

**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**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,**  
**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГУБАРИК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Удосконалення системи фінансово-економічної безпеки**  
**підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу»**

Освітньо-професійна програма  
«Управління фінансово-економічною безпекою»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

**Здобувач**  
**Науковий керівник,**  
**\_\_\_\_\_**  
**к.е.н., доцент**

науковий ступінь, посада

**Кирило ЗЕНЬКОВИЧ**

**Людмила ВОЛЧАНСЬКА**

**Дніпро – 2025**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

**Кафедра:** Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

**Освітньо-професійна програма:** «Управління фінансово-економічною безпекою»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## ЗАВДАННЯ

### на підготовку кваліфікаційної роботи

#### Зеньковичу Кирилу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу»

**Науковий керівник:** Волчанська Людмила Валентинівна, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2994

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 10.12.2025

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові статті, посібники, дослідження, законодавство України, власні аналітичні розрахунки, оцінки ризиків та результати фінансово-господарської діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович»

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні підходи формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу. 2. Практичні аспекти системи управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» на основі ризик-орієнтованого підходу. 3. Удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** Принципи ризик-орієнтованого підходу в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємця. Графік зміни ліквідності, оборотності та рентабельності ФОП «Квач Олег Анатолійович» у 2020-2024 рр. Завдання функціонування економічної безпеки ФОП «Квач Олег Анатолійович». Комплекс заходів ФОП «Квач Олег Анатолійович» щодо оперативного реагування на зовнішні ризики. Пропозиції щодо розширення класифікації

ризиків діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович»

---

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ березень 2025 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|--------------------------------|----------|
| 1     | Проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємця та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємця та оцінка її стану за окремими складовими | Березень 2025                  |          |
| 2     | Теоретичні підходи формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу   | Травень 2025                   |          |
| 3     | Практичні аспекти системи управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» на основі ризик-орієнтованого підходу                                   | Липень 2025                    |          |
| 4     | Удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу   | Жовтень 2025                   |          |
| 5     | Вступ. Висновки. Оформлення кваліфікаційної роботи   | Грудень 2025                   |          |

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Зенькович К.О.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Волчанська Л.В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| РЕФЕРАТИ  | 4  |
| ВСТУП   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ<br>ПІДПРИЄМЦЯ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ          | 9  |
| 1.1. Структурні та функціональні аспекти формування системи<br>управління фінансово-економічною безпекою підприємця з<br>урахуванням ризиків              | 9  |
| 1.2. Сутність та принципи ризик-орієнтованого підходу в управлінні<br>фінансово-економічною безпекою підприємця   | 13 |
| 1.3. Методи оцінювання ризиків та інтеграції у систему управління<br>економічною безпекою   | 17 |
| Висновки до першого розділу   | 20 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ФОП «КВАЧ ОЛЕГ<br>АНАТОЛІЙОВИЧ» НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО<br>ПІДХОДУ | 22 |
| 2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємця   | 22 |
| 2.2. Опис функціонування служби економічної безпеки підприємця<br>та оцінювання її ефективності за окремими складовими                                    | 28 |
| 2.3. Особливості системи управління фінансово-економічною<br>безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» на основі ризик-<br>орієнтованого підходу              | 32 |
| Висновки до другого розділу   | 35 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМЦЯ НА<br>ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ                          | 37 |
| 3.1. Удосконалення системи ідентифікації та класифікації фінансово-<br>економічних ризиків підприємця   | 37 |
| 3.2. Розробка та інтеграція адаптивних стратегій управління<br>ризиками у систему безпеки підприємця  | 42 |
| 3.3. Оптимізаційні моделі управлінських рішень у ризик-<br>орієнтованій системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта<br>господарювання                  | 46 |
| Висновки до третього розділу  | 50 |
| ВИСНОВКИ  | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 57 |
| ДОДАТКИ   | 63 |

## РЕФЕРАТ

### **Тема «Удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу»**

Кваліфікаційна робота: 57 ст. основного тексту, 4 табл., 12 рис., 6 додатки, 53 літературних джерел.

**Об'єктом** дослідження виступає система фінансово-економічної безпеки підприємця.

**Предметом** дослідження є методи, процеси та інструменти удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу.

**Методи дослідження** - узагальнення та порівняльний аналіз для дослідження теоретичних положень; економіко-статистичні методи для аналізу динаміки показників ФОПа; методи експертних оцінок та побудови матриць ризиків для виявлення та оцінки загроз; графічні та розрахунково-аналітичні методи для візуалізації та інтерпретації результатів; елементи системного аналізу для створення рекомендацій і адаптивних стратифікацій.

Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності ризик-орієнтованого управління та фінансово-економічної безпеки. Проведено економічний аналіз діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович». Визначено структуру ризиків підприємця, складено карту ризиків та оцінено рівень їхнього впливу. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками. Сформовано адаптивні стратегії, спрямовані на зниження ризиків та підвищення стійкості підприємницької діяльності. Визначено роль та значення оптимізаційних моделей управлінських рішень у ризик-орієнтованій системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

### **Ключові слова**

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ, ПІДПРИЄМЕЦЬ, РИЗИКИ, РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**

## ANNOTATION

**Topic «Improving the system of financial and economic security of an entrepreneur based on a risk-oriented approach»**

Qualification work: 57 p. of the main text, 4 tables, 12 figures, 6 appendices, 53 literary sources.

**The object** of the research is the system of financial and economic security of the entrepreneur.

**The subject** of the study is methods, processes and tools for improving the system of financial and economic security of an entrepreneur based on a risk-oriented approach.

**Research methods** - generalization and comparative analysis for the study of theoretical propositions; economic and statistical methods for analysis of the dynamics of FOP indicators; methods of expert assessments and construction of risk matrices for identifying and assessing threats; graphic and computational analytical methods for visualization and interpretation of results; elements of system analysis to create recommendations and adaptive stratifications.

Theoretical approaches to determining the essence of risk-oriented management and financial and economic security are summarized. An economic analysis of the activities of the entrepreneur «Kvach Oleg Anatoliyovych» was carried out. The structure of the entrepreneur's risks was determined, a risk map was drawn up and the level of their impact was assessed. Proposals for improving the risk management system have been developed. Adaptive strategies aimed at reducing risks and increasing the sustainability of business activities have been formed. The role and significance of optimization models of management decisions in the risk-oriented system of financial and economic security of the business entity is determined.

**Key words**

ADAPTIVE STRATEGIES, ENTREPRENEUR, RISKS, RISK-ORIENTED APPROACH, MANAGEMENT DECISIONS, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** У сучасних умовах підвищеної економічної турбулентності, цифрової трансформації ринку та постійного впливу зовнішніх загроз питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємця набуває особливої ваги. Підприємницька діяльність в Україні відзначається високим рівнем невизначеності, що зумовлено як макроекономічними чинниками, так і специфікою локальних ринків, динамікою попиту, змінами законодавства та підвищеними ризиками ведення бізнесу в умовах воєнного стану. У цих умовах здатність підприємця своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та формувати адаптивні управлінські рішення стає ключовою передумовою стабільності та розвитку бізнесу. Саме тому дослідження ризик-орієнтованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою набуває практичного значення, оскільки дозволяє системно поєднати аналітику ризиків, стратегічне планування та операційний контроль.

Проведений огляд наукових джерел засвідчує, що проблематика фінансово-економічної безпеки та управління ризиками широко представлена у працях українських та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розроблення теоретичних засад безпеки бізнесу здійснили вітчизняні науковці, зокрема Бобиль В.В., Васільєва Л.М., Вербіцька І.І., Герасименко О.М., Лоскутова Г.А., Гриценко Л.Л., Кожушко І.О., Чепурко В.О., Перепеліцин Г. Б., Дикань В.Л., Остапюк Б.Б., Черниш В.В., Живко З.Б., Черевко О. В., Зачосова Н. В., Баворовська О. Б., Занора В. О., Завора Т. М., Лебедин А. Г., Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. та інші, які акцентують на необхідності комплексного бачення ризиків та розбудови системного підходу до їхнього управління. З іншого боку, у науковій літературі недостатньо уваги приділено практичному застосуванню ризик-орієнтованих методів саме у діяльності фізичних осіб-підприємців, що

створює потребу у відповідному дослідженні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-практичних аспектів щодо удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу. Для досягнення визначеної мети, слід виконати такі завдання, як:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності ризик-орієнтованого управління та фінансово-економічної безпеки;
- провести економічний аналіз діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович», щоб визначити основні фактори, що впливають на рівень його фінансово-економічної безпеки;
- визначити структуру ризиків підприємця, скласти карту ризиків та оцінити рівень їхнього впливу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками;
- сформуванати адаптивні стратегії, спрямовані на зниження ризиків та підвищення стійкості підприємницької діяльності;
- визначити роль та значення оптимізаційних моделей управлінських рішень у ризик-орієнтованій системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

**Об'єктом** дослідження виступає система фінансово-економічної безпеки підприємця.

**Предметом** дослідження є методи, процеси та інструменти удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу.

**Методи дослідження** - узагальнення та порівняльний аналіз для дослідження теоретичних положень; економіко-статистичні методи для аналізу динаміки показників ФОПа; методи експертних оцінок та побудови матриць ризиків для виявлення та оцінки загроз; графічні та розрахунково-аналітичні методи для візуалізації та інтерпретації результатів; елементи системного аналізу для створення рекомендацій і адаптивних стратифікацій.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи слугували наукові статті, посібники, дослідження, законодавство України, власні аналітичні розрахунки, оцінки ризиків та результати фінансово-господарської діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у визначенні напрямів удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємця на основі ризик-орієнтованого підходу, а саме:

- запропонована структура управління безпекою фізичної-особи підприємця, яка передбачає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх процесів, оцінювання операційних і технічних факторів;

- розроблені стратегії, які одночасно ґрунтуються на загальних принципах ризик-менеджменту й адаптовані до діяльності фізичної-особи підприємця з продажу й сервісного обслуговування комп'ютерної техніки;

- запропонована формула розрахунку індексу ризику ( $R_i$ ), що визначається як добуток ймовірності настання події та можливих збитків, яка дозволяє оперативно оцінити критичність кожного окремого ризику та визначити його місце у структурі загроз підприємства.

- розроблені оптимізаційні підходи є практично застосовними для ФОП, які дозволяють підтримувати баланс між прибутковістю та безпекою підприємницької діяльності.

**Апробація одержаних результатів.** Ключові результати дослідження доповідались на таких конференціях: «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації» (м. Суми, 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,45 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел 53 найменувань, містить 4 таблиці, 12 рисунків, 6 додатки. Основний зміст роботи викладено на 57 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМЦЯ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Структурні та функціональні аспекти формування системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця з урахуванням ризиків

Здатність підприємця забезпечувати стабільне функціонування бізнесу, захищати майно та фінансові ресурси, знижувати вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також швидко відновлювати діяльність після кризових ситуацій розкриває поняття фінансово-економічної безпеки. Для підприємців, особливо малого та середнього бізнесу, основне завдання системи управління безпекою – забезпечити баланс між витратами на заходи захисту та реальним ризиковим навантаженням, щоб не створювати зайвих адміністративних бар'єрів і водночас мінімізувати критичні загрози [53].

Базовим методичним підходом у дослідженні фінансово-економічної безпеки підприємців є трактування її як здатності суб'єкта господарювання протидіяти сукупності зовнішніх і внутрішніх загроз. Однак у науковій літературі точиться дискусія щодо того, чи має безпека бути розумітися як стан стабільності, чи як динамічний процес постійного адаптування. Представники статичного підходу стверджують, що економічна безпека може бути виміряна через набір чітких індикаторів, які відображають рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової незалежності [22]. Натомість прихильники динамічного погляду наполягають, що безпека підприємця є категорією, яка постійно еволюціонує, реагуючи на зміни у конкурентному середовищі, появу нових ризиків, трансформацію бізнес-моделей та цифровізацію економіки [16]. Саме тому вони підкреслюють, що

ключовим стає не фіксація «безпечного стану», а забезпечення дієвості механізмів раннього попередження, прогнозування та гнучкого реагування.

Відмітимо, що інформаційно-аналітичний, організаційно-управлінський, контрольний та підсистема реагування (операційне реагування та відновлення) це ключові блоки, що складають систему управління фінансово-економічною безпекою, кожен з яких виконує певні завдання, але лише в поєднанні вони дають повний захист.

На думку Вербіцька І. І. інформаційно-аналітичний блок – збирає, кодує та аналізує дані, необхідні для виявлення загроз, такі як фінансові звіти, дебіторська та кредиторська заборгованість, готівкові потоки, динаміка цін, поведінка постачальників і клієнтів, а також зміни в нормативах [4]. Підприємцям важливо, щоб аналітика була не надто складною, але достатньо інформативною. Кількісні показники ліквідності, платоспроможності та оборотності капіталу разом із простими якісними показниками, такими як зриви поставок або непередбачені затримки в оплаті, дають базу для прийняття рішень.

Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. виділяють блок організації та управління – контролює бюджет, ліміти по касі та розрахункам, політику управління дебіторкою, план формування резервів і правила укладання договорів з контрагентами. Правила для малого бізнесу мають бути стислими та практичними. Наприклад, вони можуть встановити обмеження на необґрунтовані витрати або мінімальні вимоги щодо прийняття нових замовлень [14]. Практика показує, що правильна послідовність дій у сфері управління ризиками підвищує продуктивність і зменшує ймовірність прийняття неправильних рішень.

Контрольний блок проводить внутрішній аудит, регулярно перевіряє касові та безготівкові операції, порівнює фактичні результати з плановими показниками та оцінює ефективність заходів. Надання зворотного зв'язку інформаційно-аналітичному та управлінському блокам для коригування

політик є основним його завданням [34].

Підсистема відновлення та реагування. Для реалізації ризику вона включає план екстрених дій, інструменти хеджування або страхування, резервний фонд, списки альтернативних постачальників і плани реструктуризації заборгованості. Чіткий план реагування, очевидно, скорочує час відновлення та сумарні втрати.

Досліджуючи функціональний аспект системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця, можемо зазначити реалізацію кілька базових завдань: виявлення (діагностика), оцінювання, пріоритезація ризиків, вибір стратегії реагування, імплементація заходів та моніторинг результатів (рис. 1.1).

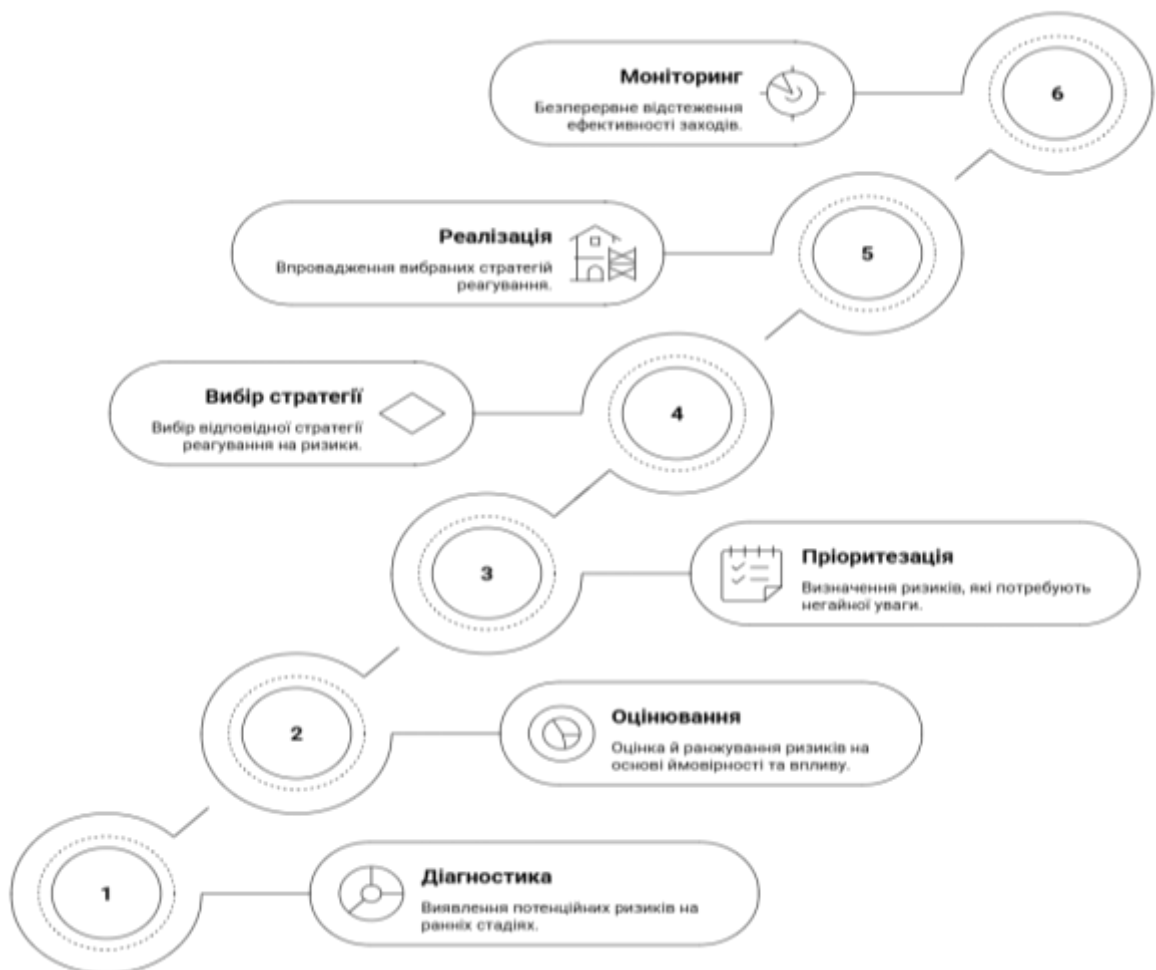


Рис. 1.1. Базові завдання функціонального аспекту системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця

Джерело: сформовано автором

Кожна з цих функцій вимагає конкретних інструментів і процедур. Діагностика та раннє виявлення. Прості правила тригерів (зниження ліквідності нижче заданого порога; збільшення дебіторки понад допустиму норму; регулярні відхилення у грошових потоках) дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях.

Як відмічає Мирошниченко Г. використання матриць імовірності і впливу, рейтингових шкал або базових фінансових коефіцієнтів дає змогу ранжувати ризики й виділяти пріоритетні [30]. Ця оцінка слугує основою для оптимізації ресурсів на заходи безпеки.

Пріоритезація. На її основі визначають, які ризики потрібно ліквідувати негайно, які – контролювати, а які приймати як незначні. Це важливо для підприємця з обмеженими ресурсами.

Вибір стратегії реагування. Можливі стратегії: уникнення (не вступати в ризикові операції), мінімізація (впровадити процедури зниження), передача (страхування, факторинг) або прийняття ризику з відповідним моніторингом. Конкретний вибір залежить від співвідношення витрат на заходи і потенційних втрат [51].

Реалізація та моніторинг. Після впровадження заходів необхідно контролювати їхню дієвість – через звіти, KPI, періодичні перевірки і оновлення ризикового профілю [45].

Узгодження структури та функцій системи створює замкнений цикл управління, у якому кожен елемент підтримує інший: аналітика надає вихідні дані для регулювання, управлінські процедури перетворюють ці дані на конкретні рішення, контроль перевіряє якість виконання, а механізми реагування дозволяють стабілізувати діяльність, коли виникає ризик. Такий постійний цикл дозволяє підприємцям оперативно змінювати пріоритети безпеки та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Зворотний зв'язок між аналітичними, управлінськими та контрольними процесами дозволяє підтримувати систему в поточному стані та своєчасно оновлювати

параметри відповідно до змін рівня ризику.

Підсумовуючи, структурні та функціональні частини системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця складають єдиний механізм, призначений для зменшення вразливості бізнесу та стабілізації його діяльності в умовах невизначеності. Завдяки взаємопов'язаності елементів система не лише виявляє ризики, але й дозволяє ефективно реагувати на них, що підтримує стійкість підприємця та забезпечує можливість довгострокового розвитку попри коливання зовнішнього середовища.

## 1.2. Сутність та принципи ризик-орієнтованого підходу в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємця

Ризик-орієнтований підхід в управлінні фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання ґрунтується на принципі пріоритетності виявлення, оцінювання та мінімізації потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на стійкість підприємства. Його сутність полягає в тому, що управлінські рішення будуються не лише на аналізі фактичного стану ресурсів і результатів діяльності, а насамперед на передбаченні можливих ризиків, моделюванні їх наслідків і виборі оптимальних превентивних заходів. Завдяки цьому підприємство отримує змогу раціонально розподіляти ресурси, уникати зайвих витрат на надмірні заходи безпеки, концентруючись на найбільш критичних напрямках, та забезпечувати підвищення адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Бобиль В.В., Лоскутова Г.А. відмічають, що «ризик-орієнтоване управління передбачає постійний аналіз та оновлення стратегій управління ризиками» [1]. Як зазначають автори «ризик-орієнтоване управління дозволяє підприємству ... систематично виявляти та оцінювати загрози, мінімізуючи фінансові та економічні втрати» [1].

Дроботя Я., Дорошенко О., Кравченко С. та колеги додають, що «сутність ризик-орієнтованого підходу полягає у прогнозуванні і превентивному реагуванні ... що забезпечує стабільність діяльності бізнесу» [12]. На думку, Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. «політика ризик-орієнтованого управління на сучасних підприємствах – ключовий інструмент для контролю допустимого рівня ризиків» [11].

На переконання Колісніченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. «ефективне управління ризиками відіграє вирішальну роль у підтримці економічної безпеки, гарантуючи, що організації готові протистояти потенційним загрозам» [23]. «Інтеграція управління ризиками в економічні стратегії передбачає системний підхід, який включає кілька ключових кроків» [36]. Як наголошують Сластяникова А., П'ятодверний М. «прийняття гнучкої та адаптивної системи управління ризиками дозволяє організаціям швидко реагувати на непередбачені виклики, тим самим забезпечуючи свою довгострокову стійкість і успіх» [40].

Ці підходи дозволяють підприємцю концентрувати ресурси на найбільш критичних загрозах і водночас підтримувати гнучкість у реагуванні на непередбачувані події.

Систематична ідентифікація ризиків є ключовою частиною такого підходу. Важливо, щоб підприємець визначив джерела потенційних загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішні ризики можуть виникати через організаційні недоліки, помилки у фінансовому плануванні або помилки управління. Економічні коливання, зміни законодавства, ринкові шоки та поведінка контрагентів є прикладами зовнішніх загроз [52]. Для ефективної ідентифікації ризиків доцільно використовувати комбінацію кількісних та якісних методів, що включає фінансові коефіцієнти, аналіз грошових потоків, а також експертні оцінки й рейтингові шкали.

Після виявлення ризиків наступним кроком є їх оцінка. Оцінка включає визначення ймовірності виникнення ризикової події, а також

можливих наслідків для підприємця. Матриця ймовірності та впливу, яка найчастіше використовується, поєднує ймовірнісні та фінансові показники. Це дозволяє ранжувати ризики за ступенем критичності, що, в свою чергу, особливо важливо для підприємців з обмеженими ресурсами, оскільки з'являється можливість визначити, на які ризики слід витратити найбільше зусиль, а які можна контролювати спрощеними методами.

Ризик-орієнтований підхід також передбачає розподіл заходів реагування. Уникнення ризику, мінімізація ризику, передача або прийняття – це кілька підходів, які застосовуються відповідно до оцінки критичності ризику. Наприклад, високі фінансові ризики можна зменшити за допомогою страхування або укладання контрактів із чіткими фінансовими гарантіями, а середні фінансові ризики можна контролювати за допомогою регулярного моніторингу та внутрішніх правил.

Система управління ризиками в рамках ризик-орієнтованого підходу включає циклічний процес: виявлення – оцінка – пріоритезація – вибір стратегії – реалізація заходів – моніторинг результатів. Така організація дозволяє підприємцю постійно коригувати свої дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує безперервність функціонування бізнесу навіть за умов невизначеності [42].

На думку Швець Л. інтеграція ризик-орієнтованого підходу в систему управління фінансово-економічною безпекою підприємця також є не менш важливою, це означає, що заходи щодо контролю та мінімізації ризиків повинні бути органічно пов'язані з поточними фінансовими та управлінськими процедурами, щоб не створювати надмірного навантаження на адміністрацію [46]. Підприємці можуть приймати розумні рішення щодо інвестицій, операційної діяльності та стратегічного планування завдяки цій інтеграції, яка балансує між витратами на управління ризиками та ефективністю бізнесу.

Ризик-орієнтований підхід у системі управління фінансово-

економічною безпекою підприємця ґрунтується на розумінні того, що стабільність бізнесу безпосередньо залежить від здатності своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати вплив можливих загроз. У сучасному економічному просторі, де невизначеність, конкуренція та динамізм змін є постійними, підприємцю важливо не лише реагувати на вже сформовані проблеми, а й активно прогнозувати ризики, визначати їхні джерела та формувати превентивні механізми захисту. Саме тому принципи ризик-орієнтованого підходу виступають фундаментом ефективної системи економічної безпеки, дозволяючи раціонально розподіляти ресурси, уникати надмірних витрат і забезпечувати високу адаптивність бізнесу до зовнішніх викликів (рис.1.2).

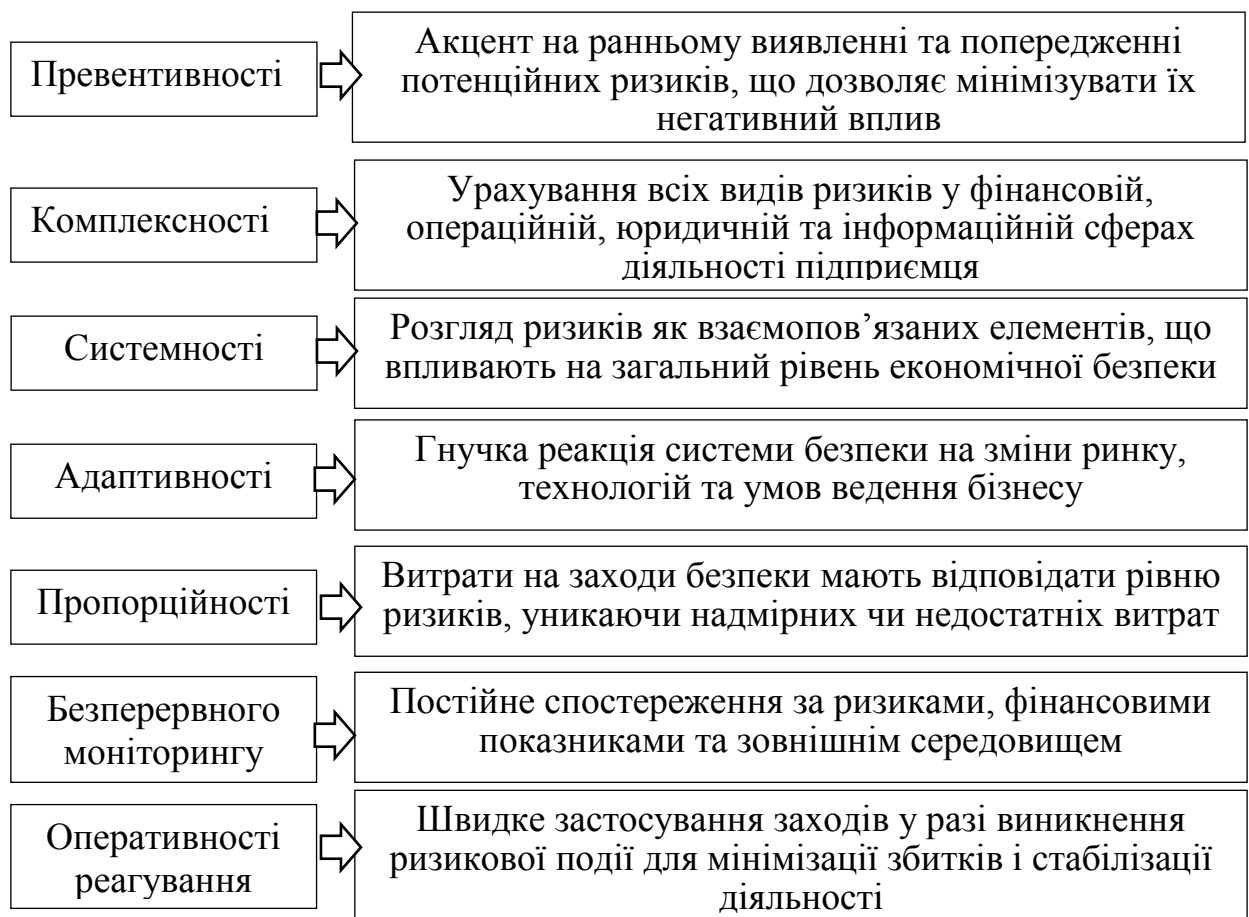


Рис. 1.2. Принципи ризик-орієнтованого підходу в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємця  
Джерело: сформовано на основі [2, 13, 18, 43]

Ризик-орієнтований підхід не тільки організовує процес управління

загрозами, але й сприяє формуванню культури відповідальності в компанії, підвищуючи фінансову дисципліну, прозорість і контроль за ресурсами. Такий підхід допомагає підприємцям планувати розвиток у довгостроковій перспективі, оптимізувати витрати на управління безпекою та швидко визначати критичні ризики.

Таким чином, сутність ризик-орієнтованого підходу полягає у системному, превентивному і адаптивному управлінні ризиками, що забезпечує фінансову і економічну безпеку підприємця. Системність, пріоритетність дій, інтеграція в процеси підприємства, гнучкість і постійний моніторинг – це принципи, які дозволяють створити ефективну систему, яка здатна адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози та підтримувати стабільність діяльності бізнесу навіть у екстремальних умовах.

### 1.3 Методи оцінювання ризиків та інтеграції у систему управління економічною безпекою

Оцінювання ризиків передбачає застосування різноманітних методів кількісного та якісного аналізу, таких як матриці ймовірності та наслідки, рейтингові оцінки, сценарне моделювання та фінансове прогнозування. Використання комплексного підходу дозволяє підприємцю не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й оцінити їх взаємозв'язки та системний вплив на всі аспекти діяльності. Крім того, регулярне оновлення оцінки ризиків забезпечує адаптивність системи безпеки, дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і мінімізувати можливі фінансові та репутаційні втрати.

Як відмічає Чайкіна А. оцінювання ризиків є ключовим етапом у системі управління фінансово-економічною безпекою підприємця, оскільки саме від цього залежить ефективність усіх заходів захисту і контролю [44]. Основна мета оцінювання, як уже зазначалося раніше – визначити



експертам можливість оцінити ймовірність і серйозність загроз [28].

На думку Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. комбінований підхід інтегрує кількісні та якісні методи, що дозволяє отримати більш точну і повну картину ризиків. Використовуючи його, підприємець може оцінити як ймовірність ризикової події (кількісний компонент), так і її значення для бізнесу (якісний компонент) [25]. Таке поєднання є найкращим для системи управління фінансово-економічною безпекою, оскільки воно дозволяє бути гнучким і адаптованим.

Серед конкретних методик можна виділити матрицю ймовірності і впливу. Вона дозволяє класифікувати ризики за ступенем критичності, починаючи від прийнятних до критичних, які вимагають негайної реакції. Матриця надає візуалізацію ризикового профілю компанії та допомагає у прийнятті рішень щодо пріоритетності заходів.

Мозговий Є. переконана, що сценарний аналіз – ще один ефективний інструмент. Він включає розробку можливих сценаріїв розвитку подій і оцінку їхніх наслідків. Сценарний підхід дозволяє підприємцям розробляти адаптивні плани реагування на різні сценарії розвитку ситуації, беручи до уваги як внутрішні, так і зовнішні елементи [31].

Для управління фінансовою безпекою підприємця також застосовуються ринкові та портфельні методи; це включає оцінку ризику за допомогою портфельного підходу та моделі очікуваної корисності (модель Марковіца). Вони підвищують ефективність управління ризиками та дозволяють розглянути, як різні фінансові активи пов'язані один з одним [9].

Важливим компонентом інтеграції оцінювання ризиків у систему управління економічною безпекою є побудова карт ризиків. Картування ризиків дозволяє візуалізувати важливі загрози, визначати пріоритети та планувати відповідні дії. Підприємці можуть включити результати оцінювання ризиків у своє фінансове планування, створювати резерви для ризикових подій і планувати страхування, щоб забезпечити стійкість своєї

компанії навіть у нестабільних умовах.

Не менш важливими є спостереження та зворотний зв'язок. Регулярне оновлення ризикового профілю, а також перегляд ймовірностей і наслідків подій дозволяє швидко змінювати заходи безпеки та стратегії управління ризиками [6]. Така динамічна інтеграція гарантує, що система управління економічною безпекою не залишається статичною, а здатна реагувати на зміни середовища.

Таким чином, застосування методів оцінювання ризиків у комплексі з інтеграцією у систему управління економічною безпекою забезпечує підприємцю превентивний, системний і адаптивний підхід до управління фінансовими та економічними загрозами. Це створює умови для підтримки стабільності і безперервності бізнес-процесів, підвищує ефективність стратегічного планування та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

#### Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що сучасне управління безпекою базується на ризик-орієнтованій логіці, яка передбачає ідентифікацію, оцінювання, превентивне управління та постійний моніторинг ризиків. Зазначено, що використання цього підходу підвищує стійкість підприємця до змін у зовнішніх і внутрішніх умовах, зменшує ймовірність фінансових втрат і сприяє стратегічній стабільності бізнесу.

2. Визначено, що структурні та функціональні частини системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця складають єдиний механізм, призначений для зменшення вразливості бізнесу та стабілізації його діяльності в умовах невизначеності. Завдяки взаємопов'язаності елементів система не лише виявляє ризики, але й дозволяє ефективно реагувати на них, що підтримує стійкість підприємця та забезпечує

можливість довгострокового розвитку попри коливання зовнішнього середовища.

3. Наголошено, що сутність ризик-орієнтованого підходу полягає у системному, превентивному і адаптивному управлінні ризиками, що забезпечує фінансову і економічну безпеку підприємця. Системність, пріоритетність дій, інтеграція в процеси підприємства, гнучкість і постійний моніторинг – це принципи, які дозволяють створити ефективну систему, яка здатна адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози та підтримувати стабільність діяльності бізнесу навіть у екстремальних умовах.

4. Встановлено, що оцінювання ризиків передбачає застосування різноманітних методів кількісного та якісного аналізу, таких як матриці ймовірності та наслідки, рейтингові оцінки, сценарне моделювання та фінансове прогнозування. Використання комплексного підходу дозволяє підприємцю не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й оцінити їх взаємозв'язки та системний вплив на всі аспекти діяльності. Крім того, регулярне оновлення оцінки ризиків забезпечує адаптивність системи безпеки, дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і мінімізувати можливі фінансові та репутаційні втрати.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ФОП «КВАЧ ОЛЕГ АНАТОЛІЙОВИЧ» НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємця

ФОП «Квач Олег Анатолійович» здійснює діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням, а також надає послуги з ремонту й технічного обслуговування комп'ютерної техніки. Основні КВЕДи підприємця включають: 47.41 роздрібну торгівлю комп'ютерами та периферією; 46.51 оптову торгівлю комп'ютерною технікою; і 95.11 ремонт комп'ютерів і периферійних пристроїв.

Характер діяльності поєднує торгівельні та сервісні функції, що забезпечує постійний дохід за рахунок продажу товарів і надання послуг. Такий підхід до роботи створює помірну диверсифікацію виручки та забезпечує підприємцю стійкість до коливань попиту на певні товари.

Проста організація підприємця зосереджена на управлінні фінансами, закупівлях, ціноутвореннях, контролі запасів і спілкуванні з клієнтами. За потреби наймаються працівники для допоміжних операцій або ремонту. Гнучкість, швидке ухвалення рішень і низькі адміністративні витрати є перевагами цієї моделі.

Фінансова діяльність ФОП базується на плануванні потоків виручки з роздрібної та оптової торгівлі, а також регулярних коливань обсягу замовлень на ремонт. Динаміка курсу валют, сезонність попиту та останні технологічні досягнення на ринку електроніки впливають на дані показники. Найбільшу частку витрат складають закупівля товарів, логістичні витрати, сервісні матеріали, оплата працівників і витрати, пов'язані з онлайн-

продажами.

Загалом фінансово-економічна діяльність ФОП характеризується стійким функціонуванням, поступовим розширенням клієнтської бази та здатністю адаптуватися до ринкових умов.

Після опису загального стану ФОП «Квач Олег Анатолійович» логічно перейти до аналізу фінансових показників. Це дозволяє оцінити реальний стан компанії, простежити динаміку змін і визначити основні тенденції, які визначають її поточну ефективність і стійкість.

Упродовж 2020–2024 років діяльність ФОП «Квач Олег Анатолійович» демонструвала стабільне зростання. Виручка зросла від 980 тис. грн до 1620 тис. грн, що становить приріст близько 16,3% на рік (рис.2.1). Розширення присутності на ринку супроводжує поступове збільшення реалізації. Зростання частки на локальному ринку з 2,1% до 3,5% свідчить про зміцнення конкурентної позиції та формування стійкої клієнтської бази.




|             | <br><b>Обсяг реалізації, тис. грн</b> | <br><b>Частка ФОП на локальному ринку, %</b> | <br><b>Коментар</b> |
|-------------|--|---|--|
| <b>2020</b> | 980  | 2,1%  | Початковий рівень діяльності   |
| <b>2021</b> | 1120   | 2,5%  | Розширення асортименту   |
| <b>2022</b> | 1400   | 2,8%  | Поява постійних клієнтів   |
| <b>2023</b> | 1480   | 3,1%  | Зростання попиту на ремонт   |
| <b>2024</b> | 1620   | 3,5%  | Зміцнення позицій на ринку   |

Рис. 2.1. Динаміка зміни розміру підприємства (рівень концентрації)

Показники капітало-, науко- та трудомісткості дозволяють оцінити структуру ресурсного забезпечення діяльності та визначити, які фактори сприяють розвитку (рис. 2.2). Розрахунки показали поступове зниження капіталомісткості – від 0,0816 у 2020 році до 0,0617 у 2024 році, що свідчить про випереджальне зростання обсягу реалізації порівняно з раціональним використанням технічної бази та вкладеннями в основні засоби. Натомість наукомісткість зросла з 0,0020 до 0,0025, що свідчить про посилення ролі цифрових технологій, збільшення інвестицій у автоматизацію й програмне забезпечення. Трудомісткість також продемонструвала зростання – від 0,0020 до 0,0031 люд./тис. грн, що зумовлено збільшенням штату та розширенням обсягів робіт сервісного характеру. Сукупно ці тенденції вказують на трансформацію ресурсного профілю підприємства у напрямі цифровізації та розширення людського потенціалу на тлі стабільного нарощування виручки.

|      | Капіталомісткість<br>(К/В) | Наукомісткість<br>(НДР/В) | Трудомісткість<br>(Т/В, люд./<br>тис.грн) |
|------|----------------------------|---------------------------|---|
| 2020 | 0,0816                     | 0,0020                    | 0,0020                                    |
| 2021 | 0,0759                     | 0,0020                    | 0,0027                                    |
| 2022 | 0,0643                     | 0,0021                    | 0,0029                                    |
| 2023 | 0,0642                     | 0,0024                    | 0,0027                                    |
| 2024 | 0,0617                     | 0,0025                    | 0,0031                                    |

Рис. 2.2. Показники капітало-, науко- та трудомісткості

Для оцінки рівня спеціалізації підприємства у 2024 році було розраховано коефіцієнт спеціалізації, який визначається як частка виручки від основного виду діяльності у загальному обсязі реалізації. Основний вид діяльності – роздрібна торгівля комп'ютерами – приніс 1250 тис. грн, а загальна виручка склала 1620 тис. грн, що дає коефіцієнт спеціалізації:

$$K_c = \frac{1250}{1620} \approx 0,772 \quad 2.1$$

Такий високий показник вказує на те, що компанія зосереджена на одній професійній галузі, а саме на продажах і сервісному обслуговуванні комп'ютерної техніки. Це дозволяє накопичувати спеціалізований досвід, підвищувати якість обслуговування та зберігати конкурентні переваги за рахунок відомості та стабільної клієнтської бази на локальному ринку.

Динаміка зміни майна та капіталу ФОП «Квач Олег Анатолійович» за 2020-2024 роки (додаток А) показує, що ресурсна база компанії значно

зросла, а операційна діяльність стала активнішою. Загальна вартість активів зросла майже вдвічі, причому необоротні активи демонстрували найшвидше зростання – їх розмір зріс у 4,1 раза, а вартість ОЗ більш ніж у п'ять разів. Це вказує на оновлення технічної бази, розширення сервісних можливостей і збільшення інвестицій у довгострокові ресурси.

Оборотні активи також демонструють стале зростання, передусім за рахунок запасів і поточної дебіторської заборгованості. Це свідчить про розширення товарного асортименту й активну роботу з клієнтами, яка часом потребує відстрочки платежів. Водночас значний приріст грошових коштів у 2022 році та наступне зниження у 2023-2024 роках підтверджують коливання ліквідності, характерні для підприємств торговельно-сервісного профілю.

Для більшої наочності ключові показники графічно відображено на рис. 2.3 нижче, що дозволяє простежити траєкторію їх розвитку та співвідношення між окремими складовими активів.

Структура капіталу (рис. 2.4) у досліджуваній період зазнала позитивних змін: власний капітал зріс у 11 разів, що посилило фінансову незалежність підприємця.

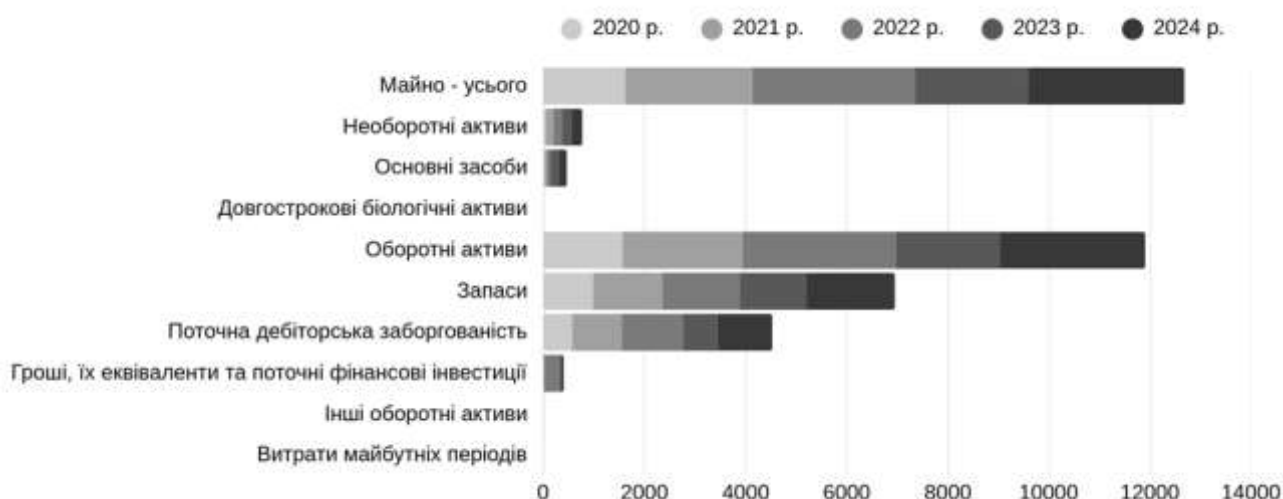


Рис. 2.3. Графік траєкторії розвитку та співвідношення між окремими складовими активів ФОП «Квач Олег Анатолійович» за 2020-2024 рр.

Хоча домінуюча частка залучених коштів залишалася, вона мала тенденцію до зниження. Кредиторська заборгованість поступово скорочувалася у відносному вимірі, а поточні зобов'язання коливалися залежно від обсягів закупівель і інтенсивності операційної діяльності. Загалом ці тенденції підтверджують поступове зниження боргового навантаження та зміцнення власної фінансової бази.

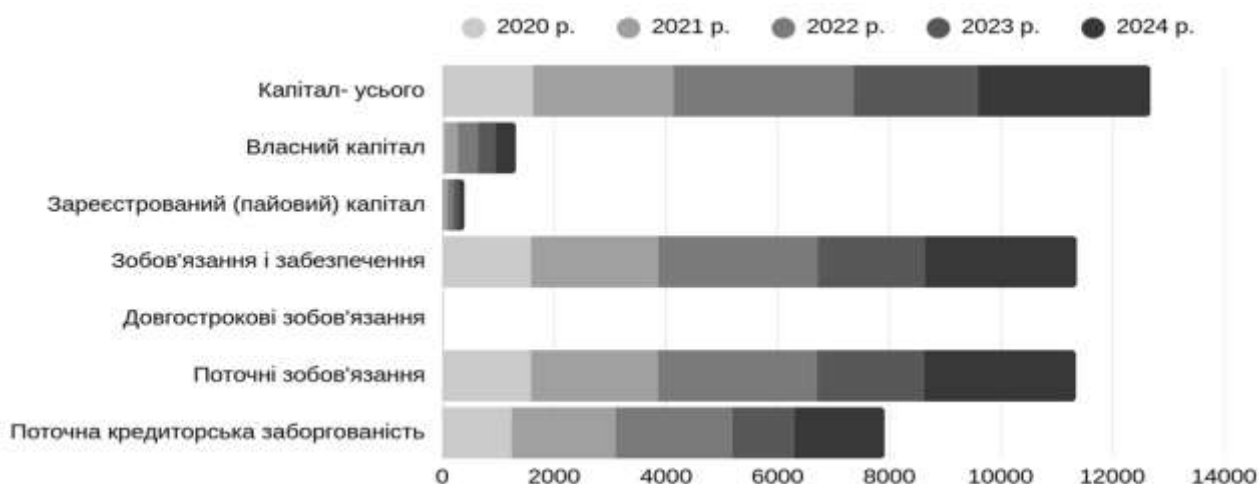


Рис. 2.4. Графік траєкторії розвитку та співвідношення між окремими складовими пасивів ФОП «Квач Олег Анатолійович» за 2020-2024 рр.

Комплексна рейтингова оцінка фінансового стану компанії (додаток Б) показує, що вона має стабільно хороший рівень ліквідності. За весь період коефіцієнт поточної ліквідності залишався на рівні приблизно одиниці, що є типовим для торговельної діяльності з високою оборотністю запасів. Швидка ліквідність також залишалась сталою, хоч і нижчою за нормативну, що зумовлено великою питомою вагою товарних запасів у структурі активів. Оборотність дебіторської заборгованості коливалася, але в цілому зберігала помірний рівень, тоді як оборотність товарів і запасів демонструвала циклічність, пов'язану з обсягами закупівель і сезонними коливаннями попиту. Прискорення оборотності активів у 2020-2024 рр. свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів.

Фінансова незалежність демонструвала постійну тенденцію до покращення. З негативних значень у 2020 році частка власних коштів у

фінансуванні оборотних активів зросла до позитивних у наступні роки, що свідчить про відновлення маневреності та зростання фінансової стабільності. Показники рентабельності активів і продукції загалом покращилися, особливо в 2022 році, коли рівень рентабельності продажу досяг піку. Хоча збільшення обсягу власного капіталу призвело до зниження його рентабельності, це зниження є нормальним і свідчить про покращення структури капіталу. Для забезпечення наочності відповідні показники відображено на графіку нижче (рис. 2.5), що дозволяє простежити зміни ліквідності, оборотності та рентабельності у 2020-2024 роках і зіставити їх із загальною тенденцією фінансової стійкості.

Ці результати разом свідчать про стабільний і передбачуваний розвиток компанії, поступове зміцнення фінансової бази та збільшення можливостей для подальшої цифровізації та модернізації технічних ресурсів. Отримані дані дають змогу комплексно оцінити економічний стан та стійкість ФОП «Квач Олег Анатолійович» і органічно доповнюють аналіз виручки, структури ресурсів і рівня спеціалізації.

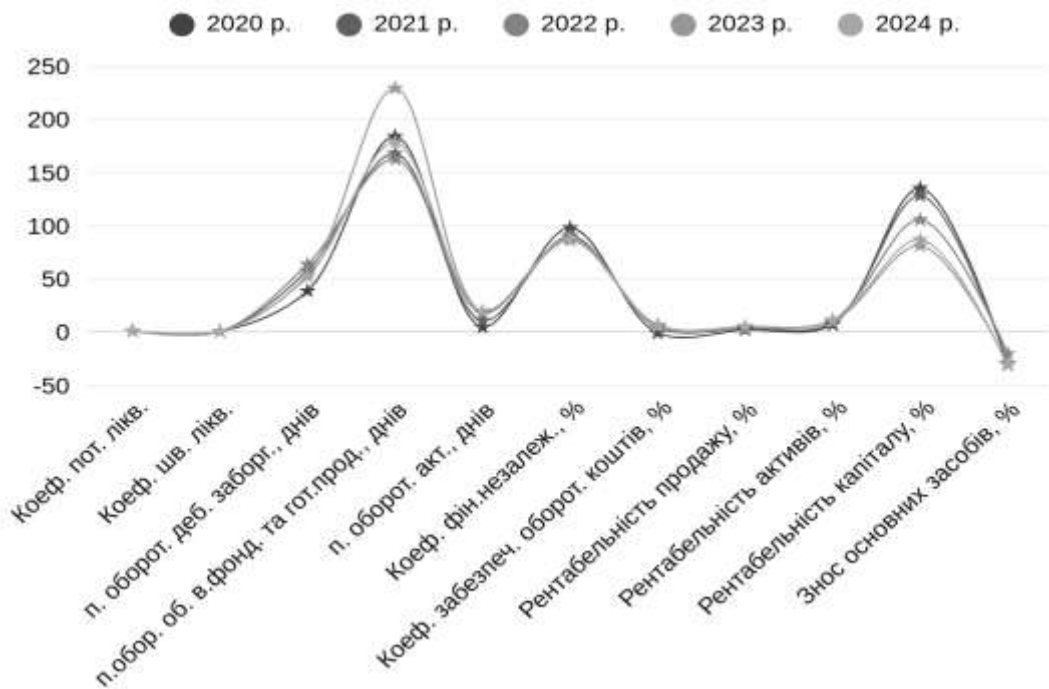


Рис. 2.5. Графік зміни ліквідності, оборотності та рентабельності ФОП «Квач Олег Анатолійович» у 2020-2024 рр.

Тож, діяльність ФОП «Квач Олег Анатолійович» характеризується стабільним зростанням виручки та поступовим зміцненням позицій на ринку. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, нарощує роль цифрових технологій і розширює персонал для обслуговування зростаючого обсягу робіт. Високий рівень спеціалізації на основному виді діяльності дозволяє концентрувати досвід і зберігати конкурентні переваги. Сукупно ці фактори свідчать про стійкий фінансово-економічний стан та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

2.2. Опис функціонування служби економічної безпеки підприємця та оцінювання її ефективності за окремими складовими

Фінансово-економічна безпека є невід'ємною складовою стабільної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання та визначає його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи збереження ресурсів і стійкий розвиток. У випадку ФОП «Квач Олег Анатолійович», який здійснює діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі комп'ютерною технікою, офіційної служби економічної безпеки не створено через просту організаційну структуру.

Водночас, відсутність формальної служби економічної безпеки не означає повну відсутність заходів щодо забезпечення безпеки. ФОП реалізує ризик-орієнтовані управлінські практики, що виконують функції контролю та захисту активів, зокрема: контроль фінансових потоків і регулярний аналіз виручки та витрат; моніторинг кредиторської та дебіторської заборгованості; перевірка постачальників та оцінка надійності партнерів; страхування цінних активів та обладнання (рис.2.6).



Рис. 2.6. Завдання функціонування економічної безпеки ФОП «Квач Олег Анатолійович»

На рис. 2.6 подано схему функціонування економічної безпеки ФОП «Квач Олег Анатолійович» згідно якої видно, що вона ґрунтується на постійному відстеженні фінансових і операційних показників, своєчасному виявленні відхилень та загроз, аналізі їх причин, а також формуванні щодо запобігання негативним наслідкам. Така схема передбачає безперервний цикл: збір інформації, її аналітичну обробку, прийняття управлінських рішень і впровадження превентивних заходів. Завдяки цьому ФОП «Квач Олег Анатолійович» здатне підтримувати стабільність, запобігати збиткам, забезпечувати фінансову стійкість і реагувати на потенційні ризики ще до того, як вони переростуть у реальні проблеми.

Отже, констатуємо, що всі функції економічної безпеки зосереджені у самого підприємця, без формальної служби, але з чітким поділом за напрямками контролю.

За допомогою даних табл.2.1 проведемо оцінку ефективності окремих складових економічної безпеки суб'єкта господарювання за трьома критеріями: фінансові результати, ризик втрат і контрольованість процесів.

Таблиця 2.1

Оцінка окремих складових економічної безпеки  
ФОП «Квач Олег Анатолійович», 2024 р.

| Складова безпеки | Критерій оцінки       | Показник  | Коментар щодо ефективності   |
|------------------|-----------------------|-----------|--|
| Фінансова        | Ліквідність           | 1,0       | Стабільний рівень поточних коштів, достатньо для покриття короткострокових зобов'язань       |
| Операційна       | Оборотність товарів   | 7,5 разів | Висока оборотність товарних запасів забезпечує безперервність продажів                       |
| Інформаційна     | Захист цифрових даних | 0,8       | Використовуються базові паролі та резервне копіювання, але немає формальної політики безпеки |
| Стратегічна      | Частка ринку          | 3,5%      | Зростання присутності на локальному ринку свідчить про помірну стратегічну стійкість         |
| Юридична         | Дотримання норм       | 0,95      | Всі угоди оформлюються письмово, порушень законодавства не зафіксовано                       |

З таблиці видно, що найбільш ефективно підприємець реалізовує фінансову та операційну безпеку, тоді як інформаційна та стратегічні складові потребують додаткового контролю і формалізації процедур.

Відсутність формальної структури економічної безпеки звичайно має певні наслідки:

- відсутність систематизованого підходу до управління ризиками;
- залежність ефективності заходів безпеки від особистої компетентності підприємця;
- можливість упущення потенційних загроз у сфері кібербезпеки та конкурентного середовища;

- обмежені можливості для масштабування бізнесу без посилення контрольних процедур.

За допомогою формули 2.1 проведемо кількісну оцінку за допомогою інтегрального індексу ефективності (*IIE*) заходів економічної безпеки ФОП «Квач Олег Анатолійович»:

$$IIE = \frac{\sum_{i=1}^n W_i * P_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad 2.1$$

де,

$W_i$  – вага складової;

$P_i$  – оцінка її ефективності (0-1).

При розподілі ваг враховуємо: фінансова – 0,3; інформаційна – 0,2; стратегічна – 0,15; юридична – 0,1. Відповідно отримаємо:

$$IIE = \frac{0.3 * 1.0 + 0.25 * 0.75 + 0.2 * 0.8 + 0.15 * 0.7 + 0.1 * 0.95}{1} \approx 0,835$$

Інтегральний індекс >0,8 свідчить про достатню ефективність заходів ЕБ, незважаючи на відсутність формальної структури.

За допомогою табл.2.2 проведемо інтегральну оцінку ефективності економічної безпеки ФОП «Квач Олег Анатолійович».

Основні ризики пов'язані з інформаційною безпекою та стратегічною стійкістю, що визначає потребу у впровадженні елементів формальної служби ЕБ та автоматизованих систем контролю.

Таблиця 2.2

Інтегральна оцінка ефективності економічної безпеки підприємця

| Складова     | Оцінка ефективності ( <i>P</i> ) | Вага ( <i>W</i> ) | Внесок у <i>IIE</i> |
|--------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|
| Фінансова    | 1,0                              | 0,3               | 0,30                |
| Операційна   | 0,75                             | 0,25              | 0,1875              |
| Інформаційна | 0,8                              | 0,2               | 0,16                |
| Стратегічна  | 0,7                              | 0,15              | 0,105               |
| Юридична     | 0,95                             | 0,1               | 0,095               |
| Разом        | -                                | 1,0               | 0,8475              |

Використання економіко-математичних методів оцінки ефективності заходів дозволяє планувати управлінські рішення, забезпечуючи баланс між прибутковістю та захистом активів підприємства.

### 2.3. Особливості системи управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» на основі ризик-орієнтованого підходу

Фінансово-економічна безпека підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які здатні істотно впливати на стабільність і ефективність його діяльності. Для ФОП «Квач Олег Анатолійович» забезпечення економічної безпеки є ключовим завданням, оскільки підприємство функціонує у динамічному ринковому середовищі, де суттєву роль відіграють макроекономічні умови, валютні коливання, зміни податкового законодавства, конкуренція та технологічний розвиток.

Зовнішнє середовище підприємства включає такі фактори: економічну стабільність, валютну ситуацію, регуляторну політику, активність конкурентів, технологічне оновлення продукції, логістику та поведінку споживачів. Виявлені ризики зовнішнього середовища систематизовано у Додатку В, де зазначено сутність загрози, можливі наслідки та рівень ризику. Зокрема, високий рівень ризику для підприємства становлять економічна нестабільність, валютні коливання, активізація конкурентів та зміни у поведінці споживачів. Середні ризики пов'язані з технологічним старінням продукції, змінами митної політики та кібератаками. Така систематизація дозволяє сконцентрувати увагу на пріоритетних загрозах і розробляти заходи їх мінімізації.

На рис. 2.7 представлено комплекс заходів ФОП «Квач Олег Анатолійович» щодо оперативного реагування на зовнішні ризики.



Рис. 2.7. Комплекс заходів ФОП «Квач Олег Анатолійович» щодо оперативного реагування на зовнішні ризики

Внутрішня середовище ФОП включає управління, кадри, технічні та логістичні елементи. Додаток Е містить основні внутрішні загрози, які включають організаційні, фінансові, кадрові, технічні та логістичні ризики. Зокрема, підприємство стикається з обмеженістю обігових коштів, ризиком нестачі кваліфікованих працівників під час пікових періодів, недостатнім обліком товарних запасів і залежністю від місцевих постачальників.

У системі управління фінансово-економічною безпекою одним із методів управління ризиками є створення карти ризиків (Додаток Д). Про них уже згадувалося раніше, у них зазначено ймовірність, вплив, рівень загрози, категорію та заходи реагування для кожного ризику. Такі системи дозволяють підприємцю швидко виявити небезпеку, оцінити її наслідки та приймати правильні управлінські рішення. Для прикладу, диверсифікація каналів продажу, запуск онлайн-продажів і підвищення якості сервісного обслуговування компенсують високий ризик втрати частини клієнтів через активізацію конкурентів [5]. Формування валютного резерву та ведення обліку у валюті зменшують ризики, пов'язані з коливаннями валюти.

Технічні ризики зменшуються за допомогою резервного копіювання даних, оновлення програмного забезпечення та антивірусного захисту, а кадрові ризики зменшуються за допомогою програм мотивації, навчання та бонусів для працівників.

Щомісячне планування продажів і закупівель, аналіз витрат, прибутковості та рентабельності напрямів діяльності, моніторинг постачальників і конкурентів на ринку, організація виконання замовлень і післяпродажне обслуговування є засобами ефективного управління фінансово-економічною безпекою ФОП. Гнучкість організаційної моделі та централізація управлінських функцій дозволяє швидко модифікувати плани відповідно до змін зовнішніх факторів, таких як зміни цін, попиту та валютного курсу.

Систематичний ризик-орієнтований підхід дозволяє планувати стратегічні кроки розвитку компанії та реагувати на негативні фактори. Розширення каналів продажу, вдосконалення технічної бази, впровадження автоматизованих систем обліку, регулювання управлінських процесів і підвищення кваліфікації персоналу є прикладами таких заходів.

Отже, система управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» інтегрує зовнішній та внутрішній моніторинг ризиків, застосовує карту ризиків як інструмент контролю і планування, і базується на принципах ризик-орієнтованого підходу. Це забезпечує стійкість підприємства, можливість оперативного реагування на зовнішні та внутрішні загрози, зниження негативних фінансових наслідків та створює передумови для подальшого розвитку в умовах динамічного ринку комп'ютерної техніки та сервісного обслуговування.

## Висновки до другого розділу

1. ФОП «Квач Олег Анатолійович» здійснює діяльність у сфері

роздрібної та оптової торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням, а також надає послуги з ремонту й технічного обслуговування комп'ютерної техніки. Діяльність ФОП «Квач Олег Анатолійович» характеризується стабільним зростанням виручки та поступовим зміцненням позицій на ринку. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, нарощує роль цифрових технологій і розширює персонал для обслуговування зростаючого обсягу робіт. Високий рівень спеціалізації на основному виді діяльності дозволяє концентрувати досвід і зберігати конкурентні переваги. Сукупно ці фактори свідчать про стійкий фінансово-економічний стан та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

2. ФОП «Квач Олег Анатолійович» не має формальної служби економічної безпеки, проте застосовує низку процедур і методів контролю фінансів, запасів та сервісної діяльності, що забезпечує базовий рівень захисту від ризиків. Ефективність заходів оцінена за окремими складовими: фінансова та операційна безпека знаходяться на високому рівні, інформаційна та стратегічна - на помірному. Інтегральний індекс ефективності заходів ЕБ становить 0,835, що свідчить про достатній рівень економічної безпеки для малого підприємства.

3. Встановлено, що основні ризики пов'язані з інформаційною безпекою та стратегічною стійкістю, що визначає потребу у впровадженні елементів формальної служби ЕБ та автоматизованих систем контролю. Використання економіко-математичних методів оцінки ефективності заходів дозволяє планувати управлінські рішення, забезпечуючи баланс між прибутковістю та захистом активів підприємства.

4. У випадку ФОП «Квач Олег Анатолійович» не створено службу економічної безпеки через просту організаційну структуру. Водночас, відсутність формальної служби економічної безпеки не означає повну відсутність заходів щодо забезпечення безпеки. ФОП реалізує ризик-

орієнтовані управлінські практики, що виконують функції контролю та захисту активів, зокрема: контроль фінансових потоків і регулярний аналіз виручки та витрат; моніторинг кредиторської та дебіторської заборгованості; перевірка постачальників та оцінка надійності партнерів; страхування цінних активів та обладнання.

5. Система управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» інтегрує зовнішній та внутрішній моніторинг ризиків, застосовує карту ризиків як інструмент контролю і планування, і базується на принципах ризик-орієнтованого підходу. Це забезпечує стійкість підприємства, можливість оперативного реагування на зовнішні та внутрішні загрози, зниження негативних фінансових наслідків та створює передумови для подальшого розвитку в умовах динамічного ринку комп'ютерної техніки та сервісного обслуговування.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМЦЯ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

### 3.1. Удосконалення системи ідентифікації та класифікації фінансово-економічних ризиків підприємця

Ефективна система управління фінансово-економічною безпекою підприємця ґрунтується на належно вибудованому процесі ідентифікації та класифікації ризиків. Якість цього етапу визначає точність подальших оцінок і ефективність заходів для зменшення потенційних загроз. Ризик-орієнтований підхід поступово стає важливою частиною системи економічної безпеки підприємств різного масштабу, включно з малими, в умовах нестабільної економічної ситуації, коливань валютних курсів і зростання кіберзагроз. Наукові дослідження підкреслюють, що універсальність ризик-орієнтованого підходу дозволяє адаптувати його методологію як до великих корпорацій, так і до підприємців-фізичних осіб.

Методика оцінювання ризиків у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки базується на комплексному застосуванні якісних і кількісних підходів, що дозволяє отримати всебічне уявлення про природу загроз і рівень їхнього впливу на діяльність господарюючого суб'єкта. Якісна оцінка ґрунтується на застосуванні експертних суджень, побудові матриць ризиків, SWOT-аналізу, структурно-логічних моделей і методів ранжування. Цей підхід передбачає ідентифікацію ключових ризиків, визначення їх джерел, опис можливих сценаріїв розвитку подій та характеристику потенційних наслідків.

Як відмічає Герасименко О.М. перевагою якісного методу є можливість швидко сформулювати загальне уявлення про ризиковий профіль

суб'єкта господарювання, навіть за обмеженої кількості даних, що особливо важливо для малих і середніх компаній або ситуацій, коли загроза є новою чи слабо структурованою [7].

Відмітимо, що кількісна оцінка ризиків передбачає використання математичних та статистичних інструментів, які дозволяють чисельно виміряти рівень ризику. У практиці управління ризиками широко використовуються показники варіації, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнтів ризику, а також методи оцінки ймовірності настання негативної події. Застосування кількісних методів передбачає аналіз ретроспективних даних, моделювання можливих коливань результативних показників і побудову прогнозів, що підвищує точність прийняття управлінських рішень.

Одним з найбільш популярних сучасних інструментів є Value at Risk (VaR), який дозволяє оцінити максимальний можливий розмір втрат за певний період часу з урахуванням встановленого рівня довіри. Такий підхід дає змогу підприємству не лише прогнозувати рівень втрат, але й визначити необхідні резерви для їх покриття.

Як відмічають Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. поряд із традиційними кількісними методами у сфері ризик-менеджменту все більшого поширення набувають комплексні інтегральні індекси, що поєднують у собі кілька параметрів ризику та дозволяють сформулювати узагальнений показник для подальшого порівняння чи ранжування [33].

Зазначимо, що найпоширенішим прикладом є індекс ризику ( $R_i$ ), що визначається як добуток ймовірності настання події та можливих збитків:

$$R_i = P_i \times L_i \quad 3.1$$

де,

$P_i$  – ймовірність реалізації ризику;

$L_i$  – очікуваний розмір втрат.

Цей показник дозволяє оперативно оцінити критичність кожного окремого ризику та визначити його місце у структурі загроз підприємства.

Чим вищим є значення індексу, тим більш небезпечним є ризик і тим пріоритетнішою має бути розробка заходів щодо його мінімізації.

Використання інтегральних показників сприяє стандартизації процесів оцінювання ризиків, забезпечують можливість порівняння різних загроз між собою та формування обґрунтованого переліку управлінських рішень. Інтегральний підхід дозволяє врахувати як частотність виникнення ризику, так і масштаб можливих збитків, що забезпечує більш збалансований і об'єктивний аналіз рівня небезпеки. У кінцевому поєднанні якісних та кількісних методів оцінювання забезпечує високу точність діагностики ризикових ситуацій, формує основи для ефективної системи контролю, моніторингу та попередження загроз, а також підвищує загальний рівень фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання.

У випадку ФОП «Квач Олег Анатолійович», діяльність якого зосереджена на роздрібній та оптовій торгівлі комп'ютерною технікою, периферією та наданні послуг з ремонту, необхідність формування системної моделі ризиків обумовлена високою залежністю бізнесу від зовнішніх факторів – валютної динаміки, технологічних інновацій, змін постачальницьких ланцюгів та кон'юнктури ринку електроніки. При цьому підприємець не має багато адміністративних ресурсів, тому він потребує моделі ризик-менеджменту, яка максимально раціональна та зосереджена на простих, але ефективних методах виявлення загроз.

Ідентифікація ризиків – це процес виявлення всіх потенційних загроз, які можуть вплинути на результати роботи підприємця. Науковці Васільєва Л.М. [3], Петрова І.Л. [37], Шостак Л., Сур'як А. [47] підкреслюють, що ефективна ідентифікація має базуватися на комплексності, регулярності та включенні як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У системі управління безпекою ФОП доцільно використовувати багаторівневий підхід, три складові якого показано на рис. 3.1.

Для ФОПа, що працює на ринку комп'ютерної техніки, особливо

значущими є валютні, постачальницькі, технологічні та кіберризики. Зазначимо, що частина товарообігу підприємця пов'язана з імпортною продукцією, що формує високу чутливість до валютної волатильності. Крім того, значна частина доходу підприємця отримується за допомогою онлайн-продажів, що призводить до додаткових проблем, пов'язаних із цифровою безпекою.



Рис. 3.1. Структура управління безпекою ФОП

Аналіз попередніх років показав стабільне зростання виручки та розширення клієнтської бази, однак, як уже було визначено раніше, підвищення трудомісткості й технологічної залежності бізнесу свідчить про формування нових ризиків, що потребують системного підходу до їх виявлення. Проскура В., Лизанець А., Гриць М. [39] наголошують, що у сучасних умовах ключовим є перехід до динамічних моделей ідентифікації ризиків, які враховують цифровізацію бізнес-процесів і збільшення ролі інформаційної безпеки.

Для малого бізнесу оптимальним варіантом є створення невеликої

системи ідентифікації ризиків, яка дозволяє оперативно проводити аналіз змінних факторів. Доцільним є впровадження наступного: щомісячного моніторингу переліку основних ризикових подій; матриці ризиків, яка показує ймовірність і ступінь негативного впливу на доходи та операційну діяльність; регулярного перегляду профілю ризиків у відповідь на зміни на ринку постачань і валюти; і реєстру інцидентів, які дозволяють накопичувати інформацію про фактичну реалізацію ризиків.

Такі рекомендації відповідають підходам, викладеним у роботах Ярославський А.О. [49], який акцентує на потребі формування структурованих процедур моніторингу ризиків навіть у невеликих організаціях.

На основі аналізу діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович» доцільно розширити стандартну класифікацію ризиків, запропоновану в літературі, і змінити її відповідно до діяльності підприємця (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропозиції щодо розширення класифікації

## ризиків діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович»

Зокрема, пропонується:

1. Виділити окрему групу цифрових ризиків, оскільки суттєва частина діяльності пов'язана з онлайн-комунікацією, продажами та зберіганням інформації.
2. Запровадити класифікацію ризиків за рівнем контрольованості (повністю контрольовані, частково контрольовані, неконтрольовані), що дозволяє обґрунтовано формувати стратегії реагування.
3. Розділити економічні ризики на ринкові та технологічні, враховуючи специфіку ринку комп'ютерної техніки.
4. Уточнити класифікацію кадрових ризиків, зокрема шляхом виділення ризику дефіциту IT-фахівців.

Крім того, для систематизації ризиків за ступенем стратегічної значущості важливо використовувати підхід запропонований VilniusTech Team [2]. Це дозволить визначити основні загрози, які мають найбільший вплив на збереження бізнесу.

У підсумку, удосконалена система ідентифікації та класифікації ризиків дозволить швидко виявляти важливі загрози, чітко структурувати їх за джерелами та впливом і створити основу для подальшого аналізу та реагування, що, в свою чергу, підвищить стійкість і ефективність фінансово-економічної безпеки ФОПа.

### 3.2. Розробка та інтеграція адаптивних стратегій управління ризиками у систему безпеки підприємця

Розробка та інтеграція адаптивних стратегій управління ризиками у систему фінансово-економічної безпеки підприємця передбачає перехід від формального виявлення ризиків до побудови дієвих механізмів реагування. Після проведеної ідентифікації загроз та оцінювання їхнього впливу

підприємець отримує основу для вибору інструментів, які здатні мінімізувати можливі втрати й забезпечити стабільність діяльності. Це особливо важливо для мікробізнесу, оскільки навіть незначні зміни на ринку можуть значно вплинути на фінансовий результат і, отже, на рівень економічної безпеки. Адаптивність стратегій означає їхню змінність залежно від обставин і здатність керівництва оперативно змінювати свої рішення.

На основі проведеної ідентифікації й класифікації ризиків (див. підрозділ 3.1) підприємець повинен визначити, які з них потребують негайного реагування, а які – контролю й моніторингу. Ключовими параметрами виступають:

- ймовірність настання ризику;
- масштаб можливих фінансових втрат;
- тривалість впливу;
- можливість запобігання або мінімізації.

Комплекс, здатний реагувати на зміни зовнішніх умов, можна створити шляхом поєднання класичних підходів (уникнення, зниження, передача або прийняття ризику) зі швидкими управлінськими рішеннями [50]. Адаптивний підхід для ФОПа, який займається продажем і обслуговуванням комп'ютерної техніки, дозволяє одночасно вирішувати проблеми операційної ефективності, стабільності доходів і безпеки.

Пропонуються конкретні стратегії, які одночасно ґрунтуються на загальних принципах ризик-менеджменту й адаптовані до діяльності ФОПа з продажу й сервісного обслуговування комп'ютерної техніки (Додаток Ж).

Гнучке ціноутворення, яке коригує націнку залежно від попиту, цін на комплектуючі та конкурентів, є хорошим способом мінімізувати ринкові та комерційні ризики. Такий механізм дозволяє залишатися конкурентоспроможним навіть коли купівельна спроможність зменшується. Диверсифікація товарної лінійки та впровадження сервісних пакетів також зменшує залежність від сезонності та доходу. Створення мінімального запасу

товарів для швидкого обігу дозволяє підприємцям запобігти втрати клієнтів через відсутність популярних позицій.

Фінансові ризики вимагають короткострокового прогнозування грошових потоків, щоб запобігти касовим розривам і планувати витрати. Для бізнесу з імпортними комплектуючими важливим є встановлення фіксованих умов постачання або лімітів, щоб запобігти різким коливанням цін. Водночас варто створити окремий податковий резерв, який дозволить виконати фінансові зобов'язання без ризику штрафів. Розширення кола постачальників підвищує гнучкість закупівель і зменшує залежність від одного контрагента.

Людський фактор, якість комплектуючих і технічні помилки є основними джерелами операційних ризиків. Їх можна зменшити запровадженням стандартних процедур і коротких чек-листів на типові види робіт, щоб зменшити помилки підприємців і майстрів. Конфлікти з споживачами та зайві витрати можна запобігти за допомогою вхідного контролю якості товарів і деталізації умов гарантійного обслуговування. Фінансова подушка для непередбачуваних обставин може бути створена шляхом створення невеликого матеріального резерву для покриття гарантійних випадків, який становить приблизно 1–2% від виручки. Використання CRM-системи є ще одним інструментом, який дозволяє вести облік клієнтів, ремонти, гарантійні строки та покращити контроль процесів.

Регуляторні та податкові ризики, пов'язані з підприємцями, які працюють у спрощеній системі оподаткування, вимагають ретельної перевірки законодавчих змін [41]. На випадок зміни податкових ставок або умов перебування у відповідній групі оподаткування доцільно створити кілька альтернативних сценаріїв роботи компанії. Використання цифрових сервісів звітності забезпечує своєчасне подання документів і знижує ймовірність технічних помилок.

Репутаційні ризики, з огляду на значну конкуренцію у сфері ремонту й продажу техніки, можуть впливати на дохід не менше, ніж фінансові чи

операційні. Швидке реагування на звернення клієнтів, прозорі правила гарантійного обслуговування та розвиток програм лояльності формують додатковий захист підприємця від негативних відгуків та зниження довіри.

Формування циклу постійного управління, який включає моніторинг ринкової ситуації, аналіз відхилень, коригування поточних рішень і оцінювання результатів, є важливою частиною впровадження адаптивних стратегій у систему безпеки. Мікробізнесу важливо, щоб цей цикл був частиною щоденної операційної роботи, а не формальністю. Підприємці можуть мінімізувати ймовірність значних втрат, роблячи регулярний аналіз продажів, витрат, термінів ремонту та стану запасів.

Цифровізація бізнес-процесів робить адаптивні стратегії значно ефективнішими, оскільки забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації та мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором. Автоматизований облік дозволяє відстежувати залишки, рух товарів, розклад платежів і структуру витрат у режимі реального часу [48]. Аналітичні інструменти дають змогу відстежувати динаміку продажів, рентабельність окремих товарних груп, коливання попиту та сезонні тенденції, що підсилює можливості прогнозування. Наявність систематизованої клієнтської бази сприяє персоналізації сервісу, формуванню довгострокової лояльності та точнішому плануванню маркетингових дій. У сукупності це забезпечує швидке реагування на будь-які зміни зовнішнього середовища та підтримує стабільність фінансово-економічної безпеки підприємця.

У підсумку, підприємець отримує систему, здатну забезпечувати стабільність грошових потоків, знижувати невизначеність і підтримувати високий рівень довіри клієнтів завдяки застосуванню адаптивних методів. Це підвищує конкурентоспроможність компанії та дозволяє їй розвиватися в мінливому ринку.

Отже, розробка та інтеграція адаптивних стратегій управління ризиками дає можливість підприємцю перетворити систему фінансово-

економічної безпеки з формального елемента планування на дієвий інструмент щоденного управління. Завдяки поєднанню гнучкого ціноутворення, диверсифікації доходів, контролю витрат, цифровізації процесів та регулярного моніторингу ризиків ФОП може оперативно реагувати на зміни ринкових умов, стабілізувати грошові потоки й мінімізувати потенційні втрати. Таким чином, адаптивний підхід забезпечує стійкість бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність і формує підґрунтя для збалансованого розвитку навіть у ситуації підвищеної невизначеності.

### 3.3. Оптимізаційні моделі управлінських рішень у ризик-орієнтованій системі фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання

Ризик-орієнтований підхід у фінансово- економічній безпеці підприємці передбачає систематичну оцінку й раннє виявлення потенційних загроз, здатних впливати на фінансові результати та стійкість підприємства. Для ФОП «Квач Олег Анатолійович», діяльність якого поєднує роздрібну та оптову торгівлю комп'ютерною технікою, периферійним обладнання та надання послуг із ремонту, основні категорії ризиків включають:

- фінансові ризики: коливання виручки через сезонність продажів, зміни курсу валют, неплатежі клієнтів;
- операційні ризики: дефіцит товарних запасів, відстрочені поставки, поломка обладнання для ремонту;
- інвестиційні ризики: необґрунтовані капіталовкладення у цифрові інструменти або основні засоби;
- стратегічні ризики: поява нових конкурентів, зміни технологій, зниження частки на локальному ринку.

Для кількісної оцінки ризиків застосовуються економіко-математичні моделі, зокрема оптимізаційні та імітаційні. Вони дозволяють прогнозувати фінансові результати підприємства за різних умов, оцінювати ймовірність

настання небажаних подій та визначати оптимальні управлінські рішення.

Для підприємця важливо знаходити оптимальний розподіл ресурсів між торгівлею та сервісним обслуговуванням для максимізації прибутку при мінімізації ризиків.

Позначимо [26]:

$R_r$  – виручка від роздрібною торгівлі,

$R_w$  – виручка від оптової торгівлі,

$R_s$  – виручка від сервісних послуг,

$C_r, C_w, C_s$  – відповідні змінні витрати,

$x_r, x_w, x_s$  – обсяги ресурсів, що виділяються на кожн вид діяльності.

Завдання оптимізації формулюється як максимізація чистого прибутку:

$$\max_{\Pi} = (R_r - C_r) + (R_w - C_w) + (R_s - C_s)$$

за обмеження ресурсів:

$$x_r + x_w + x_c \leq x_{total}$$

де,  $x_{total}$  – загальний доступний обсяг ресурсів підприємця.

Прорахуємо на підставі даних ФОП «Квач Олег Анатолійович» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунковий приклад

| Вид діяльності | Виручка, тис.грн | Витрати, тис.грн |
|----------------|------------------|------------------|
| Роздріб        | 1250             | 950              |
| Оптова         | 200              | 150              |
| Сервіс         | 170              | 110              |

Чистий прибуток:

$$\Pi_r = 1250 - 950 = 300 \text{ тис.грн}, \quad \Pi_w = 200 - 150 = 50 \text{ тис.грн},$$

$$\Pi_s = 170 - 110 = 600 \text{ тис.грн}.$$

$$\text{Загальний прибуток: } \Pi_{total} = 300 + 50 + 60 = 410 \text{ тис.грн},$$

З урахуванням ризиків через коефіцієнт невизначеності  $\alpha = 0,15$

корегований прибуток:

$$\Pi_{risk} = \Pi_{total} \times (1 - \alpha) = 410 \times 0,85 = 348,5 \text{ тис. грн}$$

Це демонструє, що навіть при помірних ризиках підприємство зберігає позитивний фінансовий результат.

Для оцінки можливих наслідків застосовується сценарне моделювання (табл. 3.2):

1) Базовий сценарій: збереження тенденцій росту виручки +16% р/р, витрати середні.

2) Негативний сценарій: зниження продажів на 10%, збільшення витрат на 5%.

3) Позитивний сценарій: виручка зростає на 20%, витрати стабільні.

Таблиця 3.2

Прогноз чистого прибутку за сценаріями, тис.грн

| Сценарій   | Виручка | Витрати | Чистий прибуток |
|------------|---------|---------|-----------------|
| Базовий    | 1620    | 1210    | 410             |
| Негативний | 1458    | 1270    | 188             |
| Позитивний | 1944    | 1210    | 734             |

Результати показують, що негативні сценарії суттєво впливають на прибуток, що підкреслює важливість резервного фінансування та страхових механізмів.

Для мінімізації витрат і ризиків дефіциту застосовується модель економічного замовлення (EOQ) [51]:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times C_{short}}{C_{short}}}$$

Вихідні дані:

- вартість зберігання однієї одиниці  $C_{short} = 50$  грн/шт.;
- вартість дефіциту  $C_{short} = 150$  грн/шт.;
- очікуваний попит  $D = 500$  шт.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 150}{500}} = 55 \text{ шт.}$$

Оптимальний обсяг закупівлі - 55 одиниць, що дозволяє зменшити ризик дефіциту та втрат.

Для комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки розраховується інтегральний індекс ризику (ІІР):

$$IIP = w_1 \times R_f + w_2 \times R_o + w_3 \times R_s$$

Вихідні дані:

$$R_f = 0,15, R_o = 0,10, R_s = 0,05$$

$$\text{Ваги: } w_1 = 0,5, w_2 = 0,3, w_3 = 0,2$$

$$IIP = 0,5 * 0,15 + 0,3 * 0,10 + 0,2 * 0,05 = 0,115$$

Значення ІІР < 0,2 вказує на низький рівень загроз і достатню фінансову стійкість.

На основі моделювання ризиків рекомендується:

1. Регулярне планування запасів і ресурсів на основі ЕОQ для мінімізації дефіциту.
2. Формування фінансових резервів (до 15% прибутку) для покриття негативних сценаріїв.
3. Інвестиції в цифрові технології та автоматизацію для зниження операційних ризиків.
4. Моніторинг ринку та конкурентів для адаптації стратегії продажів і сервісу.
5. Використання інтегрального індексу ризику для постійного контролю економічної безпеки.

Використання економіко-математичних моделей дозволяє кількісно оцінити ризики та їх вплив на фінансові результати ФОП «Квач Олег Анатолійович». Оптимізаційні моделі забезпечують раціональний розподіл ресурсів між торговельною та сервісною діяльністю, що мінімізує фінансові ризики.

Сценарне моделювання показало значний вплив негативних подій на прибуток, що підкреслює необхідність створення резервів і страхових механізмів. Інтегральний індекс ризику підтвердив достатню фінансову стійкість підприємства, але потребує регулярного моніторингу. Використання запропонованих моделей підвищує гнучкість управлінських рішень, зменшує невизначеність та сприяє сталому розвитку бізнесу навіть в умовах ринкової волатильності. Розроблені оптимізаційні підходи є практично застосовними для ФОП, дозволяючи підтримувати баланс між прибутковістю та безпекою підприємницької діяльності.

Оптимізаційні моделі управлінських рішень, розраховані на основі методів EOQ та сценарного моделювання, дозволили визначити оптимальний обсяг закупівлі товарів - 55 одиниць, що мінімізує ризики дефіциту та втрати прибутку. Сценарне моделювання показало, що навіть у негативному сценарії прибуток залишається позитивним (188 тис. грн), а у позитивному - досягає 734 тис. грн, що демонструє гнучкість підприємця до ринкових коливань.

### Висновки до третього розділу

1. Встановлено, що одним з найбільш популярних сучасних інструментів є Value at Risk (VaR), який дозволяє оцінити максимальний можливий розмір втрат за певний період часу з урахуванням встановленого рівня довіри. Такий підхід дає змогу підприємству не лише прогнозувати рівень втрат, але й визначати необхідні резерви для їх покриття. Запропоновано формулу індексу ризику ( $R_i$ ), що визначається як добуток ймовірності настання події та можливих збитків, яка дозволяє оперативне оцінити критичність кожного окремого ризику та визначити його місце у структурі загроз підприємства. Чим вищим є значення індексу, тим більш небезпечним є ризик і тим пріоритетнішою має бути розробка заходів щодо

його мінімізації.

2. Визначено структуру управління безпекою фізичної-особи підприємця, яка передбачає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх процесів, оцінювання операційних і технічних факторів. Для малого бізнесу оптимальним варіантом є створення невеликої системи ідентифікації ризиків, яка дозволяє оперативно проводити аналіз змінних факторів. Доцільним є впровадження наступного: щомісячного моніторингу переліку основних ризикових подій; матриці ризиків, яка показує ймовірність і ступінь негативного впливу на доходи та операційну діяльність; регулярного перегляду профілю ризиків у відповідь на зміни на ринку постачань і валюти; і реєстру інцидентів, які дозволяють накопичувати інформацію про фактичну реалізацію ризиків.

3. На основі аналізу діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович» доцільно розширити стандартну класифікацію ризиків, зокрема, пропонується: виділити окрему групу цифрових ризиків, оскільки суттєва частина діяльності пов'язана з онлайн-комунікацією, продажами та зберіганням інформації; запровадити класифікацію ризиків за рівнем контрольованості (повністю контрольовані, частково контрольовані, неконтрольовані), що дозволяє обґрунтовано формувати стратегії реагування; розділити економічні ризики на ринкові та технологічні, враховуючи специфіку ринку комп'ютерної техніки; уточнити класифікацію кадрових ризиків, зокрема шляхом виділення ризику дефіциту ІТ-фахівців.

4. Доведено, що адаптивний підхід забезпечує стійкість бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність і формує підґрунтя для збалансованого розвитку навіть у ситуації підвищеної невизначеності. Пропонуються конкретні стратегії, які одночасно ґрунтуються на загальних принципах ризик-менеджменту й адаптовані до діяльності ФОПа з продажу й сервісного обслуговування комп'ютерної техніки.

5. На основі моделювання ризиків рекомендується: регулярно

планування запасів і ресурсів на основі EOQ для мінімізації дефіциту; формування фінансових резервів (до 15% прибутку) для покриття негативних сценаріїв; інвестиції в цифрові технології та автоматизацію для зниження операційних ризиків; моніторинг ринку та конкурентів для адаптації стратегії продажів і сервісу; використання інтегрального індексу ризику для постійного контролю економічної безпеки.

6. Сценарне моделювання показало значний вплив негативних подій на прибуток, що підкреслює необхідність створення резервів і страхових механізмів. Інтегральний індекс ризику підтвердив достатню фінансову стійкість підприємства, але потребує регулярного моніторингу. Використання запропонованих моделей підвищує гнучкість управлінських рішень, зменшує невизначеність та сприяє сталому розвитку бізнесу навіть в умовах ринкової волатильності. Розроблені оптимізаційні підходи є практично застосовними для ФОП, дозволяючи підтримувати баланс між прибутковістю та безпекою підприємницької діяльності.

7. Оптимізаційні моделі управлінських рішень, розраховані на основі методів EOQ та сценарного моделювання, дозволили визначити оптимальний обсяг закупівлі товарів - 55 одиниць, що мінімізує ризики дефіциту та втрати прибутку. Сценарне моделювання показало, що навіть у негативному сценарії прибуток залишається позитивним (188 тис. грн), а у позитивному - досягає 734 тис. грн, що демонструє гнучкість підприємця до ринкових коливань.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що структурні та функціональні частини системи управління фінансово-економічною безпекою підприємця складають єдиний механізм, призначений для зменшення вразливості бізнесу та стабілізації його діяльності в умовах невизначеності. Наголошено, що сутність ризик-орієнтованого підходу полягає у системному, превентивному і адаптивному управлінні ризиками, що забезпечує фінансову і економічну безпеку підприємця.

2. Встановлено, що оцінювання ризиків передбачає застосування різноманітних методів кількісного та якісного аналізу, таких як матриці ймовірності та наслідки, рейтингові оцінки, сценарне моделювання та фінансове прогнозування. Використання комплексного підходу дозволяє підприємцю не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й оцінити їх взаємозв'язки та системний вплив на всі аспекти діяльності. Крім того, регулярне оновлення оцінки ризиків забезпечує адаптивність системи безпеки, дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов і мінімізувати можливі фінансові та репутаційні втрати.

3. ФОП «Квач Олег Анатолійович» здійснює діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням і програмним забезпеченням, а також надає послуги з ремонту й технічного обслуговування комп'ютерної техніки. Діяльність ФОП «Квач Олег Анатолійович» характеризується стабільним зростанням виручки та поступовим зміцненням позицій на ринку. Високий рівень спеціалізації на основному виді діяльності дозволяє концентрувати досвід і зберігати конкурентні переваги. Сукупно ці фактори свідчать про стійкий фінансово-економічний стан та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

4. ФОП «Квач Олег Анатолійович» не має формальної служби

економічної безпеки, проте застосовує низку процедур і методів контролю фінансів, запасів та сервісної діяльності, що забезпечує базовий рівень захисту від ризиків. ФОП реалізує ризик-орієнтовані управлінські практики, що виконують функції контролю та захисту активів, зокрема: контроль фінансових потоків і регулярний аналіз виручки та витрат; моніторинг кредиторської та дебіторської заборгованості; перевірка постачальників та оцінка надійності партнерів; страхування цінних активів та обладнання. Ефективність заходів оцінена за окремими складовими: фінансова та операційна безпека знаходяться на високому рівні, інформаційна та стратегічна - на помірному. Інтегральний індекс ефективності заходів ЕБ становить 0,835, що свідчить про достатній рівень економічної безпеки для малого підприємства.

5. Встановлено, що основні ризики пов'язані з інформаційною безпекою та стратегічною стійкістю, що визначає потребу у впровадженні елементів формальної служби ЕБ та автоматизованих систем контролю. Використання економіко-математичних методів оцінки ефективності заходів дозволяє планувати управлінські рішення, забезпечуючи баланс між прибутковістю та захистом активів підприємства.

6. Система управління фінансово-економічною безпекою ФОП «Квач Олег Анатолійович» інтегрує зовнішній та внутрішній моніторинг ризиків, застосовує карту ризиків як інструмент контролю і планування, і базується на принципах ризик-орієнтованого підходу. Це забезпечує стійкість підприємства, можливість оперативного реагування на зовнішні та внутрішні загрози, зниження негативних фінансових наслідків та створює передумови для подальшого розвитку в умовах динамічного ринку комп'ютерної техніки та сервісного обслуговування.

7. Встановлено, що одним з найбільш популярних сучасних інструментів є Value at Risk (VaR), який дозволяє оцінити максимальний можливий розмір втрат за певний період часу з урахуванням встановленого

рівня довіри. Такий підхід дає змогу підприємству не лише прогнозувати рівень втрат, але й визначати необхідні резерви для їх покриття. Запропоновано формулу індексу ризику ( $R_i$ ), що визначається як добуток ймовірності настання події та можливих збитків, яка дозволяє оперативно оцінити критичність кожного окремого ризику та визначити його місце у структурі загроз підприємства. Чим вищим є значення індексу, тим більш небезпечним є ризик і тим пріоритетнішою має бути розробка заходів щодо його мінімізації.

8. Визначено структуру управління безпекою фізичної-особи підприємця, яка передбачає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх процесів, оцінювання операційних і технічних факторів. Для малого бізнесу оптимальним варіантом є створення невеликої системи ідентифікації ризиків, яка дозволяє оперативно проводити аналіз змінних факторів. Доцільним є впровадження наступного: щомісячного моніторингу переліку основних ризикових подій; матриці ризиків, яка показує ймовірність і ступінь негативного впливу на доходи та операційну діяльність; регулярного перегляду профілю ризиків у відповідь на зміни на ринку постачань і валюти; і реєстру інцидентів, які дозволяють накопичувати інформацію про фактичну реалізацію ризиків. На основі аналізу діяльності ФОП «Квач Олег Анатолійович» доцільно розширити стандартну класифікацію ризиків.

9. Доведено, що адаптивний підхід забезпечує стійкість бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність і формує підґрунтя для збалансованого розвитку навіть у ситуації підвищеної невизначеності. Пропонуються конкретні стратегії, які одночасно ґрунтуються на загальних принципах ризик-менеджменту й адаптовані до діяльності ФОПа з продажу й сервісного обслуговування комп'ютерної техніки.

10. На основі моделювання ризиків рекомендується: регулярно планування запасів і ресурсів на основі EOQ для мінімізації дефіциту;

формування фінансових резервів (до 15% прибутку) для покриття негативних сценаріїв; інвестиції в цифрові технології та автоматизацію для зниження операційних ризиків; моніторинг ринку та конкурентів для адаптації стратегії продажів і сервісу; використання інтегрального індексу ризику для постійного контролю економічної безпеки.

11. Сценарне моделювання показало значний вплив негативних подій на прибуток, що підкреслює необхідність створення резервів і страхових механізмів. Інтегральний індекс ризику підтвердив достатню фінансову стійкість підприємства, але потребує регулярного моніторингу. Використання запропонованих моделей підвищує гнучкість управлінських рішень, зменшує невизначеність та сприяє сталому розвитку бізнесу навіть в умовах ринкової волатильності. Розроблені оптимізаційні підходи є практично застосовними для ФОП, дозволяючи підтримувати баланс між прибутковістю та безпекою підприємницької діяльності.

12. Оптимізаційні моделі управлінських рішень, розраховані на основі методів EOQ та сценарного моделювання, дозволили визначити оптимальний обсяг закупівлі товарів - 55 одиниць, що мінімізує ризики дефіциту та втрати прибутку. Сценарне моделювання показало, що навіть у негативному сценарії прибуток залишається позитивним (188 тис. грн), а у позитивному - досягає 734 тис. грн, що демонструє гнучкість підприємця до ринкових коливань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В.В., Лоскутова Г.А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. *Review of transport economics and management*. 2023. №9. С.95-104.
2. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
3. Васільєва Л.М. Система управління ризиками як складова економічної безпеки підприємства. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5086/1/5.pdf>
4. Вербіцька І. І. Ризикменеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 5. С. 282–291.
5. Воловельська І. В., Прихода А., Ліпейко І. Сучасні тренди управління ризиками. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 205-212.
6. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
7. Герасименко О.М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства. URI: [https://library.krok.edu.ua/media/lisiji-avtoreferati-vidguki/gerasienko\\_2021-abstract.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/lisiji-avtoreferati-vidguki/gerasienko_2021-abstract.pdf)
8. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризикорієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281–288.
9. Даниленко С. Концептуальні засади управління ризиками в системі економічної безпеки. *Менеджмент та підприємництво в Україні*.

2021. №3(33). С. 14–22.

10. Дашко І., Стефаник С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №4. С.34-40.

11. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С.9-15.

12. Дроботя, Я., Дорошенко, О., Кравченко, С. та ін. Ризик-орієнтований підхід при управлінні фінансовою безпекою підприємства. URL:<https://dspace.pdau.edu.ua/items/2a10ff58-471e-4219-a649-f3668e3d3b4b>

13. Дуднева Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. URL:<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539>

14. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/iphp/journal/article/view/173>

15. Живко З. Б., Черевко О. В., Зачосова Н. В., Живко М. О., Баворовська О. Б., Занора В. О. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навч.-метод. Посіб. / ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.

16. Завора Т.М., Лебедин А.Г. Методичні основи оцінювання ризиків в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. ПолтНТУ. 2024. 325 с.

17. Зенькович К. Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково практичної конференції (м. Суми, 18 листопада 2025 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2025. С.200-202.

18. Зенькович К. Ризик-орієнтований підхід у системі управління

фінансово-економічною безпекою суб'єкта підприємницької діяльності. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 68-76.

19. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. К., 2023. 276 с.

20. Зубко Т., Корж М., Касьянова А., Вавдійчик І., Сидоренко К. Особливості системи оцінки фінансової безпеки українських підприємств. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. 5. С.561.

21. Каюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2019. №3. С. 1–3.

22. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 211–218.

23. Колісніченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. Методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2023. №6. С.67-72.

24. Колос Т. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу у систему управління безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2022. №184. С. 56–63.

25. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 432 с.

26. Костенко М. Ризик-менеджмент у структурі фінансової безпеки підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 228 с.

27. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.

28. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризикменеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий*

вчений. 2018. № 4 (2). С. 814-818.

29. Матвійчук В., Матушевський О. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2024. №2. С. 118-131.

30. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/acle/view/1822/1758>.

31. Мозговий Є. Управління фінансово-кредитними ризиками на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. №7. С.125-131.

32. Москаль Н. Комплексний підхід до оцінки безперервності діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. С.17-24.

33. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризикорієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.

34. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. №23. С.145-151.

35. Орлов В.М., Шостак Л.В. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 7(07). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/189>

36. Петренко Н. Ефективність ризик-орієнтованих систем управління підприємствами в умовах нестабільності. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. №4. С. 102–110.

37. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація в забезпеченні економічної безпеки. URL:<https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zauniversitetu-krok/acle/view/323>

38. Піхняк Т. А. Методи оцінки та механізми управління фінансовою

безпекою підприємства. *Сталий розвиток економіки*. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/375>

39. Проскура В., Лизанець А., Гриць М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. 2023. URI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>

40. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2024. С.76-82.

41. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро, 2018. 234 с.

42. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 8. С. 237–243.

43. Фетісов О., Кузьмич А., Водкевич В. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-157>

44. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

45. Черняк О. Л., Чакалов Р. К., Зачосова Н. В. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. *Підприємництво та інновації*. 2023. №5. С.23-31.

46. Швець Л. Класифікація ризиків та їх роль у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 89–96.

47. Шостак Л., Сур'як А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський*

*науковий вісник*. 2025. №17. С. 126-132.

48. Шостак Л.В., Помазун О.О. Фінансово-економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 38. 2022. С. 144-146.

49. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис. д-ра філософії: 051 економіка. Вінниця, 2020. 228 с.

50. Financial Risk Management Software Market Size. Fortunebusinessinsights.com : website. URL: <https://www.fortunebusinessights.com>

51. Nazarenko, S., Nosan, N. Risk Management in the Economic Activity of Small Enterprises: Modern Imperatives. *Modern Economics*, 2020. P.23-29.

52. VilniusTech Team (2023). Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/18951>

53. Yavorska T. V., Revak I. O., Pidkhomnyi O. M. Risk-based approach in the insurance companies of Ukraine financial monitoring system. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. №2. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/6699>

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Оцінка майна та капіталу ФОП «Квач Олег Анатолійович»  
за 2020-2024 рр., тис. грн.

| № з/п | Види активів (майна) та пасивів (капіталу)  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення у % 2024 р. до 2020 р. |
|-------|---|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
|       | Майно - усього  | 1 621,2 | 2 519,6 | 3 208,8 | 2 230,7 | 3 091,7 | 190,71%                           |
| 1     | Необоротні активи   | 53,1    | 149,4   | 175,9   | 175,4   | 218,7   | 411,62%                           |
| 1.1   | Основні засоби  | 28,3    | 45,7    | 67,5    | 168,4   | 157,5   | 556,01%                           |
| 1.2   | Довгострокові біологічні активи   | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | —                                 |
| 2     | Оборотні активи   | 1 568,1 | 2 370,2 | 3 032,9 | 2 055,4 | 2 873,1 | 183,22%                           |
| 2.1   | Запаси  | 985,5   | 1 366,4 | 1 532,4 | 1 311,4 | 1 755,3 | 178,11%                           |
| 2.2   | Поточна дебіторська заборгованість  | 574,7   | 977,7   | 1 206,6 | 684,5   | 1 085,4 | 188,87%                           |
| 2.3   | Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції   | 0,7     | 25,3    | 293,0   | 58,4    | 30,7    | 4132,66%                          |
| 2.4   | Інші оборотні активи  | 0,4     | 0,8     | 0,9     | 1,1     | 1,7     | 381,99%                           |
| 2.5   | Витрати майбутніх періодів  | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | —                                 |
| 3     | Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття                                   | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | —                                 |
|       | Капітал- усього   | 1 621,2 | 2 519,6 | 3 208,8 | 2 230,7 | 3 091,7 | 190,71%                           |
| 4.    | Власний капітал   | 32,9    | 244,3   | 362,4   | 309,8   | 367,3   | 1117,07%                          |
| 4.1   | Зареєстрований (пайовий) капітал  | 0,2     | 99,3    | 99,3    | 99,3    | 99,3    | 49667,50%                         |
| 5.    | Зобов'язання і забезпечення   | 1 588,3 | 2 275,3 | 2 846,4 | 1 920,9 | 2 724,5 | 171,53%                           |
| 5.1   | Довгострокові зобов'язання  | 5,5     | 1,6     | 3,5     | 2,8     | 2,7     | 48,78%                            |
| 5.2   | Поточні зобов'язання  | 1 582,8 | 2 273,7 | 2 842,9 | 1 918,1 | 2 721,8 | 171,96%                           |
| 5.3   | Поточна кредиторська заборгованість   | 1 240,6 | 1 856,1 | 2 095,2 | 1 097,8 | 1 625,6 | 131,03%                           |
| 5.4   | Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | 0,0     | —                                 |

## Додаток Б

## Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ФОП «Квач Олег

| № з/п | Показники   | 2020 р.    |         | 2021 р.    |         | 2022 р.    |         | 2023 р.  |         | 2024 р.  |         | Пит. вага в інтегр. показ. |
|-------|---|------------|---------|------------|---------|------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------------------------|
|       |   | Значення   | Рейтинг | Значення   | Рейтинг | Значення   | Рейтинг | Значення | Рейтинг | Значення | Рейтинг |                            |
| 1     | Показники ліквідності   |            |         |            |         |            |         |          |         |          |         |                            |
| 1.1   | Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)   | 0,99       | 8       | 1,04       | 10      | 1,07       | 8       | 1,07     | 8       | 1,06     | 8       | 8                          |
| 1.2   | Коефіцієнт швидкої ліквідності  | 0,36       | 10      | 0,44       | 10      | 0,53       | 9       | 0,39     | 10      | 0,41     | 10      | 8                          |
| 2     | Показники ділової активності  |            |         |            |         |            |         |          |         |          |         |                            |
| 2.1   | Період оборотності дебіторської заборгованості, днів  | 38,7       | 8       | 57,9       | 8       | 63,6       | 8       | 54,4     | 8       | 52,0     | 8       | 9                          |
| 2.2   | Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів                             | 184,3      | 10      | 168,0      | 10      | 162,6      | 10      | 229,5    | 10      | 178,5    | 10      | 9                          |
| 2.3   | Період оборотності активів, днів  | 4,6        | 9       | 10,3       | 10      | 17,7       | 10      | 19,3     | 10      | 19,9     | 10      | 9                          |
| 3     | Показники фінансової незалежності   |            |         |            |         |            |         |          |         |          |         |                            |
| 3.1   | Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)                             | 97,97      | 8       | 90,30      | 8       | 88,71      | 8       | 86,11    | 8       | 88,12    | 8       | 9                          |
| 3.2   | Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів) | 0,94       | 10      | 4,07       | 10      | 6,26       | 10      | 6,68     | 10      | 5,27     | 10      | 9                          |
| 4     | Показники рентабельності  |            |         |            |         |            |         |          |         |          |         |                            |
| 4.1   | Рентабельність продажу, %   | 2,14       | 8       | 3,69       | 8       | 5,18       | 8       | 4,35     | 8       | 4,81     | 8       | 9                          |
| 4.2   | Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)                                      | 7,10       | 10      | 8,59       | 10      | 11,19      | 10      | 10,02    | 10      | 11,07    | 10      | 9                          |
| 4.3   | Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)                            | 135,5<br>3 | 10      | 128,3<br>2 | 10      | 105,6<br>3 | 10      | 81,09    | 10      | 87,00    | 10      | 9                          |
|       | Інтегрований показник фінансового стану   | 7,56       |         | 8,00       |         | 8,24       |         | 8,12     |         | 8,15     |         | 100                        |
|       | Рейтинг фінансового стану   | А          |         | А          |         | А          |         | А        |         | А        |         | -                          |

Анатолійович»

## Додаток В

## Аналіз зовнішніх загроз і ризиків ФОП «Квач Олег Анатолійович»

| № | Фактор зовнішнього середовища                 | Суть загрози / ризику   | Можливі наслідки  | Рівень ризику    |
|---|---|---|---|------------------|
| 1 | Економічна нестабільність                     | Зниження купівельної спроможності споживачів в умовах воєнного стану          | Падіння обсягів продажу, зменшення прибутку                         | Високий          |
| 2 | Валютні коливання                             | Зростання курсу долара/євро збільшує собівартість імпоротної техніки          | Втрата конкурентоспроможності, потреба в перегляді цінової політики | Високий          |
| 3 | Зміни в податковому законодавстві             | Нестабільність правил для ФОП, зміна ставок і систем оподаткування            | Порушення планування витрат, ризик штрафів                          | Середній         |
| 4 | Активізація конкурентів                       | Вихід на ринок нових онлайн-магазинів із ширшим асортиментом і нижчими цінами | Втрата частини ринку, зниження доходів                              | Високий          |
| 5 | Технологічне старіння товару                  | Постійне оновлення ІТ-продуктів знецінює наявні товарні запаси                | Залишки на складі стають неліквідними                               | Середній         |
| 6 | Зміна митної політики або логістичних каналів | Ускладнення імпорту товарів, затримки постачань                               | Зрив термінів поставок, обмеження доступності товарів               | Середній/високий |
| 7 | Кібератаки / шахрайство онлайн                | Поширення фішингових атак, ризик витоку даних клієнтів                        | Пошкодження репутації, фінансові втрати                             | Середній         |
| 8 | Зміни у поведінці споживачів                  | Перехід покупців у великі онлайн-платформи та маркетплейси                    | Втрата клієнтів, необхідність адаптації бізнес-моделі               | Високий          |

Додаток Д  
Виявлення внутрішніх загроз і ризиків ФОП «Квач Олег Анатолійович»

| № | Категорія ризику | Суть загрози / ризику                              | Можливі наслідки                                |
|---|------------------|--|---|
| 1 | Організаційні    | Відсутність структури управління                   | Перевантаження власника, втрата контролю        |
|   |                  | Нечіткі посадові обов'язки при найманні персоналу  | Помилки в роботі, неефективність                |
|   |                  | Відсутність системи внутрішнього контролю й аудиту | Високий ризик помилок і зловживань              |
| 2 | Фінансові        | Обмеженість обігових коштів                        | Неможливість гнучкого закупівельного управління |
|   |                  | Касові розриви при затримках оплати                | Збої у розрахунках із постачальниками           |
|   |                  | Залежність від поточних продажів                   | Вразливість бізнесу до зниження попиту          |
| 3 | Кадрові          | Обмежений штат у пікові періоди                    | Втрата клієнтів, падіння сервісу                |
|   |                  | Висока плинність кадрів                            | Витрати на навчання, нестабільність персоналу   |
|   |                  | Недостатня кваліфікація нових працівників          | Низька якість обслуговування                    |
| 4 | Технічні         | Зношеність обладнання                              | Часті поломки, затримки ремонту                 |
|   |                  | Відсутність резервного копіювання                  | Втрата даних клієнтів                           |
|   |                  | ІТ-вразливість до атак                             | Збої в роботі, витік інформації                 |
| 5 | Логістичні       | Залежність від місцевих постачальників             | Обмежений асортимент                            |
|   |                  | Обмежений склад                                    | Неможливість накопичення запасів                |
|   |                  | Поганий облік залишків                             | Помилки в замовленнях, зриви постачання         |

Додаток Е  
Карта ризиків ФОП «Квач Олег Анатолійович»

| № | Ризик   | Ймовірність | Вплив    | Рівень ризику | Категорія                   | Можливі наслідки  | Заходи реагування / зниження  |
|---|---|-------------|----------|---------------|-----------------------------|---|---|
| 1 | Зниження попиту через економічну нестабільність         | Висока      | Високий  | Критичний     | Зовнішній (ринковий)        | Падіння обсягів продажу, зниження прибутку                            | Диверсифікація товарів, запуск онлайн-продажів                      |
| 2 | Валютні коливання (подорожчання імпорту)                | Висока      | Середній | Високий       | Зовнішній (фінансовий)      | Зростання закупівельної вартості товарів, зниження маржі              | Ведення обліку у валюті, створення валютного резерву                |
| 3 | Втрата або збої в роботі IT-інфраструктури              | Середня     | Високий  | Високий       | Внутрішній (технічний)      | Неможливість обробки замовлень, втрати клієнтів                       | Резервне копіювання, оновлення ПЗ, антивірусний захист              |
| 4 | Висока плинність кадрів (технічного персоналу)          | Середня     | Середній | Середній      | Внутрішній (кадровий)       | Зниження якості ремонту, втрата лояльності клієнтів                   | Стимулювання, навчання, бонуси                                      |
| 5 | Збої в поставках (логістика, затримки у постачальників) | Середня     | Середній | Середній      | Зовнішній (логістичний)     | Затримка обслуговування клієнтів, штрафи                              | Пошук альтернативних постачальників, створення мінімального резерву |
| 6 | Недосконалий облік товарів (інвентаризація, залишки)    | Середня     | Середній | Середній      | Внутрішній (організаційний) | Проблеми з доступністю товару, порушення термінів виконання замовлень | Впровадження складського обліку, регулярні звірки                   |
| 7 | Податкові зміни (нові обмеження для ФОП)                | Низька      | Високий  | Середній      | Зовнішній (регуляторний)    | Потреба змінювати формат діяльності, ризик штрафів                    | Консультації з бухгалтером, резервування коштів                     |
| 8 | Конкуренція з великими маркетплейсами                   | Висока      | Високий  | Критичний     | Зовнішній (ринковий)        | Втрата частини клієнтів, ціновий тиск                                 | Унікальні послуги, швидкий сервіс, гарантія                         |

## Додаток Ж

Стратегії адаптовані до діяльності фізичної-особи підприємця з продажу й сервісного обслуговування комп'ютерної техніки

