положень, які доцільно враховувати під час побудови комплексної системи забезпечення як економічної, так і фінансової безпеки, належать системність у розгляді проблематики управління фінансовою та економічною безпекою; специфічність, що полягає в побудові системи фінансово-економічної безпеки з урахуванням особливостей різних підприємств і видів діяльності; самостійність та незалежність системи фінансово-економічної безпеки підприємства, що передбачає врахування множини чинників, зокрема галузевої приналежності, адміністративно-територіального поділу та інших; комплексність, забезпечення якої тісно пов'язане з рівнем науково-технічної, кадрової, екологічної, інформаційної, фізичної безпеки та інших; відповідність визначеній концепції управління [7].

Концепція побудови системи забезпечення фінансової безпеки повинна включати визначення мети, завдань, принципів діяльності, об'єктів та суб'єктів управління, розробку стратегії й тактики. У науковій літературі метою системи безпеки підприємства вчені визначають своєчасне виявлення і запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам та загрозам, забезпечення захищеності діяльності підприємства й досягнення ним цілей бізнесу [8]. У додатку А відображено зміст основних елементів побудови комплексної системи фінансової безпеки підприємства, узагальнений за даними [5-8].

Необхідно відзначити, що завдання у сфері забезпечення фінансової

безпеки реалізуються за окремими напрямками діяльності підприємства, визначаються його галузевою специфікою та загрозами (ризиками, викликами й небезпеками) внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Поняття фінансової безпеки підприємств агропромислового комплексу слід розглядати у взаємозв'язку з поняттями «небезпека» та «загроза». Розуміння цих категорій має не лише теоретичний інтерес: усвідомлення небезпек, загроз, ризиків і викликів є вихідним моментом практичної діяльності з протидії їм, тобто щодо забезпечення безпеки в контексті дослідження проблеми забезпечення фінансової безпеки підприємств [13].

З розглянутого випливає, що комплексну систему фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових заходів та механізмів, які реалізуються відповідними підрозділами підприємства з метою захисту пріоритетних інтересів і цілей підприємства від реальних або потенційних загроз для забезпечення його сталого розвитку.

Враховуючи наявність стійкого зв'язку між фінансовими та економічними показниками діяльності підприємства, основним серед яких є його фінансова стійкість, доцільно виходити з того, що для запобігання загрозам, які особливо посилилися в умовах військової агресії з боку РФ, що призвело до зниження фінансової стійкості підприємства, а в окремих випадках і до банкрутства ряду підприємств, створення на підприємствах саме системи фінансово-економічної безпеки є доцільним. Приклад такої системи візуалізовано на рис. 1.5.

Контроль у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства — це комплекс процедур та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення відхилень від встановлених нормативів, стандартів і планових показників, а також на запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.

Його центральна функція полягає у тому, щоб забезпечити відповідність фактичної діяльності підприємства встановленій стратегії

безпеки, політиці ризик-менеджменту та фінансовим цілям. Саме контроль забезпечує прозорість фінансових потоків, підвищує якість управлінських рішень, а також сприяє формуванню системи раннього попередження про можливі загрози.

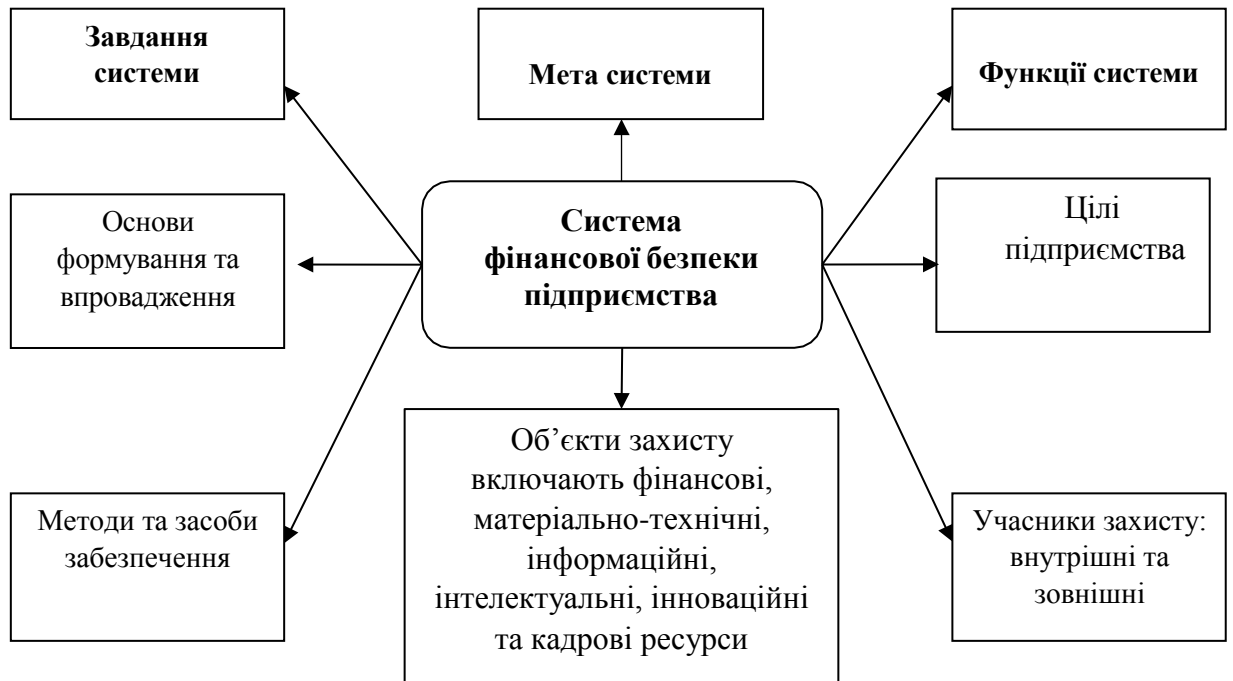


Рис. 1.5. Візуалізація системи фінансової безпеки підприємства

Отже, для попередження загроз та, у разі необхідності, нейтралізації їх наслідків, система фінансово-економічної безпеки має включати всі зазначені складові. При цьому важливо враховувати, що її побудова повинна бути орієнтована на захист від тих ризиків, які є найбільш критичними саме для конкретного підприємства, а не на уніфікований підхід для всіх [42]. Безпосереднє впровадження заходів із захисту підприємства від загроз може здійснюватися через спеціалізовану службу безпеки, яка включає напрямок забезпечення фінансово-економічної безпеки.

В табл.1.3 подано класифікацію загроз фінансовій безпеці підприємства.

Дослідження показують, що своєчасне виявлення та запобігання джерелам загроз фінансовій безпеці є пріоритетним завданням усіх

господарюючих суб'єктів.

Таблиця 1.3

Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства

Ознака	Види загроз
За характером впливу на ФБ	прямі; непрямі
За ступенем реалізації	реальні; потенційні
За проявом та можливістю виявлення	явні; приховані
За джерелами виникнення	зовнішні (пов'язані з умовами та чинниками зовнішнього середовища); внутрішні (що виникають усередині підприємства)
За об'єктами загроз	фінансові операції; активи; інформація; технології
За масштабами впливу	фінансова безпека підприємства в цілому; фінансова безпека окремих структурних підрозділів (за «центрами відповідальності»); фінансова безпека окремих операцій
За впливом на вид діяльності	операційна діяльність; інвестиційна діяльність; фінансова діяльність
За видом фінансово-економічних інтересів	поточні фінансові цілі; довгострокові фінансові цілі
За тривалістю дії	тимчасові; постійні
За ймовірністю реалізації	з високим; середнім; низьким рівнем ймовірності
За розміром можливих збитків	із допустимим рівнем збитків; із критичним рівнем збитків; із катастрофічним рівнем збитків
За прогнозованістю	передбачувані; непередбачувані
За рівнем навмисності виникнення	навмисні; ненавмисні
За характером сприйняття	неусвідомлені; уявні; адекватні

Впровадження комплексної системи забезпечення фінансової безпеки, орієнтованої на раннє виявлення загроз і їх попередження, дозволяє ефективно впливати на фінансовий стан конкретного підприємства. У підсумку це позитивно позначається на стабільності та оздоровленні економіки в цілому..

1.4. Наявність організації контролю у системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Ефективне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є неможливим без налагодженої системи контролю, яка виконує функцію

постійного моніторингу, аналізу та оцінювання загроз, фінансових ризиків і результатів управлінських рішень. Контроль виступає ключовим елементом механізму управління, що дозволяє гарантувати стабільність розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та мінімізацію ймовірності фінансових втрат.

До ключових завдань контрольної діяльності належать:

1. Забезпечення достовірності та повноти інформації, що використовується для планування й управління фінансовими ресурсами.
2. Виявлення фінансових ризиків і загроз, що виникають у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.
3. Запобігання та виявлення порушень у сфері обліку, фінансової звітності, використання активів, податкових зобов'язань.
4. Оцінювання ефективності заходів, спрямованих на захист фінансових інтересів підприємства.
5. Моніторинг показників фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності.
6. Підвищення рівня відповідальності персоналу за збереження активів та дотримання фінансової дисципліни [15].

Виконання цих завдань створює передумови для прийняття своєчасних управлінських рішень і формування механізмів реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Система контролю включає кілька видів, кожен з яких виконує свою функцію у забезпеченні стабільності та безпеки:

Реалізація контролю у системі управління фінансово-економічною безпекою включає розробку внутрішніх нормативних документів (положення про внутрішній контроль, процедури аудиту, регламенти управління ризиками), застосування аналітичних інструментів (аналіз фінансових показників, оцінка ризиків, аудит операцій), використання інформаційних систем безпеки, у тому числі ERP- та CRM-систем, моніторинг виконання рішень, що покращують рівень фінансової захищеності, та оцінку

ефективності заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і загроз. Важливою умовою результативності контролю є забезпечення його безперервності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.4

Види та характеристики контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства [24]

Вид контролю	Сутність	Основні завдання	Очікувані результати
Внутрішній контроль	Система постійних процедур, спрямованих на дотримання внутрішніх політик та регламентів	Попередження порушень і шахрайства; забезпечення достовірності фінансової інформації; контроль руху активів	Підвищення фінансової дисципліни, формування надійної системи запобігання ризикам
Внутрішній аудит	Незалежна оцінка ефективності внутрішнього контролю та процесів управління ризиками	Аналіз ефективності контролю; виявлення недоліків; формування рекомендацій	Поліпшення процесів управління, підвищення стійкості до ризиків
Фінансовий контроль	Перевірка формування доходів, витрат, фінансових результатів та правильності використання ресурсів	Оцінка фінансових показників; контроль використання коштів; забезпечення законності операцій	Зміцнення фінансової стійкості та прозорості фінансової діяльності
Операційний контроль	Контроль щоденних господарських операцій	Моніторинг виконання процедур; виявлення відхилень; оптимізація процесів	Зменшення операційних ризиків, стабільність бізнес-процесів
Стратегічний контроль	Оцінювання відповідності діяльності стратегічним цілям безпеки	Аналіз загроз; контроль реалізації стратегії; оцінка довгострокових ризиків	Підвищення здатності підприємства до розвитку та адаптації
Інформаційно-аналітичний контроль	Аналіз і перевірка інформаційних потоків та управлінської звітності	Виявлення інформаційних ризиків; контроль достовірності даних; моніторинг інформаційної безпеки	Підвищення якості управлінських рішень, захист від інформаційних загроз
Правовий контроль	Перевірка відповідності діяльності нормативно-правовим вимогам	Контроль виконання законодавства; виявлення правових ризиків; попередження санкцій	Зниження юридичних ризиків і штрафних втрат

Контроль забезпечує своєчасне виявлення фінансових порушень, шахрайства та недоліків у діяльності, зміцнення фінансової дисципліни та підвищення відповідальності персоналу, удосконалення системи управління ризиками, підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до кризових явищ.

Таким чином, контроль є фундаментальною складовою системи управління фінансово-економічною безпекою, що забезпечує стійкий розвиток підприємства та захист його стратегічних інтересів. Впровадження сучасних методів контролю, автоматизація процесів та інтеграція контролю в усі управлінські рівні дозволяють забезпечити стабільний розвиток підприємства й мінімізувати можливі ризики у динамічному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Фінансовий моніторинг визначається як критичний інструмент забезпечення економічної цілісності держави в умовах підвищеної зовнішньої та внутрішньої нестабільності. Фінансова розвідка та нагляд стали невід'ємними функціями сучасної держави, що обумовлено стратегічною важливістю боротьби з легалізацією кримінальних доходів і фінансуванням терористичної діяльності. У цьому контексті вирішальне значення набуває здатність системи до оперативної адаптації до нових, що постійно еволюціонують, схем та методів вчинення і приховування фінансових злочинів.

2. У ході аналізу було визначено суттєві ознаки та структурні елементи системи фінансового моніторингу, яка характеризується поліаспектністю та організаційною складністю. Її функціонування ґрунтується на сукупності принципів та функцій, що спрямовані не лише на

виявлення і ліквідацію наявних фінансових правопорушень, а й на формування проактивної політики, здатної запобігати виникненню подібних загроз у майбутньому.

3. Установлено, що сучасна категорія економічної безпеки держави являє собою комплексну систему, що складається з множини взаємозалежних і взаємодоповнюючих компонентів. Рівень загальної економічної безпеки визначається станом кожної з її складових, що підкреслює необхідність збалансованого розвитку всіх її елементів. У дослідженні окреслено основні завдання механізму забезпечення економічної безпеки, а також обґрунтовано фундаментальну значимість принципу безпековості як керівного засади у формуванні державної політики та прийнятті управлінських рішень.

4. Наявність чітко організованої системи контролю є ключовою передумовою ефективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Контроль забезпечує своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, дозволяє оперативно реагувати на відхилення у фінансово-господарській діяльності та запобігати кризовим ситуаціям. Завдяки системному контролю підприємство отримує можливість оцінювати реальний стан своїх ресурсів, аналізувати ризики, підвищувати прозорість фінансових операцій та підтримувати необхідний рівень стійкості.

РОЗДІЛ 2. СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ЧЕРЕЗ ОЦІНЮВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ярослава» Синельниківського району Дніпропетровської області

У ФГ «Ярослава» основним видом діяльності є 01.11 — «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур».

Головною метою створення господарства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб працівників та партнерів через надання якісних товарів і послуг. У виробничих процесах господарства беруть участь висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи. Розвиток продуктивних сил, обсяги виробництва та матеріально-технічне забезпечення підприємства залежать від унікальних особливостей земельних угідь та рівня ефективності їх використання. У сільськогосподарському виробництві земля має ключове значення, оскільки володіє специфічною і незамінною властивістю — родючістю.

Для детальнішого ознайомлення з земельними ресурсами ФГ «Ярослава» розглянемо Таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура угідь земельних ФГ «Ярослава»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2020, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	5846,1	5802,1	5854,1	5912,1	5940,1	101,71
Площа ріллі, га	5846,1	5802,1	5854,1	5912,1	5940,1	101,71
Рівень розораності земель, %	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1	100,10
Середньорічна чисельність працівників, осіб	104,1	93,1	100,1	98,1	99,1	95,29
Припадає на одного працівника, га:						
— сільськогосподарських угідь	56,3	62,5	58,6	60,4	60,1	106,84

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє констатувати збільшення загальної земельної площі господарства на 94 гектари. Провівши порівняння динаміки земельних ресурсів зі змінами чисельності персоналу, можна відзначити, що темпи росту цих показників є неоднорідними. Протягом п'ятирічного періоду загальна площа зросла на 6,74%, тоді як кількість працівників, зайнятих у виробництві, демонструє протилежну тенденцію, скоротившись на 4,81%.

Ці зміни обумовлені двома ключовими факторами. По-перше, підприємство розширило свою ресурсну базу шляхом додаткового взяття в оренду земельних угідь. По-друге, одночасно спостерігається оптимізація використання трудових ресурсів, що призвело до відносного зменшення персоналу. Важливо відзначити, що рівень розораності земель в ФГ «Ярослава» є максимальним, оскільки вся площа сільськогосподарських угідь використовується як рілля, що свідчить про інтенсивне та раціональне використання земельного фонду.

Об'єктивна характеристика рівня ефективності виробництва потребує попереднього визначення напрямку спеціалізації господарства. Спеціалізація є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та ефективності використання капіталу. Дані таблиці 2.2 підтверджують, що ФГ «Ярослава» має чітко виражену зернову спеціалізацію, яка і визначає основну виробничу діяльність та структуру посівних площ підприємства.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.2, дозволяє ідентифікувати основні напрями спеціалізації господарства. Підприємство концентрується на виробництві соняшнику та кукурудзи на зерно. При цьому спостерігається зростання значення соняшнику в структурі виробництва порівняно з базовим 2020 роком. Окремо слід відзначити динамічне нарощування обсягів виробництва ріпаку. Натомість, виробництво озимої пшениці зазнало різкого скорочення, майже на 99.9% у 2024 році відносно 2020 року.

Загалом ФГ «Ярослава» демонструє позитивну динаміку, зафіксувавши у 2024 році зростання обсягів товарної продукції на 41 709 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.2

Склад і структура продукції товарної в ФГ «Ярослава»

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Озима пшениця	2436,5	4,61	263,7	0,53	7270,1	10,15	1628,3	2,18	1,7	0,102
Кукурудза на зерно	15173,3	28,22	7789,7	12,71	14575,5	20,25	30283,2	38,81	22494,8	23,61
Ячмінь	2788,1	5,27	2371,8	3,94	4176,8	5,87	4336,4	5,64	6984,2	7,40
Горох	515,4	1,05	4064,2	6,68	3009,8	4,26	3259,0	4,27	5924,0	6,29
Соняшник	18856,6	35,04	23272,1	37,77	29969,7	41,53	19251,7	24,71	42426,6	44,45
Соя	1991,2	3,79	6331,7	10,35	1067,2	1,58	903,1	1,25	15,4	0,12
Ріпак	12202,9	22,71	17683,5	28,73	12270,5	17,06	18567,5	23,83	17825,3	18,63
Всього по підприємству	53963,4	100,0	61776,1	100,0	72339,0	100,0	78228,6	100,0	95671,4	100,0

Для кількісного визначення рівня спеціалізації було побудовано ранжируваний ряд та розраховано відповідний коефіцієнт спеціалізації (табл. 2.3).

$$K=100\sum_{i=1}^n P_i(2i-1), \quad (2.1)$$

де P_i – частка i - виду продукції у загальному обсязі реалізації;

i – порядковий номер виду продукції у ранжируваному ряді за питомою вагою.

Таблиця 2.3.

Ранжируваний ряд ваги питомої видів окремих продукції, %

Рік	1	2	3	4	5	6	7	K
2020	35,04	28,22	22,71	5,27	4,61	3,79	1,05	0,396
2021	37,77	28,73	12,71	10,35	6,68	3,94	0,53	0,422
2022	41,53	20,25	17,06	10,15	5,87	4,26	1,58	0,412
2023	38,81	24,71	23,83	5,64	4,27	2,18	1,25	0,413
2024	44,45	23,61	18,73	7,4	6,29	0,12	0,102	0,459

Коефіцієнт спеціалізації, розрахований у таблиці 2.3 для ФГ «Ярослава», коливається в межах від 0,396 до 0,459, що дозволяє зробити висновок про середній рівень спеціалізації господарства. Динаміку змін коефіцієнта спеціалізації зручно відобразити на рисунку 2.1. На цьому рисунку видно, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт спеціалізації демонструє стійку тенденцію до зростання, що зумовлено вирощуванням озимої пшениці та сої.

Якщо оборотні активи використовуються одноразово та безповоротно у кожному виробничому циклі, то основні фонди беруть участь у виробничому процесі багаторазово, забезпечуючи повторювану ефективність у виробництві.

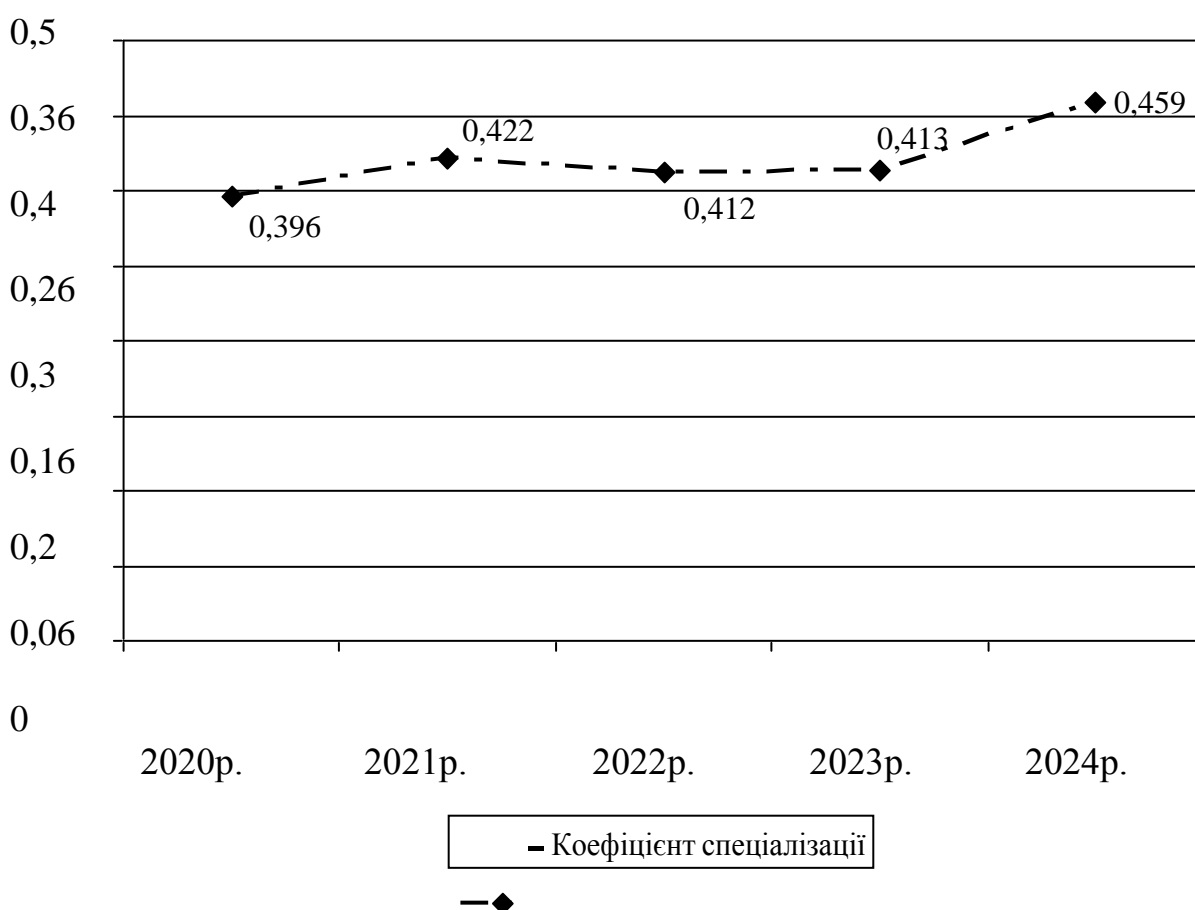


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта спеціалізації ФГ «Ярослава»

Дієвість економічного використання основних і оборотних засобів відображають показники, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки засобів основних і оборотних, забезпеченості рівень та ефективність їх використання в ФГ «Ярослава»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2020 р., %
Вартість основних фондів, тис. грн.	27723,1	36689,1	49252,1	53132,1	48466,1	174,92
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	68765,1	77554,1	49252,1	99829,1	111212,1	161,83
Продукція валова, тис. грн.	45371,1	51357,1	60605,9	81720,9	85814,4	189,24
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	474,3	632,5	841,4	898,8	816,0	172,16
Фондоозброєність на 1 працівника, тис. грн.	266,7	394,6	492,6	542,3	489,7	183,75
Фондовіддача на 100 грн. основних фондів, грн.	163,8	140,1	123,2	153,9	177,2	108,29
Фондоємність на 100 грн. валової продукції, тис. грн.	61,2	71,5	81,4	65,1	56,6	92,53
Вартість оборотних фондів на 100 га угідь, тис. грн.	1176,4	1336,8	841,4	1688,7	1872,4	159,27

Аналіз таблиці свідчить, що середньорічна вартість основних фондів протягом п'яти років зростала, і у 2024 році вона склала 74,92 % від вартості 2020 року. Вартість оборотних засобів також збільшувалася, і у 2024 році досягла 111 212,1 тис. грн., що на 61,2 % більше, ніж у 2020 році. Валовий обсяг продукції при цьому зріс лише на 89,24 %.

Фондозабезпеченість зросла на 341,7 тис. грн., що свідчить про підвищення вартості основних засобів на 100 га сільськогосподарських угідь. Крім того, фондоозброєність протягом п'яти років показувала тенденцію до зростання, що пояснюється одночасним збільшенням середньорічної вартості основних засобів та скороченням чисельності працівників у 2024 році.

У 2024 році фондовіддача зросла на 13,4 тис. грн., що пояснюється

ефективнішим використанням основних засобів. Водночас фондоємність знизилась на 4,6 тис. грн. Вартість оборотних фондів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь також зростає на 59,18 %.

Сільськогосподарське виробництво, як і будь-яке інше, неможливе без залучення трудових ресурсів. Для виконання різних виробничих процесів необхідні кваліфіковані працівники. Ф.Ф. Бутинець зазначає: «частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у певній галузі, відноситься до трудових ресурсів».

Для оцінки забезпеченості господарства робочою силою, запасу праці, часу використання робочого часу та рівня трудової активності використовуються дані, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки ресурсів трудових та дієвості їх використання в
ФГ «Ярослава»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Валова продукція — всього, тис. грн	45371,1	51357,1	60605,9	81720,9	85814,4	189,24
у тому числі рослинництво	45371,1	51357,1	60605,9	81720,9	85814,4	189,24
у тому числі тваринництво	—	—	—	—	—	—
Середньорічна чисельність працівників — всього, осіб	10,1	9,1	10,1	9,1	9,1	90,10
у тому числі в рослинництві	10,1	9,1	10,1	9,1	9,1	90,10
у тому числі в тваринництві	—	—	—	—	—	—
Продуктивність праці (виробіток на одного середньорічного працівника) — всього, тис. грн	436,1	552,1	606,1	834,1	867,1	198,79
у тому числі в рослинництві	436,1	552,1	606,1	834,1	867,1	198,79
у тому числі в тваринництві	—	—	—	—	—	—

Аналіз варіації трудових ресурсів ФГ «Ярослава» показує, що

середньорічна чисельність працівників у досліджуваній період мала тенденцію до зменшення. У 2024 році порівняно з 2020 роком середньорічна кількість працівників знизилася на 1 особу, що зумовлено виробничими потребами господарства. Крім того, із таблиці 2.5 видно, що всі працівники задіяні у рослинництві, оскільки в господарстві відсутня тваринницька галузь. Річна продуктивність праці у 2024 році порівняно з 2020 роком зростає на 98,79 %, що обумовлено збільшенням обсягу річного виробництва в господарстві..

2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Діагностика системи управління економічною безпекою підприємства здійснюється на основі даних його фінансової звітності, що дозволяє оцінити поточний стан господарювання.

Коректна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємства є необхідною не лише для керівництва та власників, а й для інвесторів, партнерів, кредиторів і державних органів. Фінансово-економічний стан підприємства також цікавить конкурентів, проте в іншому аспекті – вони прагнуть використати слабкі місця для ослаблення позицій суперників.

Ознаками зниження економічної безпеки підприємства можуть бути падіння ліквідності, зниження фінансової стійкості та інші негативні показники. Відповідно, наступним етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності об'єкта дослідження.

Схему взаємозв'язку та взаємообумовленості елементів інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства наведено на рис. 2.2.

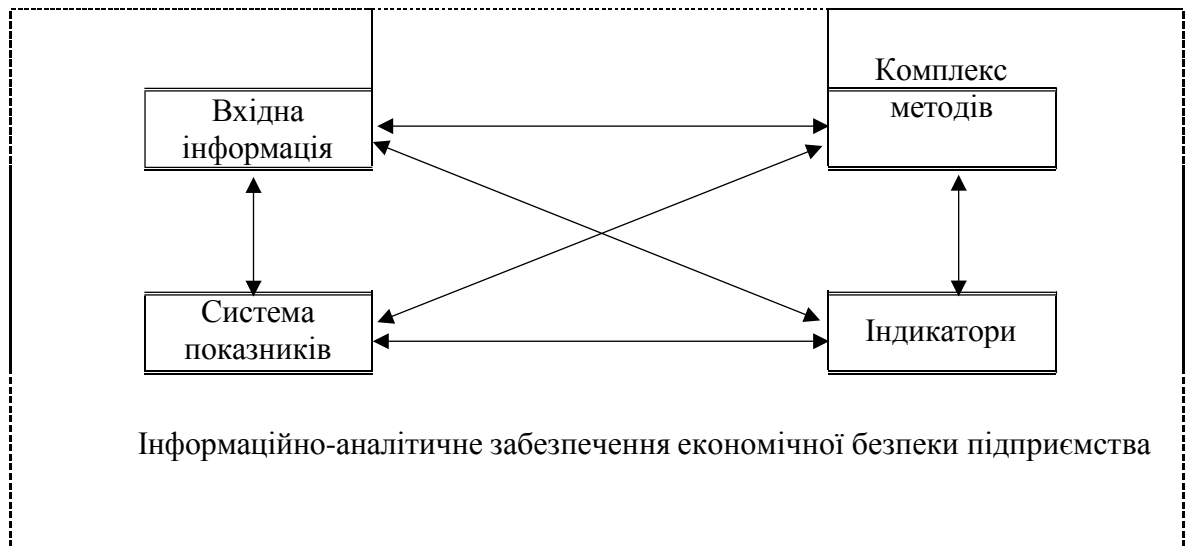


Рис. 2.2. Взаємодія та взаємна залежність елементів інформаційно-аналітичної системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Критично важливим є дотримання комплексу вимог, що включають обґрунтований вибір оціночних показників і індикаторів, забезпечення інформаційної конфіденційності та застосування системи методів для проведення об'єктивної діагностики [33, с. 12].

На аналізованому підприємстві система оцінки економічної безпеки базується на комбінації кількісних і якісних індикаторів, які структуровано поділені на три групи:

Виробничі індикатори спрямовані на оцінку стану операційної діяльності. До них належать: динаміка та темпи змін обсягів виробництва; фактичний рівень використання виробничих потужностей; показники стабільності та ритмічності виробничого процесу; частка виробництва у валовому внутрішньому продукті для підприємств-монополістів; оцінка конкурентоспроможності продукції, а також аналіз технічного стану та вікової структури основного обладнання.

Фінансові індикатори дозволяють моніторити фінансовий стан та потенціал. Ця група включає: обсяг портфеля замовлень як індикатор майбутніх продажів; обсяг фактичних та необхідних інвестицій для підтримки та розвитку виробничого потенціалу; рівень інноваційної

активності, вимірний обсягом інвестицій у нововведення; показники рентабельності та фондівдачі; розмір простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості; а також рівень забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних активів, матеріалів і енергоресурсів.

Соціальні індикатори оцінюють стан трудового колективу та соціальної сфери. До них входять: співвідношення рівня оплати праці на підприємстві із середньогалузевим показником; наявність заборгованості по заробітній платі; втрати робочого часу, а також аналіз вікової та кваліфікаційної структури кадрового потенціалу.

Стан економічної безпеки підприємства можна оцінювати таким чином:

а) Нормальний стан – коли індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а рівень використання наявного потенціалу відповідає технічно обґрунтованим нормативам завантаження обладнання та площ.

б) Передкризовий стан – коли хоча б один індикатор економічної безпеки перевищує бар'єрне значення, а інші наближаються до меж своїх граничних показників, проте технічні та технологічні можливості покращення умов і результатів виробництва ще зберігаються шляхом застосування заходів попереджувального характеру.

в) Кризовий стан – коли більшість основних індикаторів економічної безпеки перевищують бар'єрні значення, з'являються ознаки необоротного спаду виробництва та часткової втрати потенціалу через вичерпання технічних ресурсів обладнання і площ, скорочення персоналу.

г) Критичний стан – коли порушуються всі або майже всі бар'єрні значення, що відокремлюють нормальний та кризовий стан розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і незворотною.

Варто зазначити, що в сучасних умовах бізнес-середовища та економічної кризи більшість підприємств зазнають негативного впливу таких факторів, як загострення конкуренції за доступ до економічних ресурсів

(сировинних, фінансових, інтелектуальних), обмеження можливостей виходу на фінансові ринки, загроза рейдерства, стрімкі й непередбачувані зміни ринкового середовища, зростання комп'ютерної злочинності, ускладнення фінансових інструментів та процедур тощо.

Розраховані коефіцієнти рентабельності ФГ «Ярослава» мають неоднозначний характер і значно змінюються протягом досліджуваного періоду. Так, рентабельність витрат у 2020 р. становила 3,04 %, а у 2024 р. зросла до 7,78 %, що в 2,5 раза більше. Найвищим значенням цього показника було 8,12 % у 2020 р. (рис. 2.3):

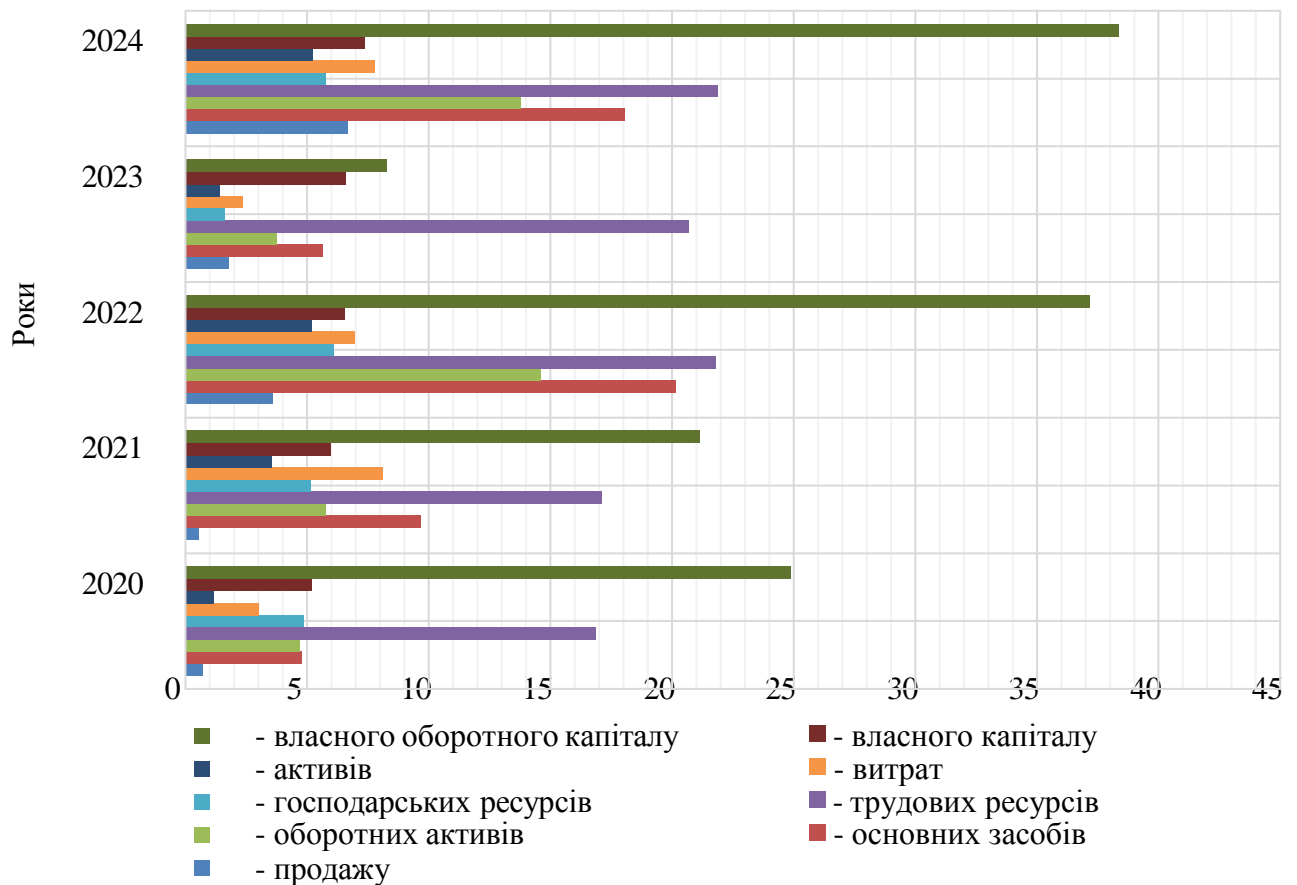


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ФГ «Ярослава»

Рентабельність продажу у 2024 році зросла на 5,97 в. п. порівняно з 2020 роком і склала 6,69 %. Рентабельність трудових ресурсів у 2024 році досягла 21,94 %, що на 5,07 в. п. більше, ніж у 2020 році. Рентабельність власного капіталу змінилася з 5,21 % у 2020 р. до 7,39 % у 2024 р., що

свідчить про покращення забезпеченості підприємства власними ресурсами. Рентабельність активів також демонструвала нестабільну тенденцію, зокрема у 2020 році цей показник становив 1,15 %, а у 2024 році – 5,22 %, що у 4,5 рази більше.

Одним із ключових індикаторів діагностики економічної безпеки підприємства є його фінансова стійкість, що характеризує стан майна компанії та забезпечує її платоспроможність.

Результати аналізу показників економічної безпеки підприємства за період 2020–2024 рр. свідчать, що у 2024 році коефіцієнт економічної незалежності підприємства знизився на 0,013 в. п. порівняно з 2020 роком (рис. 2.4).

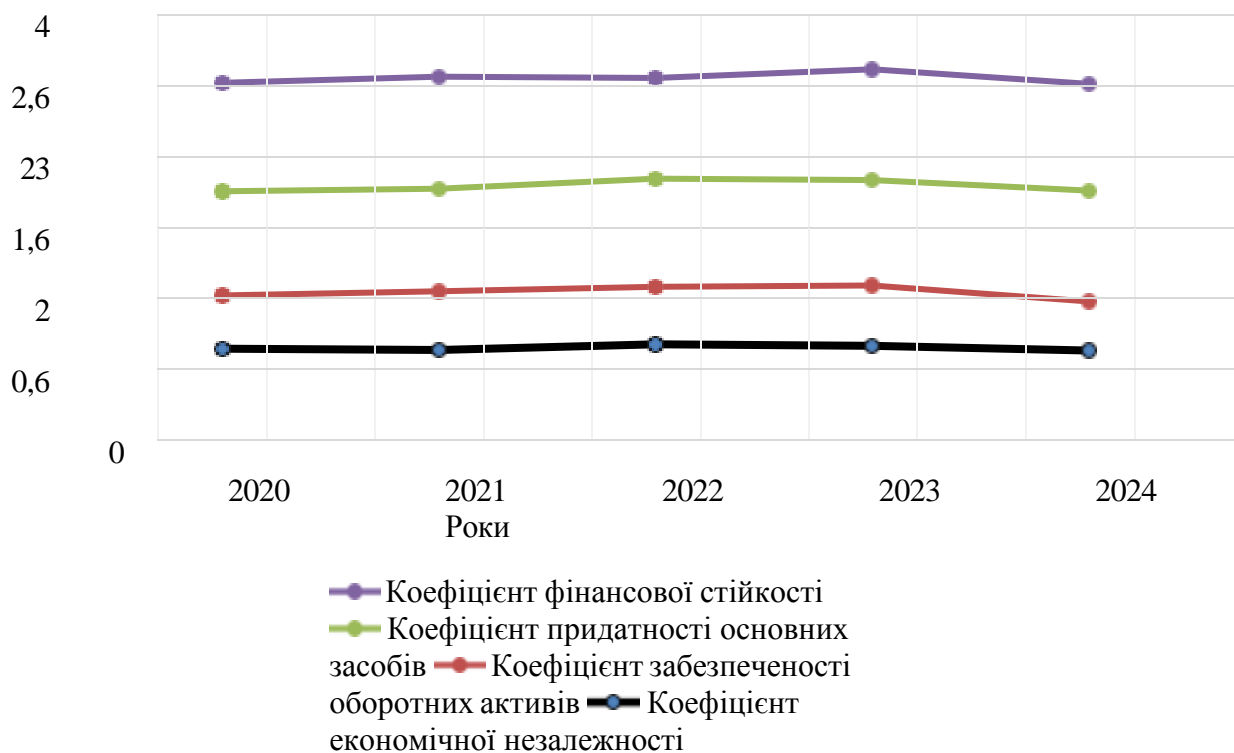


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів економічної безпеки ФГ «Ярослава»

За період дослідження спостерігалось зростання коефіцієнта заборгованості на 0,024, коефіцієнта концентрації позикового капіталу – на 0,013, а коефіцієнта придатності основних засобів – на 0,047.

Збільшення коефіцієнтів концентрації позикового капіталу та заборгованості свідчить про зростання частки фінансування підприємства за

рахунок позикових джерел. Однак, оскільки значення цих показників залишаються в межах нормативу, це не можна розцінювати як негативний фактор, скоріше – це свідчить про стабільну діяльність підприємства. Підвищення коефіцієнта придатності основних засобів є позитивним і пояснюється введенням у звітному році нових основних засобів.

Було проведено розрахунок темпів зміни показників, що характеризують економічну безпеку підприємства. Виявлено тенденцію до поступового зниження показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт фінансування у 2020 році становив 2,841, а у 2024 році – 2,663 (рис. 2.5).

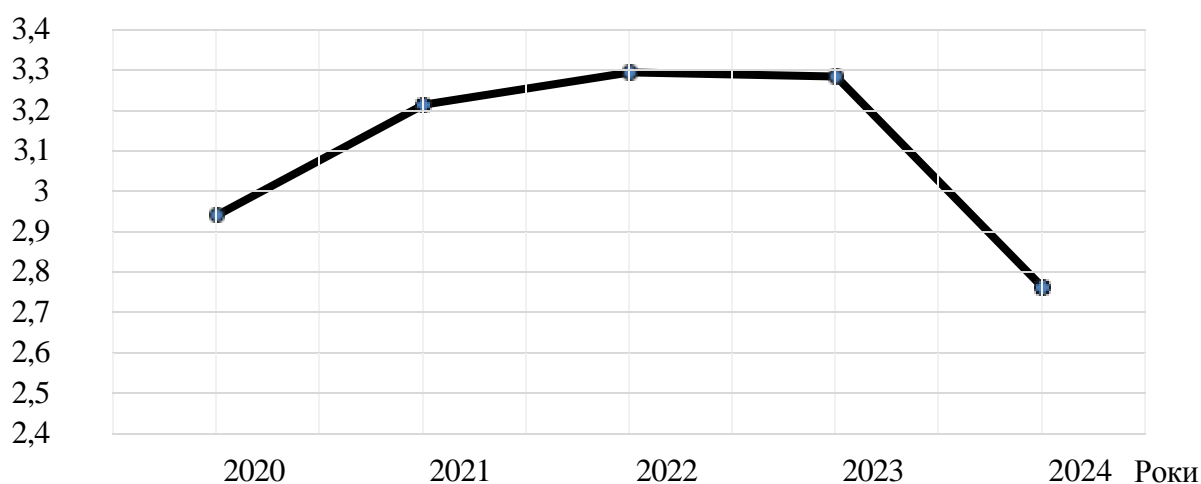


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту фінансування ФГ «Ярослава»

Загальну оцінку показників фінансової стійкості Товариства можна вважати позитивною.

Хоча окремі показники у 2024 році дещо знизилися порівняно з 2020 роком, вони залишаються в межах нормативних значень.

Виходячи з того, що наведені показники відображають комплексний вплив різних чинників на рівень економічної безпеки, їх було проаналізовано за напрямками впливу та характером показника економічної безпеки суб'єкта дослідження. Для цього були розраховані індикатори рівнів окремих складових, що формують загальний показник забезпечення економічної

безпеки.

Рівень фінансової складової економічної безпеки визначається за формулою[15]:

$$F_{\text{ек}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} \quad (2.1)$$

Таким чином, рівень фінансової складової економічної безпеки підприємства у 2024 році становить 1,05.

Рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства можна розрахувати за формулою:

$$T_{\text{ек}} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n} \quad (2.2.)$$

Таким чином, рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства у 2024 році становить 1,28.

Рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства визначається за формулою [15]:

$$T_{\text{інт-к}} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n} \quad (2.3)$$

Рівень інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства у 2024 році становить 1,43.

За підсумками проведених розрахунків можна зробити висновок, що у 2024 році досліджуване підприємство можна охарактеризувати як економічно безпечне (рис. 2.6).

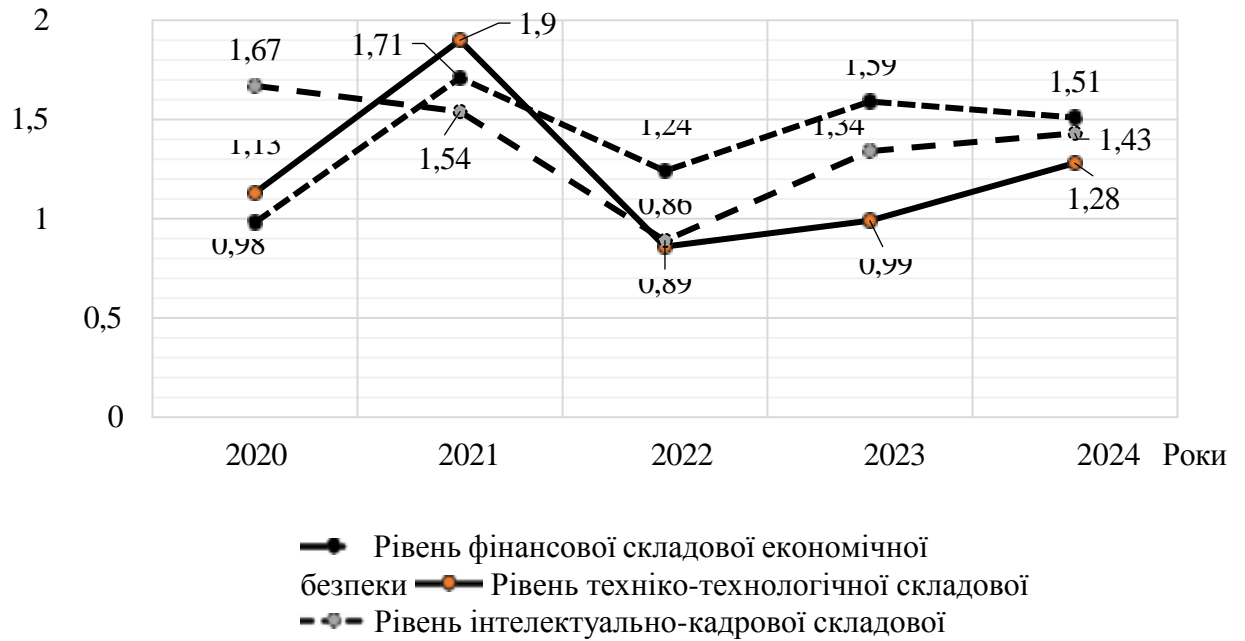


Рис. 2.6. Динаміка складових економічної безпеки ФГ «Ярослава»

Водночас слід зазначити, що спостерігався занижений рівень фінансової складової у 2020 році (0,98); недостатньо задовільний рівень інтелектуально-кадрової складової у 2022 році (0,89); техніко-технологічна складова мала значення 0,86 у 2021 році, а у 2021 році показник становив 0,99. Динаміку комплексного показника економічної безпеки, розрахованого методом середніх величин, наведено на рисунку. 2.7.

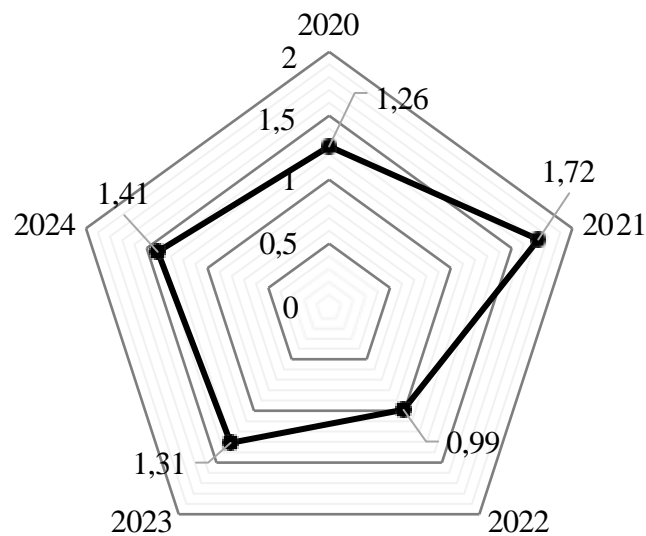


Рис. 2.7. Динаміка комплексного показника економічної безпеки підприємства, 2020-2024 рр.

Згідно з даними рисунка 2.7, показники економічної безпеки підприємства у період 2020–2024 рр. варіюються в межах 0,99–1,72, що свідчить про достатній рівень забезпечення економічної безпеки господарства.

2.3. Діагностика системи управління економічною безпекою підприємства

Система безпеки досліджуваного підприємства являє собою комплекс технічних, організаційних, управлінських, профілактичних та режимних заходів, спрямованих на забезпечення захисту інтересів ФГ «Ярослава» від внутрішніх і зовнішніх загроз та факторів впливу. Система управління економічною безпекою підприємства включає організаційно-управлінські, режимні, технічні, профілактичні та пропагандистські заходи, які спрямовані на охорону інтересів і власності підприємства як від зовнішніх, так і від внутрішніх загроз [7, с. 43].

Суб'єктом управління в цій системі є фахівці, що забезпечують економічну безпеку підприємства в цілому. Об'єктом управління виступають функції економічної безпеки, джерела ресурсів та взаємовідносини інтересів і загроз, які виникають як між підприємством та іншими економічними суб'єктами, так і всередині організації.

На досліджуваному підприємстві запропоновано створити службу економічної безпеки (рис. 2.8). Система забезпечення економічної безпеки повинна охоплювати процеси захисту інтересів підприємства, підтримки цих інтересів на макрорівні, управління ефективністю використання економічних ресурсів і фінансування, охорону майна та кадрової безпеки, контроль інвестиційної діяльності, захист від екологічних ризиків, забезпечення нормативно-правового захисту економічних інтересів та організацію охорони комерційної таємниці.

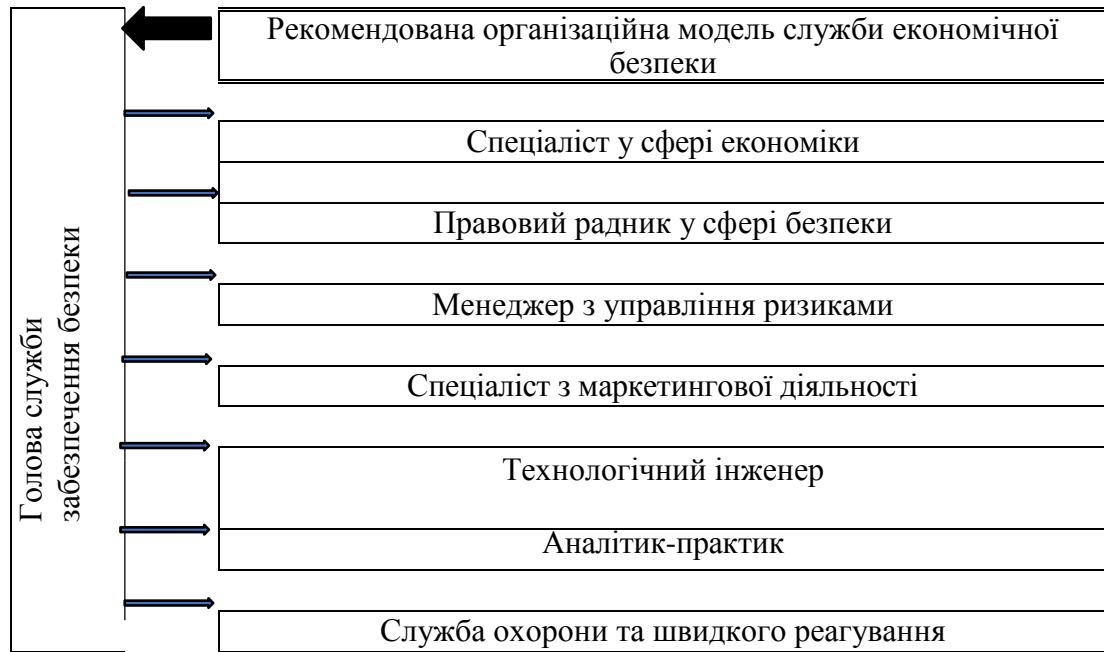


Рис. 2.8. Пропонована структура служби економічної безпеки
ФГ «Ярослава»

У регламентувальних документах ФГ «Ярослава», що встановлюють порядок функціонування та організації служби безпеки, чітко окреслено перелік об'єктів, які підлягають охороні, зокрема від можливих загроз та протиправних дій (рис. 2.9).

Результативність оцінювання внутрішніх ризиків економічної безпеки забезпечується проведенням внутрішнього кадрового аудиту. Такий аудит включає постійний контроль за роботою персоналу, своєчасне виявлення й аналіз факторів, що формують ризики, а також формування повної, актуальної та достовірної інформації для оцінки поточних процесів і ухвалення управлінських рішень.

Установлено, що підвищений рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства, забезпечений раціональним і результативним використанням ресурсів, посилює його здатність протистояти загрозам. Це формує можливість господарюючого суб'єкта своєчасно нейтралізувати вплив різних чинників та змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

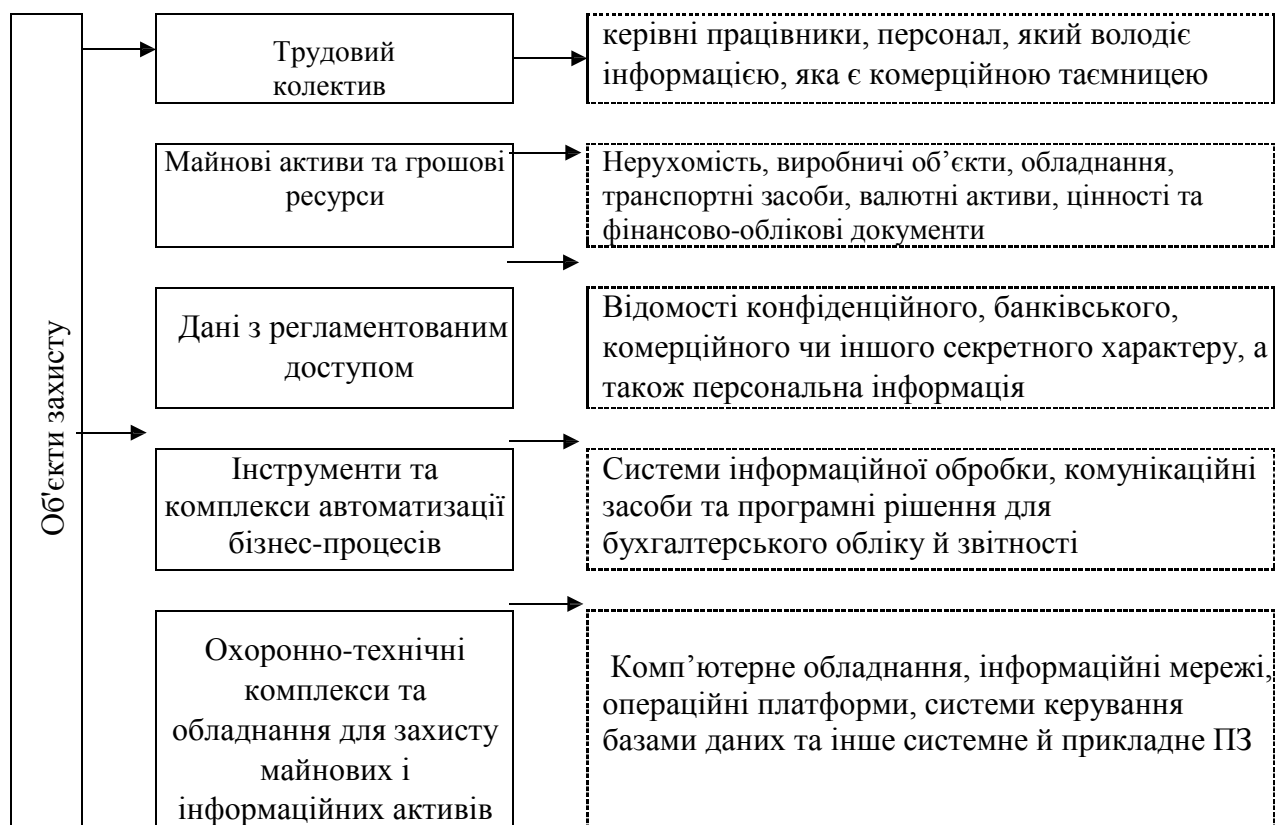


Рис. 2.9. Об'єкти, що підлягають захисту від протиправних посягань та потенційних загроз ФГ «Ярослава»

Взаємозв'язок між моделлю поведінки ФГ «Ярослава» та динамікою рівня його економічної безпеки представлено на рис. 2.10. Подолання труднощів, що виникають у процесі розвитку підприємства, за допомогою механізмів системи економічної безпеки є ключовою умовою його захисту та важливим чинником переходу до нового етапу життєвого циклу, якому властиве подальше зростання. У разі незадовільного стану економічної безпеки етап стабілізації може перерости в занепад унаслідок накопичення кризових процесів.

Діяльність ФГ «Ярослава» має значний потенціал для поступового збільшення виробничого ресурсу, підвищення ефективності його використання та, як наслідок, зміцнення економічної безпеки підприємства.

Управління системою економічної безпеки вимагає вибору правильної стратегії захисту бізнесу.

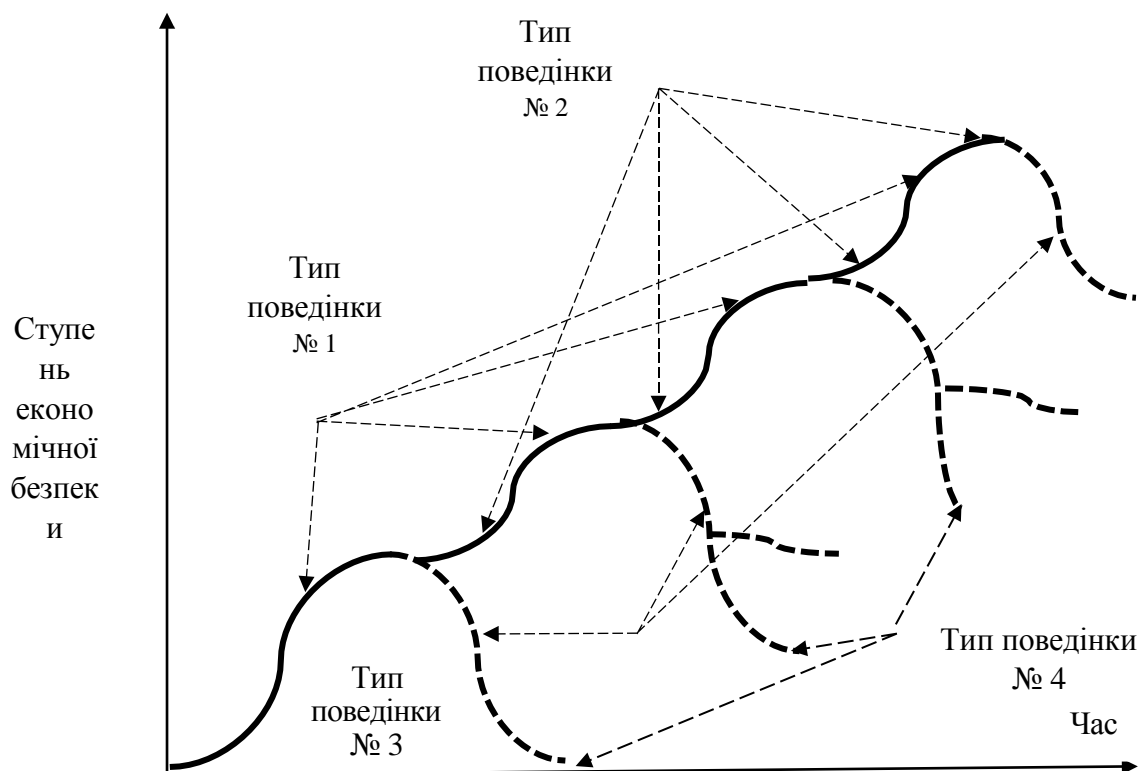


Рис. 2.10. Зв'язок типу поведінки ФГ «Ярослава» та тенденції зміни його економічної безпеки

На наш погляд, ключовим показником ефективності такого управління є оцінка економічного стану підприємства та рівня його фінансової стабільності.

Висновок до розділу 2

1. Проаналізувавши організаційно-економічні характеристики діяльності підприємства, оцінку рівня його економічної безпеки та діагностику системи управління цією безпекою, було зроблено відповідні висновки. Встановлено, що головною метою функціонування досліджуваного підприємства є здійснення господарської, виробничої, посередницької та

іншої діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

2. Виявлено недостатню ефективність політики зберігання та реалізації товарів і продукції. Основу активів підприємства складають оборотні активи, які у 2024 році досягли 18 606,0 тис. грн, що на 7 599,9 тис. грн більше порівняно з 2020 роком. Необоротні активи протягом 2020–2024 рр. демонстрували тенденцію до зниження, проте з 2023 року спостерігається їхнє зростання. Основним джерелом фінансування є власний капітал, який у 2024 році становив 10 100,1 тис. грн, збільшившись на 2 618,8 тис. грн у порівнянні з 2020 роком. Чистий прибуток підприємства характеризується нестабільністю: у 2024 році він становив 4 355,8 тис. грн, що на 567,1 тис. грн більше ніж у 2023 році, але на 1 669,6 тис. грн, або 27,7 %, менше порівняно з 2020 роком.

3. Було проведено комплексну оцінку та діагностику рівня економічної безпеки підприємства. Нормативне значення індикаторів складових економічної безпеки у 2024 році становило ≥ 1 , що свідчить про прийнятний та достатній рівень складових. Загалом економічна безпека підприємства оцінюється як безпечна, хоча відзначаються окремі відхилення: низький рівень фінансової складової у 2020 році (0,98) та недостатньо задовільний рівень інтелектуально-кадрової складової у 2024 році (0,89). Було розроблено структурно-логічну схему системи економічної безпеки підприємства, за якою фінальним етапом є контроль отриманих результатів, їх порівняння з плановими показниками та визначення можливостей для подальшого коригування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЕТАПИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Формування основних елементів системи моніторингу економічної безпеки підприємства

Оскільки фермерське господарство «Ярослава» планує щорічне розширення своєї діяльності, а деякі аспекти фінансової безпеки підприємства ще не досягли необхідного рівня, виникає потреба у створенні відділу економічної безпеки. Цей підрозділ повинен займатися розвитком, підтримкою та вдосконаленням фінансово-економічних напрямів діяльності підприємства. Формування відділу доцільно здійснювати з кваліфікованих фахівців, відповідальність яких буде розподілена між різними напрямками економічної безпеки.

Для визначення пріоритетних напрямів удосконалення організації служби безпеки керівництву підприємства доцільно чітко окреслити роль безпеки та визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку. Плануючи заходи зі стабілізації економічної безпеки, слід враховувати прогнозовані фінансові результати підприємства, встановлювати взаємозв'язок економічного стану організації з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища та застосовувати превентивні методи, що підвищують ефективність управлінських рішень [61].

У роботі відділу економічної безпеки з персоналом особлива увага приділяється співробітникам, які мають повний або частковий доступ до комерційної інформації. Працівники, відповідальні за економічну безпеку, повинні контролювати не лише збереження комерційних таємниць, але й ставлення колективу до виконання службових обов'язків та акуратність при роботі з документацією.

На наш погляд, основною метою системи моніторингу є забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства на поточному етапі та формування високого потенціалу розвитку в майбутньому. Аналіз наукових джерел і практика господарюючих суб'єктів дозволяють виділити ключові елементи системи моніторингу економічної безпеки підприємства (рис. 3.1.).



Рис 3.1. Ключові складові системи моніторингу економічної безпеки підприємства

Інструментарій моніторингу включає збалансовану систему показників, відповідні методи та методиками, а також аналітичні та прогностичні моделі.

Ресурсне забезпечення передбачає залучення трудових і інформаційних ресурсів, необхідних для організації та проведення моніторингу економічної безпеки підприємства. Предметна область моніторингу охоплює пошук та збір інформації, її аналіз, класифікацію та документування; моделювання й прогнозування; синтез та аналіз показників із графічним відображенням; узагальнення результатів у звіті; а також розробку рекомендацій щодо усунення виявлених проблем [64-65].

Для ефективного впровадження системи моніторингу у ФГ «Ярослава» доцільно визначити ключові складові кожного з наведених елементів

(рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складові основних елементів системи моніторингу економічної безпеки для ФГ «Ярослава»

У результаті запровадження такої моделі організації роботи всіх складових системи моніторингу економічної безпеки керівництво підприємства отримує змогу не лише контролювати основні тенденції розвитку економічних процесів, а й оперативно аналізувати вплив ключових чинників, що можуть змінювати їхній напрям. Отже, функціонування системи моніторингу формує необхідне підґрунтя для своєчасного виявлення диспропорцій у діяльності підприємства, що сприяє підвищенню результативності реалізації стратегічних цілей.

Слід наголосити, що систему управління будь-якого підприємства потрібно постійно вдосконалювати. Неможливо підвищити ефективність управління, зокрема організацію сучасного бухгалтерського та управлінського обліку, без автоматизації цих процесів. Оптимізація алгоритму прийняття рішень керівником та підготовки інформації на вищому

рівні управління призведе до зміни режимів і форм роботи практично всіх нижчих рівнів управлінської структури.

Очевидно, що модернізація процесів лише на нижчих рівнях управління навряд чи забезпечить суттєві зміни стану та ефективності діяльності підприємства загалом. Автоматизація окремого підрозділу або його частини не може істотно вплинути на ефективність роботи всього господарства.

Відтак, рішення щодо модернізації (автоматизації) системи управління «зверху» чи «знизу» є надзвичайно відповідальними. Переваги підходу «зверху» компенсуються високими ризиками та витратами у разі помилок у проектуванні змін, порівняно з підходом «знизу» [34].

Моніторинг є ключовим етапом у процесі прийняття рішень, оскільки формує аналітичну базу для оперативного управління. Головним його практичним застосуванням є інформаційне забезпечення управління у різних сферах діяльності підприємства. Оскільки підприємства користуються інформацією з різних джерел, вони повинні мати доступ до даних, необхідних для оцінки стану підприємства, як із внутрішніх баз системи, так і з сумісних баз даних та додатків інших систем.

В інформаційній системі аграрного підприємства необхідно передбачити планування використання трудового потенціалу, зокрема визначення потреби в персоналі, нормування робочого часу, розрахунок заробітної плати, витрат на відрядження та заходів із підвищення кваліфікації працівників. Це сприятиме поліпшенню організації виробничих процесів.

Стан кадрового забезпечення є визначальним для результативної діяльності господарства, тому його удосконаленню потрібно приділяти особливу увагу, адже від цього залежить ефективність роботи всіх інших структурних підрозділів. Показник кадрової складової ФГ «Ярослава» на сьогодні оцінюється як задовільний. Кадрова політика зорієнтована на професійний розвиток співробітників, і особливу увагу слід приділити підготовці працівників служби безпеки.

З огляду на ключову роль трудового колективу у стабільності та результативності роботи підприємства, вагоме значення мають моральні й психологічні фактори забезпечення економічної безпеки. Важливим заходом виступає зміцнення згуртованості персоналу, що дозволяє зменшити внутрішні ризики та підвищити зацікавленість працівників у розвитку підприємства. Для цього доцільно запровадити мотиваційну систему, спрямовану на стимулювання добросовісного виконання обов'язків і мінімізацію можливостей неправомірного збагачення за рахунок господарства.

Якісне виконання працівниками своїх функцій потребує чіткого визначення їхніх прав, обов'язків і відповідальності, належної організації праці, регулярного контролю за виконанням установлених завдань, запобігання невиправданим витратам та оперативного реагування на зміни у нормативно-правовій базі. Важливою умовою є правильний добір персоналу, оскільки саме компетентні та відповідальні працівники формують кадрову безпеку підприємства.

Таким чином, дієвість системи моніторингу економічної безпеки ФГ «Ярослава» забезпечується за умови узгодженого функціонування всіх її елементів та реалізації ключових складових. Для підвищення результативності управління економічною безпекою необхідно вибудувати систему моніторингу відповідно до специфіки діяльності підприємства, а також розробити комплекс заходів для своєчасного виявлення загроз, визначення причин відхилень, коригування окремих напрямів фінансової роботи та підвищення ефективності діяльності господарства у перспективі.

3.2. Етапи та заходи щодо впровадження моніторингу та контролю в систему економічної безпеки на підприємстві

Економічна безпека підприємств стає особливо актуальною в періоди

фінансової нестабільності, коли соціально-економічні та політичні умови змінюються з високою швидкістю. У таких ситуаціях суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечувати швидку адаптацію та реалізовувати заходи, спрямовані на запобігання негативним наслідкам потенційних загроз і мінімізацію впливу кризових явищ. Це обумовлює необхідність постійного моніторингу ризиків економічній безпеці, оперативного виявлення ознак кризи та створення ефективних управлінських інструментів.

Як зазначають дослідники [52], рівень економічної безпеки підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1), які формують його стійкість до загроз і здатність оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє розробити дієві механізми посилення економічної безпеки та зменшення ризиків у господарській діяльності.

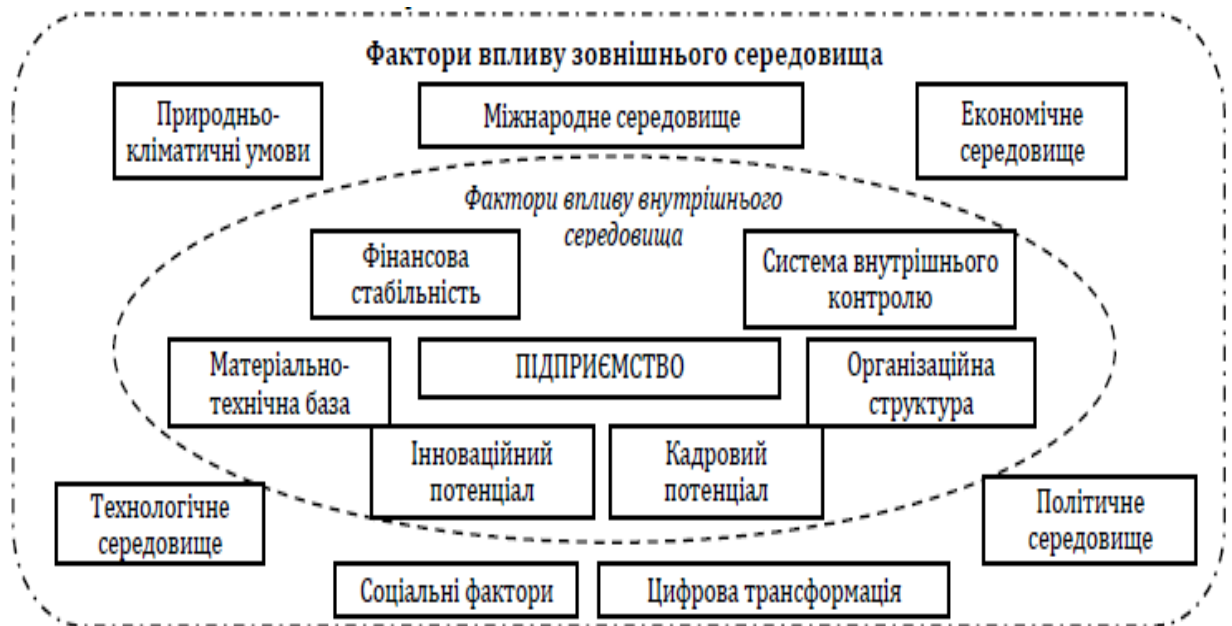


Рис. 3.3. Система внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства, що впливають на його економічну безпеку

Внутрішні фактори, які формують рівень економічної безпеки підприємства, охоплюють низку ключових аспектів, що гарантують його стійкість і протидію викликам. Серед них центральне місце посідає

фінансова стабільність, обумовлена достатнім обсягом власного капіталу та оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань і підтримки розвитку. Ключовими індикаторами виступають рівень рентабельності, що відображає ефективність операційної діяльності, та наявність фінансових резервів для подолання кризових ситуацій. Особливої уваги потребує управління заборгованістю — як кредиторською, так і дебіторською, — оскільки її надмірний рівень породжує додаткові ризики [13].

Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки. Ефективне управління з чітким розподілом функцій і відповідальності сприяє високій продуктивності та злагодженій координації. Гнучка структура дає змогу оперативно адаптуватися до зовнішніх змін, мінімізуючи ризики нестабільності [2].

Кадровий потенціал є вирішальним чинником. Кваліфіковані, досвідчені та мотивовані співробітники суттєво посилюють конкурентні позиції. Контроль за плинністю кадрів, а також впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації сприяють професійному розвитку персоналу й зростанню його ефективності [4].

Інноваційний потенціал визначає можливості підприємства щодо впровадження сучасних технологій у виробничі та управлінські процеси. Високий рівень автоматизації та цифровізації бізнес-процесів сприяє зростанню продуктивності, скороченню витрат і посиленню адаптивності до ринкових трансформацій.

Матеріально-технічна база має значний вплив на економічну безпеку. Стан основних засобів, ступінь їх зношеності та своєчасне оновлення є критичними для забезпечення безперервності виробництва. Ефективне використання обладнання, технологій і матеріалів безпосередньо впливає на економічні показники.

Не менш значущою є система внутрішнього контролю та аудиту, яка охоплює механізми оцінки ризиків і запобігання їх матеріалізації. Оперативний моніторинг фінансових та операційних індикаторів дозволяє

виявляти проблеми на початкових стадіях і швидко їх усувати, що підвищує загальну стійкість підприємства [6].

Таким чином, внутрішні фактори формують фундамент економічної безпеки підприємства; їх ефективне управління є основою стабільної роботи та розвитку в умовах невизначеності.

Зовнішні фактори, у свою чергу, створюють середовище функціонування бізнесу та визначають його вразливість до загроз.

Економічне середовище характеризується рівнем макроекономічної стабільності країни. Ключові індикатори — інфляція, безробіття, темпи зростання ВВП — впливають на платоспроможність споживачів і доступність фінансових ресурсів. Особливу роль відіграють умови кредитування, відсоткові ставки та рівень конкуренції в галузі, який визначає можливості утримання ринкових позицій, а партнерські зв'язки відкривають перспективи для зростання [34].

Політичне середовище впливає через нормативно-правові зміни (податкова політика, ліцензування, регуляторні норми). Політична стабільність зменшує ймовірність криз, а державна підтримка у формі субсидій, грантів чи пільг стимулює розвиток, зокрема в аграрній сфері.

Соціальні фактори охоплюють демографічні тенденції, рівень доходів населення та його купівельну спроможність, що визначають обсяг ринку. Зміни в споживчих уподобаннях вимагають швидкої адаптації бізнесу.

Одним із основних ефектів запровадження систем моніторингу є оперативне виявлення загроз і швидке реагування на них [49]. Безперервний моніторинг дає змогу фіксувати ризики на ранніх етапах, мінімізуючи їхній негативний вплив і забезпечуючи ефективну адаптацію до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. З точки зору автора, ефективна система моніторингу має такий вигляд (рис. 3.4).

Система моніторингу загроз економічній безпеці підприємства являє собою циклічний і взаємопов'язаний процес, орієнтований на ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію потенційних ризиків. Кожен етап цього процесу

відіграє вирішальну роль у підтримці стабільності, гнучкості та загальної економічної безпеки підприємства в умовах швидких змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Насамперед ідентифікуються об'єкти моніторингу, на які фокусується увага для виявлення загроз. Серед них — фінансова звітність, кадровий потенціал, стан матеріально-технічної бази, а також зовнішні економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. Чітке окреслення цих об'єктів дає змогу сконцентрувати зусилля на ключових аспектах діяльності, що найбільше впливають на економічну безпеку.

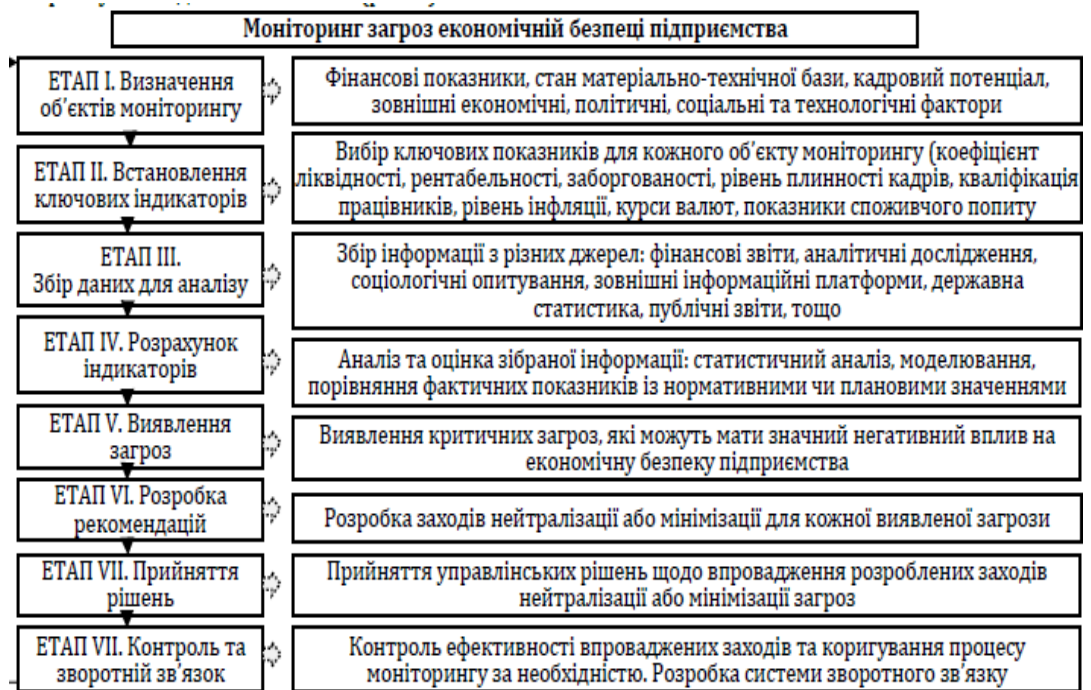


Рис 3.4. Система моніторингу загроз економічній безпеці підприємства

Наступним кроком є визначення ключових індикаторів загроз для кожного об'єкта — показників, які дозволяють оцінити наявність і ступінь ризиків. Наприклад, для фінансової стабільності це коефіцієнти ліквідності, рентабельності та заборгованості; для кадрового потенціалу — рівень плинності кадрів і кваліфікація персоналу; для зовнішнього середовища — інфляція, курси валют та інші макроекономічні показники [10]. Ці індикатори слугують основою для систематичного збору й аналізу даних.

Збір інформації здійснюється на постійній основі з використанням різноманітних джерел: фінансових звітів, державної статистики, соціологічних досліджень, аналітичних оглядів і зовнішніх інформаційних платформ [11]. Для підвищення ефективності процесу активно застосовуються сучасні програмні продукти та технології автоматизованого збору й обробки даних.

На етапі аналізу та оцінки зібрана інформація піддається глибокому опрацюванню з використанням статистичних методів, моделювання, а також порівняння фактичних показників із плановими чи нормативними значеннями. Це дозволяє виявити динаміку змін, оцінити ймовірність реалізації загроз і спрогнозувати їхні можливі наслідки. За результатами аналізу визначаються критичні загрози та пріоритетні ризики, що потребують негайної реакції.

На підставі отриманих висновків формулюються рекомендації щодо подолання загроз — як стратегічного, так і тактичного рівня. Керівництво підприємства ухвалює відповідні управлінські рішення, що можуть охоплювати реорганізацію структури, коригування фінансової, кадрової чи технічної політики, інвестиції в інноваційні технології або оновлення виробничих потужностей. Далі реалізуються конкретні заходи для нейтралізації ідентифікованих ризиків.

Фінальним етапом є моніторинг ефективності впроваджених ініціатив і створення механізму зворотного зв'язку. Це дає можливість оцінити результативність заходів, виявити слабкі місця та вдосконалити систему моніторингу в перспективі. Завдяки зворотному зв'язку забезпечується швидке коригування стратегії реагування на загрози та постійне підвищення якості процесу.

Таким чином, система моніторингу загроз виступає ключовим інструментом підтримки економічної безпеки підприємства. Вона дозволяє оперативно виявляти потенційні ризики, зменшувати їхній негативний вплив і зберігати стійкість та конкурентні переваги бізнесу в умовах нестабільності

ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

1. Створення спеціалізованого підрозділу економічної безпеки в ФГ «Ярослава» є стратегічно виправданим кроком, який сприяє системному розвитку фінансово-економічної сфери підприємства та забезпечує ефективний розподіл обов'язків між кваліфікованими фахівцями.

2. Запроваджена система моніторингу, що охоплює інструментарій, ресурсне забезпечення та предметну область, гарантує всебічний контроль економічних процесів, оперативне виявлення диспропорцій та оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, що підвищує ефективність стратегічного управління.

3. Комплексна автоматизація та модернізація системи управління «зверху вниз» забезпечує інтегроване вдосконалення всіх рівнів ієрархії підприємства, тоді як локальні зміни на нижчих рівнях не дають суттєвого ефекту для загальної ефективності.

4. Кадрова складова та мотивація персоналу є ключовими елементами економічної безпеки; програми підвищення кваліфікації, системи стимулювання та чітке окреслення обов'язків дозволяють зменшити внутрішні загрози й активізувати потенціал колективу.

5. Циклічний процес моніторингу загроз, що включає визначення об'єктів, індикаторів, збір та аналіз даних, розробку рекомендацій, впровадження заходів і контроль зворотного зв'язку, забезпечує оперативну адаптацію до кризових ситуацій, підвищує стійкість підприємства та зберігає його конкурентоспроможність.

6. Загалом, впровадження комплексної системи управління економічною безпекою в ФГ «Ярослава» формує основу для стабільного розвитку, зростання ефективності діяльності та мінімізації ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано комплекс завдань, що дозволило сформулювати комплексне бачення ролі й механізму організації моніторингу та контролю в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

1. Розкрито сутність фінансового моніторингу та його роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінансовий моніторинг визначено як безперервний процес збирання, аналізу, оцінювання та інтерпретації фінансової інформації з метою своєчасного виявлення загроз, відхилень і ризиків. Він є інструментом підтримки стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та сприяє формуванню превентивного механізму протидії кризовим явищам.

2. Проаналізовано теоретико-методичні підходи до формування системи фінансового моніторингу. Оцінка наукових підходів дала змогу визначити ключові елементи ефективної системи моніторингу: цілі, інформаційну базу, індикатори, методи аналізу, систему відповідальності, технологічне забезпечення та регулярність контролю. Установлено, що сучасні рамки моніторингу мають бути інтегрованими та орієнтованими на проактивне реагування.

3. Обґрунтовано важливість системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. Застосування системного підходу дало можливість розглядати фінансово-економічну безпеку як взаємопов'язаний комплекс елементів, у якому моніторинг і контроль виконують роль координуючих механізмів. Доведено, що системна інтеграція цих елементів сприяє узгодженості рішень, швидкості реакції та підвищенню ефективності управління ризиками.

4. Досліджено організацію контролю та визначено його функціональне значення для системи економічної безпеки. Контроль проаналізовано як інструмент забезпечення достовірності, законності й ефективності

фінансових операцій. Установлено, що якісний контроль формує інформаційну основу для моніторингу та забезпечує можливість оперативного коригування діяльності.

5. Надано організаційно-економічну характеристику ФГ «Ярослава». Підприємство охарактеризовано за основними показниками виробничої діяльності, фінансовими результатами, ресурсним потенціалом та рівнем ризиків. Отримана інформація стала базою для оцінювання рівня економічної безпеки та розроблення практичних рекомендацій.

6. Оцінено рівень економічної безпеки підприємства. Аналіз довів наявність як позитивних тенденцій (стабільність виробництва, наявність власної ресурсної бази), так і вразливих аспектів, пов'язаних із нестабільністю фінансових потоків, високою залежністю від ринкових коливань та впливом зовнішніх ризиків. Підприємство характеризується середнім рівнем економічної безпеки з потребою у зміцненні фінансової стійкості.

7. Проведено діагностику системи управління економічною безпекою. Виявлено проблеми, серед яких: фрагментарність моніторингу, недостатня автоматизація контролю, обмеженість застосовуваних індикаторів, слабка інтеграція контролю з системою стратегічного планування, відсутність регулярної оцінки ризиків. Це обумовлює необхідність оновлення системи моніторингу та її комплексного вдосконалення.

8. Сформовано пропозиції щодо удосконалення системи моніторингу економічної безпеки підприємства. Запропоновано впровадження оновленої структури моніторингу, що містить: розширену систему показників, механізм раннього попередження, підвищення рівня автоматизації, внутрішню регламентацію процесів контролю, використання аналітичних методів оцінювання ризиків та систему внутрішньої відповідальності.

9. Розроблено етапи і заходи впровадження оновленої системи моніторингу і контролю. Визначено поетапний механізм змін, що включає: підготовчий етап (аудит наявної системи), етап проектування нової моделі,

етап впровадження з адаптацією персоналу, а також етап оцінювання ефективності та коригування. Комплекс заходів спрямований на підвищення ефективності управління ризиками й забезпечення фінансової стійкості підприємства.

На основі проведеного дослідження пропонується:

1. Створити інтегровану систему фінансового моніторингу, яка включає автоматизований збір даних, систему ключових індикаторів ризику, механізми попередження та аналітичну платформу для оцінювання.

2. Удосконалити внутрішній контроль, запровадивши регламенти контролю фінансових операцій, розподіл відповідальності, систему внутрішніх аудитів та контрольні карти процесів.

3. Запровадити регулярну оцінку рівня економічної безпеки, використовуючи кількісні, якісні та комбіновані методи, що забезпечить об'єктивність результатів.

4. Розробити внутрішній стандарт управління ризиками, адаптований до специфіки ФГ «Ярослава», із визначенням процедур і відповідальних осіб.

5. Інтегрувати систему моніторингу в стратегічне управління, забезпечивши її зв'язок з фінансовим плануванням, бюджетуванням та управлінням ресурсами.

6. Розширити перелік індикаторів моніторингу, включивши фінансові, ринкові, виробничі, ресурсні, зовнішні ризики та індикатори операційної діяльності.

7. Здійснювати регулярний аудит ефективності моніторингу, що дозволить вчасно коригувати систему та адаптувати її до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. П. Автоматизація процесів моніторингу в бізнесі // Інформаційні технології в економіці. 2022. № 1. С. 12–24.
2. Амоша О. І. Системний підхід до оцінки економічної безпеки аграрних підприємств // Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 12–25.
3. Барановський О. І. Фінансовий моніторинг у запобіганні легалізації доходів // Фінанси України. 2019. № 4. С. 56–68.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2017. 656 с.
5. Бойко В. І. Оцінка інвестиційної привабливості аграрних підприємств // Економіка та управління. 2020. № 2. С. 56–68.
6. Борисов А. Б. Фінансова безпека підприємства: теорія і практика. Київ: Видавництво «Економіка», 2020. 320 с.
7. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік і аналіз у сільському господарстві. Житомир: ПП «Рута», 2018. 456 с.
8. Василенко С. С. Управління фінансовими ризиками в аграрному секторі. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 280 с.
9. Вітренко А. А. Управління ризиками в системі фінансової безпеки // Вісник КНЕУ. 2021. № 2. С. 34–47.
10. Власова Н. О. Кредиторська заборгованість як загроза фінансовій безпеці // Фінансовий контроль. 2018. № 3. С. 78–90.
11. Вознюк Г. Л. Економічна безпека держави та підприємств. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 312 с.
12. Вороніна О. О. Моніторинг фінансово-економічної безпеки: методичні аспекти. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2022. 240 с.
13. Герасимович А. М. Аналіз господарської діяльності. Київ: Вища школа, 2018. 432 с.
14. Гончаренко І. М. Прогнозування фінансових результатів у аграрному секторі // Економічний вісник. 2021. № 4. С. 23–35.

15. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.12.2025).
16. Гриценко О. О. Діагностика фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств // Облік і фінанси АПК. 2018. № 3. С. 78–90.
17. Губарик О. М. Облік і аудит у системі управління підприємством. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 368 с.
18. Данченко О. Б. Інноваційні інструменти контролю в аграрному секторі // Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 45–58.
19. Дем'яненко М. Я. Земельні ресурси та їх вплив на економічну безпеку // Земельне право України. 2019. № 2. С. 45–58.
20. Єфремова І. В. Моніторинг загроз економічній безпеці бізнесу // Економічний вісник університету. 2020. № 4. С. 23–36.
21. Журавель Г. П. Ризик-менеджмент у сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. 2019. № 2. С. 67–79.
22. Загородній А. Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2017. 512 с.
23. Закон України «Про аграрний бізнес та сільськогосподарські підприємства» від 18.01.2001 № 2209-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2209-14> (дата звернення: 07.11.2025).
24. Закон України «Про фінансовий моніторинг» від 14.10.2014 № 1702-VII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-18> (дата звернення: 07.11.2025).
25. Залознова Ю. С. Економічна безпека підприємств: системний підхід. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 288 с.
26. Зубко Т. М. Внутрішній аудит як елемент системи безпеки // Бухгалтерський облік і аудит. 2023. № 1. С. 15–28.
27. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу. Київ: Знання-Прес, 2019. 360 с.

28. Ігнатенко О. М. Формування фінансових ресурсів фермерських господарств // Фінанси АПК. 2021. № 3. С. 45–57.
29. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств. Київ: ЦУЛ, 2021. 496 с.
30. Козловський В. В. Інновації в управлінні аграрними підприємствами. Полтава: ПДАА, 2020. 296 с.
31. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Знання, 2018. 320 с.
32. Кравченко С. І. Стратегічне планування в умовах невизначеності // Стратегія розвитку. 2022. № 4. С. 12–24.
33. Лагутін В. Д. Економічна безпека держави: макrorівневий аналіз // Вісник НАН України. 2018. № 5. С. 89–102.
34. Масюк Ю. В. Ризик-менеджмент у бізнесі. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
35. Мельник Л. Г. Інновації та економічна безпека аграрних підприємств // Інноваційна економіка. 2020. № 2. С. 78–91.
36. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 464 с.
37. Мочерний А. Д. Теорія економічної безпеки. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2018. 400 с.
38. Ніколаєнко Ю. В. Аналіз рентабельності в системі фінансового контролю // Фінанси, облік і аудит. 2017. № 3. С. 56–69.
39. Олійник О. В. Кадрова безпека як складова економічної стійкості // Менеджмент в Україні. 2019. № 1. С. 23–35.
40. Опарін В. М. Фінансові ресурси підприємства: формування та використання. Суми: СДУ, 2021. 272 с.
41. Павлова Г. Є. Управління аграрними підприємствами: монографія. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. 416 с.
42. Павлова Г.Є. Роль фінансово-економічної безпеки у стабільному розвитку підприємства // Г.Є. Павлова, В.Я. Калуга, Б.В.Погорілий // Наукові перспективи (Серія «Економіка»). Випуск № 9(51). 2024. С. 722-730.

43. Павлова Г.Є. Умови підтримання надійної економічної безпеки сільськогосподарських суб'єктів господарювання/ Г.Є. Павлова // Агросвіт. № 10, 2025. С. 4-8.
<https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6362/6440>.
44. Павлова Г.Є. Методичні підходи до моделювання та стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві/ Г.Є. Павлова, І.П. Приходько, М.М. Чередниченко // Мукачівський державний університет. Економіка та управління підприємствами (Економіка і суспільство). Випуск №13. 2017. С. 656-661.
45. Партин Г. О. Стратегічне управління фінансовою безпекою. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 304 с.
46. Петренко Н. І. Методичні засади оцінки ліквідності підприємств // Економічна теорія. 2018. № 2. С. 45–58.
47. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 07.12.2025).
48. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 544 с.
49. Пушкар М. С. Аналіз і контроль у системі управління. Тернопіль: ТНТУ, 2019. 288 с.
50. Руденко М. В. Фінансовий аналіз діяльності фермерських господарств // Облік і фінанси. 2021. № 4. С. 67–80.
51. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 400 с.
52. Савчук В. П. Аналіз господарської діяльності підприємства. Київ: КНТЕУ, 2021. 368 с.
53. Сагайдак О. Удосконалення методології оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства / Олена Сагайдак // Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєва Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025.С. 336-344.

54. Сагайдак О.В. Методи фінансового контролінгу в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О.В. Сагайдак // 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.211-212.
55. Сидоренко О. В. Системний моніторинг ризиків у аграрному бізнесі // Економіка АПК. 2024. № 2. С. 34–46.
56. Скалюк Р. В. Економічна діагностика підприємств. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 256 с.
57. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: теорія, методологія, практика. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 336 с.
58. Терещенко О. О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки // Фінанси України. 2020. № 5. С. 45–57.
59. Ткаченко Н. М. Фінансовий контроль і моніторинг. Київ: КНЕУ, 2018. 320 с.
60. Устенко О. Л. Управління оборотними активами в умовах кризи // Вісник ХНУ. 2020. № 3. С. 78–90.
61. Федоренко В. Г. Економіко-математичне моделювання в аграрному секторі // Економічний аналіз. 2021. № 1. С. 56–68.
62. Хомин П. Я. Внутрішній контроль фінансових потоків // Бухгалтерський облік. 2019. № 2. С. 67–79.
63. Худолій Л. М. Аграрна економіка: підручник. Херсон: ХДАУ, 2021. 384 с.
64. Цал-Цалко Ю. С. Діагностика економічної безпеки: індикаторний підхід // Вісник ІФНТУНГ. 2020. № 4. С. 89–101.
65. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 07.12.2025).
66. Чебанова М. С. Облік фінансових результатів. Одеса: ОНУ імені

І. І. Мечникова, 2019. 272 с.

67. Чернявський А. Д. Фінансова стійкість аграрних підприємств // Фінанси АПК. 2018. № 4. С. 23–36.

68. Швиданенко Г. О. Стратегічний менеджмент у системі безпеки // Стратегія розвитку. 2021. № 3. С. 45–57.

69. Шеремет А. Д. Комплексний аналіз господарської діяльності. Київ: КНЕУ, 2019. 480 с.

70. Яценко О. М. Ризики легалізації доходів у сільському господарстві // Фінанси України. 2019. № 6. С. 34–46.

ДОДАТКИ

Концептуальні аспекти побудови системи управління ФЕБ підприємства

Складова	Характеристика
Мета	Оперативне виявлення та нейтралізація зовнішніх і внутрішніх загроз, гарантування захищеності діяльності підприємства та досягнення його бізнес-цілей
Суб'єкти	Внутрішні (керівництво, власники, менеджери), зовнішні (органи державної влади, територіальні адміністративні структури, міністерства, інші зацікавлені сторони)
Об'єкти	Матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні, інноваційні та кадрові ресурси
Завдання	<p>Забезпечення фінансово-економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта, його фінансової стабільності та незалежності.</p> <p>Захист працівників, капіталу, майна, законних прав та комерційних інтересів підприємства від протиправних дій конкурентів і кримінальних структур.</p> <p>Збір та аналіз релевантної інформації для розробки ефективних управлінських рішень щодо стратегії та тактики розвитку системи фінансово-економічної безпеки.</p> <p>Підтримка високої конкурентоспроможності продукції, товарів і послуг завдяки ефективному менеджменту та маркетингу.</p> <p>Збір, аналіз та оцінка даних про партнерів, конкурентів, клієнтів, інших фізичних і юридичних осіб для вжиття превентивних заходів і запобігання реальним чи потенційним загрозам економічній безпеці.</p> <p>Гарантування збереження матеріальних цінностей, грошових коштів та інформації, що становить комерційну, банківську чи іншу захищену законом таємницю.</p> <p>Організація навчання персоналу та контроль за дотриманням вимог, норм і правил, спрямованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки.</p> <p>Розробка інструкцій щодо доступу працівників до документів з комерційною, банківською чи іншою захищеною законом таємницею, а також організація закритого діловодства.</p> <p>Інші завдання, орієнтовані на забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та його стійкий розвиток.</p>
Принципи	<p>Комплексність (системність) — створення системи безпеки, що охоплює захист усіх об'єктів підприємства.</p> <p>Пріоритетність превентивних заходів та своєчасність — раннє виявлення загроз і запобігання їхньому негативному впливу.</p> <p>Безперервність та постійність управлінських впливів.</p> <p>Законність — дотримання норм чинного законодавства в управлінні фінансовою безпекою.</p> <p>Плановість — виконання програм заходів для досягнення цілей і конкретних планів за окремими напрямками безпеки.</p> <p>Оптимальність — максимальна ефективність при мінімальному використанні ресурсів (витрат).</p> <p>Взаємодії та взаємоузгодженості — забезпечення координації, взаємодії та зв'язків із зовнішнім середовищем, фактори якого впливають на безпеку підприємства.</p> <p>Поєднання інформаційної прозорості та конфіденційності.</p> <p>Компетентність — залучення професійних фахівців до функціонування системи фінансової безпеки.</p>
Функції	<p>Стратегічне планування забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та його фінансово-господарської діяльності;</p> <p>Оперативне оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та розробка рекомендацій;</p> <p>Оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;</p> <p>Практична реалізація розроблених планів.</p>

