

**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 механізму управління фінансово-економічною
безпекою підприємства»**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Антон ДЕНИСОВ

Науковий керівник,

д.держ.упр., проф.

Леся ВАСІЛЬЄВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ 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»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Денисову Антону Євгенійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства»

Науковий керівник: Васільєва Леся Миколаївна, д. держ. упр., професор

(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 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна, методична, наукова література, нормативно-правові акти, що стосуються теми наукового дослідження, аналітичні дані Приватного підприємства «Комбінат мінеральних в'язучих»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичний базис механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. 2. Особливості механізму управління фінансово-економічною безпекою Приватного Підприємства «Комбінат мінеральних в'язучих». 3. Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Порівняльна характеристика методичних підходів до формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Оцінка рівня фінансової безпеки ПП «КМВ». Середньозважена оцінка складових економічної безпеки ПП «КМВ». Методи оцінки ризиків у механізмі управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ». Визначення ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за моделлю

Альтмана. Запропонований механізм управління фінансово-економічною безпекою. Комплексна оцінка фінансового стану ПП «КМВ». Переваги впровадження систем автоматизованого моніторингу ризиків в механізмі управління ФЕБ підприємства. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ лютий 2025 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оцінка механізму управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ»	лютий 2025	
2	Фінансово-економічна характеристика ПП «КМВ»	березень 2025	
3	Характеристика роботи служби економічної безпеки ПП «КМВ» та оцінка її стану за окремими складовими	квітень 2025	
4	Теоретико-методичний базис механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства	червень 2025	
5	Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства	жовтень 2025	
6	Вступ. Висновки. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач _____
(підпис)

_____ **Антон ДЕНИСОВ** _____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ **Леся ВАСІЛЬЄВА** _____
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність та роль фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством	9
1.2. Структура та складові механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства	14
1.3. Методичні підходи до формування механізму управління фінансово- економічною безпекою підприємства	18
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОМБІНАТ МІНЕРАЛЬНИХ В'ЯЖУЧИХ»	25
2.1. Фінансово-економічна характеристика ПП «КМВ»	25
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ПП «КМВ» та оцінка її стану за окремими складовими	30
2.3. Оцінка механізму управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ»	34
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	40
3.2. Запровадження інноваційних інструментів і технологій у систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства	46
3.3. Інтегровані моделі діагностики кризових явищ у механізмі управління фінансово-економічною безпекою	50
Висновки до третього розділу	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства»

Кваліфікаційна робота: 60 ст. основного тексту, 14 табл., 7 рис., 3 додатки, 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження були застосовані комплексні методи, що поєднують: аналіз та узагальнення науково-методичної літератури, системний та логічний аналіз, моделювання економічних процесів, абстрагування й узагальнення, що дозволяють сформулювати науково обґрунтовані висновки; сценарний аналіз ризиків, прогнозування банкрутства та інтегрованої діагностики кризових явищ на основі моделей Альтмана, Спрінггейта та Терещенка та інші.

Досліджено теоретико-методичний базис механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Проаналізовано фінансово-економічний стан та охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства. Здійснено оцінку механізму управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ». Визначено стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Запропоновано інноваційні інструменти й технології у систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Побудовано інтегровані моделі діагностики кризових явищ у механізмі управління фінансово-економічною безпекою.

Ключові слова

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСЬ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ФОРМУВАННЯ

ABSTRACT

Topic «Improving the mechanism of managing the financial and economic security of the enterprise»

Qualification work: 60 p. of the main text, 14 tables, 7 figures, 3 appendices, 53 literary sources.

The object of the research is the mechanism of managing the financial and economic security of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to improving the mechanism of managing the financial and economic security of the enterprise.

Research methods. In the research process, complex methods were applied, combining: analysis and generalization of scientific and methodological literature, systematic and logical analysis, modeling of economic processes, abstraction and generalization, which allow to form scientifically based conclusions; scenario analysis of risks, bankruptcy forecasting and integrated diagnostics of crisis phenomena based on Altman, Springate and Tereshchenko models and others.

The theoretical and methodological basis of the mechanism of managing the financial and economic security of the enterprise was studied. The financial and economic situation was analyzed and the work of the economic security service of the enterprise was characterized. An evaluation of the mechanism of financial and economic security management of PE «KMV» was carried out. The strategic directions of ensuring the financial and economic security of the enterprise have been determined. Innovative tools and technologies are proposed for the management system of financial and economic security of the enterprise. Built integrated models for diagnosing crisis phenomena in the financial and economic security management mechanism.

Key words

SECURITY, EFFICIENCY, EVALUATION, ENTERPRISE, RISKS, STRATEGY, MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY,

FORMATION

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження механізму управління фінансово-економічною безпекою зростає в умовах нестабільної економічної ситуації, коливань ринкових цін та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику на діяльність підприємства. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства є ключовим елементом забезпечення його стабільного функціонування та стійкого розвитку в умовах сучасного економічного середовища. Він охоплює сукупність методів, інструментів та організаційних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію фінансово-економічних та виробничих ризиків. Розробка ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою дозволяє не лише підвищити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, а й забезпечити раціональне використання ресурсів, оптимізацію прибутку та стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Значну увагу приділено розробці ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства у наукових дослідженнях вітчизняних дослідників, а саме: Бланк І. А., Варналій З.С., Васильців Т.Г., Герасименко Ю.С., Іванова Н.С., Ілляшенко О.В., Марченко О.С., Мельник С. І., Орлик О.В., Отенко І.П., Іващенко Г.А., Воронков Д.К., Сусіденко О.В., Фролов С.М., Черевко О.В., Штангрет І.А., Штангрет А. М. та інших. Не зважаючи на актуальність даної тематики, особливо в умовах підвищених загроз і нестабільності зовнішнього середовища, залишається необхідність подальшого дослідження питань щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що і зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою

підприємства.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичний базис механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства;
- здійснити оцінку механізму управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ»;
- визначити стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- запропонувати інноваційні інструменти й технології у систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- побудувати інтегровані моделі діагностики кризових явищ у механізмі управління фінансово-економічною безпекою.

Об’єктом дослідження є механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження були застосовані комплексні методи, що поєднують: аналіз та узагальнення науково-методичної літератури, системний та логічний аналіз, моделювання економічних процесів, абстрагування й узагальнення, що дозволяють сформулювати науково обґрунтовані висновки; сценарний аналіз ризиків, прогнозування банкрутства та інтегрованої діагностики кризових явищ на основі моделей Альтмана, Спрінгейта та Терещенка та інші.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували фінансова звітність досліджуваного підприємства, наукові джерела в межах предметної сфери даного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- концептуальні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі інтегрованого безпекового підходу, що дало змогу сформулювати основні положення, визначити ключові елементи, принципи та інструменти забезпечення ФЕБ у стратегічній перспективі;

набуло подальшого розвитку:

- запропонований підхід до формування ключових стратегічних напрямів забезпечення ФЕБ підприємства, який узагальнює їх через інтеграцію функцій фінансового управління, антикризового управління, ризик-аналізу в єдину модель забезпечення фінансово-економічної моделі;

- класифікація інноваційних інструментів в механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка передбачає, що ключовою тенденцією є інтеграція інтелектуальних технологій в управлінські процеси, що дозволяє переходити від ручного аналізу до автоматизованого прийняття рішень на основі алгоритмів штучного інтелекту;

- рекомендації щодо застосування інтегрованих моделей з метою діагностики кризових явищ у механізмі управління фінансово-економічною безпекою.

Апробація одержаних результатів. Основні положення і результати дослідження доповідались на конференціях: «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2025 р.), «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м. Дніпро, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 056 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку джерел 53 найменувань, містить 14 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Основний зміст роботи викладено на 60 ст. друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням невизначеності, конкурентного тиску та ризиків, пов'язаних із коливанням ринкових, фінансових і політичних факторів. У таких умовах забезпечення стабільності та стійкості підприємства потребує створення ефективної системи управління, в якій ключове місце належить фінансово-економічній безпеці (ФЕБ). Вона виступає фундаментом для реалізації стратегічних цілей підприємства, гарантом його фінансової стабільності, захисту ресурсів і забезпечення довгострокового розвитку.

Фінансово-економічна безпека підприємства є багатоаспектною категорією, яка інтегрує економічні, фінансові, управлінські, правові та аналітичні елементи. У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення її сутності. Так, на думку Валіков В.П., Македон В.В., ФЕБ підприємства – це «стан захищеності його фінансових інтересів, ресурсів та потенціалу від зовнішніх і внутрішніх загроз, який забезпечує стабільне функціонування та розвиток» [13].

Іванова Н.С. зазначає, що ФЕБ – це «здатність підприємства протистояти негативним впливам ринкового середовища, підтримуючи фінансову рівновагу, платоспроможність і конкурентоспроможність» [15]. Варналій З.С. зазначає, що ФЕБ є «інтегральною характеристикою, що відображає ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до самовідтворення в умовах ризику» [4].

На рис.1.1 наведемо узагальнюючі підходи до трактування сутності

«фінансово-економічна безпека» підприємства.

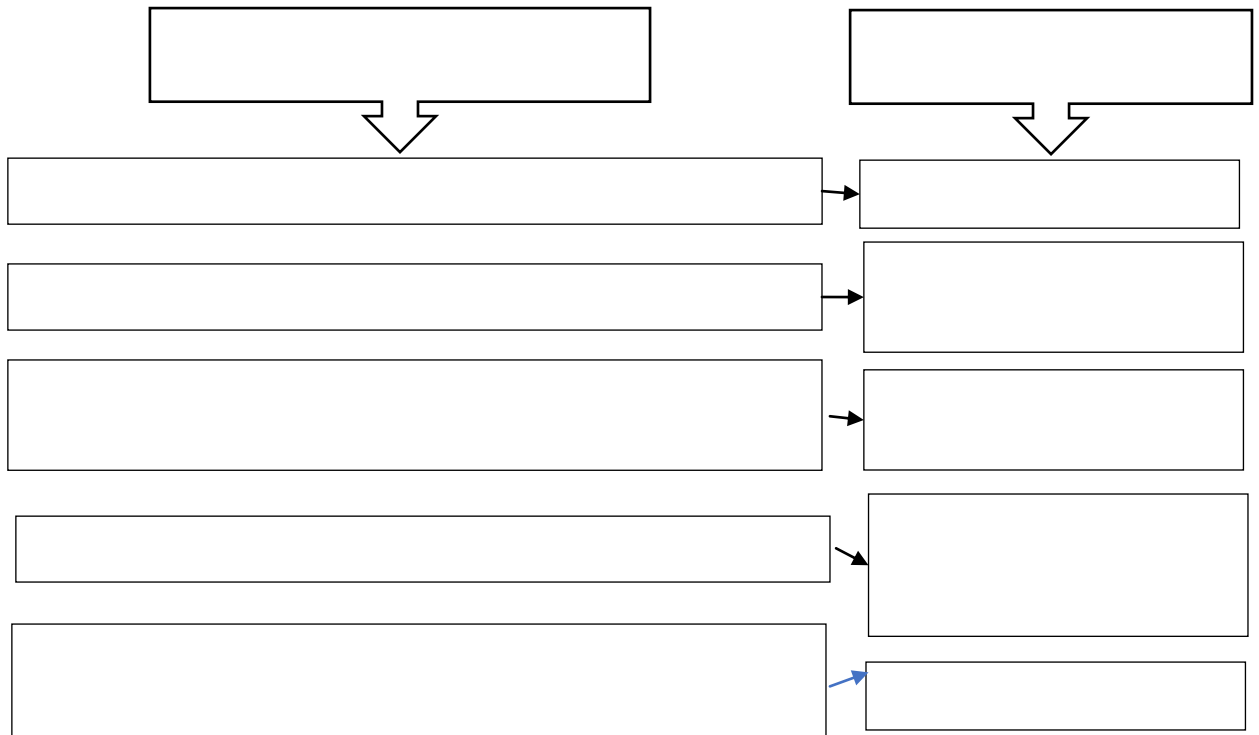


Рис. 1.1. Підходи до трактування сутності «фінансово-економічна безпека» підприємства

Джерело: [7, 22, 31, 39]

Отже, ФЕБ підприємства може бути визначена як стан стабільності, захищеності й здатності підприємства ефективно функціонувати, розвиватися та реалізовувати свої стратегічні цілі за умов впливу ризиків і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФЕБ є не лише результатом певного стану, а й процесом, спрямованим на ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та нейтралізацію ризиків [51]. У цьому контексті вона виступає елементом системи управління підприємством, що охоплює планування, контроль, аналітику, моніторинг та стратегічне прогнозування. Її ефективне функціонування забезпечує стабільність розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На рис.1.2 визначено місце фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством. З наведеного рисунка видно, що ФЕБ

інтегрується у всі етапи управлінського процесу, впливаючи на якість прийняття рішень та рівень економічної ефективності.

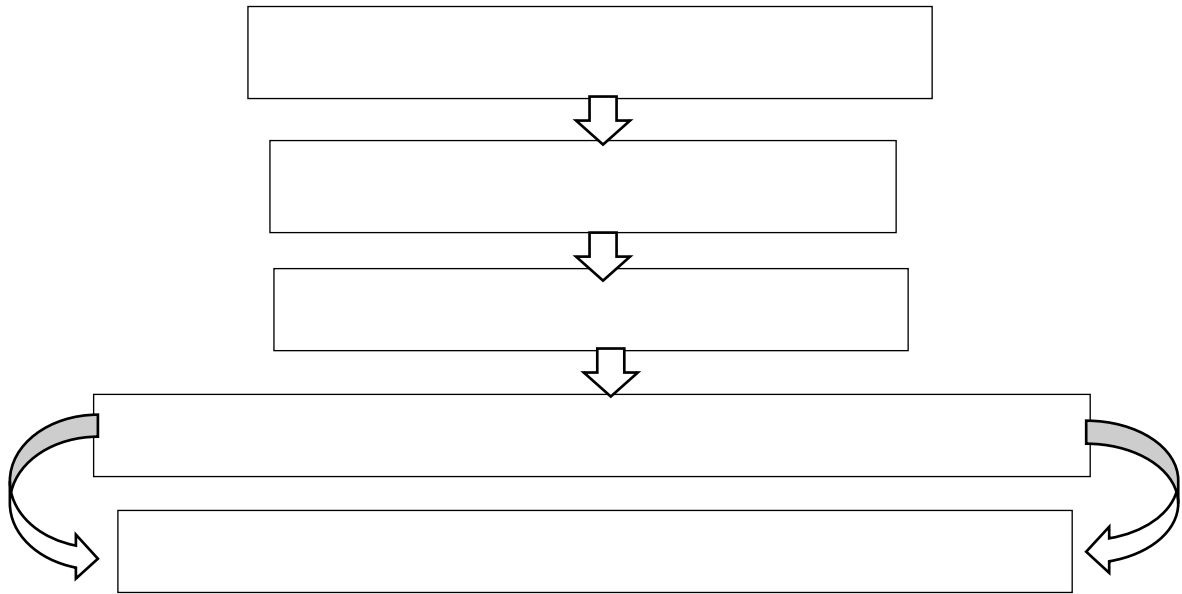


Рис. 1.2. Місце фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством

Джерело: сформовано автором

ФЕБ підприємства як складова загальної системи управління, виконує низку важливих функцій, спрямованих на підтримання стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства (табл.1.1).

Фінансово-економічна безпека охоплює широкий спектр напрямів, які взаємопов'язані між собою та забезпечують стабільність усієї господарської системи [41]. Її сутність полягає у створенні таких умов функціонування підприємства, за яких мінімізуються ризики втрати фінансових ресурсів, знижується ймовірність кризових явищ, а внутрішні резерви використовуються максимально ефективно. У сучасних умовах турбулентності ринку та постійної зміни економічного середовища ФЕБ виступає не лише як засіб захисту, а й як стратегічна основа довгострокового розвитку підприємства.

Відмітимо, що основними напрямками ФЕБ є фінансова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, кадрова, інформаційна та правова безпеки. Кожен

з цих напрямів має власну специфіку, але в сукупності вони утворюють єдину комплексну систему, яка забезпечує стійкість підприємства. зокрема, фінансова безпека охоплює питання оптимізації структури капіталу, ефективного управління грошовими потоками, підвищення платоспроможності та прибутковості підприємства. вона є фундаментом усієї системи економічної безпеки, оскільки саме фінансові ресурси визначають можливість реалізації всіх інших напрямів діяльності.

Таблиця 1.1

Основні функції фінансово-економічної безпеки підприємства

Функція	Сутність
Аналітична	Забезпечення збору, обробки та аналізу даних для виявлення загроз і прогнозування ризиків
Контрольна	Систематичний моніторинг стану фінансових показників, дотримання нормативів і планів
Регулююча	Формування управлінських рішень щодо підтримання стабільності діяльності
Захисна	Забезпечення протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам
Стратегічна	Підтримка реалізації стратегічних цілей підприємства, збереження конкурентних переваг
Інформаційна	Створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень

Джерело: [28, 45, 52]

Як відмічає Франчук В. І., Гобела В. В. виробнича безпека пов'язана із забезпеченням безперебійного виробничого процесу, належного технічного стану основних засобів, дотримання технологічних норм і стандартів якості продукції. Вона спрямована на зниження виробничих ризиків, втрат матеріальних ресурсів та збоїв у технологічному процесі [42]. Автори наголошують, що високий рівень виробничої безпеки сприяє стабільному обсягу виробництва, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Не менш важливим компонентом є інвестиційна безпека, яка забезпечує ефективне залучення та використання інвестиційних ресурсів. Недостатній рівень інвестиційної безпеки призводить до зниження інноваційного потенціалу, що може стати загрозою для стабільного розвитку.

Відмітимо, що інноваційна безпека тісно пов'язана з інвестиційною, адже інновації є результатом цілеспрямованої інвестиційної діяльності. Підприємства, що мають високий рівень інноваційної безпеки, здатні швидше адаптуватися до ринкових змін, скорочувати витрати та підвищувати якість своєї продукції.

Шира Т.Б. відмічає, що важливим елементом є кадрова безпека, що забезпечує збереження висококваліфікованого персоналу, ефективну мотивацію працівників і підтримання належного рівня корпоративної культури. Формування стабільного кадрового потенціалу є одним із ключових завдань системи ФЕБ [47].

Окрему увагу слід приділити інформаційній безпеці, яка охоплює захист комерційної та фінансової інформації, запобігання несанкціонованому доступу до баз даних, витоку стратегічних відомостей, а також забезпечення достовірності та своєчасності аналітичних даних. В умовах цифровізації бізнесу значення інформаційної безпеки постійно зростає, адже втрата або викривлення інформації може призвести до серйозних фінансових збитків.

Як наголошує Мельник С.І. правова безпека забезпечує дотримання законодавчих норм, виконання договірних зобов'язань, правильність оформлення господарських операцій та захист прав підприємства у відносинах з контрагентами, державними органами та партнерами. Високий рівень правової безпеки мінімізує ризики штрафів, санкцій і судових спорів [26].

Переконані, що усі перелічені напрями ФЕБ взаємопов'язані між собою та утворюють цілісну систему, спрямовану на забезпечення стійкого функціонування підприємства. Збалансованість між ними визначає здатність підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища,

підтримувати фінансову стабільність і забезпечувати конкурентні переваги.

Отже, фінансово-економічна безпека виступає центральною ланкою системи управління, оскільки забезпечує збалансований розвиток підприємства, ефективне використання ресурсів і збереження його фінансової стійкості. Вона охоплює реактивний (захист від загроз), так і проєктивний (упередження ризиків) аспекти діяльності.

1.2. Структура та складові механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства є важливою складовою загальної системи управління, оскільки забезпечує стійкість, збалансованість та ефективність функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової нестабільності. Її результативність залежить від раціональної побудови механізму управління, який інтегрує методи, інструменти, принципи, ресурси та організаційні елементи для захисту фінансово-економічних інтересів підприємства.

Під механізмом управління фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти цілісну систему організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних та правових елементів, які забезпечують формування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію ризиків і загроз стабільності діяльності.

На думку Куценко О., механізм управління ФЕБ це «комплекс взаємопов'язаних заходів і важелів впливу на внутрішні та зовнішні фактори безпеки з метою досягнення оптимального рівня фінансової стабільності» [23]. Поліщук О.Б. визначає його як «сукупність методів й інструментів, що дозволяють формувати та реалізовувати політику фінансової стійкості підприємства» [34]. Сусіденко О.В. вважає, що механізм управління ФЕБ є «адаптивною системою, що поєднує планування, аналіз, контроль і моніторинг загроз фінансово-економічній безпеці» [37].

Узагальнюючи дані підходи, механізм управління ФЕБ можна визначити як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами управління, інструментами впливу та об'єктами безпеки для досягнення фінансової стійкості підприємства.

Загальна структура та взаємозв'язок елементів механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства наведено на рис.1.3.



Рис.1.3. Загальна структура та взаємозв'язок елементів механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано автором

Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стабільність і розвиток підприємства в умовах ризику [14]. Цільова

підсистема визначає стратегічні та тактичні орієнтири захисту фінансових інтересів, тоді як суб'єкти управління (керівництво, фінансова служба, служба безпеки, аналітик) реалізують управлінські рішення щодо об'єктів управління – фінансових ресурсів, активів, грошових потоків, прибутку, капіталу та інформації. Інструментальна підсистема включає методи, важелі й засоби впливу фінансового, правового, організаційного та економічного характеру. Організаційна підсистема регламентує структуру взаємодії підрозділів і документообіг, тоді як інформаційно-аналітична база забезпечує збирання, обробку та аналіз даних для оцінки ризиків [6]. Контрольна підсистема виконує функції моніторингу, аудиту та перевірки ефективності управлінських рішень, а мотиваційна – стимулює персонал до досягнення цілей ФЕБ підприємства.

Як відмічає Бланк І. А. механізм управління ФЕБ підприємства включає низку взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує специфічні функції [1]. Організаційна складова формує систему суб'єктів управління, визначає їхню відповідальність і повноваження, що закріплюються у структурі управління, положеннях та регламентах.

Інформаційно-аналітична складова забезпечує формування достовірної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, використовуючи інструменти звітності, фінансового аналізу та прогнозування. Методико-інструментальна складова спрямована на реалізацію впливу на об'єкти управління через механізми бюджетування, антикризового управління та фінансового моделювання.

Гудзинський О.Д. зазначає, що правова складова визначає нормативно-правові засади функціонування системи ФЕБ, спираючись на чинне законодавство, нормативно-правові акти та внутрішні активи та внутрішні положення підприємства [11].

Функціональні елементи механізму управління ФЕБ підприємства тісно пов'язані з результатами його діяльності. Відмітимо, що планування спрямоване на формування програми фінансової стійкості підприємства, що

забезпечує збалансування бюджету та достовірне прогнозування доходів і витрат. Організаційна функція гарантує узгодженість дій між підрозділами, сприяючи ефективній координації управлінських процесів і мінімізації внутрішніх конфліктів.

На думку Герасименко Ю.С. функція мотивації забезпечує стимулювання персоналу до активної участі у збереженні фінансової безпеки, підвищуючи рівень відповідальності та ефективності працівників [10]. Також додамо, що контроль виконує роль інструменту зворотного зв'язку, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення й потенційні загрози, що забезпечує оперативне реагування та коригування управлінських рішень.

Інформаційна підтримка управління ФЕБ має вирішальне значення, адже без якісних даних неможливо здійснювати оцінку ризиків і приймати ефективні рішення [27]. Джерелами інформації можуть виступати: бухгалтерський облік; управлінська та податкова звітність; аналітичні довідки та фінансові показники; результати аудиту, моніторингу, прогнозування; зовнішні інформаційні ресурси (ринкові звіти, бази даних, аналітичні огляди тощо).

Отже, механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства є комплексною, багаторівневою системою, що поєднує організаційні, економічні, інформаційні та правові інструменти. Його структура визначаються взаємодією підсистем і складових, які забезпечують стабільність фінансових потоків, своєчасне реагування на ризики та підвищення ефективності управлінських рішень.

Результативність механізму залежить від узгодженості цілей, повноти інформаційної бази, кваліфікації управлінського персоналу та рівня цифровізації обліково-аналітичних процесів [35]. Раціонально побудований механізм стає основою стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій у ринковому середовищі. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати фінансову

стабільність за умов невизначеності.

Крім того, ефективно функціонуючий механізм управління ФЕБ сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, оскільки гарантує прозорість фінансових потоків, контроль за витратами й мінімізацію ризиків втрати активів. Він також забезпечує належний рівень довіри з боку партнерів, банківських установ та інвесторів, що є ключовим чинником зміцнення позицій підприємства на ринку. У підсумку, наявність такого механізму стає стратегічною перевагою, яка дозволяє підприємству не лише зберігати фінансову рівновагу, а й забезпечувати довгострокове зростання та розвиток.

1.3. Методичні підходи до формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Формування механізму управління ФЕБ підприємства є складним і багатоетапним процесом, що передбачає узгодження інтересів підприємства з його внутрішніми можливостями та викликами зовнішнього середовища. У сучасних умовах нестабільної економіки, зростання конкуренції та посилення впливу глобалізаційних процесів такий механізм набуває особливого значення, оскільки виступає не лише інструментом реагування на загрози, а й засобом стратегічного розвитку підприємства. Він має охоплювати як поточні завдання підтримання фінансової стабільності, так і довгострокові цілі підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Ми переконані, що цей процес формування механізму повинен базуватися на системному підході, який враховує взаємозв'язок усіх елементів господарської діяльності – від управління фінансами, виробництвом і персоналом до інформаційно-аналітичного забезпечення та організаційної структури. Це дозволяє не лише ефективно виявляти потенційні ризики, але й своєчасно застосовувати превентивні заходи. Водночас варто враховувати, що ФЕБ не може бути досягнута лише завдяки використанню окремих інструментів чи методів – вона формується як

результат цілісної управлінської системи, в якій кожен елемент виконує свою функцію у зміцненні стійкості підприємства.

Відмітимо, що одним із ключових аспектів побудови дієвого механізму є вибір адекватної теоретико-методичної бази. Вона визначає, які саме принципи, методи, підходи та моделі будуть застосовуватися для діагностики рівня ФЕБ, оцінювання загроз і розроблення управлінських рішень.

Як відмічають Мельник С. І., Штангрет І. А. залежно від специфіки діяльності підприємства – аграрного, промислового, будівельного чи сервісного – механізм може відрізнятися акцентами – для аграрного сектору пріоритетом є врахування сезонності, державної підтримки та природних ризиків; для промислових підприємств – управління виробничими циклами та інноваційними процесами [28].

На думку Іванюта Т., Заїчковський А. правильно сформований механізм стає дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує фінансову стійкість, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє довготривалому зростанню підприємства в конкурентному ринковому середовищі [16].

Методичні підходи до формування механізму ФЕБ можна розглядати як певну систему наукових принципів, способів і прийомів, що визначають логіку побудови, структуру, інструментарій і методи управління безпекою. Науковці трактують підхід як сукупність теоретичних положень, на основі яких здійснюється дослідження та практичне впровадження системи управління підприємством [8].

Як відмічає Ілляшенко О. В. формування ефективного механізму управління ЕБ передбачає врахування взаємозалежності різних елементів управлінської системи підприємства – організаційних, фінансових, інформаційних, аналітичних та кадрових [17]. Саме тому підходи до побудови цього механізму виступають методичною основою для розроблення його структури та визначення пріоритетних напрямів розвитку.

Відмітимо, що кожен із підходів до формування механізму управління

ФЕБ маж власні цілі, методи, інструменти та очікувані результати, що у сукупності створюють цілісну систему протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Їх класифікація дає можливість комплексно оцінити стан безпеки, адаптувати управлінські рішення до змін середовища та забезпечити стратегічну стабільність підприємства.

Переконані, що системний підхід є одним із базових у процесі формування механізму управління ФЕБ. У межах цього підходу безпека підприємства трактується як результат гармонійної взаємодії всіх його компонентів. Основна перевага системного підходу полягає у можливості врахування комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стан безпеки. Він сприяє розробленню інтегрованої політики управління ризиками, визначенню пріоритетів фінансового забезпечення, а також налагодженню ефективної системи моніторингу.

Марченко О.С. виділяє функціональний підхід, який базується на розмежуванні управлінської діяльності за основними функціями – планування, організація, мотивація, контроль, аналіз і регулювання. У межах забезпечення ФЕБ цей підхід акцентує увагу на необхідності послідовного виконання всіх управлінських функцій для досягнення економічної стабільності [24].

Застосування функціонального підходу дозволяє забезпечити чітку структуру управлінських рішень, встановити відповідальність між підрозділами, оптимізувати процес контролю за фінансовими потоками та ресурсами. Перевагою цього підходу є можливість інтегрування функцій економічної безпеки в загальну систему управління підприємством. Наприклад, функція контролю може бути спрямована на моніторинг рівня дебіторської заборгованості, а функція планування – на прогнозування потенційних ризиків та формування резервів фінансової стійкості.

Як відмічає Фостяк В. І. процесний підхід орієнтується на управління діяльністю підприємства через опис, аналіз і вдосконалення бізнес-процесів. Механізм управління ФЕБ у цьому випадку розглядається як сукупність

взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має властиві входи, виходи, ресурси та відповідальних осіб [40]. Основною перевагою процесного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє встановити логічну послідовність управлінських дій – від виявлення ризиків до реалізації заходів щодо їх мінімізації. Крім того, процесний підхід сприяє впровадженню систем управління якістю, які є невід'ємною частиною сучасних механізмів забезпечення безпеки, особливо у сферах, де важливим є контроль технологічних і виробничих процесів.

Окремої уваги заслуговує ризик-орієнтований підхід, який вважається одним із найефективніших у сучасній практиці управління фінансово-економічною безпекою. Його сутність полягає у системній ідентифікації, оцінці, пріоритизації та мінімізації ризиків, що впливають на діяльність підприємства. основна мета цього підходу – не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх виникнення.

Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє підприємствам розробляти антикризові стратегії, формувати резерви для покриття можливих втрат, удосконалювати систему внутрішнього контролю та аудиту [2]. Він базується на використанні методів кількісного та якісного аналізу ризиків, економіко-математичного моделювання, сценарного прогнозування.

Інноваційний підхід передбачає використання сучасних технологій, цифрових інструментів, нових управлінських концепцій і методів забезпечення безпеки. Ілляшенко С. М. переконана, що він орієнтований на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку [18].

На думку Васильців Т.Г. основними інструментами інноваційного підходу виступають – автоматизовані системи фінансового моніторингу, аналітичні платформи для оцінки ризиків, використання штучного інтелекту у прогнозуванні фінансових загроз, а також впровадження концепції «розумного підприємства» (Smart Enterprise) [5].

Переконані застосування інноваційного підходу дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, знизити вплив людського фактору та посилити інформаційну безпеку. Його значення постійно зростає у зв'язку з цифровізацією економіки та трансформацією бізнес-середовища.

В табл. 1.2 проведемо порівняльну характеристику методичних підходів до формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Кожен із розглянутих підходів до формування механізму управління ФЕБ має власне теоретичне підґрунтя та практичне значення.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методичних підходів до формування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Підхід	Основна характеристика	Переваги застосування
Системний	Розглядає підприємство як єдину систему з взаємопов'язаними елементами	Дає змогу враховувати комплекс факторів, що впливають на безпеку
Функціональний	Акцентує увагу на виконанні функцій управління (планування, організація, контроль тощо)	Забезпечує чітку структуру управлінських рішень
Процесний	Орієнтується на послідовність управлінських дій у межах бізнес-процесів	Сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами
Ризик-орієнтований	Базується на ідентифікації, оцінці та мінімізації ризиків	Забезпечує запобігання кризовим ситуаціям
Інноваційний	Передбачає використання сучасних технологій, цифрових інструментів і нових управлінських підходів	Сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: [9, 13, 25, 49, 50]

Системний підхід забезпечує комплексність управління, функціональний – чіткість структуризації управлінських процесів, процесний – ефективність використання ресурсів, ризик-орієнтований – превентивність і стабільність, а інноваційний – гнучкість і конкурентоспроможність.

Оптимальним є інтеграційний підхід, який поєднує переваги системного, функціонального, процесного, ризик-орієнтованого та інноваційного напрямів. Його застосування дозволяє створити адаптивну, стійку та ефективну систему управління ФЕБ підприємства, здатну забезпечити його стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах.

Додатковою перевагою інтеграційного є можливість формування єдиного інформаційно-аналітичного простору, у межах якого усі підрозділи підприємства здійснюють взаємопов'язане планування, контроль і моніторинг ризиків. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення у фінансово-економічній діяльності, визначити їхні першопричини та вживати необхідних превентивних заходів. Завдяки такій взаємодії підприємство підвищує якість управлінських рішень, мінімізує невизначеність та забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть за умов зовнішніх потрясінь.

Крім того, інтеграційний підхід сприяє активному впровадженню інноваційних методів і цифрових рішень у систему економічної безпеки, що дозволяє адаптуватися до нових глобальних тенденцій. Поєднання традиційних елементів управління з сучасними інструментами, такими як автоматизовані системи моніторингу, Big Data чи цифрові моделі прогнозування, створює додану цінність і підсилює конкурентоспроможність підприємства. У результаті формується багаторівнева, динамічна та стратегічно зорієнтована система фінансово-економічної безпеки, здатна забезпечити довгострокову стійкість підприємства у турбулентному ринковому середовищі.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що фінансово-економічна безпека підприємства може бути визначена як стан стабільності, захищеності й здатності підприємства ефективно функціонувати, розвиватися та реалізовувати свої стратегічні цілі за умов впливу ризиків і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Відмічено, що основними напрямками ФЕБ є фінансова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, кадрова, інформаційна та правова безпеки. Кожен з цих напрямів має власну специфіку, але в сукупності вони утворюють єдину комплексну систему, яка забезпечує стійкість підприємства.

3. Сформовано сутність механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства під яким слід розуміти цілісну систему організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних та правових елементів, які забезпечують формування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію ризиків і загроз стабільності діяльності.

4. Наголошено, що методичні підходи до формування механізму ФЕБ можна розглядати як певну систему наукових принципів, способів і прийомів, що визначають логіку побудови, структуру, інструментарій і методи управління безпекою, а саме: системний підхід забезпечує комплексність управління, функціональний – чіткість структуризації управлінських процесів, процесний – ефективність використання ресурсів, ризик-орієнтований – превентивність і стабільність, а інноваційний – гнучкість і конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОМБІНАТ МІНЕРАЛЬНИХ В'ЯЖУЧИХ»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ПП «КМВ»

Приватне підприємство «Комбінат мінеральних в'язучих» (далі ПП «КМВ») територіально розташоване в м.Дніпро було створене 20 жовтня 2009 р. керівництво підприємством здійснюють Єгоров А.М. та Гніденко Є.П., які є уповноваженими представниками юридичної особи. Основний напрям діяльності підприємства - виробництво інших виробів із пластмас (КВЕД 22.29). Серед додаткових видів діяльності: виробництво тари з пластмас (22.22), оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом та подібними продуктами (46.71), а також оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (46.73).

Місія ПП «КМВ» полягає у забезпеченні стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку завдяки випуску якісної, конкурентоспроможної продукції, яка відповідає сучасним вимогам споживачів. Підприємство орієнтоване на інноваційний розвиток, постійне вдосконалення виробничих процесів і впровадження сучасних технологій, що дозволяє не лише задовольняти поточні потреби ринку, а й передбачати тенденції його змін. Важливою складовою діяльності є соціальна відповідальність – створення нових робочих місць, поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації працівників.

Окрему увагу підприємство приділяє екологічній безпеці виробництва – модернізує обладнання, впроваджує енергоощадні технології, зменшує кількість відходів і шкідливих викидів у довкілля. Стратегічною метою є гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності.

Для підвищення конкурентоспроможності та довіри споживачів ПП «КМВ» активно розвиває систему менеджменту якості, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, що свідчить про орієнтацію підприємства на безперервне вдосконалення, підвищення якості продукції, прозорість процесів управління та зміцнення партнерських відносин на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Пропонуємо здійснити аналіз майнового стану ПП «КМВ», який є важливим елементом комплексної оцінки його фінансово-економічної безпеки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка майна ПП «КМВ», грн

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Майно - усього	6164898.0	8221555.0	5589746.0	7594741.0	7,777,437	126.16
Необоротні активи	328079.0	423035.0	552040.0	701619.0	643809.0	196.24
Основні засоби	281083.0	355727.0	461857.0	500115.0	514456.0	183.03
Оборотні активи	5820503.0	7798520.0	5037706.0	6893122.0	7133628.0	122.56
Запаси	2406354.0	2456825.0	2385237.0	2136560.0	4266312.0	177.29
Поточна дебіторська заборгованість	2751870.0	4688111.0	2208976.0	4476034.0	2221405.0	80.72
Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	773528.0	572242.0	421243.0	185602.0	513134.0	66.34
Інші оборотні активи	36212.0	127511.0	19970.0	94307.0	153397.0	423.61
Витрати майбутніх періодів	1797.0	895.0	3993.0	619.0	3226.0	179.52

Дані таблиці за досліджуваний період свідчать про загальне зростання вартості майна підприємства на 26,16%, що відображає розширення його виробничого потенціалу. значне підвищення вартості необоротних активів (на 96,24%) вказує на оновлення основних засобів і нарощення інвестицій у

виробничу інфраструктуру. Водночас суттєве збільшення вартості основних засобів (на 83%), що свідчить про активну експлуатацію та потребу в подальшій модернізації. Динаміка оборотних активів є позитивною (зростання на 22,56%), що є результатом накопичення сировини для розширення виробництва. Водночас значне скорочення дебіторської за продукцію (до 18,22% від рівня 2020 р) свідчить про покращення розрахункової дисципліни. Загалом, структура активів підприємства характеризується зміцненням матеріальної бази, підвищенням ефективності управління оборотними активами та нарощенням інвестиційного потенціалу.

Пропонуємо здійснити аналіз капіталу ПП «КМВ», який є важливим елементом комплексної оцінки його фінансово-економічної безпеки (рис.2.1).



Рис. 2.1. Оцінка капіталу та зобов'язань ПП «КМВ», грн

Проведений аналіз структури та динаміки пасиву підприємства свідчить про стабільність власного капіталу, що є позитивною тенденцією для забезпечення фінансової стійкості. Зареєстрований і додатковий капітали протягом досліджуваного періоду залишалися незмінними. Водночас спостерігається значне зростання нерозподіленого прибутку (у 2,96 рази), що підтверджує ефективність господарської діяльності та здатність підприємства

до самофінансування. Питома вага кредиторської заборгованості за продукцію збільшилася майже в 2,7 рази, що може свідчити про розширення операційної діяльності, але водночас потребує контролю за платоспроможністю. Зростання поточних забезпечень і доходів майбутніх періодів також характеризує активну діяльність підприємства. Загалом фінансова структура пасиву є збалансованою, а динаміка показників свідчить про підвищення фінансової стійкості та позитивні перспективи розвитку підприємства.

Аналіз структури капіталу ПП «КМВ» за 2020-2024 рр. свідчить про загалом задовільний фінансовий стан і помірний рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування (рис. 2.2).

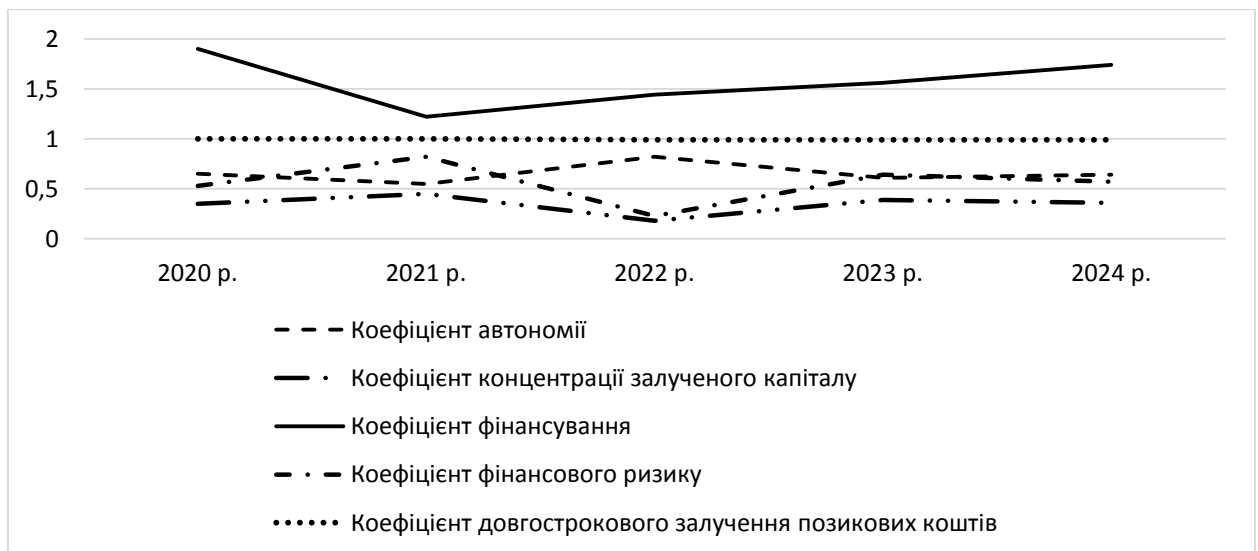


Рис. 2.2. Показники структури капіталу ПП «КМВ»

Коефіцієнт автономії у 2024 р. становив 0,64, що перевищує нормативне значення та свідчить про достатню частку власного капіталу у фінансуванні активів. Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу (0,36) підтверджує прийнятний рівень фінансової незалежності. Показники фінансування (1,74) та фінансового ризику (0,57) перебувають у допустимих межах, що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства. Незначне зменшення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів (до 0,99) демонструє стабільність структури джерел фінансування та раціональне використання позикових ресурсів у діяльності підприємства.

Аналіз платоспроможності ПП за досліджуваний період показує, що вона загалом зберігає здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання, хоча динаміка коефіцієнтів свідчить про певне зниження ліквідності (рис.2.3).

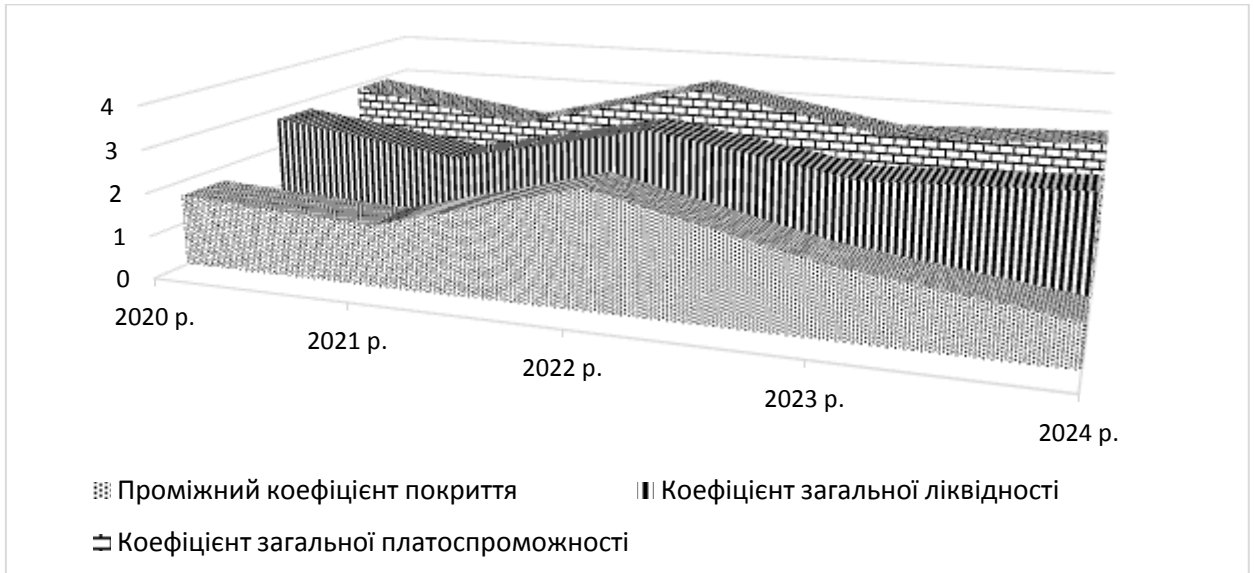


Рис. 2.3. Оцінка платоспроможності ПП «КМВ»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився удвічі, що наближає його до нижньої межі нормативу, вказуючи на зниження частки найбільш ліквідних активів. Проміжний коефіцієнт покриття також скоротився, що свідчить про зменшення обсягів швидколіквідних активів і відносно поточних зобов'язань. Таким чином, попри певне погіршення короткострокової платоспроможності підприємство залишається фінансово стійким і здатним своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

За допомогою даних додатку А проведемо комплексну рейтингову оцінку ПП «КМВ», яка свідчить про стабільне функціонування підприємства з високим рівнем фінансової стійкості та достатньою платоспроможністю. Інтегрований показник фінансового стану коливається у межах 7,18-8,62, що відповідає рейтингу «А» і характеризує підприємство як фінансово надійне та інвестиційно привабливе. Найвищі результати демонструють показники ліквідності та фінансової незалежності, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати власні потреби без надмірного залучення

позикових ресурсів. Водночас спостерігається певне зниження рентабельності, що пов'язано з коливаннями прибутковості продажів та ефективності використання активів. Незважаючи на це, ПП «КМВ» зберігає стійке фінансове становище, ефективно управляє капіталом і має позитивні перспективи подальшого розвитку.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки ПП «КМВ» та оцінка її стану за окремими складовими

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності питання забезпечення фінансово-економічної безпеки набувають особливого значення для ПП «КМВ», адже ФЕБ є ключовим чинником стабільності функціонування, збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку. Умови постійної ринкової турбулентності, інфляційного тиску, зміни вартості сировини та енергоносіїв вимагають від підприємства формування ефективного механізму управління безпекою, який забезпечить надійний захист фінансових, кадрових, виробничо-технологічних та інноваційних ресурсів.

Організаційно-функціональну відповідальність за формування і підтримання належного рівня ФЕБ в ПП «КМВ» покладено на фінансового аналітика, який координує дії структурних підрозділів. В його компетенцію входить розроблення заходів щодо мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз, підготовка аналітичних звітів для керівництва, а також приймає участь у формуванні стратегічних рішень підприємства. Фінансовий аналітик тісно взаємодіє з бухгалтерською, виробничою, маркетинговою та кадровою службами, що дозволяє комплексно оцінювати стан ФЕБ та своєчасно реагувати на відхилення. Крім того, він відповідає за впровадження сучасних методів фінансового контролю, прогнозування грошових потоків і оцінку ефективності капіталовкладень, що підвищує здатність підприємства протистояти кризовим явищам і забезпечує стабільність його розвитку.

У межах системи управління ПП «КМВ» виділяються основні напрями забезпечення ФЕБ:

- фінансова безпека – підтримання ліквідності, платоспроможності та оптимальної структури капіталу;
- інвестиційна безпека – раціональне використання інвестиційних ресурсів, мінімізація ризиків втрат при реалізації інвестиційних проєктів;
- інноваційна безпека – збереження інтелектуальної власності, впровадження технологій, що підвищують конкурентоспроможність;
- кадрова безпека – формування професійної, лояльної та компетентної команди;
- техніко-технологічна безпека – модернізація обладнання, зменшення виробничих витрат і аварій;
- силова безпека – фізичний захист майна, інформації, запобігання крадіжкам і несанкціонованому доступу.

Усі ці складові перебувають у взаємозв'язку та формують комплексну систему забезпечення ФЕБ підприємства.

Фінансова безпека є базовим елементом загальної системи економічної безпеки. Для її оцінки розраховуються ключові показники (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка рівня фінансової безпеки ПП «КМВ»

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,61	0,64
Коефіцієнт покриття	≥2	2,35	2,54
Рентабельність продажу, %	>5	0,83	1,22
Рентабельність активів, %	>5	1,26	1,42
Рівень дебіторської заборгованості	зниження	2554,0	365,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,6	0,61	0,64

Аналіз свідчить, що у 2024 р. фінансова безпека ПП «КМВ» покращилась порівняно з 2023 р. – зросла автономія та ліквідність, скоротилась дебіторська заборгованість, спостерігається тенденція до

підвищення рентабельності. Незважаючи на не високий рівень прибутковості, підприємство залишається фінансово стабільним і здатним до самофінансування.

Інвестиційна безпека ПП «КМВ» пов'язана з ефективністю використання капітальних вкладень та мінімізацію ризиків при реалізації проєктів модернізації. У 2023-2024 рр. підприємство спрямувало інвестиції переважно на оновлення виробничих потужностей, енергозберігаюче обладнання та вдосконалення технологічних процесів. Частка капітальних інвестицій у загальній структурі витрат склала близько 9-11%.

Інноваційна безпека полягає у впровадженні нових рецептур пластмасових виробів, використанні високоякісних полімерів, автоматизації ліній пакування та контролю якості. Завдяки цьому знижено витрати на одиницю продукції на 4,5% і підвищено стабільність якості (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка рівня інвестиційної та інноваційної безпеки ПП «КМВ»

Показник	2023 р.	2024 р.	Динаміка
Частка інвестицій у модернізацію виробництва, %	8,9	10,7	+20,2
Частка інноваційних технологій у загальному обсязі виробництва, %	26,4	32,1	+21,6
Показник енергоефективності, грн/кВт.год	6,2	5,7	-8,1
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,18	+50,0

Отже, у 2024 р. ПП «КМВ» продемонструвало помітний прогрес у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності, що свідчить про зміцнення стратегічних позицій підприємства.

Кадрова безпека ПП «КМВ» базується на стабільності трудового колективу, підвищенні рівня кваліфікації персоналу та ефективній мотивації. У 2024 р. частка працівників, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації, становила 35%, що на 7% більше, ніж у попередньому році. Плинність кадрів скоротилась із 9,8% до 7,2%, що позитивно вплинуло на стабільність виробничих процесів. Впровадження системи преміювання за

результатами роботи сприяло зростанню продуктивності праці на 5,6%.

Техніко-технологічна безпека полягає у підтриманні справності обладнання, регулярному технічному обслуговуванні та оновленні технологічних ліній. У 2024 р. оновлено 20% машин і агрегатів, модернізовано систему контролю якості сировини, що дозволило зменшити технологічні відходи на 3,1%.

Фізичний захист майна забезпечується охоронною системою, відеоспостереженням, пропускним режимом і договірними відносинами з охоронною компанією. У 2024 р. не зафіксовано випадків крадіжок чи пошкодження матеріальних цінностей, що підтверджує високий рівень солової безпеки. Також введено внутрішню політику інформаційної безпеки – доступ до електронних баз обмежено відповідно до посадових обов'язків працівників.

Для узагальнення результатів розраховано інтегральний показник економічної безпеки, що базується на середньозваженій оцінці кожної складової (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Середньозважена оцінка складових економічної безпеки ПП «КМВ»

Складова	2023 р.	2024 р.	Динаміка
Фінансова	7	8	+14,3
Інвестиційна	7	8	+14,3
Інноваційна	6	8	+33,3
Кадрова	8	9	+12,5
Техніко-технологічна	7	8	+14,3
Силова	9	9	-
Середньозважений показник	7,3	8,3	13,7%

Проведений аналіз свідчить, що у 2023-2024 рр. ПП «КМВ» характеризується стабільним та високим рівнем фінансово-економічної безпеки. Підприємство успішно зміцнило свої фінансові позиції, забезпечило зростання інвестиційної активності, розширило інноваційний потенціал та вдосконалило кадрову політику. Рівень техніко-технологічної та силової

безпеки залишається високим, що свідчить про надійність виробничих процесів і систем захисту. Загальний інтегральний показник економічної безпеки зріс на 13,7%, що підтверджує ефективність заходів, спрямованих на зміцнення стабільності підприємства. Надалі доцільним є посилення аналітичної функції служби безпеки, упровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків і формування єдиної інформаційно-аналітичної платформи для оперативного управління економічною безпекою.

2.3. Оцінка механізму управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ»

Механізм управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ» має комплексний характер і складається з взаємопов'язаних елементів, які функціонують на основі інформаційного, аналітичного та управлінського забезпечення. Його структура передбачає координацію дій усіх служб підприємства з метою мінімізації ризиків, запобігання втратам і підтримання стабільного розвитку. Реальна діяльність фінансового аналітика не обмежується лише розрахунками – вона включає:

- стратегічне бачення ризиків;
- системну координацію фінансових потоків;
- гнучке реагування на зміну ринкових умов;
- використання цифрових інструментів для швидкої аналітики.

Завдяки цьому ПП «КМВ» формує практично дієву систему ФЕБ, яка не лише запобігає втратам, а й створює умови для стійкого економічного розвитку підприємства в умовах невизначеності ринку.

Основу механізму в ПП «КМВ» становлять три ключові підсистеми (рис.2.4).

Для ефективного управління ФЕБ ПП «КМВ» застосовують методи кількісного та якісного аналізу ризиків, що дозволяють оцінювати ймовірність виникнення загроз та їх потенційний вплив на підприємство.

Кількісний аналіз базується на використанні фінансових показників та економіко-математичних методів. Основні інструменти:

- розрахунок коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- аналіз вартості активів та пасивів;
- моделювання сценаріїв розвитку ризиків та прогнозування їх впливу на фінансовий стан;
- розрахунок ймовірності банкрутства за допомогою моделей Альтмана та інших фінансових індикаторів.

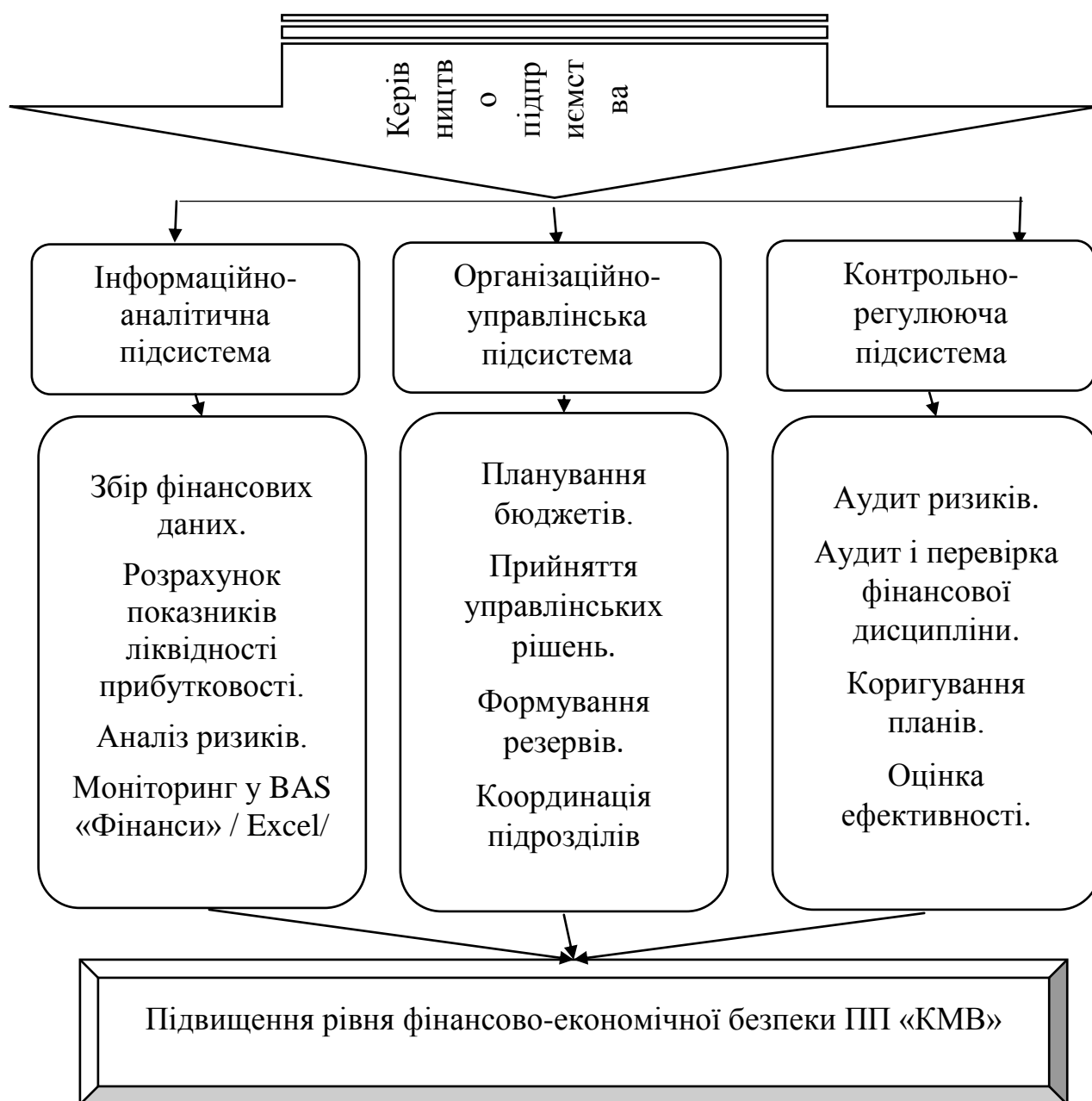


Рис. 2.4. Механізм управління фінансово-економічною

безпекою ПП «КМВ»

Якісний аналіз спрямований на оцінку ризиків, які важко кількісно виміряти:

- експертна оцінка управлінських рішень і внутрішніх процесів;
- аналіз відповідності нормативним документам та стандартам економічної безпеки;
- оцінка потенційних ризиків зовнішнього середовища (конкуренція, зміни ринку, регуляторні фактори);
- оцінка ефективності заходів щодо зниження ризиків та їх адаптації до змін середовища.

В таблиці 2.5 наведемо приклад застосування кількісного та якісного аналізу ризиків для основних напрямів діяльності ПП «КМВ».

Таблиця 2.5

Методи оцінки ризиків у механізмі управління ФЕБ ПП «КМВ»

Напрямок діяльності	Кількісний метод	Якісний метод	Рекомендації фінансового аналітика
Фінансові потоки	Коефіцієнт ліквідності, структура капіталу	Експертна оцінка ризиків дебіторської та кредиторської заборгованості	Оптимізація грошових потоків, контроль за заборгованістю
Інвестиційна діяльність	ROI, NPV, IRR	Аналіз ризиків зовнішніх ринків, потенційних інвесторів	Розробка інвестиційних стратегій із врахуванням ризиків
Виробничі процеси	Вартість ресурсів, ефективність використання	Оцінка технологічних ризиків, відповідність стандартам	Модернізація обладнання, підвищення ефективності процесів
Ринкові ризики	Динаміка цін, обсяги продажів	Аналіз конкурентів, зміни попиту	Планування цінової та маркетингової політики

Процес управління ФЕБ «КМВ» включає п'ять послідовних етапів, які забезпечують комплексний підхід до збереження фінансово-економічної стабільності. На виявлення фінансовий аналітик здійснює збір фінансової та

ринкової інформації з метою формування переліку потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Далі відбувається оцінка ризиків шляхом розрахунку відповідних фінансових коефіцієнтів та проведення експертного аналізу для визначення їх ймовірності та рівня впливу. Наступний етап – пріоритизація, у межах якого здійснюється ранжування ризиків за ступенем критичності та формується список ключових загроз. Після цього розробляються конкретні заходи в межах етапу мінімізації, спрямовані на зниження негативних наслідків впливу ризиків. Завершальним етапом є контроль, що передбачає постійний моніторинг реалізації розроблених заходів та оновлення інформації про фактичний стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Фінансовий аналітик ПП «КМВ» регулярно проводить сценарне моделювання, яке дозволяє оцінити вплив можливих змін зовнішнього середовища на фінансову стійкість підприємства (табл.2.6). Мета – своєчасно адаптувати фінансову політику, зберігаючи безпечний рівень ліквідності, рентабельності та ділової активності.

Таблиця 2.6

Сценарний аналіз ризиків ФЕБ ПП «КМВ», I півріччя 2025 р.

Показник / параметр	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Обсяг виручки, тис. грн	1800	1500	1200
Собівартість, тис. грн	1350	1200	1050
Рентабельність продажів, %	15,2	12,0	7,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	150	180	250
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,25	2,00	1,45
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	4	6	12
Ризик втрати платоспроможності	Низький	Середній	Високий
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	270	180	90
Запас фінансової стійкості, %	25	15	5

Оптимістичний сценарій передбачає зростання попиту та своєчасну оплату з боку контрагентів. У такому разі ПП «КМВ» забезпечує прибутковість 270 тис.грн і зберігає запас фінансової звітності на рівні 25%. Базовий сценарій відповідає поточній ситуації аналогічного періоду 2024 р. підприємство функціонує стабільно, рівень ризику середній, але контрольований. Песимістичний сценарій моделює затримку платежів і зниження обсягів продажів на 20%. Фінансовий аналітик у цьому випадку готує план реагування, що включає: відтермінування частини інвестиційних витрат; активізацію роботи з дебіторами; використання резервного фонду ліквідності; переговори з банком щодо короткострокової кредитної лінії.

Завдяки цьому сценарному підходу ПП «КМВ» отримує гнучкий інструмент прогнозування ризиків, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення ще до настання кризових ситуацій.

Висновки до другого розділу

1. Комплексна рейтингова оцінку ПП «КМВ», яка свідчить про стабільне функціонування підприємства з високим рівнем фінансової стійкості та достатньою платоспроможністю. Інтегрований показник фінансового стану коливається у межах 7,18-8,62, що відповідає рейтингу «А» і характеризує підприємство як фінансово надійне та інвестиційно привабливе.

2. Організаційно-функціональну відповідальність за формування і підтримання належного рівня ФЕБ в ПП «КМВ» покладено на фінансового аналітика, який координує дії структурних підрозділів. В його компетенцію входить розроблення заходів щодо мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз, підготовка аналітичних звітів для керівництва, а також приймає участь у формуванні стратегічних рішень підприємства.

3. Проведений аналіз свідчить, що у 2023-2024 рр. ПП «КМВ» характеризується стабільним та високим рівнем фінансово-економічної

безпеки. Підприємство успішно зміцнило свої фінансові позиції, забезпечило зростання інвестиційної активності, розширило інноваційний потенціал та вдосконалило кадрову політику. Рівень техніко-технологічної та силової безпеки залишається високим, що свідчить про надійність виробничих процесів і систем захисту. Загальний інтегральний показник економічної безпеки зріс на 13,7%, що підтверджує ефективність заходів, спрямованих на зміцнення стабільності підприємства.

4. Механізм управління фінансово-економічною безпекою ПП «КМВ» має інтегрований характер та поєднує кількісні розрахунки, якісну експертну оцінку та інформаційно-аналітичні технології. Реальна діяльність фінансового аналітика не обмежується лише розрахунками та включає: стратегічне бачення ризиків; системну координацію фінансових потоків; гнучке реагування на зміну ринкових умов; використання цифрових інструментів для швидкої аналітики.

5. Основу механізму в ПП «КМВ» становлять три ключові підсистеми: інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська, контрольно-регулююча. Для ефективного управління ФЕБ ПП «КМВ» застосовують методи кількісного та якісного аналізу ризиків, що дозволяють оцінювати ймовірність виникнення загроз та їх потенційний вплив на підприємство.

6. Фінансовий аналітик ПП «КМВ» регулярно проводить сценарне моделювання (на 1 півріччя 2025 р) показав, що оптимістичний сценарій передбачає зростання попиту та своєчасну оплату з боку контрагентів. У такому разі ПП «КМВ» забезпечує прибутковість 270 тис.грн і зберігає запас фінансової звітності на рівні 25%. Базовий сценарій відповідає поточній ситуації аналогічного періоду 2024 р. підприємство функціонує стабільно, рівень ризику середній, але контрольований. Песимістичний сценарій моделює затримку платежів і зниження обсягів продажів на 20%. Фінансовий аналітик у цьому випадку готує план реагування, що включає: відтермінування частини інвестиційних витрат; активізацію роботи з дебіторами; використання резервного фонду ліквідності; переговори з

банком щодо короткострокової кредитної лінії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Фінансово-економічна безпека підприємства є ключовою складовою його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Формування ефективних стратегічних напрямів забезпечення ФЕБ потребує системного підходу, що базується на інтеграції фінансової стратегії, антикризового управління, ризик-менеджменту та інноваційних інструментів моніторингу.

Стратегічні напрями забезпечення ФЕБ підприємства передбачають довгострокові дії, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, оптимізації ресурсного потенціалу, забезпечення стабільності грошових потоків і підвищення здатності підприємства протидіяти загрозам [36]. Вони формуються з урахуванням зовнішніх викликів (економічна нестабільність, конкуренція, коливання валютних курсів, зміна податкового середовища) і внутрішніх факторів (ефективність управління, структура капіталу, якість фінансового планування, рівень дебіторської заборгованості тощо).

Переконані, що стратегічне управління фінансово-економічною безпекою спирається на концепцію інтегрованого безпекового підходу, який передбачає узгодженість фінансової, інвестиційної, виробничої, кадрової та інформаційної політик підприємств. Такий підхід дозволяє створити єдиний механізм забезпечення ФЕБ, де кожен елемент системи працює на досягнення спільної мети – підтримання стабільності та зростання прибутковості.

У межах стратегічного підходу визначаються наступні базові напрями:

- стратегічне фінансове планування – орієнтоване на прогнозування доходів, витрат і потреб у капіталі з урахуванням ризиків;

- диверсифікація джерел фінансування- формування оптимальної структури капіталу, що знижує залежність від зовнішніх кредиторів;
- зміцнення антикризового потенціалу – створення резервних фондів, системи раннього попередження загроз;
- інноваційний розвиток фінансових інструментів – впровадження цифрових технологій, фінансової аналітики та моделей прогнозування.

За допомогою таблиці 3.1 розглянемо ключові стратегічні напрями забезпечення ФЕБ підприємства.

Таблиця 3.1

Ключові стратегічні напрями забезпечення ФЕБ підприємства

Напрямок	Зміст та мета	Очікувані результати
Фінансово-стратегічний	Формування стабільного фінансового потенціалу, оптимізація структури капіталу, контроль грошових потоків	Зниження ризику неплатоспроможності, підвищення фінансової стійкості
Інвестиційно-інноваційний	Залучення інвестицій, модернізація основних засобів, впровадження інноваційних технологій	Зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності
Антикризовий	Розробка сценаріїв дій при кризах, створення резервів, підготовка до ризикових подій	Мінімізація втрат у разі економічних потрясінь
Інформаційно-аналітичний	Використання систем фінансової аналітики, Big Data, ризик-менеджменту	Прозорість прийняття рішень, підвищення якості управління
Організаційно-управлінський	Вдосконалення структури управління, підвищення кваліфікації персоналу	Зростання ефективності менеджменту, оптимізація процесів

Джерело: сформовано автором

Реалізація цих напрямів має спиратися не лише на традиційні методи фінансового контролю, а й на концепцію інтегрованого безпекового підходу, який передбачає синергію управлінських, фінансових, інформаційних та соціальних інструментів захисту підприємства.

Інтегрований підхід дозволяє розглядати безпеку як багаторівневу систему, де кожна складова (фінансова, економічна, організаційна, кадрова,

правова, інформаційна) взаємодіє з іншими, утворюючи єдиний стратегічний механізм. У межах такого підходу управління ФЕБ трансформується з реактивної функції (усунення наслідків загроз) у превентивно-стратегічну, зорієнтовану на випередження ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства. З метою систематизації основних положень інтегрованого підходу узагальнено і визначено ключові елементи, принципи та інструменти стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Концептуальні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі інтегрованого безпекового підходу

Елемент концепції	Змістовна характеристика	Очікуваний результат реалізації
Мета	Забезпечення довгострокової фінансової стійкості, конкурентоспроможності та захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.	Формування адаптивної системи управління, що забезпечує стабільний розвиток та інвестиційну привабливість підприємства.
Концептуальна основа	Інтегрований безпековий підхід, який поєднує фінансові, економічні, організаційні, інформаційні, кадрові та правові аспекти безпеки.	Узгодженість дій усіх підсистем підприємства у межах єдиного стратегічного простору безпеки.
Принципи управління	Системність, комплексність, адаптивність, безперервність моніторингу, превентивність, інформаційна прозорість, орієнтація на результат.	Збалансоване функціонування усіх елементів безпеки, своєчасне реагування на ризики.
Ключові завдання	Ідентифікація ризиків і загроз, формування стратегічних цілей безпеки, розроблення програм превентивних заходів, удосконалення системи контролю та аудиту.	Зниження рівня фінансових ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення репутації підприємства.
Інструменти реалізації	Фінансове планування, бюджетування, моделювання сценаріїв, управління ризиками, внутрішній аудит, цифрові системи моніторингу.	Підвищення точності управлінських рішень і оптимізація фінансових потоків.
Організаційне забезпечення	Створення координаційного центру безпеки або інтеграція функцій безпеки у систему стратегічного менеджменту підприємства.	Узгодженість управлінських рішень, ефективна комунікація між функціональними підрозділами.
Очікуваний	Досягнення високого рівня	Стійкий розвиток

стратегічний ефект	фінансово-економічної безпеки, підвищення стійкості до кризових явищ, забезпечення конкурентних переваг.	підприємства та зростання його вартості на ринку.
--------------------	--	---

Джерело: сформовано автором

Системне впровадження наведених стратегічних напрямів формує інтегровану модель забезпечення ФЕБ підприємства, у якій усі складові функціонують у тісній взаємодії. Фінансова стабілізація створює основу для інвестиційного розвитку, який, у свою чергу, стимулює інноваційні процеси та підвищує конкурентоспроможність. Інформаційно-аналітичне забезпечення формує прозорість управлінських рішень, а кадрова та організаційна політики формують внутрішнє середовище довіри.

Як відмічають Ситник Г.В., Блакитна Г.В., Гуляєва Н.М. ФЕБ підприємства у стратегічному контексті розглядається як здатність системи управління забезпечити стабільність фінансових потоків, ефективність використання ресурсів, захист комерційних інтересів і мінімізацію впливу ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища [38]. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні стратегічних напрямів підвищення рівня фінансово-економічної безпеки, які поєднують фінансові, організаційні, інформаційні та інноваційні механізми розвитку підприємства.

Такі напрями повинні формуватися на основі принципів інтегрованого управління, адаптивності, системності та превентивності. Вони не лише спрямовані на подолання існуючих ризиків, але й забезпечують створення умов для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства [51]. З урахуванням цього в додатку Б наведено основні стратегічні напрями, реалізація яких сприяє підвищенню рівня ФЕБ підприємства в довгостроковій перспективі. Зазначені стратегічні напрями охоплюють ключові сфери діяльності підприємства, у яких реалізується концепція ФЕБ. Їх системна реалізація сприяє не лише захисту від загроз, але й формує основу для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Відмітимо, що ключовим аспектом в системі стратегічного управління

посідає формування стратегії забезпечення ФЕБ підприємства, адже це складний багатоступеневий процес, який поєднує аналітичні, організаційні, управлінські та прогностичні дії, спрямовані на виявлення, попередження й нейтралізацію загроз і ризиків. Розроблення дієвого алгоритму дає змогу систематизувати дії менеджменту, узгодити їх з довгостроковими цілями розвитку та забезпечити економічну стійкість підприємства.

Куценко О. зазначає, що підприємства піддаються суттєвому ризику через нестабільність ринкового середовища, що може призводити до зниження рівня фінансової стійкості, нестабільності діяльності, збитковості та навіть банкрутства. Тому, на думку автора, стратегія забезпечення ФЕБ є «критичною для своєчасного виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз та нейтралізації їх негативного впливу – за умови, що ця стратегія є всебічною, системою управління підприємством» [23].

Смірная С.М. підкреслює, що в умовах турбулентності та значної кількості ризиків, які можуть загрожувати функціонуванню фірми, стратегія ФЕБ є «необхідним інструментом адаптації до мінливих зовнішніх умов, мінімізації ризику та підтримки фінансової стабільності як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі» [36]. Також авторка акцентує увагу на тому, що стратегія має бути «поетапною, чітко деталізовано за фінансовими інтересами підприємства та прикладним інструментарієм» [36].

Отже, алгоритм формування стратегії ФЕБ підприємства доцільно розглядати як послідовність етапів, що відображають логіку стратегічного управління безпековими процесами (додаток В).

Перший етап полягає у проведенні комплексного аналізу фінансових показників підприємства, на основі яких здійснюється виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз: фінансових, інвестиційних, ринкових, валютних, інформаційних тощо. Для цього використовуються інструменти SWOT-, PEST- та GAP-аналізів, що дозволяють визначити дисбаланси у системі управління.

На наступному етапі формуються цілі безпеки, узгоджені з місією та загальною стратегією розвитку підприємства. до основних цілей належить – забезпечення фінансової стійкості, стабільності грошових потоків, мінімізація ризиків і загроз, підвищення ефективності управління капіталом та інвестиційною діяльністю. Формування цілей здійснюється за принципом SMART-підходу – вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Визначення стратегічних напрямів охоплює формування комплексу стратегічних заходів серед яких [20]:

- удосконалення структури капіталу й системи фінансового контролю;
- створення резервів та антикризових фондів;
- впровадження інформаційно-аналітичних технологій моніторингу ризиків;
- диверсифікація джерел фінансування;
- розвиток інноваційно-інвестиційних механізмів.

На цьому етапі також обираються інструменти реалізації стратегії фінансове планування, бюджетування, стратегічний аудит, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), методи ризик-менеджменту.

Для перевірки ефективності обраних напрямів використовується економіко-математичне моделювання, .

Контроль і зворотній зв'язок зв'язок є необхідними для адаптації стратегії до змін зовнішнього інформаційно-аналітична підсистема моніторингу, та внутрішнього середовища. Для цього формується що відстежує ключові індикатори фінансової стабільності. Залежно від результатів моніторингу стратегія може бути скоригована або уточнена.

Заключний етап полягає у кількісній та якісній оцінці ефективності впроваджених заходів. Основними критеріями виступають: зростання інтегрального показника ФЕБ, підвищення фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, зниження рівня ризиків. За результатами аналізу приймається рішення про продовження, зміну чи оновлення

стратегічної програми.

Отже, алгоритм формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є циклічним процесом, який поєднує діагностику, планування, реалізацію, моніторинг та оцінку результатів. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпеченню стабільності фінансових потоків і стійкому стратегічному розвитку.

3.2. Запровадження інноваційних інструментів і технологій у систему управління фінансово-економічною безпекою підприємства

В умовах глобальної трансформації економіки забезпечення ФІЕБ підприємства набуває якісно нових характеристик, що пов'язані із використанням інноваційних технологій у процесах моніторингу, аналізу, прогнозування ризиків та управлінських рішень. Як зазначають Поліщук О. Б. [33] та Орлик О.В. [29], сучасна концепція економічної безпеки базується не лише на фінансовій стійкості, але й на здатності підприємства до адаптивного реагування на зміни середовища шляхом використання технологічних і цифрових інновацій.

Інноваційний підхід до управління ФЕБ передбачає інтеграцію цифрових, аналітичних та інформаційних технологій, спрямованих на підвищення точності управлінських рішень, оперативність виявлених загроз, а також автоматизацію системи контролю. До таких технологій належать - Big Data, Business Intelligence (BI), Machine Learning (ML), Blockchain, ERP/CRM-системи, системи кіберзахисту, аналітичні платформи прогнозування ризиків тощо.

Використання цифрових інструментів у системі економічної безпеки створює передумови для переходу від реактивної до превентивної моделі управління завчасно виявляти відхилення у фінансових потоках, ризики шахрайства, корупційні дії, неефективне використання ресурсів.

Згідно з дослідженнями Васильців Т. [5] та Ілляшенко С. [18], інноваційні інструменти управління ФЕБ можуть бути класифіковані за рівнем їх технологічного впливу, цільовим призначенням та функціональною роллю в системі управління.

Ми погоджуємося, що така класифікація дає змогу системно визначити місце кожного інструменту у процесі забезпечення ФЕБ та підвищити ефективність його використання, що в свою чергу сприяє побудові комплексної моделі управління безпекою, у якій інноваційні інструменти інтегруються в усі рівні управлінських процесів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація інноваційних інструментів в механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Група інструментів	Зміст і призначення	Приклади застосування
Цифрові технології	Автоматизація процесів обробки даних, формування звітності, прогнозування	ERP, CRM, MRP, BI-платформи, цифрові панелі контролю (dashboards)
Аналітичні інструменти	Аналіз великих масивів даних, ідентифікація закономірностей ризиків	Big Data, Data Mining, Predictive Analytics
Інформаційно-комунікаційні технології	Забезпечення інформаційного обміну, безпеки даних, інтеграції систем	Хмарні сервіси, корпоративні платформи обміну даними, кіберзахист
Інструменти автоматизації моніторингу ризиків	Системи раннього попередження, автоматичне виявлення відхилень	Risk Management Software (RiskWatch, LogicManager, Resolver)
Управлінські інновації	Розробка нових організаційних моделей управління ФЕБ	Концепції Smart Governance, Agile Security, Digital Twin Management

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці, ключовою тенденцією є інтеграція інтелектуальних

технологій в управлінські процеси, що дозволяє переходити від ручного аналізу до автоматизованого прийняття рішень на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Сучасні підприємства дедалі частіше переходять до інтелектуалізованих моделей управління, у яких цифрові технології виступають не лише інструментом, але й стратегічним ресурсом. За даними аналітичних звітів McKinsey (2024), підприємства, які впровадили технології Big Data та ВІ-аналітику у фінансовий контроль, демонструють підвищення точності прогнозів ризиків на 30-40%, а швидкість прийняття управлінських рішень - на 25% [52].

Виділимо основні напрями цифровізації механізму управління ФЕБ (рис.3.1):

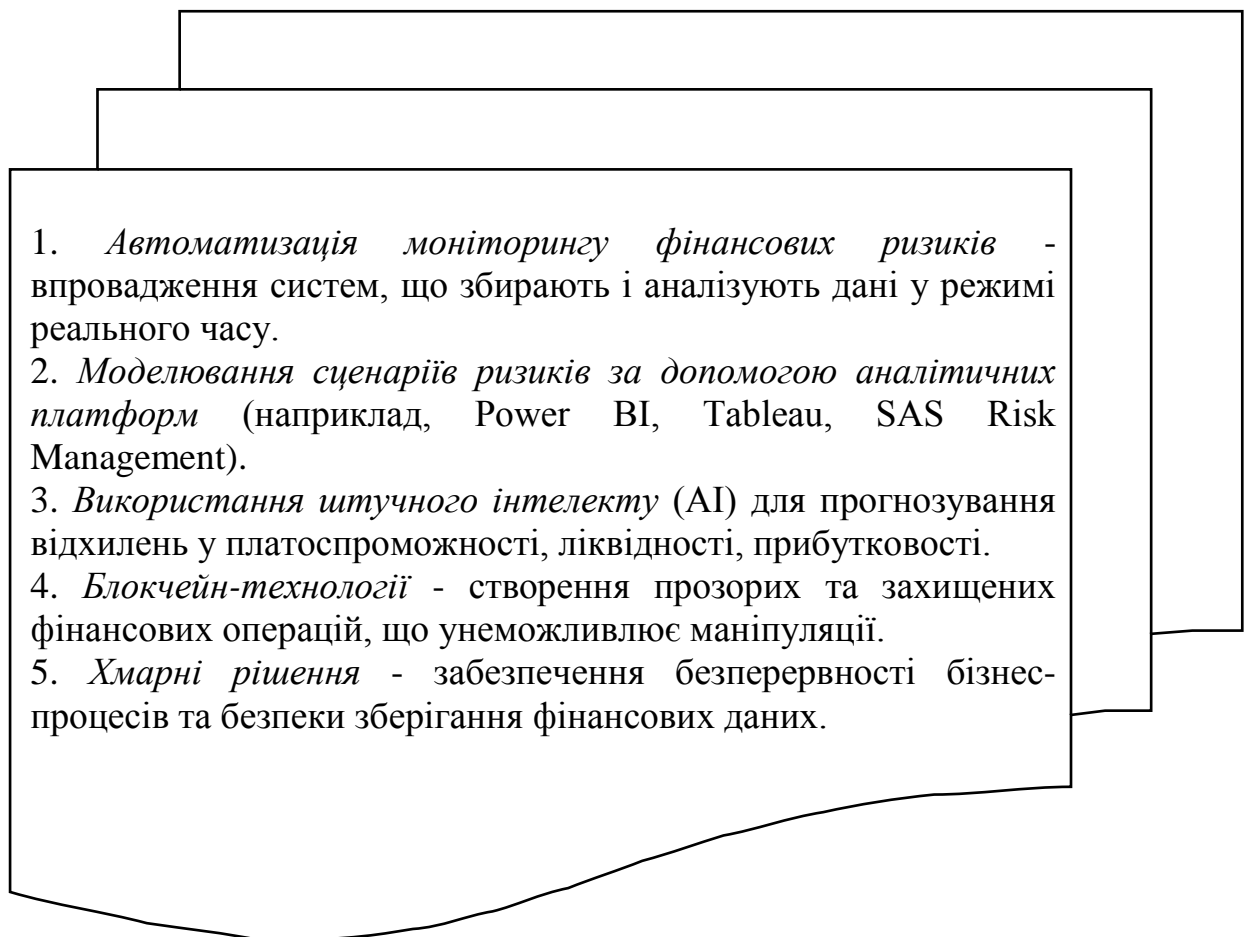


Рис. 3.1. Основні напрями цифровізації механізму управління ФЕБ

Джерело: [23, 45]

На думку Шостак Л., Сур'як А. важливою складовою інноваційного управління ФЕБ є система автоматизованого моніторингу ризиків [48]. Їхня суть полягає у створенні динамічного середовища, яке на основі аналітичних даних дозволяє виявляти, оцінювати та мінімізувати загрози у режимі реального часу.

Модель такої системи включає такі етапи:

- 1) збір інформації – автоматичне отримання даних з бухгалтерських, управлінських, зовнішніх джерел;
- 2) оцінка ризиків – використання алгоритмів машинного навчання для класифікації рівня небезпек;
- 3) візуалізація результатів – формування інтерактивних панелей управління із ключовими індикаторами;
- 4) автоматичне оповіщення – система надсилає повідомлення про критичні відхилення.

За допомогою табл. 3.4 наведемо переваги впровадження систем автоматизованого моніторингу ризиків в механізмі управління ФЕБ підприємства.

Таблиця 3.4

Переваги впровадження систем автоматизованого моніторингу ризиків в механізмі управління ФЕБ підприємства

Показник ефективності	Традиційна модель	Інноваційна (автоматизована) модель	Ефект від упровадження
Оперативність реагування	3–5 днів	До 24 годин	Скорочення часу на 80%
Точність оцінки ризиків	65-70%	90-95%	Підвищення достовірності на 25%
Рівень інформаційної прозорості	Середній	Високий	Зростання довіри інвесторів
Людський фактор	Високий	Мінімізований	Зменшення помилок на 40%

Джерело: сформовано автором

Отже, автоматизація створює не лише технічну, але й організаційно-управлінську перевагу, формуючи передумови для сталого розвитку підприємства. Інновації у механізмі управління ФЕБ мають не лише технологічний, а й організаційний вимір. Вони полягають у запровадженні нових моделей корпоративного управління, таких як:

- Agile Security - гнучке управління безпековими процесами із короткими циклами перевірки ефективності;
- Smart Governance - поєднання цифрових платформ із принципами прозорості, підзвітності та адаптивності;
- Digital Twin Management - створення «цифрових двійників» фінансових систем для симуляції наслідків управлінських рішень.

Ці управлінські інновації забезпечують інтелектуалізацію системи безпеки, перетворюючи її з реактивної в прогностично-аналітичну.

3.3. Інтегровані моделі діагностики кризових явищ у механізмі управління фінансово-економічною безпекою

В умовах невизначеності ринку своєчасне виявлення кризових явищ і діагностика потенційних загроз стають необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства. Саму тому впровадження інтегрованих моделей діагностики кризових станів у механізм управління фінансово-економічної безпеки набуває особливої актуальності.

Традиційні підходи до оцінювання фінансової стабільності підприємства здебільшого ґрунтувалися на аналізі окремих фінансових показників – ліквідність, платоспроможність і прибутковість. Проте такі методики часто не враховують взаємозв'язок між фінансовими, економічними, управлінськими та зовнішніми факторами, що впливають на рівень безпеки. У цьому контексті багатофакторні моделі, які поєднують

кількісні та якісні показники, дозволяють здійснити більш глибоку діагностику кризових явищ, виявляти приховані ризики й прогнозувати ймовірність фінансових ускладнень або банкрутства.

Як відмічає Штангрет І.А. інтегровані моделі діагностики кризових виступають складовим елементом сучасного механізму управління фінансово-економічною безпекою, оскільки забезпечують системність, превентивність та адаптивність управлінських рішень. Вони дозволяють оцінити реальний фінансовий стан підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків, сформувавши стратегічні заходи реагування, а також підвищити ефективність моніторингу стану безпеки в динаміці [50].

Таким чином, ми переконані, що актуальність дослідження інтегрованих моделей діагностики кризових явищ у механізм управління фінансово-економічною безпекою зумовлена потребою у створенні комплексного, науковообґрунтованого інструментарію, який забезпечує своєчасне виявлення загроз, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Найпоширенішими у світовій та вітчизняній практиці є моделі прогнозування банкрутства Альтмана, Ліса, Спрінгейта, Таффлера та Терещенка, які відрізняються набором показників і методикою визначення інтегрального індексу загрози кризового стану. відрізняються набором показників і методикою визначення інтегрального індексу загрози кризового стану. Модель Е. Альтмана (Z-score) дає змогу визначити ймовірність банкрутства на основі поєднання фінансових коефіцієнтів; модель Р. Ліса адаптована до європейських умов і враховує галузеві особливості; модель Таффлера підходить для оцінки стабільності підприємств із нестійкою рентабельністю; модель Спрінгейта - для виявлення короткострокових ризиків; а методика Терещенка має перевагу завдяки адаптації до українських стандартів звітності [44].

Хома І.Б. зазначає, що використання таких моделей у межах системного механізму управління ФЕБ дозволяє сформувавши інтегрований

підхід до моніторингу стану підприємства, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть призвести до фінансової нестабільності [43]. Отже, актуальність дослідження інтегрованих моделей діагностики кризових явищ зумовлена необхідністю створення комплексного, науково обґрунтованого інструментарію, який забезпечує ефективне попередження криз і підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємств у довгостроковій перспективі

Одним із найпоширеніших інструментів комплексної діагностики стану є модель Альтмана, яка дозволяє прогнозувати ризик банкрутства на основі багатofакторного аналізу фінансових коефіцієнтів. Модель враховує п'ять основних показників, що характеризують ліквідність, прибутковість, структуру капіталу та ефективність використання активів.

Проаналізуємо фінансові показники за 2022-2024 рр. ПП «КМВ», що дозволить оцінити динаміку його фінансово-економічного стану та потенційні ризики банкрутства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Визначення ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за моделлю Альтмана

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
$X_1 - \frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{всього активів}}$	0,40	0,17	0,12
$X_2 - \frac{\text{нерозподілений прибуток}}{\text{всього активів}}$	0,51	0,38	0,47
$X_3 - \frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{всього активів}}$	0,18	0,37	0,23
$X_4 - \frac{\text{балансова вартість власного капіталу}}{\text{позиковий капітал}}$	1,05	1,32	1,43
$X_5 - \frac{\text{чиста виручка від реалізації}}{\text{всього активів}}$	0,35	0,65	0,53
Z_A	2,79	2,77	2,78
Інтерпретація даних	Згідно з моделлю, граничне значення 2,99. Значення Z_A ПП «КМВ» всіх 3 років знаходиться в межі $2,77 \leq Z < 2,99$, що вказує на середній рівень банкрутства.		

Джерело: сформовано автором

Розрахунок інтегрального показника Z_A для ПП «КМВ» здійснено за формулою моделі Альтмана:

$$Z_A = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$$

$Z < 1,81$ – ймовірність банкрутства дуже висока

$1,81 \leq Z < 2,77$ – ймовірність банкрутства висока

$2,77 \leq Z < 2,99$ – ймовірність банкрутства середня

$Z \geq 2,99$ – ймовірність банкрутства низька

Зроблено наступні висновки: динаміка показників моделі Альтмана свідчить про стійкий фінансовий стан протягом досліджуваного періоду, зокрема завдяки адекватному співвідношенню власного та позикового капіталу та високій ефективності використання активів. Розрахунок Z_A дозволяє виявити потенційні критичні точки та превентивно запобігати кризовим ситуаціям, що є ключовим елементом управління ФЕБ. Незважаючи на тимчасові коливання окремих показників (зниження X_1 у 2023-2024 рр. та деяке падіння X_3 у 2024 році), інтегральний показник Z_A залишався вище граничного значення, що підтверджує низький ризик банкрутства підприємства.

Отже, результати багатofакторного аналізу дозволяють фінансовому аналітику або керівництву:

- ідентифікувати ризики ліквідності та капітальної структури, що проявляються у зміні X_1 та X_4 ;
- контролювати ефективність використання активів та прибутковості, спираючись на динаміку X_3 та X_5 ;
- приймати превентивні управлінські рішення, зокрема щодо оптимізації оборотних активів, збільшення власного капіталу та диверсифікації джерел фінансування;
- планувати стратегічні дії для забезпечення стабільності розвитку підприємства, інтегруючи результати багатofакторного аналізу у механізм управління ФЕБ.

Наступним інструментом є модель Спрінгейта, яка призначена для оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств і дозволяє визначити потенційні загрози фінансовій стійкості на основі ключових фінансових показників. Модель Спрінгейта включає чотири основні фінансові коефіцієнти, які інтегруються в інтегральний показник Z_C (табл.3.6).

Розрахунок інтегрального показника Z_C для ПП «КМВ» здійснено за формулою моделі Альтмана:

$$Z_C = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4$$

Загальна динаміка Z_C показує, що ПП «КМВ» знаходиться в зоні фінансової стабільності протягом досліджуваного періоду, а ризик банкрутства залишається низьким.

Таблиця 3.6

Визначення ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за моделлю Спрінгейта

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X_1 $\frac{\text{робочий капітал}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,48	0,23	0,17
X_2 $\frac{\text{прибуток до сплати податків та відсотків}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,19	0,36	0,31
X_3 $\frac{\text{прибуток до сплати податків}}{\text{короткострокова заборгованість}}$	0,37	0,89	0,57
X_4 $\frac{\text{обсяг продажу}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,35	0,65	0,53
Z_C	1,34	2,17	1,42
Інтерпретація даних	Згідно з моделлю, граничне значення 0,862. Значення Z_C ПП «КМВ» всіх 3 років перевищує граничне, що підтверджує низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ.		

Джерело: сформовано автором

Використання моделі Спрінгейта у механізмі управління ФЕБ підприємства дозволяє: своєчасно виявляти потенційні загрози для фінансової стійкості; приймати превентивні управлінські рішення щодо

оптимізації оборотних засобів, контролю короткострокових зобов'язань та планування прибутковості; моніторити ефективність діяльності підприємства та забезпечувати стабільність його фінансово-економічної системи.

Отже, модель Спрінгейта є ефективним інструментом діагностики ймовірності банкрутства та інтегрується в механізм управління ФЕБ для підтримки стійкого розвитку ПП «КМВ».

Наступною моделлю було обрано модель Терещенка, яка є одним із найважливіших інструментів діагностики рівня ФЕБ підприємства, оскільки вона адаптована до українських умов господарювання та враховує особливості вітчизняної системи бухгалтерської звітності. На відміну від зарубіжних моделей, методика Терещенка базується на реаліях українського фінансового ринку, відображає специфіку структури активів і пасивів, а також дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства за сукупністю ключових коефіцієнтів ліквідності, ділової активності, рентабельності та фінансової незалежності (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Визначення ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за моделлю Терещенка

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
$X_1 - \frac{\text{оборотні активи}}{\text{зобов'язання}}$	4,90	2,43	2,52
$X_2 - \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	0,26	0,33	0,30
$X_3 - \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка}}$	0,12	0,1	0,14
$X_4 - \frac{\text{виручка}}{\text{активи}}$	1,75	1,58	1,40
$X_5 - \frac{\text{власний капітал}}{\text{пасиви}}$	0,82	0,61	0,64
Z_T	5,19	2,90	3,11
Інтерпретація даних	Згідно з моделлю, граничне значення 2,0. Значення Z_T ПП «КМВ» всіх 3 років перевищує граничне, що підтверджує низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ.		

Джерело: сформовано автором

Наведемо шкалу визначень рівня ФЕБ підприємства:

$0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства

$1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена

$Z > 2$ – банкрутство не загрожує

Зробимо висновки: застосування моделі Терещенка дало змогу об'єктивно оцінити інтегральний рівень фінансової стійкості підприємства, протягом 2022-2024 рр. спостерігається збереження високих значень Z -показника, що свідчить про ефективне управління ліквідністю, рентабельністю та капітальною структурою, незважаючи на певне зниження коефіцієнта ліквідності у 2023 р., підприємство зберігає достатній рівень фінансової автономії та потенціал до стабільного розвитку.

Отже, інтеграція багатofакторних моделей у механізм управління ФЕБ дозволяє об'єктивно оцінювати фінансово-економічний стан підприємства та прогнозувати кризові явища.

Висновки до третього розділу

1. Визначено ключові стратегічні напрями забезпечення ФЕБ підприємства: фінансово-стратегічний; інвестиційно-інноваційний; антикризовий; інформаційно-аналітичний; організаційно-управлінський, що передбачає комплексне інтегрування цих напрямів у єдину систему управління, що дозволяє підвищити ефективність превентивного реагування на фінансові ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

2. Удосконалено концептуальні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі інтегрованого безпекового підходу, що дало змогу сформулювати основні положення, визначити ключові елементи, принципи та інструменти забезпечення ФЕБ у стратегічній перспективі та передбачає поєднання фінансових, організаційних, інформаційно-аналітичних та інноваційних механізмів управління, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності

підприємства до змін зовнішнього середовища.

3. Відмічено, що ключовим аспектом в системі стратегічного управління посідає формування стратегії забезпечення ФЕБ підприємства. Запропоновано алгоритм формування стратегії ФЕБ підприємства доцільно розглядати як послідовність етапів, що відображають логіку стратегічного управління безпековими процесами.

4. Наведено класифікацію інноваційних інструментів в механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка передбачає, що ключовою тенденцією є інтеграція інтелектуальних технологій в управлінські процеси, що дозволяє переходити від ручного аналізу до автоматизованого прийняття рішень на основі алгоритмів штучного інтелекту.

5. Визначено ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за: моделлю Альтмана (середній рівень банкрутства); моделлю Спрінгейта (низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ); моделлю Терещенка (низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ). Використання багатofакторного аналізу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків, що є ключовим елементом сучасної системи фінансово-економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

1. Сформовано сутність механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства під яким слід розуміти цілісну систему організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних та правових елементів, які забезпечують формування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію ризиків і загроз стабільності діяльності.

2. Наголошено, що методичні підходи до формування механізму ФЕБ можна розглядати як певну систему наукових принципів, способів і прийомів, що визначають логіку побудови, структуру, інструментарій і методи управління безпекою, а саме: системний підхід забезпечує комплексність управління, функціональний – чіткість структуризації управлінських процесів, процесний – ефективність використання ресурсів, ризик-орієнтований – превентивність і стабільність, а інноваційний – гнучкість і конкурентоспроможність.

3. Комплексна рейтингова оцінку ПП «КМВ», яка свідчить про стабільне функціонування підприємства з високим рівнем фінансової стійкості та достатньою платоспроможністю. Інтегрований показник фінансового стану коливається у межах 7,18-8,62, що відповідає рейтингу «А» і характеризує підприємство як фінансово надійне та інвестиційно привабливе.

4. Організаційно-функціональну відповідальність за формування і підтримання належного рівня ФЕБ в ПП «КМВ» покладено на фінансового аналітика, який координує дії структурних підрозділів. Проведений аналіз свідчить, що у 2023-2024 рр. ПП «КМВ» характеризується стабільним та високим рівнем фінансово-економічної безпеки. Підприємство успішно зміцнило свої фінансові позиції, забезпечило зростання інвестиційної активності, розширило інноваційний потенціал та вдосконалило кадрову

політику. Рівень техніко-технологічної та силової безпеки залишається високим, що свідчить про надійність виробничих процесів і систем захисту. Загальний інтегральний показник економічної безпеки зріс на 13,7%, що підтверджує ефективність заходів, спрямованих на зміцнення стабільності підприємства.

6. Основу механізму в ПП «КМВ» становлять три ключові підсистеми: інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська, контрольно-регулююча. Фінансовий аналітик ПП «КМВ» регулярно проводить сценарне моделювання (на 1 півріччя 2025 р) показав, що оптимістичний сценарій передбачає зростання попиту та своєчасну оплату з боку контрагентів. У такому разі ПП «КМВ» забезпечує прибутковість 270 тис.грн і зберігає запас фінансової звітності на рівні 25%. Базовий сценарій відповідає поточній ситуації аналогічного періоду 2024 р. підприємство функціонує стабільно, рівень ризику середній, але контрольований. Песимістичний сценарій моделює затримку платежів і зниження обсягів продажів на 20%. Фінансовий аналітик у цьому випадку готує план реагування, що включає: відтермінування частини інвестиційних витрат; активізацію роботи з дебіторами; використання резервного фонду ліквідності; переговори з банком щодо короткострокової кредитної лінії.

7. Визначено ключові стратегічні напрями забезпечення ФЕБ підприємства: фінансово-стратегічний; інвестиційно-інноваційний; антикризовий; інформаційно-аналітичний; організаційно-управлінський, що передбачає комплексне інтегрування цих напрямів у єдину систему управління, що дозволяє підвищити ефективність превентивного реагування на фінансові ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

8. Удосконалено концептуальні засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі інтегрованого безпекового підходу, що дало змогу сформулювати основні положення, визначити ключові елементи, принципи та інструменти забезпечення ФЕБ у стратегічній перспективі та передбачає поєднання фінансових,

організаційних, інформаційно-аналітичних та інноваційних механізмів управління, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

9. Відмічено, що ключовим аспектом в системі стратегічного управління посідає формування стратегії забезпечення ФЕБ підприємства. Запропоновано алгоритм формування стратегії ФЕБ підприємства доцільно розглядати як послідовність етапів, що відображають логіку стратегічного управління безпековими процесами.

10. Наведено класифікацію інноваційних інструментів в механізмі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, яка передбачає, що ключовою тенденцією є інтеграція інтелектуальних технологій в управлінські процеси, що дозволяє переходити від ручного аналізу до автоматизованого прийняття рішень на основі алгоритмів штучного інтелекту.

11. Визначено ймовірності банкрутства ПП «КМВ» за: моделлю Альтмана (середній рівень банкрутства); моделлю Спрінгейта (низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ); моделлю Терещенка (низький ризик банкрутства та стабільність ФЕБ). Використання багатofакторного аналізу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків, що є ключовим елементом сучасної системи фінансово-економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2020. 368 с.
2. Боровик М.В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 63 с.
3. Валіков В.П., Македон В.В., Економічна безпека підприємства в концепії проєсного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. №10. С. 12–22.
4. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ : Знання України, 2020. 424 с.
5. Васильців Т.Г. Інноваційні підходи до формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 298 с.
6. Васильців Т.Г., Куницька-Іляш М.В. Стан та проблематика економічної безпеки підприємств реального сектора економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія Економічні науки. 2022. № 3. С. 327–334.
7. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Куницька-Іляш М.В., Наконечна Н.В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22–30.
8. Васільєва Л., Денисов А. Ключові аспекти удосконалення механізму управління фінансово-економічної безпеки підприємства. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств. ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 8-9 травня 2025 р. ДДАЕУ. Дніпро. С. 130-132.

9. Вітлінський В.В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері. *Фінанси України*. 2000. № 12. С. 16–24.
10. Герасименко Ю.С. Економічна безпека діяльності підприємства: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 212 с
11. Гудзинський О.Д. Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
12. Денисов А. Загальна структура та взаємозв'язок елементів механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи. збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ. С.175-177.
13. Денисов А. Структура та складові механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.12-21.
14. Зубок М. І., Рубцов В.С., Яременко С.М., Гусаров В.Г., Чернов. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. Київ : 2020. 226 с.
15. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. / укл. Н.С. Іванова / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публ. адміністрування. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
16. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 256 с.
17. Ілляшенко О. В. Механізм системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків : Мачулін, 2016. 503 с.

18. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: стратегічні орієнтири. Суми: СумДУ, 2021. 352 с.
19. Келманович О. Сучасні аспекти формування маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 333–339.
20. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54.
21. Климко Н. А. Інструменти партнерського маркетингу в системі сучасної маркетингової політики підприємства. *Економічний дискурс*. 2024. Вип. 59. С. 118–124.
22. Краснокутська Н. С., Коптєва Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес-Інформ*. 2019. №7. С. 14–19.
23. Куценко О. Сутність та значення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №312. С. 270-277.
24. Марченко О.С. Економічна безпека підприємств: навч. посібник. Київ : 2022. 246 с.
25. Мельник С. І. Дослідження викликів, ризиків, загроз та небезпеки в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). С. 172–177.
26. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
27. Мельник С. І., Коць Д. В. Інформаційне підґрунтя забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. 4(93) С. 76–81.
28. Мельник С. І., Штангрет І. А. Методичні засади розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2863/2899>

29. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2020. Вип. 2 (19). С. 222-232.

30.Отенко І.П. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. / І.П. Отенко, Г.А. Іващенко, Д.К. Воронков. Харків : ХНЕУ, 2019. 251 с.

31.Пігуль Н. Г., Хомутенко А. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізму управління нею. *Вісник СумДУ*. 2019. № 2. С. 80–87.

32.Поліщук О. Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/165/165>

33.Поліщук О. Б. Моделювання забезпечення функціонування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 136–142.

34.Поліщук О. Б. Оцінювання управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10281>

35.Проскура, В., Лизанець, А., Гриць, М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-72>

36.Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern Economics*. 2025. № 8. С. 190-198.

37.Сусіденко О.В. Фінансова безпека підприємництва: теорія, методика, практика: монографія. Київ : ЦУЛ, 2021. 128 с.

38.Ситник Г.В., Блакитна Г.В., Гуляєва Н.М. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 284 с.

39.Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»; за заг. ред. д-ра.

екон. наук, проф. С.М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2019. 333 с.

40. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

41. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С. 63–73

42. Франчук В.І., Гобела В.В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.

43. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 503 с.

44. Христенко Л. М., Прохоровська С. А., Гречишкін С. А. Сучасні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств у контексті глобальних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua>

45. Черевко О.В. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання : обліково-аналітичне забезпечення : монографія / Черевко О.В., Мігус І.П. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А. Черкаси, 2019. 198 с.

46. Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Збірник наукових праць ОНЕУ*. 2024. №3-4 (316-317). С. 126-136.

47. Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с.

48. Шостак Л., Сур'як А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. №17. С. 126-132.

49. Штангрет А. М., Шира Т. Б., Чорненька О. Б. Цифрова

трансформація підприємства: об'єктивна необхідність в поточних умовах з позиції забезпечення економічної безпеки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 97–103

50. Штангрет І. А. Оцінювання розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 85–89.

51. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10173>

52. McKinsey & Company. The Future of Digital Transformation and Enterprise Resilience. New York. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/mckinsey/business%risk2024.pdf>.

53. World Economic Forum. The Global Risk Report 2025. Geneva, 2025.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Стратегічні напрями підвищення рівня ФЕБ підприємства

Стратегічний напрям	Зміст і механізми реалізації	Очікувані результати
1. Фінансова стабілізація і підвищення платоспроможності	Оптимізація структури капіталу; зниження рівня кредитної залежності; підвищення оборотності активів; впровадження системи управління ліквідністю.	Зростання фінансової стійкості, підвищення довіри інвесторів і кредиторів.
2. Управління ризиками та формування резервів безпеки	Ідентифікація ризиків, створення системи моніторингу загроз, формування страхових, фінансових і матеріальних резервів, диверсифікація джерел доходів.	Зниження рівня фінансових втрат, підвищення здатності підприємства до адаптації в кризових умовах.
3. Інноваційно-інвестиційний розвиток	Залучення інвестицій у модернізацію виробництва, цифровізацію обліку, автоматизацію управлінських процесів; стимулювання інноваційних проектів.	Підвищення конкурентоспроможності, зростання ефективності використання ресурсів.
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи безпеки	Розроблення єдиної бази даних показників безпеки; впровадження BI-систем (Business Intelligence); використання аналітичних панелей для прийняття рішень.	Своєчасне виявлення ризиків, підвищення обґрунтованості управлінських рішень.
5. Організаційно-кадровий розвиток	Формування безпекової культури; підвищення кваліфікації персоналу; створення підрозділів економічної безпеки; удосконалення внутрішніх регламентів.	Зростання управлінського потенціалу, зміцнення дисципліни та відповідальності персоналу.
6. Підвищення ефективності корпоративного управління	Удосконалення системи стратегічного планування, контролю та аудиту; прозорість звітності; взаємодія зі стейкхолдерами.	Формування позитивної репутації, довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку.
7. Цифрова трансформація системи управління безпекою	Використання цифрових технологій моніторингу, кіберзахисту, блокчейн-рішень для фінансових операцій, електронного документообігу.	Підвищення швидкості обробки інформації, зниження ризику помилок і шахрайства.
8. Екологічна та соціальна відповідальність як складова безпеки	Впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance); підвищення екологічної ефективності виробництва; дотримання етичних стандартів.	Формування сталого іміджу підприємства, залучення соціально відповідальних інвесторів.

Додаток В

Запропонований механізм управління фінансово-економічною безпекою

