

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:

Завідувачка кафедри,
к. е. н., доцентка

_____ **Ольга ГУБАРИК**
«_____» _____ **202__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення стратегічного управління фінансово-
економічною безпекою підприємства»

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

Здобувач

Віталій ХАЛТУРІН

Науковий керівник,
к.е.н, доцент
науковий ступінь, посада

Ольга ЧЕРНЕЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку та фінансів

Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітній ступінь магістр

ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти другого (магістерського) рівня

Халтуріну Віталію Віталійовичу

1. **Тема кваліфікаційної роботи** «Удосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства»

керівник роботи Чернецька Ольга Віталіївна, к.ек.н., доцентка

затверджені наказом ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2994

2. **Строк подання здобувачем роботи** – 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи** Нормативно-правові акти та науково-практична література, пов'язані з темою дослідження, власні дослідження, форми фінансової звітності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Зміст. Вступ. 1. Теоретичні основи фінансово-економічної безпеки підприємств. 2. Аналіз фінансово-економічної безпеки на прикладі підприємства. 3. Стратегічні напрями підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства. Висновки.

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

1. Критерії визначення поняття фінансово-економічної безпеки. 2. Суб'єкти системи фінансово-економічної безпеки підприємства. 3. Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства. 4. Основні види діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 5. Організаційна структура ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 6. Динаміка основних показників ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2021-2024 роки. 7. Структура активів ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 8. Структура зобов'язань та власного капіталу ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 9. Основні показники фінансової стійкості для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2020-2024 рр.. 10. Оцінка складових економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 11. Схема областей економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 12. Основні фактори макросередовища ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 13. Внутрішні загрози та ризики ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». 14. Основні етапи «Алгоритму впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою». 15. Стратегічні цілі та очікувані результати реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ жовтень 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1 | Теоретичні основи фінансово-економічної безпеки підприємств | Січень 2025 | |
| 2 | Аналіз системи загроз фінансово-економічній безпеці підприємства | Березень 2025 | |
| 3 | Аналіз фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ_ЕНЕРДЖИ» | Червень 2025 | |
| | Стратегічні напрями підвищення фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ_ЕНЕРДЖИ» | Вересень 2025 | |
| 4 | Висновки і пропозиції | Жовтень 2025 | |
| 5 | Оформлення кваліфікаційної роботи | Листопад 2025 | |

Здобувач

_____ (підпис)

Віталій ХАЛТУРІН

_____ (власне ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга ЧЕРНЕЦЬКА

_____ (власне ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства».

Кваліфікаційна робота: 60 ст. основного тексту, 6 рис., 9 табл., 7 додатків, 50 літературних джерел.

Об'єкт дослідження процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій із забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нестабільної економіки.

Методи дослідження. Діалектичний метод пізнання, метод наукової абстракції, методи логічного та історичного дослідження, метод систематичного і порівняльного аналізу.

Вивчено економічну сутність та значення фінансово-економічної бази, досліджено процес управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, узагальнено систему загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. Надано загальну характеристику ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», його фінансово-економічній діяльності, проаналізовано рівень фінансово-економічної безпеки, надано характеристику служби економічної безпеки, розглянуто зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлено його основні загрози і можливості. Надано рекомендації з оптимізації фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в сучасних умовах економічної нестабільності, визначено стратегію удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» м. Дніпра.

Ключові слова

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СЛУЖБА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ.

ABSTRACT

Topic: "Improvement of strategic management of financial and economic security of the enterprise".

Qualification work: 60 p. of the main text, 6 figures, 9 tables, 7 appendices, 50 literary sources.

The object of the study is the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise in the conditions of a dynamic external and internal environment.

The purpose of the work is to generalize theoretical aspects and develop practical recommendations for ensuring the financial and economic security of the enterprise in the conditions of an unstable economy.

Research methods. Dialectical method of cognition, method of scientific abstraction, methods of logical and historical research, method of systematic and comparative analysis.

The economic essence and significance of the financial and economic base have been studied, the process of managing and ensuring the financial and economic security of the enterprise has been investigated, the system of threats to the financial and economic security of enterprises has been generalized. A general characteristic of LLC "SKY-ENERGY" and its financial and economic activities has been given, the level of financial and economic security has been analyzed, the characteristic of the economic security service has been given, the external and internal environment of the enterprise has been considered, its main threats and opportunities have been identified. Recommendations have been given for optimizing the financial and economic security of LLC "SKY-ENERGY" in modern conditions of economic instability, a strategy for improving the management system for the financial and economic security of the enterprise has been determined.

The results have been implemented in the activities of the limited liability company "SKY-ENERGY" in Dnipro.

Keywords

FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, STRATEGIC MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY SERVICE, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SUSTAINABILITY.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ | 11 |
| 1.1. Економічна сутність та значення фінансово економічної безпеки | 11 |
| 1.2. Управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства | 17 |
| 1.3. Система загроз фінансово-економічній безпеці підприємства | 21 |
| Висновки до першого розділу | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА | 27 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», його фінансово-економічної діяльності | 27 |
| 2.2. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки, характеристика служби економічної безпеки | 34 |
| 2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлення його основних загроз і можливостей | 44 |
| Висновки до другого розділу | 54 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА | 56 |
| 3.1. Оптимізація фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в сучасних умовах економічної нестабільності | 56 |
| 3.2. Стратегія удосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства | 59 |
| Висновки до третього розділу | 64 |
| ВИСНОВКИ | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 70 |
| ДОДАТКИ | 75 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкурентного тиску, глобалізаційних процесів та загострення зовнішніх і внутрішніх ризиків питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств набуває особливої значущості. Сучасні українські підприємства функціонують у складних умовах трансформації національної економіки, впливу воєнного стану, коливань валютного ринку, інфляційних процесів та постійних змін у податково-правовому регулюванні. Такі фактори ускладнюють стабільність діяльності суб'єктів господарювання, знижують їх інвестиційну привабливість та можуть призвести до фінансової нестійкості й втрати конкурентоспроможності.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки сьогодні є ключовою умовою сталого розвитку підприємств, збереження їх ресурсного потенціалу, ефективного управління ризиками та запобігання кризовим явищам. Формування дієвої системи фінансово-економічної безпеки дозволяє своєчасно діагностувати загрози, мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і забезпечити стратегічну стійкість підприємства.

Проблематика фінансово-економічної безпеки знайшла широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів цього напрямку зробили такі дослідники, як О. Марченко, І. Бланк, О. Терещенко, Т. Васильців, О. Коваленко, А. Мойсеєнко, Г. Крамаренко, К. Горячева, які акцентують увагу на оцінюванні фінансової стійкості, ідентифікації ризиків та формуванні системи захисту економічних інтересів підприємства. Їхні дослідження підкреслюють необхідність застосування комплексного підходу до забезпечення фінансово-економічної безпеки та розробки ефективних механізмів антикризового управління.

Попри значний науковий доробок, багато аспектів цієї проблеми залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема питання удосконалення інструментарію оцінювання рівня безпеки, адаптації існуючих методик до сучасних умов господарювання та формування стратегічних напрямів подолання фінансових загроз. Це зумовлює необхідність подальших досліджень і підтверджує актуальність обраної теми як для науковців, так і для практиків.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасних проблем забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та розроблення стратегічних напрямів підвищення її рівня на основі комплексної оцінки загроз і чинників впливу.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичну сутність фінансово-економічної безпеки підприємства, її структуру, функції та значення в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати наукові підходи до визначення та класифікації загроз фінансово-економічній безпеці, систематизувати критерії та показники її оцінювання;
- дослідити сучасний стан та проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в Україні, визначити ключові методи та показники оцінки;
- охарактеризувати внутрішні механізми та інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» як практичної бази дослідження;
- оцінити рівень фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства, визначити основні загрози та проблемні зони;
- розробити стратегічні напрями та рекомендації щодо підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства, спрямовані на зміцнення його конкурентних позицій і стійкості розвитку;

- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та визначити можливі перспективи подальшого удосконалення системи фінансово-економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, оцінювання та підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, а також стратегічні напрями подолання загроз на базі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ».

Методологічною основою дослідження стали фундаментальні та прикладні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері теорії та методології фінансово-економічної безпеки підприємств, ризикології, антикризового управління та формування економічної стійкості суб'єктів господарювання. У процесі підготовки магістерської роботи було використано комплекс методів наукового пізнання, зокрема структурний, функціональний, історичний (ретроспективний), компаративний аналіз, нормативний і позитивний підходи, методи економічного аналізу, макроекономічні та мікроекономічні підходи, а також аналітичні й розрахункові методи.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені питанням удосконалення системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Наукова новизна результатів дипломної роботи полягає у визначенні стратегічних напрямів удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід до ідентифікації, оцінювання та управління фінансово-економічними ризиками підприємства на прикладі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», що передбачає розроблення карти ризиків як інструменту систематизації внутрішніх і зовнішніх загроз за рівнем імовірності та впливу в контексті загальної моделі удосконалення системи фінансово-економічної безпеки, яка інтегрує ризик-орієнтоване управління, механізми моніторингу та контролю, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасне реагування на загрози, мінімізацію можливих втрат і зростання рівня фінансової стійкості та безпеки підприємства;

набуло подальшого розвитку:

- системний підхід до оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», що ґрунтується на формуванні комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, передбачає визначення їх цільового спрямування, конкретних дій та очікуваних результатів від упровадження, забезпечуючи своєчасне виявлення й мінімізацію фінансово-економічних ризиків, підвищення рівня фінансової стійкості, платоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

- організаційно-методичні засади формування та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», що включають обґрунтування стратегічних цілей та очікуваних результатів їх досягнення, розроблення алгоритму впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою з чіткою послідовністю етапів, визначенням відповідальних суб'єктів, ресурсного забезпечення та контрольних показників, що забезпечує системність управлінських рішень, узгодженість дій на різних рівнях управління, підвищення результативності реалізації стратегії та зниження рівня фінансово-економічних загроз.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені підходи, методики та рекомендації можуть бути безпосередньо використані

підприємством у процесі удосконалення системи фінансово-економічної безпеки.

Апробація результатів роботи проводилась на: міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (м. Рівне, Молодіжна Наукова Ліга, 2025 р).

Публікації. За результатами підготовки кваліфікаційної роботи магістра опублікована 2 наукові роботи, з них 1 стаття у колективній монографії та 1 теза за матеріалами конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 50 найменувань, містить 8 таблиць, 6 рисунків, 7 додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та значення фінансово економічної безпеки

У сучасних умовах фінансової нестабільності в Україні, які супроводжуються динамічними змінами як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, особливої значущості набуває питання забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємств. Різноманітні загрози, що постійно виникають, здатні негативно впливати на результативність виробничої діяльності, рівень раціонального використання ресурсів, платоспроможність і фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

Зростання ризиків у процесі господарської діяльності може спричинити суттєве погіршення фінансового стану підприємства та, у перспективі, навіть його неплатоспроможність і банкрутство. За таких умов кожному підприємству необхідно формувати та ефективно реалізовувати цілісну систему фінансово-економічної безпеки [1].

Фінансово-економічна безпека — це багатокomпонентна система, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Відтак, питання оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, а також розробка й упровадження інноваційних методів та алгоритмів її забезпечення залишаються актуальними й потребують подальших наукових досліджень. Це зумовлює стійкий інтерес до проблематики як з боку науковців, так і фахівців-практиків.

Фінансова безпека підприємства, установи чи організації займає ключове місце в системі його економічної безпеки, оскільки впливає на всі напрями діяльності без винятку. Вона є важливою складовою фінансового менеджменту та повинна забезпечуватися шляхом реалізації продуманих

стратегічних і тактичних заходів, що відповідають сучасним умовам господарювання [2].

У науковій літературі, присвяченій проблемам фінансової безпеки підприємств, представлено значну кількість трактувань цього поняття. Серед основних критеріїв, які використовуються для визначення змісту фінансово-економічної безпеки підприємства, виокремлюють стратегічний, ресурсний і функціональний підходи. Професор І.О Бланк вважає, що «фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, що забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки стійкого розвитку в поточному та перспективному періоді» [3].

У свою чергу дослідники Нікіфоров П. О. та Куперівська С. С. вважають фінансово-безпечною компанію ту, яка виважено і оптимально підходить до використання і управління своїми фінансовими ресурсами, здійснює чіткий їх контроль, оперативно реагує на будь-які загрози, внутрішні чи зовнішні, з метою їх мінімізації або уникнення без шкоди для загальної діяльності [4]. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що фінансово-економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності його ресурсів, виробничого та інтелектуального потенціалу від можливих внутрішніх і зовнішніх загроз. Така захищеність забезпечується за допомогою спеціальних інструментів, методів, механізмів управління та системи інформаційно-аналітичного супроводу. З огляду на те, що зміст категорій «економічна безпека підприємства» та «фінансова безпека підприємства» здебільшого визначається через взаємопов'язані економічні й фінансові параметри, які складно чітко розмежувати в межах окремих видів безпеки, доцільно розглядати інтегровану категорію — «фінансово-економічна безпека підприємства».

Економічну безпеку традиційно трактують як такий стан діяльності підприємства чи банку, за якого забезпечуються їх стабільний розвиток, надійний захист ресурсів та здатність своєчасно і без відчутних втрат реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Економічна безпека підприємства також розуміється як рівень функціонування, що гарантує конкурентоспроможність продукції й самого суб'єкта господарювання, передбачає раціональне використання матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів, стабільність і поступальність розвитку, а також здатність протидіяти негативним впливам різних факторів [5]. На думку інших науковців, економічна безпека підприємства відображає стан максимально ефективного застосування корпоративних ресурсів для нейтралізації загроз та забезпечення стабільної діяльності як у поточному періоді, так і в перспективі [6].

Фінансова безпека розглядається дослідниками як ключовий структурний елемент економічної безпеки. Так, І. О. Бланк підкреслює, що фінансова безпека відіграє базову роль у формуванні рівня і структури фінансового потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей економічного розвитку підприємства [3]. Отже, фінансово-економічну безпеку підприємства можна визначити як стан захищеності його ресурсної бази та інтелектуального капіталу від реальних і можливих загроз, що супроводжується високими фінансовими результатами діяльності та наявністю стійких перспектив економічного зростання.

Фінансово-економічна безпека підприємства являє собою комплексну систему, що охоплює сукупність внутрішніх характеристик і механізмів, спрямованих на забезпечення раціонального та ефективного використання матеріальних, кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів підприємства [7]. Розрізняють такі критерії визначення фінансово-економічної безпеки підприємства: функціональний, статичний та ресурсний (рис. 1.1).

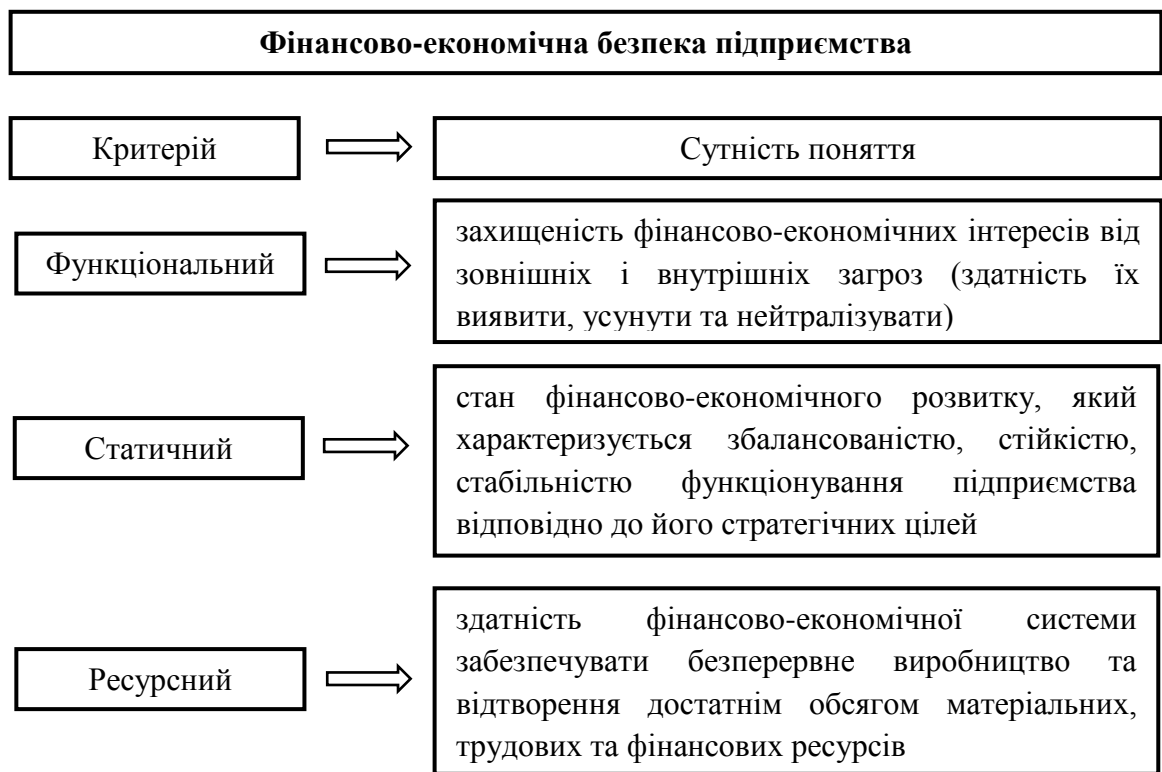


Рис. 1.1. Критерії визначення поняття фінансово-економічної безпеки

Слід підкреслити, що фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання є комплексною багатокомпонентною системою, яка охоплює певну сукупність внутрішніх параметрів, що визначають ефективність використання ресурсів за всіма напрямками його діяльності. Тому доцільно розглядати фінансово-економічну безпеку через призму її функціональних складових. Це дає можливість:

- здійснювати постійний моніторинг факторів, що формують рівень безпеки;
- аналізувати процеси, які впливають на стан фінансово-економічної стабільності;
- оцінювати ефективність розподілу та використання ресурсів підприємства;
- досліджувати економічні показники забезпеченості окремих складових;
- розробляти практичні заходи, спрямовані на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки [8].

З урахуванням викладеного, фінансово-економічну безпеку можна визначити як такий стан фінансово-економічної діяльності підприємства, який гарантує захищеність його ключових інтересів від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а також забезпечує створення умов для стабільного функціонування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Основною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки є підтримання належної фінансової стійкості та ефективної діяльності підприємства у поточному періоді та формування достатнього потенціалу для його розвитку в перспективі. Досягнення цієї мети можливе лише за умови здатності підприємства своєчасно протидіяти існуючим і потенційним загрозам, негативним впливам та ризикам, що можуть завдати йому фінансових та економічних втрат [9].

До ключових завдань забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства належать:

- гарантування фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, державою та працівниками;
- створення ефективної системи виявлення, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства;
- захист фінансових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- забезпечення оптимальної структури капіталу та підтримання достатнього рівня ліквідності;
- формування стабільного фінансового потенціалу для розвитку, включно з інвестиційною та інноваційною діяльністю;
- підвищення ефективності управління ресурсами підприємства з метою досягнення максимального економічного результату при мінімальних витратах;

- моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення чинників, що можуть погіршити фінансово-економічний стан підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та стійкості до коливань ділового середовища;
- розробка та впровадження стратегій фінансово-економічної безпеки, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства;
- удосконалення системи корпоративного управління, внутрішнього контролю та аудиту для запобігання фінансовим порушенням і зловживанням [10].

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства є ключовою складовою його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Вона відображає стан захищеності ресурсів, фінансової стійкості та здатності підприємства ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Аналіз теоретичних підходів свідчить, що економічна й фінансова безпека формують єдиний комплекс, який забезпечує конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів, збалансований розвиток та можливість своєчасного реагування на зміни ринкового середовища [11].

Актуальність дослідження фінансово-економічної безпеки зумовлена динамічністю сучасних економічних процесів, посиленням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням ризиків, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. Саме тому формування системи фінансово-економічної безпеки виступає необхідною умовою не лише збереження ресурсів та запобігання збиткам, але й забезпечення довгострокової стійкості та ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, підтримання належного рівня фінансово-економічної безпеки є пріоритетним завданням сучасних підприємств, оскільки від цього залежить їх здатність адаптуватися до викликів, зміцнювати ринкові позиції та досягати стратегічних цілей.

1.2. Управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Будь-яке підприємство функціонує як цілісна система, у межах якої існують взаємозв'язки між її окремими елементами. Відповідно, заходи щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки також мають будуватися на системному підході. Оскільки характеристики системи фінансово-економічної безпеки визначаються особливостями об'єкта захисту, що є складним та багатовимірним, управління нею потребує комплексного підходу.

Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних та правових заходів, спрямованих на захист підприємницької діяльності від можливих чи реальних дій фізичних та юридичних осіб, які можуть спричинити суттєві економічні збитки. Фінансова безпека може бути забезпечена тільки на основі сталого фінансового розвитку економічного суб'єкта, в якій створені умови для реалізації фінансового механізму, здатного адаптуватися до зміни умов у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Варто зазначити, що забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є важливим аспектом управлінської діяльності та потребує глибокого вивчення та аналізу [12].

Цікавим є той факт, що суб'єкти системи фінансово-економічної безпеки підприємства мають складну та специфічну структуру, що обумовлюється особливостями самого підприємства як об'єкта захисту, а також специфікою середовища, у якому воно функціонує. До складу суб'єктів цієї системи належать фізичні особи, структурні підрозділи, служби, органи, установи, міністерства та відомства, які беруть безпосередню участь у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. З огляду на значну кількість таких суб'єктів, їх доцільно класифікувати на дві основні групи — внутрішні та зовнішні (табл 1.1) [13].

Таблиця 1.1

Суб'єкти системи фінансово-економічної безпеки підприємства

| Група суб'єктів | Суб'єкти системи фінансово-економічної безпеки підприємства | Основні функції |
|-----------------|---|--|
| Внутрішні | Працівники економічної служби безпеки підприємства | Безпосереднє забезпечення фінансово-економічної безпеки, моніторинг ризиків, розробка заходів захисту. |
| | Планово-економічний відділ | Планування, аналіз і контроль економічних показників, виявлення відхилень і ризиків. |
| | Фінансовий відділ | Управління фінансовими потоками, контролювання платоспроможності та ліквідності. |
| | Юридичний відділ | Правовий захист інтересів підприємства, розробка та перевірка договорів, запобігання правовим ризикам. |
| | Служба внутрішнього аудиту | Контроль дотримання фінансової дисципліни, перевірка достовірності звітності, виявлення зловживань. |
| | Відділ кадрів | Формування кадрової політики, запобігання витoku інформації, підбір надійних працівників. |
| Зовнішні | Законодавчі органи влади | Формування нормативно-правової бази економічної безпеки, регулювання підприємницької діяльності. |
| | Виконавчі органи влади | Здійснення державної політики у сфері безпеки через фінансовий, податковий, митний, валютний контроль. |
| | Правоохоронні органи | Протидія економічним злочинам, розслідування правопорушень. |
| | Судові органи | Захист прав і законних інтересів підприємств, вирішення господарських спорів. |
| | Навчально-наукові заклади та установи | Підготовка фахівців, проведення досліджень з проблем безпеки. |
| | Недержавні охоронні агентства, аналітичні центри, інформаційні служби | Надання послуг з охорони, захисту інформації, збору аналітичних даних. |
| | Страхові, гарантійні та консалтингові компанії | Надання страхових, гарантійних та консультаційних послуг для підвищення рівня безпеки. |

Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється визначення видів і причин негативних впливів на діяльність підприємства. Такі впливи можуть мати суб'єктивний або об'єктивний характер. До суб'єктивних належать дії чи бездіяльність людей або ринкових суб'єктів,

спрямовані на завдання шкоди підприємству, а також неефективна робота його персоналу чи бізнес-партнерів.

На другому етапі проводиться аналіз фінансового стану підприємства та оцінювання поточного рівня його економічної безпеки. У межах цього етапу здійснюється детальний аналіз можливих загроз і визначення потенційних збитків від негативних впливів. Для досягнення максимальної ефективності у запобіганні ризикам кожне підприємство має формувати єдину систему збору, аналізу та оцінки інформації щодо стану своєї фінансово-економічної безпеки [14].

Розроблення комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства, як ключового елемента його економічної безпеки, має ґрунтуватися на чітко визначеній концепції, що враховує такі положення:

- підприємство слід розглядати як систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів. Для ефективного захисту від можливих негативних впливів необхідно формувати заходи, що мають комплексний характер;

- система фінансово-економічної безпеки не може бути універсальною для всіх підприємств, оскільки її зміст і структура залежать від виду діяльності, масштабів і потенціалу конкретного суб'єкта господарювання;

- система фінансово-економічної безпеки кожного підприємства має бути відносно автономною та відокремленою від аналогічних систем інших організацій;

- така система повинна бути комплексною, адже забезпечення економічної безпеки нерозривно пов'язане з науково-технічною, кадровою, інформаційною, правовою, фізичною та іншими видами безпеки [15].

Підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства вимагає ухвалення ефективних нормативно-правових актів, створення відповідних інституцій та прийняття виважених управлінських рішень у сфері фінансової політики. Це сприятиме формуванню сприятливих умов на

макрорівні для стабільного та результативного ведення господарської діяльності підприємствами. Заходи із забезпечення фінансово-економічної безпеки мають бути комплексними та зосередженими на найважливіших проблемах.

Управління фінансово-економічною безпекою є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства та виконує важливу функціональну роль, забезпечуючи реалізацію управлінських рішень у фінансовій та економічній сферах його діяльності. В умовах нестабільного ринкового середовища система управління фінансово-економічною безпекою підприємства має охоплювати такі ключові елементи: виявлення та діагностику кризових станів; розмежування об'єктивних та суб'єктивних негативних впливів; формування комплексу заходів щодо попередження загроз; аналіз ефективності запланованих дій з точки зору нейтралізації ризиків; визначення вартості впровадження відповідних заходів [16].

Необхідність створення та вдосконалення системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах падіння попиту й скорочення обсягів виробництва зумовлена низкою негативних чинників, серед яких: можливе зменшення фінансової стійкості підприємства та зростання ризику збитків, у тому числі через недбалість або помилки персоналу; підвищена ймовірність шахрайських дій з боку партнерів; збільшення випадків недобросовісної поведінки менеджерів і працівників тощо [17].

Отже, система фінансово-економічної безпеки підприємства є комплексом цілеспрямованих заходів, спрямованих на захист бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть негативно впливати на його стабільність і результативність. Найсерйозніші загрози для підприємства — це реальні чи потенційні дії фізичних або юридичних осіб, які порушують його стан захищеності та можуть спричинити призупинення діяльності, фінансові збитки або інші негативні наслідки. Спектр загроз економічній безпеці суб'єкта господарювання є надзвичайно широким, а їх класифікація вирізняється складністю та багатовимірністю [18].

Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства визначається здатністю його управлінських органів забезпечувати стабільний економічний розвиток, досягати ключових цільових показників діяльності, водночас зберігаючи фінансову стійкість, незалежність та ліквідність. Це також передбачає створення та впровадження системи постійного моніторингу фінансово-економічного стану, що дає змогу своєчасно виявляти ознаки кризових процесів і можливе банкрутство, своєчасно нейтралізувати негативні впливи економічних потрясінь, дій конкурентів, а також підвищувати ефективність контролю та формувати надійну систему обліку фінансових потоків. Важливою складовою є й забезпечення збереження конфіденційної інформації, яка має статус комерційної таємниці.

Водночас у практичній діяльності управління фінансово-економічною безпекою нерідко здійснюється за умов відносної стабільності, коли керівництво схильне застосовувати реактивний підхід - ухвалювати рішення переважно для розв'язання вже наявних проблем [19]. Виконання зазначених завдань дозволить підприємству сформувати належний рівень захищеності фінансово-економічної системи від існуючих та потенційних загроз.

1.3. Система загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Фінансово-економічна безпека підприємства формується під впливом широкого спектра факторів, які можуть як сприяти стабільності його функціонування, так і створювати загрози для нормального розвитку. Під загрозами фінансово-економічній безпеці слід розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, процесів або дій, які здатні спричинити погіршення фінансового стану підприємства, знизити його економічну стійкість, конкурентоспроможність та прибутковість [20].

Відповідно до підходу, запропонованого О. Барановським, загрози економічній безпеці підприємства можна розглядати як потенційні або реальні явища, що здатні порушити економічні інтереси суб'єкта

господарювання, призвести до втрати ресурсів, зменшення фінансової стійкості, зростання ризиків та негативних наслідків у коротко- або довгостроковій перспективі. Загрози є не просто окремими негативними подіями, а цілою системою небезпечних факторів, здатних спричинити фінансові збитки, руйнування виробничого потенціалу чи втрату конкурентних позицій. Таким чином, система загроз розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що здатні порушити стабільність функціонування підприємств [21].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування системи загроз фінансово-економічній безпеці, проте більшість авторів пропонують багаторівневий підхід до їх класифікації. Найбільш поширеними є такі критерії, що відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

| Критерій класифікації | Категорії загроз |
|------------------------------|---|
| За джерелом виникнення | <ul style="list-style-type: none"> • Зовнішні • Внутрішні |
| За характером впливу | <ul style="list-style-type: none"> • Економічні • Фінансові • Соціальні • Технологічні • Правові • Екологічні • Інформаційні |
| За можливістю прогнозування | <ul style="list-style-type: none"> • Прогнозовані • Частково прогнозовані • Непередбачувані |
| За масштабом наслідків | <ul style="list-style-type: none"> • Локальні • Стратегічні • Критичні |

Такий підхід дозволяє формувати цілісне уявлення про структуру загроз і визначати, які саме з них мають ключове значення для підприємства певного типу. Найбільш поширеним є поділ на зовнішні та внутрішні загрози [22].

Розглянемо детальніше зовнішні загрози. Зовнішні загрози формуються поза межами підприємства та не залежать від його управлінських рішень. До них належать:

- макроекономічні загрози: інфляційні процеси, економічний спад, валютні коливання, підвищення кредитних ставок, зростання цін на ресурси. Такі фактори знижують платоспроможність підприємства та збільшують фінансові ризики;
- політико-правові загрози: зміни у законодавстві, нестабільність регуляторного середовища, посилення податкового тиску або ускладнення умов ведення бізнесу;
- конкурентні загрози: зростання кількості конкурентів, агресивні стратегії на ринку, тиск з боку великих компаній;
- соціально-демографічні та енергетичні загрози: зміна споживчого попиту, нестача трудових ресурсів, подорожчання енергоресурсів;
- технологічні загрози: поява нових технологій, які роблять продукцію або процеси підприємства застарілими.

Зовнішні загрози мають системний характер і здатні змінювати умови господарювання значно швидше, ніж підприємство може до них адаптуватися [23].

Внутрішні загрози зумовлені особливостями функціонування підприємства, недоліками в управлінні або організації виробничих та фінансових процесів. До них можна віднести:

- фінансові загрози: недостатній рівень ліквідності й платоспроможності, надмірна кредитна залежність, низька рентабельність, нераціональна структура активів і капіталу;
- організаційно-управлінські загрози: неефективне планування, помилки менеджменту, відсутність системи внутрішнього контролю та управління ризиками;
- кадрові загрози: недостатній рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, недобросовісні дії працівників;

- виробничі загрози: зношеність основних фондів, низька технологічна оснащеність, порушення виробничих процесів;
- інформаційні загрози: витік конфіденційної інформації, кіберзагрози, недосконалість системи захисту даних [24].

Система загроз має комплексний характер, оскільки поєднання декількох чинників може спричинити значно серйозніші наслідки, ніж дія кожного з них окремо. Наприклад, внутрішня фінансова нестабільність у поєднанні з погіршенням ринкової кон'юнктури здатна призвести до швидкої втрати підприємством ринкових позицій, зниження рентабельності або навіть кризи ліквідності. Саме поєднання зовнішніх і внутрішніх загроз створює критичні умови для функціонування підприємства, що ускладнює прогнозування та управління ризиками.

Систематизація та класифікація загроз дає змогу: визначити найбільш критичні для підприємства ризики; сформулювати комплекс заходів щодо їх попередження; підвищити ефективність управління фінансово-економічною безпекою; впроваджувати механізми раннього виявлення потенційних кризових явищ; забезпечити стабільність та стратегічну стійкість підприємства [25]. Таким чином, система загроз фінансово-економічній безпеці підприємства є динамічною та багаторівневою, що вимагає системного підходу до її аналізу та управління.

Загрози рідко діють ізольовано: зовнішній негативний фактор часто підсилює слабкі внутрішні сторони підприємства. Наприклад: економічна криза у поєднанні з низькою ліквідністю може призвести до неплатоспроможності; підвищена конкуренція — до зниження обсягів продажу, що поглиблюється слабкою маркетинговою стратегією; кібератака — до масштабних фінансових втрат при відсутності системи захисту інформації. Тому управління фінансово-економічною безпекою передбачає комплексне виявлення та оцінку загроз, їх систематизацію та інтеграцію у механізм управління ризиками [26].

Таким чином, система загроз фінансово-економічній безпеці підприємства є багатокомпонентною та динамічною. Вона охоплює широкий спектр ризиків, що виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Їх виявлення, класифікація та аналіз є необхідними передумовами формування ефективної системи захисту та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Своєчасне реагування на загрози та побудова механізмів їх мінімізації сприяють підвищенню стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій і запобіганню фінансовим втратам.

Висновки до першого розділу

У ході теоретичного дослідження з'ясовано, що фінансово-економічна безпека є фундаментальною складовою економічної безпеки підприємства та визначає його здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та забезпечувати довгостроковий розвиток. Вона відображає рівень захищеності фінансових ресурсів, інтелектуального потенціалу, інформаційної та операційної діяльності підприємства та прямо впливає на його конкурентоспроможність.

У розділі систематизовано основні загрози фінансово-економічній безпеці, які класифіковані за джерелом виникнення, характером впливу, можливістю прогнозування та масштабом наслідків. Такий підхід дозволяє глибше усвідомити природу ризиків, що можуть спричинити фінансову нестабільність, зниження прибутковості, втрату ділової репутації або навіть банкрутство підприємства.

Аналіз методів та показників оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки засвідчив, що її ефективне забезпечення можливе лише за умови системного та комплексного підходу. Оцінювання має ґрунтуватися на поєднанні інструментів фінансового аналізу, ризик-менеджменту, економічного моніторингу та інтегральних моделей визначення рівня

безпеки, що дозволяють виявляти слабкі місця у функціонуванні підприємства та прогнозувати негативні тенденції.

Окремо підкреслено, що забезпечення системи фінансово-економічної безпеки передбачає створення чітко структурованого механізму управління, який включає:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- своєчасне виявлення загроз і факторів ризику;
- розробку превентивних та коригувальних заходів;
- формування ефективної політики управління фінансовими ресурсами;
- посилення контролю за операційною діяльністю;
- використання інформаційно-аналітичних технологій для підтримки управлінських рішень.

Саме функціонування такого механізму забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на виклики, мінімізувати втрати, підтримувати належний рівень фінансової стійкості та забезпечувати його сталий економічний розвиток. Отже, теоретичні положення, викладені у першому розділі, формують концептуальну базу для подальшого аналізу практичних аспектів фінансово-економічної безпеки підприємства в наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», його фінансово-економічної діяльності

Комплексне вивчення діяльності підприємства є важливим елементом дослідження фінансово-економічної безпеки, оскільки ефективність формування та функціонування системи безпеки значною мірою залежить від організаційних, виробничих, фінансових та управлінських особливостей суб'єкта господарювання. Надання загальної характеристики підприємства дозволяє визначити умови його функціонування, оцінити специфіку внутрішнього середовища, структуру управління, ресурсний потенціал, масштаби діяльності та позиції на ринку [27].

Даний розділ має на меті представити комплексний огляд підприємства, на базі якого проводиться аналіз фінансово-економічної безпеки. У межах розділу буде наведено основні відомості про історію становлення підприємства, його організаційно-правову форму, ключові види діяльності, характеристику продукції чи послуг, а також особливості формування організаційної структури та управлінських процесів. Окрему увагу приділено оцінці фінансово-економічних показників, які визначають рівень стійкості та розвитку підприємства.

Представлена інформація створює необхідну базу для подальшого аналітичного дослідження, дозволяє глибше зрозуміти умови функціонування підприємства та забезпечує об'єктивність висновків щодо стану його фінансово-економічної безпеки у наступних розділах дипломної роботи. Враховуючи отримані знання та інформацію під час проходження практичної підготовки, розглянемо загальну характеристику підприємства ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ».

ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є сучасним торговельно-комерційним підприємством, що спеціалізується на реалізації кабельно-провідникової продукції, електротехнічного обладнання та електроустановчих виробів. Підприємство працює на ринку електротехнічної продукції України з 2020 року та посідає стабільні конкурентні позиції завдяки широкому асортименту, гнучкій ціновій політиці, високому рівню сервісу та орієнтації на потреби промислових, будівельно-монтажних та побутових споживачів.

ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» було засновано 17 липня 2020 року. Повна назва юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». Станом на листопад 2025 року статутний капітал підприємства становить 20 000 000 грн, що свідчить про достатню фінансову базу для здійснення активної комерційної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, яка забезпечує гнучкість у побудові внутрішньої структури, оперативність управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Управління підприємством здійснюється через: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Уповноважена особа, що представляє юридичну особу, володіє 100% корпоративних прав. Частка держави у статутному капіталі – 0%, що свідчить про повну приватну форму власності.

Місцезнаходження ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»: м. Київ, вул. Сім'ї Кульженків, 14, офіс 3008; м. Дніпро, вул. Героїв Рятувальників, 8. Підприємство налічує 36 працівників, що оптимізує витрати на персонал і частково забезпечує можливість ефективного адміністративного, логістичного та комерційного управління.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності є: 27.12 – Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури. Інші види діяльності включають: оптову та роздрібну торгівлю електротехнічною продукцією; неспеціалізовану оптову торгівлю; оптову торгівлю

металовиробами, сантехнічним і опалювальним обладнанням; посередництво в розміщенні реклами; роздрібну торгівлю через мережу Інтернет; оренду та експлуатацію власної або орендованої нерухомості; надання в оренду машин і обладнання; логістичний супровід поставок.

ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» спеціалізується на продажі кабельно-провідникової продукції, електротехніки та електроустановчих виробів, що схематично можна зобразити у таблиці 2.1 [28]. Підприємство пропонує комплексне рішення для реалізації електричних проектів, від поставки матеріалів до монтажу і обслуговування, при цьому забезпечуючи високу якість і оперативність виконання замовлень.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» [28]

| Напрямок | Продукція | Діяльність |
|-----------------------|---|--|
| Кабельно-провідникова | <p>Силові кабелі: ВВГ, АВВГ, АВББШв, СП тощо – з мідними й алюмінієвими жилами тощо.</p> <p>Контрольні та монтажні кабелі: КВВГ, АКВВГ, монтажні шнури, СП-проводи різного застосування.</p> <p>Обмотувальні та ізоляційні дроти: ПВ, АПВ, ППВ, використовуються для двигунів та обладнання.</p> | Закупівля/виробництво → сертифікація → склад → продаж/логістика |
| Електротехнічна | <p>Автомати, УЗО, ПЗВ, контактори, плавкі вставки – вироби для захисту, автоматизації та безпеки електричних ланцюгів.</p> <p>Світлотехніка: лампи, світильники, LED-прилади – часто представлені в асортименті дистриб'юторів електротехніки.</p> <p>Щити та шафи розподільні: готові вироби або виготовлені під замовлення, включаючи КТП та НКП.</p> | Імпорт/дистрибуція, техпідтримка, монтаж |
| Електроустановчі | <p>Розетки, вимикачі, розподільні коробки, вилки, патрони – для монтажу внутрішніх мереж</p> <p>Монтажна фурнітура та аксесуари – вимикачі, кабельні канали, кріпильні елементи, ізоляція.</p> | Монтажна фурнітура, консультації, сервіс |

Місія підприємства: забезпечити клієнтів високоякісними матеріалами для будівництва та ремонту, допомагаючи створювати комфортні, сучасні та функціональні простори. Ми прагнемо до постійного розвитку, інновацій та вдосконалення, надаючи нашим покупцям професійну підтримку та оптимальний вибір продукції, що відповідає найвищим стандартам якості. Основні принципи: надійність, стабільність, розвиток і професіоналізм.

Організаційна структура ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» побудована на принципах функціонального поділу, що забезпечує раціональний розподіл управлінських функцій. Її основу становлять ключові підрозділи, що схематично відображені на рис. 2.1.

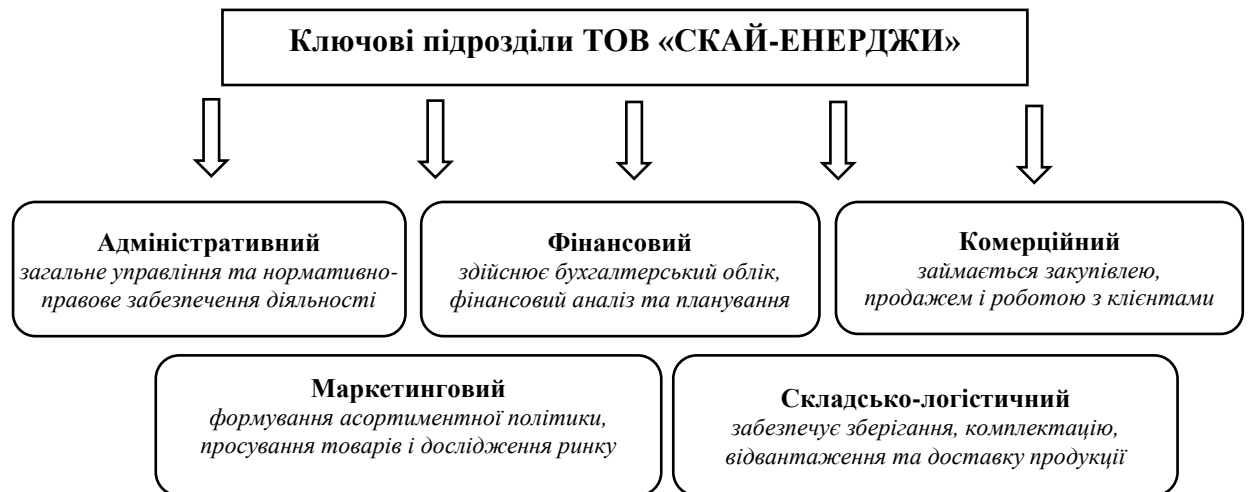


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

Важливою складовою діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є його участь у системі публічних закупівель Prozorro (Додаток А). Підприємство регулярно бере участь у державних тендерах щодо постачання електротехнічного обладнання, кабельно-провідникової продукції та супутніх товарів для бюджетних установ, комунальних підприємств, закладів освіти та медицини, енергетичної та інфраструктурної сфери. Підприємство збільшило кількість успішних учасей у Prozorro з 11 до 19 за три роки. Це забезпечило приріст: гарантованих обсягів продажів, стабільних контрактів із державними замовниками, загального портфеля договорів (зростання від 6,2 млн грн до 10,4 млн грн). Участь у тендерах стала одним із найвагоміших драйверів фінансового результату. Успішна участь у тендерах свідчить про

відповідність діяльності компанії вимогам законодавства у сфері публічних закупівель, наявність конкурентних пропозицій та довіру з боку державних і муніципальних замовників. Співпраця з бюджетними установами також підвищує ділову репутацію підприємства, розширює ринки збуту та сприяє зміцненню фінансової стабільності.

У ході виконання роботи було проаналізовано основні фінансово-економічні показники ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», динаміку доходу та чистого прибутку ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2021-2024 роки відображено на рисунку 2.2. [29].

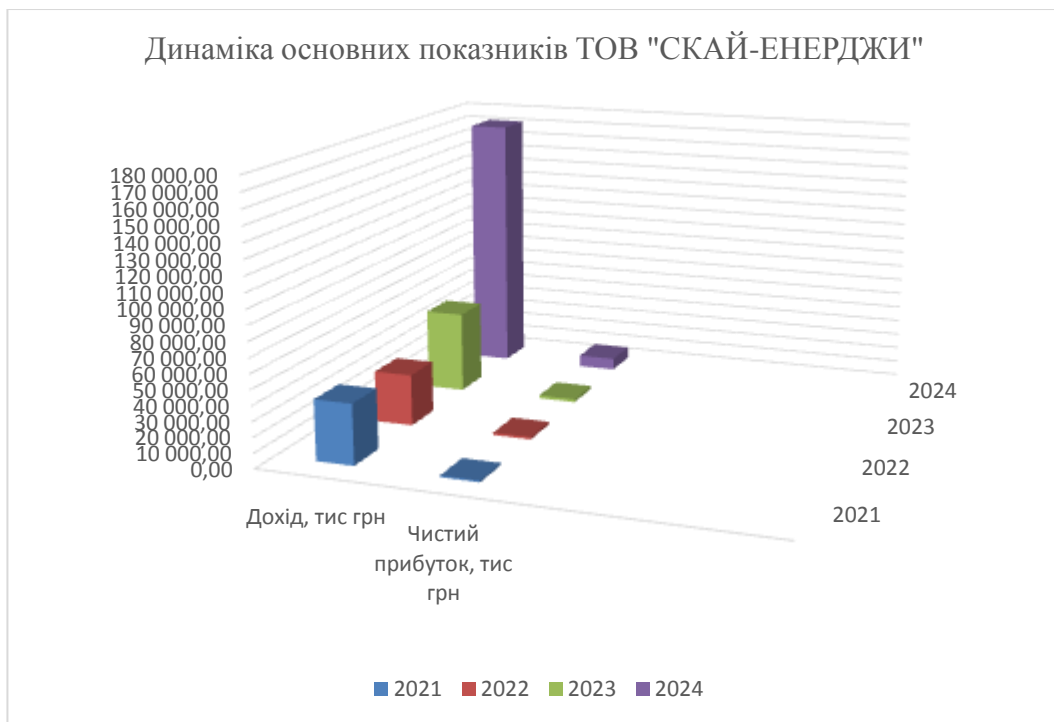


Рис. 2.2. Динаміка основних показників ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2021-2024 роки

Фінансові результати ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2020-2024 роки наведено у вигляді таблиці у Додатку Б. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» демонструє динамічне зростання основних фінансово-економічних показників протягом 2020–2024 років, що свідчить про активний розвиток підприємства, розширення ринкової присутності та зміцнення його конкурентних позицій у сфері продажу кабельної продукції тощо. Підприємство за останні п'ять років демонструє стрімке зростання доходу. За

період 2020–2024 рр. дохід збільшився у понад 30 разів, а лише за 2024 рік він зріс більш ніж утричі порівняно з 2023 роком. Це свідчить про масштабне розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажів, ефективну участь у тендерних закупівлях та посилення позицій на ринку електротехнічної продукції, кабельно-провідникової продукції, електротехніки та електроустановчих виробів.

Динаміка чистого прибутку також є значною. Протягом 2020–2024 рр. чистий прибуток зріс у 38 разів, а у 2024 році зафіксовано рекордне значення. Це свідчить про суттєве підвищення маржинальності продукції, покращення операційної ефективності та оптимізацію витрат.

Щодо кадрового потенціалу, то динаміка чисельності персоналу також демонструє розвиток підприємства. Протягом трьох років штат збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про масштабування бізнес-процесів та збільшення обсягів операційної діяльності.

Для більш розширеного розуміння фінансово-економічної безпеки важливу роль відіграє аналіз структури активів та зобов'язань. Узагальнимо структуру активів ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура активів ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Стаття активів | Сума, тис. грн | Частка у структурі, % |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Необоротні активи, всього: | 8 560,0 | 20,0% |
| – Основні засоби | 5 150,0 | 12,0% |
| – Офісне обладнання, техніка | 1 320,0 | 3,1% |
| – Нематеріальні активи (ПО, ліцензії) | 2 090,0 | 4,9% |
| Оборотні активи, всього: | 34 250,1 | 80,0% |
| – Запаси (електротехніка, кабелі) | 17 420,0 | 40,7% |
| – Дебіторська заборгованість | 11 980,0 | 28,0% |
| – Грошові кошти та їх еквіваленти | 4 850,1 | 11,3% |
| – Інші оборотні активи | 0,0 | 0% |
| Усього активів | 42 810,1 | 100% |

Активи підприємства на 80% сформовані з оборотних, що є типовим для підприємства оптово-роздрібною торгівлі. Це свідчить про високу мобільність ресурсів та здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Найбільшу частку становлять запаси (40,7%), що логічно для компанії, яка

працює з матеріальною продукцією (кабелі, обладнання, електрика). Далі розглянемо структуру зобов'язань та власного капіталу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Структура зобов'язань та власного капіталу ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Стаття | Сума, тис. грн | Частка, % |
|--|-----------------|--------------|
| Власний капітал, всього: | 23 703,8 | 55,3% |
| – Статутний капітал | 20 000,0 | 46,7% |
| – Нерозподілений прибуток | 3 703,8 | 8,6% |
| Зобов'язання, всього: | 19 106,3 | 44,7% |
| – Довгострокові зобов'язання | 7 040,0 | 16,4% |
| – Короткострокові зобов'язання | 12 066,3 | 28,3% |
| — Кредиторська заборгованість постачальникам | 7 980,0 | 18,6% |
| — Податкові зобов'язання | 1 846,3 | 4,3% |
| — Інші поточні зобов'язання | 2 240,0 | 5,2% |
| Баланс | 42 810,1 | 100% |

У ході проведеного аналізу виявлено, що значною є дебіторська заборгованість (28%), що вказує на активне застосування товарного кредиту та необхідність контролю за своєчасністю розрахунків. Власний капітал (55,3%) переважає над зобов'язаннями, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості. Частка короткострокових зобов'язань (28,3%) потребує посилення контролю, але їх рівень не є критичним.

Співвідношення власного і позикового капіталу:

$ВК / ЗОБ = 1,24 \rightarrow$ фінансовий ризик низький.

Основою для забезпечення фінансово-економічної безпеки у ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є організація бухгалтерського обліку. Усі операції підприємства відображаються в облікових реєстрах відповідно до стандартів бухгалтерії. Всі операції з постачання, продажу, а також витрати на виробництво продукції, наприклад, кабелів чи електроустановчих виробів, повинні бути належним чином зафіксовані в бухобліку. Система автоматизації дозволяє мінімізувати людські помилки в обліку та зменшити фінансові ризики.

Важливою складовою є своєчасне нарахування витрат та доходів, формування звітності для внутрішнього та зовнішнього використання. Це забезпечує точну картину про фінансове становище компанії та допомагає

виявити слабкі місця в діяльності. Аналіз доходів та витрат по основних статтях бухгалтерії ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», таких як сировина, заробітна плата, амортизація основних засобів, дозволяє своєчасно виявляти потенційні фінансові загрози. Наприклад, якщо витрати на сировину починають перевищувати очікувані рівні, це може свідчити про необхідність перегляду постачальників або пошук нових джерел сировини.

ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» має систему для контролю за податковими зобов'язаннями та уникає будь-яких правових наслідків через неправильний податковий облік. Здійснення своєчасних розрахунків із податків, перевірка правильності нарахувань ПДВ та інших податків через спеціалізовані програми допомагає уникнути штрафів і санкцій. У разі використання «системи зниження податкових ризиків», підприємство може також звертатися до консалтингових компаній для забезпечення коректності податкового обліку.

Отже, ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є динамічним підприємством із достатнім ресурсним потенціалом, розвинутою логістичною базою, налагодженими комунікаціями з виробниками та замовниками, а також значними можливостями для подальшого розвитку. Участь у державних закупівлях, розширення асортименту та орієнтація на потреби ринку дозволяють підприємству ефективно конкурувати та забезпечувати високий рівень фінансово-економічної стійкості. Дана характеристика створює основу для подальшого аналізу фінансових показників діяльності та оцінювання рівня безпеки підприємства у наступних розділах дипломної роботи.

2.2. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки, характеристика служби економічної безпеки

Аналіз фінансових показників і оцінка стану фінансово-економічної безпеки підприємства є актуальними, оскільки дозволяють своєчасно виявляти ризики, контролювати ефективність використання ресурсів та

попереджати фінансові втрати. Такий аналіз забезпечує об'єктивну оцінку платоспроможності, ліквідності, прибутковості та стійкості підприємства, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах економічної нестабільності це особливо важливо, адже дає змогу підвищити конкурентоспроможність, захистити фінансові інтереси підприємства та створити передумови для його сталого розвитку [30].

Фінансово-економічна безпека підприємства характеризує його здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, підтримувати стійкий фінансовий стан та забезпечувати стабільний розвиток. Дані показують, що ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» зберегло стабільність у своїх фінансових показниках протягом двох років. Оцінка комплексної системи фінансово-економічної безпеки включає в себе розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів для визначення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства [31]. Для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» розрахуємо основні показники діяльності підприємства на прикладі показників 2020-2024 року за такими формулами [32]:

1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії):

$$\text{Коефіцієнт платоспроможності} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$$

2. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) (визначає ефективність використання активів підприємства для генерування прибутку):

$$\text{ROA} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100$$

3. Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) (відображає, яку частину від доходу компанія перетворює на чистий прибуток):

$$\text{ROS} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100$$

4. Коефіцієнт фінансової залежності (Debt Ratio):

$$\text{Debt Ratio} = \text{Зобов'язання} / \text{Активи}$$

5. Коефіцієнт фінансового важеля (Leverage);

$$\text{Leverage} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал}$$

По наведеним формулам розрахуємо основні показники фінансової стійкості для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за останні 5 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники фінансової стійкості для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»
за 2020-2024 рр.

| Рік | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Відношення 2024 р до 2021 р. |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
| Коеф. платоспроможності | — | 0,12 | 0,10 | 0,28 | 0,55 | 4,58 |
| ROA (рентаб. активів) | 8,7% | 7,1% | 5,4% | 5,0% | 18,3% | 2,58 |
| ROS (рентаб. продажів) | 3,59% | 2,47% | 4,32% | 3,54% | 4,56% | 1,85 |
| Debt ratio | — | 0,88 | 0,90 | 0,72 | 0,45 | 0,51 |
| Фінансовий важіль | — | 7,64 | 8,87 | 2,63 | 0,81 | 0,11 |

Аналіз динаміки ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за 2020–2024 роки свідчить про істотні зміни у масштабах діяльності, структурі фінансування та рівні фінансово-економічної безпеки підприємства. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку, однак окремі періоди характеризуються підвищеними ризиками, що потребують управлінського реагування. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2020–2022 рр. знаходився на критично низькому рівні (0,10–0,12), що свідчило про надмірну залежність від позикових коштів і підвищений ризик втрати фінансової рівноваги. У 2023 р. показник зріс до 0,28, що відображає початок процесу стабілізації. Найбільш значний прогрес зафіксовано у 2024 р., коли автономія сягнула 0,55, що є безпечною нормою для підприємства торговельної сфери. Цей ривок став можливим завдяки зростанню власного капіталу та поступовому зниженню боргового навантаження.

Перші роки аналізованого періоду (2020–2022) характеризувалися: високою борговою залежністю; низькою часткою власного капіталу; нестабільною рентабельністю; підвищеними кредитними та операційними ризиками.

Проте 2023 рік став перехідним, а 2024 рік демонструє повернення до стійкої моделі розвитку, що підтверджується:

- зростанням фінансової автономії;
- зниженням боргового навантаження до безпечного рівня;
- суттєвим підвищенням рентабельності активів і продажів;
- формуванням власних оборотних ресурсів;
- покращенням структури активів і пасивів.

Таким чином, ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» увійшло у фазу активного фінансового зміцнення, що свідчить про значне покращення рівня його фінансово-економічної безпеки. Досягнуті у 2024 р. показники дозволяють оцінювати діяльність підприємства як ефективну та стабільну. Разом із тим період 2020–2023 рр. продемонстрував наявність системних ризиків - боргових, операційних, фінансових та організаційних - що підтверджує необхідність подальшого розвитку служби економічної безпеки, вдосконалення системи управління ризиками та підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів [33]. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» показує стабільність у фінансових показниках за 2024 рік, має здорову структуру капіталу та ефективно управляє активами. Однак необхідно приділяти більше уваги розвитку маркетингових стратегій, інвестуванням у новітні технології та покращенню кадрового потенціалу для збереження конкурентоспроможності та мінімізації фінансових ризиків у майбутньому [34].

На основі динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» за період 2020–2024 років можна зробити висновок про стійку позитивну тенденцію розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається стрімке зростання доходу, чистого прибутку, активів та зобов'язань, що свідчить про масштабування господарської діяльності та розширення ринку збуту.

Темпи приросту доходу мають виражену позитивну динаміку, що свідчить про успішну комерційну політику, розширення асортименту,

збільшення клієнтської бази та активну участь у державних закупівлях. Чистий прибуток зростає пропорційно до доходу, що свідчить про ефективне управління витратами та рентабельністю. Зростання прибутковості демонструє здатність підприємства оперативно адаптуватися до ринкових умов та забезпечувати стабільний фінансовий результат. Зростання активів відображає розширення матеріальної бази, збільшення оборотного капіталу, інвестиції в розвиток інфраструктури та закупівлю товарних запасів. Це вказує на зміцнення фінансового потенціалу та підвищення ринкової вартості підприємства. Зобов'язання також демонструють тенденцію до зростання. Це може бути пов'язано з підвищенням обсягів кредиторської заборгованості, збільшенням масштабів діяльності та використанням позикових ресурсів для фінансування оборотного капіталу. Водночас темп їх приросту є помірним порівняно з активами, що вказує на контрольовану фінансову політику [35]. Отже, тенденції фінансових показників характеризують ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» як підприємство з високим потенціалом розвитку, ефективною системою управління та стійким фінансовим становищем у довгостроковій перспективі.

Квартальна звітність за два квартали 2025 року показує, що попри високий дохід, у першому півріччі 2025 року зафіксовано значний збиток. Ймовірні причини: збільшення витрат на закупівлю товарів через коливання валютного курсу; затримка розрахунків за укладеними контрактами; зростання операційних і логістичних витрат; значне розширення товарних запасів та реалізація інвестиційних проектів; можливі збиткові тендери або довгострокові контракти з відтермінованою оплатою.

Одночасно активи підприємства зросли, що вказує на інвестиційний та розширювальний характер діяльності. На основі цих даних можна зробити висновок, що ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» перебуває на етапі інтенсивного розвитку, що характеризується як позитивними так і негативними факторами. Позитивні тенденції: стабільне зростання доходів та активів; різке збільшення чистого прибутку до 2024 року; розширення штату; збільшення

ринкової частки; зменшення зобов'язань у 2024 році. Проблемні моменти 2025 року: тимчасовий збиток у першому півріччі; значне зростання зобов'язань; посилення ризиків ліквідності.

З метою отримання більш конкретної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства проаналізуємо рівень складових економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», результати аналізу відобразимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка складових економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Складова економічної безпеки | Максимальне значення (балів) | Фактичне значення (балів) | Рівень |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------|
| Екологічна | 2,0 | 1,6 | Середній |
| Інноваційна | 4,0 | 2,8 | Середній |
| Інтелектуальна | 4,0 | 3,2 | Високий |
| Кадрова | 4,0 | 3,0 | Достатній |
| Силова (фізична безпека) | 3,0 | 2,4 | Достатній |
| Техніко-технологічна | 4,0 | 3,4 | Високий |
| Фінансова | 5,0 | 3,0 | Середній |

Екологічна складова - фактичний рівень: 1,6 із 2,0 балів. Поточний рівень свідчить про загалом достатнє виконання екологічних норм, але потребує покращення у частині управління відходами, підвищення енергоефективності складів та впровадження політики «зеленої логістики».

Інноваційна складова - фактичний рівень: 2,8 із 4,0 балів. Компанія активно впроваджує окремі цифрові інструменти, однак рівень інноваційного розвитку залишається середнім. Є потенціал для подальшої автоматизації складських процесів, розширення використання систем прогнозування попиту, впровадження сучасних ІТ-рішень у взаємодії з контрагентами.

Інтелектуальна складова - фактичний рівень: 3,2 із 4,0 балів. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» має сформований кадровий потенціал та спеціалістів, які забезпечують стабільність бізнес-процесів. Проте потребує посилення захисту комерційної інформації, удосконалення процедур управління знаннями, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері ІТ-безпеки та тендерного менеджменту.

Кадрова складова - фактичний рівень: 3,0 із 4,0 балів. Підприємство швидко нарощує персонал (з 8 працівників у 2022 р. до 32 у 2024 р.), що свідчить про масштабування діяльності. Система управління персоналом достатньо ефективна, але потребує вдосконалення мотиваційних програм, системи адаптації та розвитку кадрів, зокрема у сфері фінансово-аналітичних та тендерних процедур.

Силова складова (фізична безпека) - фактичний рівень: 2,4 із 3,0 балів. Охорона офісів та складів функціонує, проте існує потреба у модернізації систем відеоспостереження, доступу до приміщень і контролю переміщення матеріальних цінностей. Техніко-технологічна складова - фактичний рівень: 3,4 із 4,0 балів. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» активно цифровізує процеси, використовує сучасні системи обліку та логістики. Однак ще є потреба у впровадженні роботизованих складських систем, автоматизації документообігу та цифрових сервісів для контрагентів. Фінансова складова - фактичний рівень: 3,0 із 5,0 балів. Фінансовий стан підприємства демонструє значне зростання.. Для кращої інтерпретації результатів проведеного вище дослідження побудуємо діаграму (рис.2.3).



Рис. 2.3. Схема областей економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

Рівень економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» у 2024 р. можна оцінити як середній із тенденцією до підвищення. Найвищі оцінки отримали техніко-технологічна, інтелектуальна та кадрова складові. Фінансова

складова демонструє суттєве покращення, але потребує подальшого зміцнення. Найбільш ризиковими залишаються інформаційна, силова та частково інноваційна сфери

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та перспектив росту для виконання цілей бізнесу, не залежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих факторів (негативних дій, факторів ризику). Служба економічної безпеки (СЕБ) підприємства — це внутрішня спеціалізована структура, основним завданням якої є забезпечення стабільного функціонування та захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз економічного характеру. Вона формується для гарантування збереження матеріальних, фінансових, інформаційних і кадрових ресурсів, а також для мінімізації ризиків, які можуть негативно впливати на діяльність суб'єкта господарювання [36].

Служба економічної безпеки виконує такі базові функції:

- інформаційно-аналітична діяльність (збір, обробка та аналіз інформації щодо можливих загроз; оцінка ризиків у фінансовій, кадровій, комерційній та інформаційній сферах; прогнозування негативних тенденцій у діяльності підприємства);
- фінансовий контроль і запобігання збиткам (виявлення фактів нецільового використання коштів; аналіз фінансової звітності та внутрішньогосподарського контролю; моніторинг діяльності ключових партнерів та оцінка їхньої надійності);
- правове забезпечення діяльності підприємства (експертиза договорів; запобігання юридичним ризикам; захист майнових прав та інтересів підприємства);
- захист інформації (управління комерційною таємницею та конфіденційною інформацією; запобігання витоку даних; кібербезпекові заходи);

- кадрова безпека (перевірка персоналу при прийомі на роботу; моніторинг професійної етики та лояльності працівників; запобігання шахрайству з боку співробітників);

- взаємодія із зовнішніми структурами (співпраця із контролюючими, правоохоронними, податковими органами; участь у вирішенні конфліктних або спірних ситуацій із контрагентами) [37].

Структура СЕБ може бути централізованою (єдиний відділ) або децентралізованою (розподілені функції між фінансовою, юридичною, аналітичною та кадровою службами). Вибір моделі залежить від масштабу та специфіки діяльності підприємства. Таким чином, служба економічної безпеки виступає ключовим елементом управління підприємством, формує фундамент його стійкості та надійності, а також забезпечує передумови для стратегічного розвитку [38].

ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є сучасним торговельно-виробничим підприємством, що працює на ринку електротехнічної продукції України. Галузева специфіка характеризується високими ризиками: ціновими коливаннями, збоями поставок, високим рівнем конкуренції, тінізацією ринку, валютними ризиками та загрозами шахрайства. У цих умовах підприємство формує власну систему економічної безпеки, яка включає: прототип Служби економічної безпеки (СЕБ); Фінансово-економічний відділ; Юридичну службу; Інформаційно-технічний відділ; Підрозділи фізичної безпеки та охорони активів. Ключову координаційну роль виконує так звана Служба економічної безпеки, яка інтегрує функції аналізу, контролю та реагування на загрози. Структурно служба складається з:

- спеціаліста з фінансово-економічної безпеки (моніторинг фінансових потоків; контроль витрат; аналіз кредиторсько-дебіторської заборгованості; управління ризиками контрагентів);

- спеціаліста з аналітичної роботи та інформаційної безпеки (захист комерційної інформації; аудит ІТ-систем; виявлення кіберзагроз; захист баз даних та ІТ-інфраструктури);

- спеціаліста з безпеки операційної діяльності (перевірка логістичних процесів; контроль за якістю та кількістю товару; запобігання крадіжкам і втратам);

- юриста з економічної безпеки (правовий супровід контрактів; мінімізація юридичних ризиків; робота з претензійно-позовною діяльністю).

Усі спеціалісти підпорядковуються безпосередньо директору підприємства, що забезпечує оперативність прийняття рішень та високий рівень адміністративної підтримки. Проте, існує висока загроза недостатньої взаємодії вищенаведених спеціалістів один з одним в контексті вирішення важливих питань. Оцінювання проводилось за ключовими складовими: фінансова, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, правова та ринкова безпека.

Основними перевагами діяльності служби економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» можна виділити: стійка позиція на ринку, сформоване коло надійних постачальників, розширення клієнтської бази, впроваджена система антивірусного захисту, резервне копіювання даних, система матеріального стимулювання; проведення навчання персоналу тощо. До основних недоліків та напрямів покращення можна віднести: агресивна конкуренція, зростання імпортозалежності, підвищення вартості логістичних послуг, недостатній контроль за обігом внутрішньої документації, висока залежність від валютних коливань, збільшення дебіторської заборгованості окремих контрагентів [39].

Загалом, підприємство має високий потенціал розвитку та демонструє міцну фінансову базу, однак потребує посилення контролю за витратами, підвищення фінансової стійкості та оптимізації боргового навантаження. Отже, важливість оцінки фінансово-економічної безпеки полягає у забезпеченні всебічного контролю за фінансовим станом підприємства, зменшенні ризиків, зміцненні стійкості та формуванні умов для довготривалого та стабільного розвитку. Це ключовий інструмент, який дає

можливість підприємству не лише виживати в умовах економічної турбулентності, а й упевнено розвиватися на перспективу.

2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявлення його основних загроз і можливостей

Для того щоб об'єктивно оцінити загрози та можливості розвитку ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», необхідно здійснити комплексне дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити ефективність використання ресурсів, організацію управління, фінансові результати, кадровий потенціал, стан логістики, технологій та інформаційної безпеки. Дослідження зовнішнього середовища дає можливість виявити ринкові тенденції, рівень конкуренції, зміни в законодавстві, коливання цін та валютних курсів, ризики постачання, а також інші фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Комплексне вивчення обох середовищ забезпечує повне розуміння потенційних загроз і перспектив, що є основою для формування ефективної стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» [40].

Зовнішнє середовище включає різноманітні економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які разом утворюють загальну картину, в якій функціонує підприємство. Зовнішнє середовище для підприємства, яке спеціалізується на продажу кабельно-провідникової продукції, електротехнічної продукції та електроустановчих виробів, на прикладі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», є змішаним і залежить від різних факторів. З одного боку, є значний попит на продукцію завдяки зростанню будівництва та модернізації енергетичних мереж, а з іншого - присутня конкуренція, економічні труднощі та політична нестабільність, які можуть впливати на фінансові результати підприємства [41].

Для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» макросередовище включає різноманітні економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які мають значний вплив на діяльність компанії. Розглянемо ці фактори детальніше та відобразимо їх у вигляді схеми (рис. 2.4).

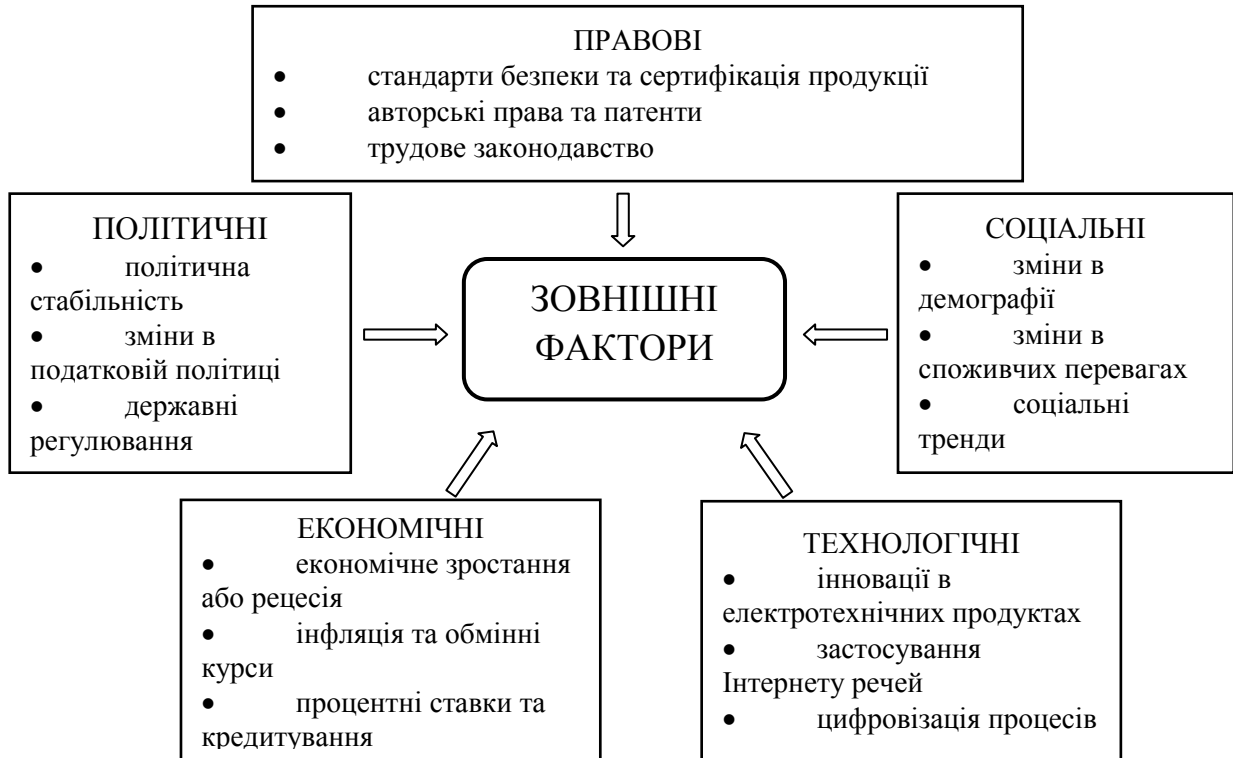


Рис. 2.4. Основні фактори макросередовища ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

Економічні фактори визначають фінансові умови для підприємства та впливають на здатність клієнтів здійснювати покупки:

1. Економічний ріст або рецесія: під час економічного зростання зростає попит на інфраструктурні та будівельні проекти, що, у свою чергу, стимулює попит на кабельно-провідникову та електротехнічну продукцію. В умовах рецесії попит може знижуватись.

2. Інфляція та обмінні курси: зростання інфляції або нестабільність валютних курсів може спричинити підвищення вартості імпортованих компонентів або сировини, що може призвести до збільшення цін на кінцеву продукцію.

3. Процентні ставки та кредитування: зміни у політиці процентних ставок можуть впливати на можливості для підприємств щодо залучення кредитів для розширення діяльності чи закупівлі товарів.

4. Заробітні плати та рівень доходів: вищі доходи споживачів можуть стимулювати попит на електричні товари для побутових потреб.

Політичні фактори визначають рівень державного впливу на бізнес і включають:

1. Політична стабільність: в умовах політичної нестабільності можуть зростати ризики для підприємств, які ведуть бізнес у країнах з високою політичною напругою (наприклад, через зміни в уряді чи політичні протести).

2. Зміни в податковій політиці: податкові зміни, такі як зниження податків або введення нових податків на виробництво та імпорт продукції, можуть впливати на прибутковість підприємства.

3. Державні регулювання: прийняття нових норм щодо безпеки, сертифікації продукції або стандартів енергоефективності може вимагати модернізації або адаптації продукції підприємства до нових вимог.

4. Інвестиційна політика: державні програми підтримки інвестицій у виробництво, енергетичні проекти, інфраструктуру можуть збільшити попит на відповідну продукцію.

Соціальні фактори включають демографічні, культурні та поведінкові аспекти, що можуть змінювати попит на продукцію:

1. Зміни в демографії: зростання міського населення, старіння нації або зміни в складі домогосподарств можуть впливати на попит на певні типи продукції. Наприклад, більше людей у містах може збільшити потребу в оновленні електричних мереж.

2. Зміни в споживчих перевагах: споживачі стають більш обізнаними щодо енергоефективності та безпеки електричних установок, що може збільшити попит на інноваційні та екологічно чисті продукти.

3. Соціальні тренди: активне використання технологій «розумного дому» (смарт-пристрої) створює попит на нові електротехнічні вироби для автоматизації побутових процесів.

Технологічні інновації змінюють виробничі процеси та споживчі вимоги:

1. Інновації в електротехнічних продуктах: розвиток нових технологій, таких як безпроводні зарядні станції, сонячні панелі, розумні лічильники енергії, автоматизація електричних систем — це створює нові можливості для бізнесу.

2. Застосування Інтернету речей: популярність смарт-пристроїв та інтернету речей веде до підвищеного попиту на електротехнічні вироби, які забезпечують інтеграцію та автоматизацію домашніх або промислових систем.

3. Цифровізація процесів: впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект для планування і керування постачанням, дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів.

Зростаючий вплив екологічних проблем змушує підприємства адаптувати свої стратегії:

1. Екологічні норми: збільшення вимог до екологічної безпеки, таких як використання екологічно чистих матеріалів для виробництва кабелів, або норми щодо зниження викидів CO₂ у процесі виробництва, може вимагати змін у технологічному процесі.

2. Попит на екологічно чисті продукти: продукція, що відповідає стандартам енергозбереження або є частиною відновлювальних енергетичних систем, може отримати перевагу на ринку.

3. Сталий розвиток і відновлювальна енергетика: підтримка державою відновлювальних джерел енергії створює нові можливості для підприємства, наприклад, у продажу кабелів для сонячних електростанцій чи зарядних станцій для електромобілів.

Правові чинники визначають законодавчі обмеження, що регулюють діяльність підприємства:

1. Стандарти безпеки та сертифікація продукції: законодавчі вимоги щодо якості, сертифікації та безпеки електричних продуктів визначають вимоги до виробників та постачальників.

2. Авторські права та патенти: залежно від характеру продукції (наприклад, новітні інновації в кабельних технологіях або електротехнічних системах), підприємства можуть бути пов'язані з патентами та авторськими правами, що також впливає на їх стратегію.

3. Трудове законодавство: врахування законодавства щодо умов праці та охорони праці є важливим для забезпечення безпеки на виробничих потужностях і при монтажі електричних систем [42].

Отже, макросередовище досліджуваного підприємства, що спеціалізується на продажу кабельно-провідникової продукції та електротехнічних виробів, є важливим фактором для прийняття стратегічних рішень. Зміни в економіці, політиці, технологіях, соціальних трендах, екологічних вимогах і правових нормах можуть істотно впливати на можливості та виклики, з якими стикається підприємство. Розуміння цих факторів допомагає ефективно адаптувати стратегії, оцінювати ризики та знаходити нові можливості для зростання.

Розглянемо ключові складові мікросередовища ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» на основі проведеного аналізу під час проходження практики (Додаток В). ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» має добре налагоджену організаційну структуру, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Відсутність зайвих рівнів управління сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективному реагуванню на зовнішні виклики. Аналіз внутрішнього середовища та оцінка внутрішніх загроз і ризиків підприємства ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», яке спеціалізується на продажу кабельно-провідникової продукції, електротехнічних виробів та електроустановчих товарів, має особливе значення для формування стратегії розвитку компанії.

Розглянемо внутрішнє середовище досліджуваного підприємства на основі отриманих даних. Що стосується організаційної структури, то мала кількість рівнів управління дозволяє швидко приймати рішення. Наприклад, у разі екстрених змін на ринку або потреби у швидкому реагуванні на запити клієнтів, компанія може швидко коригувати свою стратегію. Власники можуть впроваджувати нові стратегії, швидко адаптуючи компанію до змін на ринку. Наприклад, під час пандемії Covid-19 компанія швидко налаштувала онлайн-продажі та дистрибуцію продукції через нові канали, щоб не втратити клієнтів.

Компанія має чітку структуру підрозділів (окремі відділи з продажу, логістики та технічного обслуговування, які мають чітко визначені повноваження). Для підприємства це досить добре, бо у протилежній ситуації, наприклад, під час запуску нового продукту можуть виникати затримки з поставками через неузгодженість між відділом продажу та відділом закупівель. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» у своїй роботі використовує інноваційний підхід. Наприклад, впровадження програмного забезпечення для планування ресурсів, яке дозволяє автоматизувати більшість операцій і робить процеси більш прозорими. Це забезпечує кращу координацію між відділами. У разі неочікуваних змін в умовах постачання керівництво компанії миттєво реагує на нові запити і вносить корективи до закупівельної стратегії. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» залучає фахівців з досвідом у сфері електротехніки чи енергетики, це забезпечує високий рівень технічного обслуговування та підтримки клієнтів. Наприклад, інженери, які постійно відстежують новітні технології у галузі кабельних систем.

Компанія визначає та активно працює з конкретними сегментами ринку (наприклад, енергетичні компанії, будівельні організації, державний сектор), вона будує ефективні стосунки з клієнтами та зберігає лояльність до свого бренду. Активна присутність в інтернет-просторі (наприклад, через власні платформи для онлайн-торгівлі) дозволяє залучати нових клієнтів та

збільшувати обсяг продажу продукції. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» бере активну участь в тендерах, здійснює продажі.

Для такого підприємства внутрішні загрози можуть стосуватися організаційних процесів, фінансів, ресурсів, технологій та людських ресурсів.

1. Організаційна структура та управлінські процеси:

- невизначеність у структурі управління (якщо структура управління не є чітко визначеною або має надмірно складну ієрархію, це може призвести до затримок у прийнятті рішень. В таких умовах підприємство може неефективно реагувати на зміни ринку або кризові ситуації);

- ризик неефективних управлінських рішень (якщо на керівних посадах працюють люди з недостатнім досвідом у галузі електротехніки або управлінні бізнесом, це може призвести до погіршення стратегічних рішень, неправильного розподілу ресурсів, збільшення витрат або втрати конкурентних переваг);

- слабка комунікація всередині компанії: (погана комунікація між підрозділами (управління, виробництво, маркетинг, продажі) може призвести до помилок, затримок у виконанні замовлень або погіршення обслуговування клієнтів).

2. Фінансові ресурси та їх управління:

- низька ліквідність і фінансова нестабільність (якщо підприємство має низький рівень ліквідності або постійно стикається з проблемами з грошовими потоками, це може призвести до затримок у розрахунках із постачальниками та працівниками, що негативно позначиться на репутації компанії);

- висока заборгованість або кредитні ризики (великі фінансові зобов'язання або не вигідні кредити можуть створювати ризик банкрутства в разі економічних труднощів або зміни ринкових умов. Проблеми з обслуговуванням заборгованості можуть призвести до втрати довіри з боку постачальників і клієнтів);

- неоптимальне використання фінансових ресурсів (якщо витрати на маркетинг, технічні оновлення або розвиток інфраструктури не оптимізовані, це може призвести до значних витрат, які не призводять до збільшення доходів або покращення конкурентоспроможності).

3. Технологічні можливості та інновації:

- відсутність інвестицій в інновації (якщо підприємство не інвестує в сучасні технології та інноваційні рішення для поліпшення виробництва (наприклад, автоматизація, розробка нових продуктів), це може призвести до технологічного відставання від конкурентів і втрати ринкових позицій);

- технічне старіння обладнання та виробничих потужностей (використання застарілих технологій або обладнання може підвищити витрати на виробництво, знизити якість продукції та збільшити час виробництва, що негативно позначиться на рентабельності та задоволеності клієнтів);

- адаптованість до нових ринкових вимог (якщо компанія не відслідковує новітні тенденції та не адаптує свої продукти або виробничі процеси до вимог ринку (наприклад, енергоефективність, екологічність), це може призвести до втрати конкурентних переваг).

4. Кадровий потенціал та управління персоналом:

- низька кваліфікація та мотивація персоналу (низький рівень кваліфікації працівників або відсутність регулярних навчальних курсів може знизити продуктивність, а також призвести до проблем з якістю продукції або обслуговуванням клієнтів);

- висока текучість кадрів (часті зміни в складі персоналу, особливо на ключових позиціях, можуть призвести до втрати знань і досвіду, знижуючи ефективність роботи та створюючи додаткові витрати на набір і навчання нових працівників);

- низька мотивація співробітників (без чіткої системи стимулювання працівників (наприклад, бонуси, програми розвитку кар'єри)

можуть виникнути проблеми з мотивацією та відданістю компанії, що в результаті вплине на продуктивність та інноваційність);

5. Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами:

- слабка маркетингова стратегія (якщо маркетингова стратегія підприємства не відповідає сучасним вимогам (наприклад, не враховує зміни в поведінці споживачів, недостатньо використовує цифрові канали реклами та продажу), компанія може втратити потенційних клієнтів і конкурентні переваги);

- погана репутація бренду (якщо підприємство не приділяє належної уваги репутації бренду (недостатньо уваги до якості обслуговування, відгуків клієнтів, технічної підтримки), це може призвести до втрати лояльних клієнтів і зниження продажів);

- недостатнє дослідження потреб споживачів (якщо підприємство не проводить регулярних опитувань або маркетингових досліджень для вивчення змін у потребах клієнтів, це може призвести до розриву між пропозицією і попитом, що вплине на рентабельність).

6. Логістика та управління ланцюгом постачання:

- збої в ланцюгах постачання (проблеми з постачальниками або збої у логістичних процесах можуть призвести до затримок у доставці продукції, що негативно вплине на виконання замовлень і задоволення клієнтів);

- низька ефективність управління запасами (якщо підприємство не може ефективно керувати запасами (наприклад, надлишок чи дефіцит товарів на складі), це може призвести до фінансових втрат та зниження рівня обслуговування клієнтів) [43].

Внутрішні загрози та ризики ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» можна відобразити за допомогою таблиці (таблиця 2.6), яка відображає основні внутрішні ризики для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», що дозволяє чітко систематизувати їх за категоріями для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень.

Внутрішні загрози та ризики ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Тип ризику | Опис ризику |
|---------------------|--|
| Управлінські ризики | Невизначеність у прийнятті стратегічних рішень, неефективна організація робочих процесів, відсутність чіткої управлінської структури можуть призвести до хаосу в операціях компанії. |
| Фінансові ризики | Недостатня ліквідність, висока заборгованість, неефективне використання ресурсів можуть обмежити здатність компанії до розвитку, що впливає на її стійкість на ринку. |
| Технологічні ризики | Відставання у технологіях, відсутність інвестицій у нові продукти та процеси може призвести до втрати конкурентних переваг. |
| Кадрові ризики | Низька кваліфікація персоналу або відсутність стабільності у колективі можуть вплинути на ефективність роботи та впровадження інновацій. |
| Маркетингові ризики | Недостатньо адаптовані маркетингові стратегії, слабка репутація бренду, проблеми з взаємодією з клієнтами можуть призвести до зниження продажів та втрати лояльності. |
| Логістичні ризики | Збої в ланцюгах постачання та неефективне управління запасами можуть призвести до нестабільності у виробничих процесах і зниження рівня обслуговування клієнтів. |

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» показує, що ефективний розвиток підприємства та забезпечення його фінансово-економічної безпеки можливі лише за умови системного врахування як ринкових умов, так і внутрішніх процесів. Зовнішнє середовище формує широкий спектр можливостей (зростання попиту, технологічні інновації, державні програми підтримки) та одночасно створює загрози у вигляді конкуренції, економічної нестабільності, змін законодавства й політичних ризиків.

Внутрішній аналіз свідчить, що підприємство має низку сильних сторін - гнучку організаційну структуру, професійний кадровий потенціал, інноваційний підхід та активну маркетингову діяльність. Разом із тим існують внутрішні ризики, пов'язані з організаційними процесами, управлінням фінансами, технологічним рівнем, персоналом, маркетингом та логістикою. Їх систематизація дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні зони, що потребують удосконалення. Отже, поєднання зовнішнього та внутрішнього аналізу створює основу для формування дієвої стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», спрямованої на

мінімізацію загроз, зміцнення конкурентних переваг та ефективно використання можливостей розвитку.

Висновки до другого розділу

Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства є одним із ключових елементів його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Її важливість зумовлена низкою факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і здатність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам.

По-перше, оцінка рівня фінансово-економічної безпеки дозволяє своєчасно виявити потенційні ризики та загрози, які можуть спричинити фінансові втрати, погіршення ліквідності або зниження рентабельності. Регулярний моніторинг фінансових показників забезпечує можливість запобігти негативним наслідкам ще на ранніх етапах їх виникнення.

По-друге, аналіз фінансово-економічної безпеки допомагає формувати ефективну систему управління ресурсами. Об'єктивна оцінка стану активів, зобов'язань, грошових потоків та інвестиційної діяльності сприяє оптимізації структури капіталу, зменшенню фінансових ризиків та підвищенню ефективності господарської діяльності.

По-третє, оцінка безпеки виступає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Саме на підставі результатів такого аналізу керівництво може визначити пріоритети розвитку, напрями інвестування, потребу в модернізації виробництва, а також розробити довгострокові програми зміцнення стійкості підприємства.

По-четверте, в умовах нестабільного ринкового середовища оцінка фінансово-економічної безпеки забезпечує підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін, демонструвати фінансову надійність і привабливість для інвесторів, кредиторів та партнерів. По-п'яте, системна оцінка сприяє

підвищенню прозорості та ефективності корпоративного управління, що є важливою умовою запобігання шахрайству, фінансовим порушенням та нераціональному використанню ресурсів.

Організація та функціонування служби економічної безпеки є ключовим чинником стабільної діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в умовах високої конкуренції та зростаючих ринкових ризиків. Проведений під час практики аналіз показав, що підприємство має сформовану систему захисту фінансових, інформаційних, кадрових та матеріальних ресурсів, яка базується на принципах превентивності, комплексності та безперервного моніторингу.

Так звана служба економічної безпеки частково виконує інформаційно-аналітичні, правові, фінансові та контролюючі функції, що має сприяти підтриманню стійкості підприємства та мінімізації ризиків. Серед сильних сторін — налагоджені бізнес-процеси, фінансова дисципліна та професійна підготовка персоналу. Разом із тим виявлені недоліки, такі як залежність від зовнішніх ринкових чинників, валютні коливання, збільшення дебіторської заборгованості та окремі прогалини у внутрішньому документообігу, потребують подальшого удосконалення системи безпеки. Загалом, функціонування СЕБ ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» забезпечує надійну основу для стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та формування довгострокових стратегічних переваг.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в сучасних умовах економічної нестабільності

В умовах зростаючої економічної нестабільності, коливань валютного курсу, інфляційного тиску, змін податкового законодавства та зростання конкурентних ризиків особливої важливості набуває оптимізація системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», яке працює на насиченому та динамічному ринку електротехнічної продукції, формування стійкого та ефективного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки є ключовою умовою стабільної діяльності, підтримання конкурентоспроможності та забезпечення подальшого розвитку.

Оптимізація системи фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає удосконалення як внутрішніх механізмів управління фінансами, так і корпоративних процесів, пов'язаних із виявленням, попередженням і мінімізацією ризиків. Насамперед це стосується модернізації системи фінансового планування та прогнозування. Для підприємства важливо впровадити адаптивні підходи до бюджетування, які дозволяють швидко реагувати на зміну ринкових умов та формувати декілька сценаріїв розвитку. Використання сценарного аналізу та stress-testing допоможе оцінювати потенційний вплив зовнішніх шоків на основні фінансові показники компанії [44].

Одним із ключових напрямів оптимізації є забезпечення належного рівня ліквідності та платоспроможності. Для цього підприємству варто посилити контроль за оборотним капіталом, зокрема впровадити ефективні механізми управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Скорочення періоду інкасації коштів дозволить знизити ризики дефіциту оборотних ресурсів та покращити грошові потоки. Одночасно доцільним є

використання сучасних інструментів фінансового менеджменту – факторингу, банківських гарантій, страхування фінансових ризиків, що сприятиме підвищенню стійкості компанії до можливих неплатежів або їх затримок з боку контрагентів.

На основі високого приросту активів та доходів пропонується запровадити такі заходи:

1. Переглянути структуру фінансування: встановити оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу (цільовий показник — не більше 40% зобов'язань у структурі активів).
2. Налагодити формування резервного фонду у розмірі 5–7% від чистого прибутку для покриття можливих фінансових ризиків.
3. Створити внутрішній страховий фонд оборотного капіталу (для закупівель імпортової продукції при коливанні валютного курсу).

Значну роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки відіграє система внутрішнього контролю. Для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» актуальним є подальше вдосконалення процедур внутрішнього аудиту з метою виявлення слабких місць у фінансовій звітності, оцінки ефективності використання ресурсів і контролю за дотриманням фінансової дисципліни. Впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналізу дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та зменшити ризики шахрайства, помилок або нераціонального використання активів.

Не менш важливим напрямом оптимізації є робота з зовнішніми ризиками, серед яких ключові – коливання ціни на імпортовану продукцію, зміни логістичних ланцюгів, динаміка попиту та пропозиції на електротехнічному ринку. Компанії варто регулярно здійснювати аналіз ринкового середовища, оцінювати дії конкурентів, моніторити цінові тенденції та зміни у нормативно-правовому полі. Це дозволить завчасно формувати стратегічні рішення щодо адаптації асортиментної та цінової політики, диверсифікації постачальників та розширення каналів збуту [45].

Особливої уваги потребує підвищення інформаційної безпеки, оскільки цифровізація бізнес-процесів супроводжується зростанням кіберризиків. Пропонується впровадження двофакторної аутентифікації для всіх працівників та впровадження створення щоквартальних резервних копій та їх зовнішнього зберігання. Для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» важливо вдосконалити систему захисту комерційної інформації, впровадити сучасні рішення щодо кіберзахисту, резервного копіювання даних, контролю доступу до корпоративних систем та безпечного документообігу. Інформаційна безпека безпосередньо впливає на збереження фінансової стійкості, репутації та конкурентних переваг підприємства.

Крім того, оптимізація фінансово-економічної безпеки передбачає розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації персоналу, особливо фахівців фінансових, економічних та аналітичних підрозділів, сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, що є критично важливим у нестабільних умовах [46]. Схематично конкретні заходи щодо оптимізації фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», їх мету та очікуваний результат відображено у вигляді таблиці (Додаток Д)

Таким чином, оптимізація системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в сучасних умовах економічної нестабільності є комплексним процесом, який охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства – від управління фінансовими потоками та контролю ризиків до зміцнення внутрішніх процедур та розвитку інформаційної інфраструктури. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити стійкість компанії до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечити стабільність її фінансового стану та створити умови для подальшого стратегічного розвитку.

3.2. Стратегія удосконалення системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах високої нестабільності ринку, зростання конкуренції та посилення зовнішніх і внутрішніх ризиків особливо важливим завданням для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є формування ефективної та надійної системи управління фінансово-економічною безпекою. Результати проведеної діагностики показали, що незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників, підприємство стикається з низкою ризиків, пов'язаних як із внутрішньою організацією бізнес-процесів, так і зі специфікою діяльності на ринку електротехнічної продукції. У цьому контексті виникає необхідність розроблення комплексної стратегії удосконалення системи фінансово-економічної безпеки, яка забезпечуватиме захист підприємства від несприятливих впливів, підвищуватиме його конкурентоспроможність та сприятиме стабільному розвитку.

Першочерговим напрямом удосконалення наявної, але не чітко функціонуючої системи економічної безпеки, є вдосконалення організаційних аспектів управління. Для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» важливим є посилення функцій окремого структурного підрозділу – служби економічної безпеки. Така служба має координувати роботу з управління фінансовими та операційними ризиками, проводитиме аналіз контрагентів, здійснюватиме контроль за дотриманням внутрішніх регламентів, перевірятиме відповідність операцій вимогам законодавства та корпоративної політики підприємства. Наразі така система функціонує на базі окремих спеціалістів, що не досить тісно взаємодіють один з одним, що може провокувати недосконалість системи загалом. Варто зазначити, що наявність чітко структурованої системи внутрішнього контролю дозволить своєчасно виявляти порушення, запобігати можливим зловживанням, підвищувати прозорість фінансових потоків та якість управлінських рішень [47].

Наступним важливим елементом стратегії є вдосконалення фінансового планування та механізмів управління ризиками. Серед пропозицій можна окремо виділити:

- розроблення карти ризиків підприємства;
- створення реєстру ризикових операцій (особливо в закупівлях та продажах);
- щорічна оцінка ризиків із встановленням ризик-толерантності;
- впровадження системи комплексного управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management), яка дасть змогу класифікувати ризики за рівнем їх впливу, визначити найкритичніші з них тощо.

У Додатку Е відображено можливий проєкт Карти ризиків ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». розроблений відповідно до вимог системи ERM (Enterprise Risk Management) та міжнародних стандартів оцінювання ризиків. Карта оформлена у вигляді таблиці з класифікацією, описом, ймовірністю, потенційним впливом та рівнем ризику [48]. На основі побудованої карти ризиків встановлено, що найбільшу небезпеку для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» становлять фінансові, інформаційні та операційні ризики, які мають високий рівень ймовірності та значний потенційний вплив на діяльність підприємства. Найкритичнішими є ризики, пов'язані з коливанням валютного курсу, кіберзагрозами, неплатоспроможністю контрагентів та перебоями постачання імпортової продукції.

Також значущими є тендерні ризики, зважаючи на активну участь підприємства у системі Prozorro. Окремий блок ризиків пов'язаний з кадровою політикою — нестача кваліфікації може підвищувати ймовірність помилок у фінансовій та тендерній документації. Побудована карта ризиків дозволяє сформулювати пріоритезацію заходів реагування, які мають бути включені до стратегії управління фінансово-економічною безпекою. У першу чергу необхідно знизити критичні ризики, удосконаливши систему інформаційної безпеки, запровадивши хеджування валютних ризиків, а також

зміцнивши контроль за дебіторською заборгованістю та постачальницькими ланцюгами.

Важливе значення має також модернізація бюджетування, запровадження системи контролю виконання фінансових планів, прогнозування грошових потоків та моделювання сценаріїв розвитку. Це дозволить ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» уникати фінансових розривів, забезпечувати достатній рівень ліквідності та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Окрему увагу слід приділити роботі з контрагентами та оптимізації участі у публічних закупівлях. З огляду на те, що підприємство активно працює з державним сектором через систему Prozorro, важливо запровадити чіткий регламент перевірки контрагентів, використовуючи відкриті реєстри та спеціалізовані аналітичні сервіси. Формування внутрішньої бази даних партнерів, регулярний моніторинг їх фінансової репутації та виконання договірних зобов'язань дозволять зменшити ризики недобросовісної співпраці [49]. Для мінімізації ризиків співпраці з недобросовісними партнерами пропонується: створити внутрішню базу даних перевірених контрагентів; використовувати сервіси YouControl, Opendatabot для оцінки фінансового стану партнерів; проводити регулярний моніторинг виконання договірних зобов'язань.

Крім того, удосконалення процедури підготовки тендерних пропозицій, аудит відповідності документації вимогам закупівель, а також розподіл тендерних процедур за рівнем ризику посилять ефективність та безпечність участі підприємства у державних закупівлях. Для цього пропонується створення окремого тендерного відділу або введення посади тендер-менеджера з метою забезпечення ефективного функціонування.

Важливим компонентом стратегії удосконалення системи економічної безпеки є розвиток технічної та інформаційної інфраструктури підприємства. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження сучасних систем дозволять підвищити точність обліку, зменшити ймовірність помилок, забезпечити

оперативний доступ до інформації для прийняття управлінських рішень. Таким чином, технічне зміцнення інформаційної інфраструктури має стати основою зниження інформаційних та операційних ризиків.

Кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня фінансово-економічної безпеки. Формування кадрового резерву у сфері безпеки, підвищення кваліфікації працівників фінансового, юридичного та комерційного відділів, а також проведення тренінгів щодо протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам сприятимуть підвищенню компетентності персоналу та формуванню корпоративної культури економічної безпеки. Особливо важливим є навчання працівників специфіці роботи з тендерними системами, з фінансовими ризиками та сучасними цифровими інструментами [50]. Для успішного впровадження та адаптації усіх фінансово-економічних процесів відповідно до запропонованої стратегії окреслено загальну модель удосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» (Додаток Ж) та розроблено «Алгоритм впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою» (Додаток З), основні етапи даного алгоритму відображено на рис.3.1.

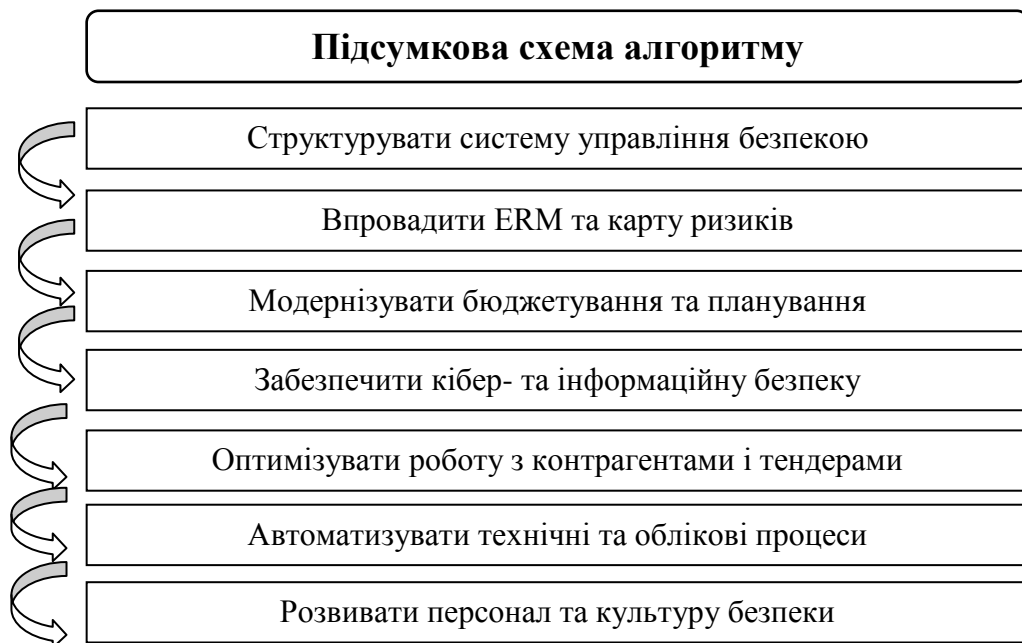


Рис.3.1. Основні етапи «Алгоритму впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою»

На основі запропонованих напрямів удосконалення доцільно розробити довгострокову «Стратегічну програму розвитку фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» на 2025–2030 роки». Можливі основні аспекти Стратегії зазначені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та очікувані результати реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Ключові стратегічні цілі | Очікувані результати реалізації стратегії |
|--|---|
| Досягнення високого рівня фінансової стійкості | Підвищення рентабельності діяльності на 10–15% |
| Зниження рівня операційних, фінансових і тендерних ризиків | Зниження витрат, пов'язаних із ризиками, на 20–25% |
| Оптимізація структури витрат та підвищення ефективності фінансового управління | Зменшення випадків порушення фінансової дисципліни |
| Автоматизація ключових бізнес-процесів | Збільшення частки успішних тендерних угод |
| Підвищення рівня безпеки інформаційних систем | Підвищення рівня довіри з боку партнерів і державних замовників |
| Формування корпоративної культури економічної безпеки | Зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку |

Реалізація цієї програми сприятиме підвищенню фінансової стійкості, зменшенню рівня ризиків, оптимізації витрат, підвищенню ефективності участі в тендерах, зміцненню інформаційної та операційної безпеки. У результаті підприємство зможе значно поліпшити свої позиції на ринку електротехнічної продукції, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити довгострокову стабільність і стійкість розвитку.

Отже, удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є комплексним і багаторівневим процесом, який передбачає поєднання організаційних, фінансових, інформаційних та кадрових заходів. Такий підхід дозволить підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей.

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження засвідчило, що ефективне управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» в умовах сучасної економічної нестабільності є визначальним чинником стабільності та стратегічної стійкості підприємства. Аналіз сучасного стану системи безпеки та ключових ризиків показав, що хоча підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та зростання фінансових показників, воно залишається вразливим до зовнішніх та внутрішніх загроз – від валютних коливань і змін ринкової кон'юнктури до ризиків, пов'язаних з управлінням дебіторською заборгованістю, участю в державних закупівлях та забезпеченням інформаційної безпеки.

Розроблена стратегія удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою передбачає комплекс заходів, що охоплюють організаційний, фінансовий, інформаційний та кадровий аспекти. Удосконалення організаційної структури через формування або посилення служби економічної безпеки дозволить підвищити рівень контролю, забезпечити системний підхід до аналізу ризиків та своєчасне їх нейтралізування.

Зміцнення інформаційної інфраструктури, впровадження цифрових систем управління, посилення кіберзахисту та автоматизація облікових процесів зменшать рівень інформаційних і операційних ризиків, а також підвищать швидкість і точність управлінських рішень. Удосконалення роботи з контрагентами та підвищення рівня прозорості участі у публічних закупівлях дозволять мінімізувати ризики недобросовісної співпраці та забезпечать конкурентні переваги на ринку. Важливим складником підвищення рівня економічної безпеки є розвиток персоналу: підвищення кваліфікації, оволодіння сучасними цифровими інструментами, формування корпоративної культури відповідальності та безпеки, що в комплексі підвищує загальний рівень стійкості підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є цілісним, багаторівневим та стратегічно важливим процесом, спрямованим на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу істотно підвищити ефективність діяльності, зменшити ризики та сформувати фундамент для стійкого функціонування підприємства в умовах мінливої ринкової економіки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». У повній відповідності до мети дослідження — вивчення фінансово-економічної безпеки підприємства, аналіз її загроз та розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи безпеки — було виконано всі поставлені у вступі завдання.

На основі вивчення наукових джерел систематизовано підходи до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства. Доведено, що вона є комплексною характеристикою здатності підприємства захищати свої ресурси, забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному та ризиковому середовищі, підтримувати фінансову стійкість і протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам. У роботі проаналізовано функції фінансово-економічної безпеки, її структуру та ключові критерії: стабільність фінансової діяльності, оптимальну структуру капіталу, ефективність управління ризиками, раціональність використання ресурсів та захищеність інформаційних потоків.

У другому розділі роботи розкрито організаційно-економічну характеристику ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», яке займає активні позиції на ринку електротехнічної продукції. Підприємство має широку номенклатуру товарів, ефективну логістичну мережу та сформовану клієнтську базу, що включає як комерційні компанії, так і державні структури. Особливо важливим є те, що ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» активно бере участь у публічних закупівлях через систему Prozorro, що сприяє стабільному збільшенню обсягів продажу та розширенню ринкових можливостей.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства за останні три роки засвідчила позитивну динаміку ключових показників: зростання виручки, збільшення чистого прибутку, покращення коефіцієнтів ліквідності

та ділової активності. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти — нестабільність частини фінансових показників, залежність від коливань валютного курсу, помірне зростання собівартості продукції та нерівномірність грошових потоків. Також було встановлено, що частина показників фінансової стійкості залишається на межі нормативних значень, що підвищує важливість формування ефективної системи безпеки.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення аналізу та ідентифікації основних груп загроз встановлено, що на діяльність ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» впливають численні чинники: економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні та правові. Значний вплив мають валютні ризики, зростання вартості імпортової продукції, конкуренція на ринку електротехнічних матеріалів, можливі збої логістичних ланцюгів та зміни у системі державного регулювання публічних закупівель. З внутрішніх ризиків найбільш критичними є недосконалість процесів внутрішнього контролю, потенційні проблеми з дебіторською заборгованістю, недоліки в інформаційній безпеці, а також окремі організаційні та комунікаційні бар'єри.

Окрему увагу приділено оцінці діяльності служби економічної безпеки, її функціям і можливостям. Було встановлено, що існуюча система управління ризиками є функціональною, проте потребує більш високого рівня формалізації, автоматизації та інтеграції із загальною системою корпоративного управління.

У третьому розділі розроблено комплексну стратегію удосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», що базується на принципах превентивності, системності, автоматизації та підвищення відповідальності всіх структурних підрозділів. Запропоновано низку практичних кроків, що відображено в запропонованих заходах щодо оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства та Алгоритмі впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою.

Наприклад:

- модернізацію системи планування, бюджетування та прогнозування;
- впровадження Enterprise Risk Management;
- підсилення контролю за дебіторською заборгованістю;
- оптимізацію участі у державних закупівлях;
- автоматизацію фінансових і логістичних процесів;
- посилення кібербезпеки та захисту корпоративних даних;
- розвиток кадрового потенціалу та формування культури економічної безпеки.

Також, з метою мінімізації впливу усіх можливих ризиків на стан фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» розроблено проєкт Карти ризиків ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ». Побудована карта ризиків дозволяє сформувавши пріоритезацію заходів реагування, які мають бути включені до стратегії управління фінансово-економічною безпекою. У першу чергу необхідно знизити критичні ризики, удосконаливши систему інформаційної безпеки, запровадивши хеджування валютних ризиків, а також зміцнивши контроль за дебіторською заборгованістю та постачальницькими ланцюгами. Реалізація представленої стратегії надасть підприємству можливість підвищити рентабельність, зменшити операційні та фінансові ризики, оптимізувати витрати, підвищити ефективність участі в тендерних процедурах, зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стабільне зростання та фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Також варто зазначити, що обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» має включати інтегровані системи обліку, планування, контролю, а також застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління. Це дозволить підприємству знизити фінансові ризики, забезпечити стабільність на ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Основною пропозицією для забезпечення

фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є впровадження сучасних інформаційних технологій, а саме інтеграція системи управління ризиками, що дозволить здійснювати моніторинг фінансових, операційних та стратегічних ризиків, що виникають під час ведення бізнесу. Використання системи моніторингу ризиків дозволить своєчасно оцінювати зміни на ринку, які можуть вплинути на ціни на сировину або знижки для кінцевих споживачів.

Комплексний підхід до зміцнення економічної безпеки сприятиме підвищенню рентабельності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства. Отже, дослідження підтвердило, що фінансово-економічна безпека є ключовим елементом стійкого розвитку підприємства, а удосконалення її системи в ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» є не лише актуальним, а й необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та стратегічного розвитку підприємства.

Усі завдання, поставлені у вступі, виконані повністю, а результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність та можуть застосовуватися у діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ», а також інших підприємств електротехнічної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 370 с.
URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_Yastrubetska.pdf
2. Гапак Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 2(43).
3. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний курс. Київ : Ніка-Центр, 2014. 656 с.
4. Краус Н. М., Нікіфоров П. О., Краус К. М., Поченчук Г. М. Фінансові інструменти економічного розвитку : навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2020. 210 с.
5. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М. та ін. ; за ред. М. І. Зубка. Київ, 2012. 226 с.
6. Олексюк Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 438–442. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/95.pdf>
7. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Видавництво, 2012. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi40/0031564.pdf>
8. Іващенко О. В., Четверіков П. М. Система фінансово-економічної безпеки підприємства. SWorld. 2012. № 2.
9. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.

10. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фабрика впливу та шляхи забезпечення. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/32.pdf
11. Іващенко О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2013. Т. 18, Вип. 1/1.
12. Горячева К. С. Застосування нових підходів в сучасних умовах організації бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 1. С. 99–105.
13. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. // Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство : колективна монографія : у 2 т. / за заг. ред. К. С. Шапошникова. Херсон : Гельветика, 2015. Т. 2. С. 1–17. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2167cf4-2d70-4024-84ad-065cc8e80d78/content>
14. Гриценко В. І., Коваленко Ю. В. Фінансова безпека підприємств: теорія і практика. Київ : Академія фінансів, 2021. 320 с.
15. Мойсеєнко І. П. Особливості формування фінансово-економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2011. Вип. 1. С. 221–228.
16. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>
17. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 1.
18. Бондарчук Н. В., Педько А. С. Фінансово-економічна безпека як запорука розвитку малого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 10 (1). С. 296–299.
19. Губарик О. М., Перехрест І. К. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи // Молодий вчений. – 2017. – № 1.

20. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21. С. 132–136.
21. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні: методологія оцінки та механізми забезпечення. Київ : КНЕУ, 2014. 344 с.
22. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2013. № 124–125. С. 73–76.
23. Нусінова О. В. Класифікація складових безпеки підприємства на основі аналізу загроз. Бізнес Інформ. 2011. № 8. С. 99.
24. Мельник О. О. Система загроз економічної безпеки підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2011. № 25.
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2015. 344 с.
26. Литвиненко О. О., Тарасенко А. В. Фінансові інструменти сталого розвитку. Київ : Центр досліджень фінансів, 2022. 310 с.
27. Отенко І. П., Євдокимов Ф. І. Фінансова стійкість підприємств. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 260 с. URL: <https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/MV-02-2020.pdf>
28. Офіційний сайт ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» URL: <https://www.sky-energy.com.ua/>
29. ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/43715264>
30. Балабаниць А. В., Гапонюк О. І., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Омельченко В. Я., Семкова Л. В., Мацука В. М., Осипенко К. В., Перепадя Ф. Л. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : монографія. Маріуполь, 2020. 223 с.

31. Іващенко О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. Т. 18. С. 142–145.
32. Методичні рекомендації з аналізу фінансової звітності, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 29.11.2006 № 356.
33. Бланк І. А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Ніка-Центр, 2008. 528 с.
34. Халтурін, В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств: проблеми забезпечення та стратегічні напрями їх подолання // Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : колективна монографія. – Дніпро : Журфонд, 2025. – С. 291–300.
35. Кірейцев Г. Г. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 271 с.
36. Горак О. В. Організаційно-методичний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємств на засадах дослідження генезису його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9–1 (ч. 3). С. 117–120. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/economic_09-1_1.pdf
37. Герасименко О. О. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економіка та держава. 2017. № 5.
38. Соколенко Л. Ф. Організація забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 368 с.
39. Гаврилова Т. В. Управління фінансовою безпекою підприємства. Науковий вісник: Фінанси. Банки. Інвестиції. 2013. № 4 (13). С. 103–106.
40. Картузов Є. П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 7. С. 118–124.
41. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. Економічний аналіз. 2023. Т. 33, № 2. С. 185–193.

42. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Грані економічних відносин (ГЕВ). Тернопіль : ТНТУ, 2024. Т. 89, № 4. С. 120–129.

URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46460/2/GEJ_2024v89n4_Dolgalova_O-Assessment_of_the_influence_120-129.pdf

43. Картузов Є. П. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 115–123.

44. Козаченко Г. В., Лебедєва О. В., Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 432 с.

45. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

46. Халтурін, В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств: проблеми забезпечення та стратегічні напрями їх подолання // Матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень», 28 листопада 2025 р., м. Рівне. – Рівне, 2025. – С. 128–130.

47. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 368 с.

48. Терещенко О. О., Павловський С. В. До питання щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108–122.

49. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи

URL: <https://cep.kse.ua/article/optimization-of-procurement-activities-how-to-improve-approaches.pdf>

50. Ситник В. Ф. Економічна безпека: оцінювання, управління, забезпечення. – Київ : КНЕУ, 2017.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Участь ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» у тендерах

Участь у тендерах

[▶ 116 тендерів](#)

| | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Продажі | 9 135 724 ₪ | 3 321 656 ₪ | 1 931 534 ₪ | 6 911 ₪ |

Обсяг продажів:

Продажі на тендерах

| Топ | Заказник | Сума |
|-----|--|-------------|
| 1 | філія «ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» | 5 388 313 ₪ |
| 2 | ДП «МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ ЧОРНОМОРСЬК» | 1 823 766 ₪ |
| 3 | Військова частина Т0930 | 1 004 576 ₪ |
| 4 | Військова частина А1478 | 769 400 ₪ |
| 5 | КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва | 684 238 ₪ |
| 6 | Військова частина А2788 | 444 500 ₪ |
| 7 | Центральна база виробничо-технологічної комплектації Національної гвардії України | 325 000 ₪ |
| 8 | Військова частина А4765 | 305 420 ₪ |
| 9 | Комуніальне підприємство ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) ПО ОХОРОНІ, УТРИМАННЮ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ВОДНОГО ФОНДУ М. КИЄВА «ПЛЕСО» | 303 326 ₪ |
| 10 | КП по утриманню зелених насаджень Пеняцького району м. Києва | 266 975 ₪ |

Продавець ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

Державні закупівлі

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Електротехнічна продукція</p> <p>230 000 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А4770</p> <p>Пропозиції розглянуто</p> <p>25.11.2025</p> | <p>ДК 021:2015 31210000-1 Електрична апаратура для...</p> <p>43 500 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>ДП «Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв»</p> <p>Пропозиції розглянуто</p> <p>20.11.2025</p> | <p>Кабелі та супутня продукція</p> <p>69 937 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>ТОВ Сушитлоенерго</p> <p>Пропозиції розглянуто</p> <p>19.11.2025</p> | <p>Світильники, вимикачі, кабель (ДК 021:2015: 3122...</p> <p>94 000 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А2788</p> <p>Завершено</p> <p>06.11.2025</p> |
| <p>Абразивні вироби різні</p> <p>99 845 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>Національний університет біоресурсів і природокористування України</p> <p>Завершено</p> <p>27.10.2025</p> | <p>автоматичні вимикачі з боксом для них</p> <p>94 545 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КОМУНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) «МУНІЦИПАЛЬНА ОХОРОНА»</p> <p>Завершено</p> <p>24.10.2025</p> | <p>Вимикач-роз'єднувач у асортименті, за ДК 021:20...</p> <p>63 998 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено</p> <p>24.10.2025</p> | <p>Вимикач автоматичний у асортименті, за ДК 021:20...</p> <p>99 000 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено</p> <p>24.10.2025</p> |
| <p>Вимикач та наконечники у асортименті, за ДК 021:2...</p> <p>99 000 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено</p> <p>24.10.2025</p> | <p>Кабель, провід у асортименті, за ДК 021:2015 (СР...</p> <p>98 986 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено</p> <p>23.10.2025</p> | <p>Кабель КГ 1х95, за ДК 021:2015 (СРВ); 44310000-6...</p> <p>47 952 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено</p> <p>23.10.2025</p> | <p>Кабель, світильник, вимикач (ДК 021:2015: 312200...</p> <p>117 000 ₪</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А2788</p> <p>Завершено</p> <p>10.10.2025</p> |

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Державні закупівлі

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>Плівка поліетиленова у асортименті</p> <p>99 750 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено 07.10.2025</p> | <p>Електрична апаратура</p> <p>555 772 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>ДП «МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ „ЧОРНОМОРСЬК“»</p> <p>Завершено 22.09.2025</p> | <p>Абразивні вироби (ДК 021:2015 «Єдиний закупівел...</p> <p>15 904 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП електромереж зовнішнього освітлення м. Києва «Київміськсветло»</p> <p>Завершено 19.09.2025</p> | <p>Електророзподільні кабелі (Кабель, провід)</p> <p>90 795 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) ПО ОХОРОНІ, УТРИМАННЮ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ВОДНОГО ФОНДУ М. КИЄВА «ПЛЕСО»</p> <p>Завершено 18.09.2025</p> |
| <p>Світильники та освітлювальна апаратура (Лампи, св...</p> <p>90 012 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ) ПО ОХОРОНІ, УТРИМАННЮ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЗЕМЕЛЬ ВОДНОГО ФОНДУ М. КИЄВА «ПЛЕСО»</p> <p>Завершено 18.09.2025</p> | <p>Рукава у асортименті, за ДК 021:2015 (CVP): 4448...</p> <p>75 639 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП "Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Деснянського району м. Києва</p> <p>Завершено 18.09.2025</p> | <p>Закупівля шаф поштових ЯП-6</p> <p>31 200 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД „ЕСВІРЬ“»</p> <p>Завершено 18.09.2025</p> | <p>Розетки, вимикачі, щитки пластикові, коробки, ре...</p> <p>184 296 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина 9971</p> <p>Завершено 08.09.2025</p> |
| <p>Кабелі та супутня продукція</p> <p>305 420 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А4765</p> <p>Завершено 23.08.2025</p> | <p>Кабелі та супутня продукція</p> <p>697 272 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина Т0930</p> <p>Завершено 23.07.2025</p> | <p>Електрична апаратура для комутування та захисту...</p> <p>170 185 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А4245</p> <p>Завершено 17.07.2025</p> | <p>Матеріали для ремонту цеху наземних систем озбро...</p> <p>21 413 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Військова частина А1586</p> <p>Завершено 17.07.2025</p> |

ДОДАТОК Б
Фінансові результати діяльності ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»
за 2020-2024 рр., тис. грн

| № з/п | Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення у % 2024 р. до 2020 р. |
|-------|--|---------|----------|----------|----------|-----------|-----------------------------------|
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 5 690,2 | 39 712,3 | 33 998,7 | 53 964,6 | 171 881,4 | 3020,9 % |
| 2 | Операційні витрати, у тому числі: | 4 900 | 34 100 | 29 800 | 45 300 | 150 200 | 3065,3 % |
| 2.а | - собівартість реалізованої продукції | 4 100 | 30 100 | 26 500 | 39 800 | 133 500 | 3256,1 % |
| 2.б | - адміністративні витрати | 300 | 1 900 | 1 800 | 2 700 | 8 200 | 2733,3 % |
| 2.в | - витрати на збут | 500 | 2 100 | 1 500 | 2 800 | 8 500 | 1700,0 % |
| 2.г | - інші операційні витрати | — | — | — | — | — | — |
| 3 | Валовий прибуток (збиток) | 790,2 | 5 612,3 | 4 198,7 | 8 664,6 | 38 381,4 | 4858,6 % |
| 4 | Валовий прибуток (% до чистого доходу) | 13,9% | 14,1% | 12,4% | 16,0% | 22,3% | +8,4 п.п. |
| 5 | Інший операційний дохід | 25 | 90 | 130 | 210 | 480 | 1920,0 % |
| 6 | Фінансовий результат від операційної діяльності | 815,2 | 5 702,3 | 4 328,7 | 8 874,6 | 38 861,4 | 4769,5 % |
| 7 | Фінансові та інвестиційні доходи | — | 50 | 70 | 120 | 210 | — |
| 8 | Фінансові та інвестиційні витрати | — | 25 | 35 | 60 | 115 | — |
| 9 | Фінансовий результат до оподаткування | 815,2 | 5 727,3 | 4 363,7 | 8 934,6 | 38 956,4 | 4776,1 % |
| 10 | Витрати (податок) з прибутку | 163,0 | 1 145,5 | 872,7 | 1 786,9 | 7 791,3 | 4779,2 % |
| 11 | Прибуток (збиток) від звичайної діяльності | 652,2 | 4 581,8 | 3 491,0 | 7 147,7 | 31 165,1 | 4778,4 % |

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

| № з/п | Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відношення у % 2024 р. до 2020 р. |
|-------|---|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| 12 | Чистий прибуток (збиток) | 204,1 | 983,0 | 1 468,0 | 1 910,3 | 7 839,4 | 3841,2 % |
| 13 | Прибуток від реалізації продукції (% до чистого доходу) | 3,6% | 2,5% | 4,3% | 3,5% | 4,6% | +1,0 п.п. |
| 14 | Чистий прибуток (% до чистого доходу) | 3,6% | 2,47% | 4,31% | 3,54% | 4,56% | +0,96 п.п. |
| 15 | Рентабельність продажу (валова) | 13,9% | 14,1% | 12,4% | 16,0% | 22,3% | +8,4 п.п. |
| 16 | Рентабельність чистого прибутку | 3,6% | 2,47% | 4,31% | 3,54% | 4,56% | +0,96 п.п. |

ДОДАТОК В

Ключові компоненти мікросередовища ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Складова мікросередовища | Опис | Типи учасників | Ключові фактори |
|-----------------------------|--|---|--|
| 1. Постачальники | Забезпечують підприємство необхідними матеріалами та компонентами для виробництва та продажу продукції | Виробники кабелів, компонентів (перемикачі, реле, автоматичні вимикачі), постачальники сировини (метали, пластмаси). | Якість, ціна, стабільність поставок, залежність від ланцюгів постачання. |
| 2. Клієнти | Споживачі продукції підприємства, на яких залежить попит. | Промислові підприємства, будівельні та монтажні компанії, фізичні особи, бюджетні проекти. | Зміни попиту, економічна ситуація, будівельна активність, сезонні коливання. |
| 3. Конкуренти | Інші компанії, що пропонують аналогічну або альтернативну продукцію, що впливає на ринок. | Прямі конкуренти (постачальники аналогічної продукції), непрямі конкуренти (екологічні технології, імпортні аналоги). | Ціни, асортимент, якість, маркетингові стратегії (знижки, пропозиції). |
| 4. Посередники | Організації, які допомагають продавати продукцію кінцевим споживачам через різні канали. | Дистриб'ютори, оптовики, роздрібні мережі, інтернет-магазини. | Співпраця з постачальниками, онлайн-продажі, мережі магазинів. |
| 5. Партнери по співпраці | Підприємства або організації, які надають додаткові ресурси, технології чи послуги для розвитку бізнесу. | Спільні проекти, інвестиції в нові технології, партнери в інфраструктурних проектах. | Спільні інвестиції, розвиток бізнесу, участь в інфраструктурних проектах. |
| 6. Інші зацікавлені сторони | Організації та особи, що впливають на діяльність підприємства через норми, стандарти та технічні вимоги. | Регулюючі органи (державні та міжнародні організації), технічні експерти та консультанти. | Встановлення стандартів, сертифікація продукції, технічні консультації. |

ДОДАТОК Д

Заходи щодо оптимізації фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Заходи (дія) | Мета впровадження | Очікуваний результат | Конкретні дії для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» |
|---|----------------------------------|--|---|
| Посилення контролю за оборотним капіталом | Оптимізація грошових потоків | Зниження ризику дефіциту обігових коштів | <ul style="list-style-type: none"> • Встановити ліміти дебіторської заборгованості по кожному клієнту • Запровадити щотижневий моніторинг cash-flow |
| Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю | Мінімізація неплатежів | Скорочення термінів інкасації | <ul style="list-style-type: none"> • Увести систему «раннього нагадування» про оплату • Запровадити систему знижок за швидку оплату |
| Використання факторингу, страхування ризиків | Захист від несвоєчасних оплат | Підвищення стійкості до фінансових ризиків | <ul style="list-style-type: none"> • Укласти договір факторингу з банком • Страхувати великі контрактні угоди |
| Оптимізація структури капіталу | Зменшення боргового навантаження | Досягнення частки зобов'язань $\leq 40\%$ | <ul style="list-style-type: none"> • Провести аудит кредитних ліній • Рефінансувати дорогі кредити |
| Створення резервного фонду (5–7% прибутку) | Формування «подушки безпеки» | Можливість покриття форс-мажорних втрат | <ul style="list-style-type: none"> • Щокварталу відраховувати у резервний фонд частину прибутку |
| Страховий фонд для імпортних закупівель | Захист від валютних ризиків | Стабілізація цінової політики | <ul style="list-style-type: none"> • Формувати валютний резерв для закупівель • Укладати форвардні валютні контракти |
| Вдосконалення внутрішнього аудиту | Прозорість фінансових операцій | Зниження ризиків шахрайства | <ul style="list-style-type: none"> • Запровадити щоквартальні внутрішні аудити • Розробити чек-листи перевірки |
| Цифрові інструменти моніторингу | Підвищення оперативності рішень | Точна аналітика, менше помилок | <ul style="list-style-type: none"> • Впровадити ERP-/CRM-систему • Використовувати аналітичні панелі (BI) |
| Регулярний аналіз ринку та конкурентів | Своєчасна адаптація стратегії | Зменшення комерційних ризиків | <ul style="list-style-type: none"> • Створити базу конкурентів • Щомісяця проводити моніторинг цін |
| Диверсифікація постачальників | Зменшення залежності | Стабільність поставок | <ul style="list-style-type: none"> • Розробити рейтинг постачальників • Залучити ≥ 3 альтернативних постачальників |
| Посилення кіберзахисту | Захист комерційних даних | Мінімізація інформаційних ризиків | <ul style="list-style-type: none"> • Впровадити 2FA для всіх працівників • Запровадити систему резервного копіювання |
| Модернізація контролю доступу і документообігу | Захист корпоративної інформації | Уникнення витоків | <ul style="list-style-type: none"> • Використовувати електронні підписи • Впровадити систему логуювання доступів |

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

| Заходи (дія) | Мета впровадження | Очікуваний результат | Конкретні дії для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ» |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Підвищення кваліфікації персоналу | Покращення компетентності | Зростання ефективності робочих процесів | <ul style="list-style-type: none"> • Проводити щорічні тренінги з фінансового аналізу • Навчання роботі з цифровими інструментами |
| Навчання управлінню ризиками | Підвищення стійкості підприємства | Превентивне реагування на загрози | <ul style="list-style-type: none"> • Провести тренінг «управління ризиками» • Створити карту ризиків та відповідальних осіб |

ДОДАТОК Е

Проект Карти ризиків ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| № | Категорія ризику* | Опис ризику | Р** | І*** | Рівень ризику**** | Пріоритет |
|----|-------------------|---|-----|------|-------------------|------------------|
| 1 | Фінансовий | Неплатежі або прострочення дебіторів | 4 | 4 | 16 (високий) | Критичний |
| 2 | Фінансовий | Коливання валютного курсу (імпортна продукція) | 4 | 5 | 20 (критичний) | Критичний |
| 3 | Фінансовий | Зростання відсоткових ставок за кредитами | 3 | 4 | 12 (високий) | Високий |
| 4 | Економічний | Зміни податкового законодавства | 3 | 3 | 9 | Середній |
| 5 | Операційний | Перебої в постачанні імпортних товарів | 4 | 4 | 16 (високий) | Критичний |
| 6 | Операційний | Надмірні складські запаси, замороження коштів | 3 | 4 | 12 | Високий |
| 7 | Логістичний | Зриви транспортування, затримки доставки | 3 | 3 | 9 | Середній |
| 8 | Тендерний | Дискваліфікація у Prozorro через помилки в документах | 3 | 4 | 12 | Високий |
| 9 | Тендерний | Недобросовісні замовники/оціночні комітети | 2 | 3 | 6 | Низький-середній |
| 10 | Інформаційний | Кіберзагрози, фішингові атаки | 4 | 5 | 20 (критичний) | Критичний |
| 11 | Інформаційний | Витік комерційної інформації | 3 | 5 | 15 (високий) | Критичний |
| 12 | Кадровий | Низька кваліфікація персоналу, відсутність навчання | 3 | 3 | 9 | Середній |
| 13 | Кадровий | Плинність кадрів у ключових відділах | 2 | 4 | 8 | Середній |
| 14 | Репутаційний | Негативні відгуки від державних замовників | 2 | 4 | 8 | Середній |
| 15 | Юридичний | Перевірки контролюючих органів | 3 | 3 | 9 | Середній |
| 16 | Корупційні ризики | Тендерні корупційні схеми з боку замовників | 2 | 5 | 10 | Високий |
| 17 | Екологічний | Порушення екостандартів при зберіганні товарів | 1 | 3 | 3 | Низький |
| 18 | Стратегічний | Втрата ключових постачальників | 3 | 5 | 15 (високий) | Критичний |

*Ризики класифіковано за групами: фінансові, економічні, операційні, тендерні, логістичні, інформаційні, кадрові, репутаційні.

**Ймовірність (Р): 1 – низька, 5 – дуже висока

***Вплив (І): 1 – низький, 5 – катастрофічний

****Рівень ризику = Р × І

ДОДАТОК Ж

Загальна модель удосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

| Стратегічна ціль | Виявлені проблеми | Заходи удосконалення | Очікуваний результат |
|--|--|--|---|
| 1. Підвищення фінансової стійкості та ліквідності | <ul style="list-style-type: none"> - високі коливання доходів - ризики неплатежів - недостатня швидкість обороту коштів | <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація управління дебіторською заборгованістю - створення резервного фонду (5–7% прибутку) - використання факторингу та гарантій - щомісячний контроль ліквідності | <ul style="list-style-type: none"> - покращення платоспроможності - зменшення фінансових розривів - зниження ризику дефіциту коштів |
| 2. Формування ефективної системи ризик-менеджменту (ERM) | <ul style="list-style-type: none"> - відсутність формалізованої системи - високі валютні, операційні та інформаційні ризики | <ul style="list-style-type: none"> - розробка карти ризиків - річна оцінка ризиків та встановлення ризик-толерантності - створення реєстру ризикових операцій - призначення Risk-manager | <ul style="list-style-type: none"> - прозоре управління ризиками - зменшення впливу критичних ризиків - підвищення стабільності бізнес-процесів |
| 3. Зміцнення інформаційної та кібербезпеки | <ul style="list-style-type: none"> - зростання кіберзагроз - недостатній контроль доступу - відсутність резервних копій | <ul style="list-style-type: none"> - впровадження двофакторної автентифікації - щоквартальне резервне копіювання даних - захист комерційної інформації - використання сучасних систем кіберзахисту | <ul style="list-style-type: none"> - зниження ризику витоку інформації - безперервність роботи ІТ-систем - вищий рівень довіри клієнтів і партнерів |
| 4. Удосконалення роботи з контрагентами та участі в Prozorro | <ul style="list-style-type: none"> - Ризик недобросовісних партнерів- Помилки в тендерній документації- Нерегулярний контроль фінстану контрагентів | <ul style="list-style-type: none"> - Створення внутрішньої бази контрагентів- Моніторинг через YouControl та Opendatabot- Введення посади тендер-менеджера- Аудит тендерної документації | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження ризику неплатежів та штрафів- Підвищення якості тендерних пропозицій- Розширення участі в держзакупівлях |
| 5. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів | <ul style="list-style-type: none"> - помилки обліку - високе навантаження на персонал - низький рівень технологічної інтеграції | <ul style="list-style-type: none"> - впровадження систем електронного документообігу - автоматизація закупівель і складського обліку - використання аналітичних цифрових інструментів | <ul style="list-style-type: none"> - зменшення операційних витрат - підвищення швидкості й точності роботи - зниження людського фактора |
| 6. Розвиток кадрової безпеки | <ul style="list-style-type: none"> - нестача фахівців - низька залученість працівників - недостатні компетенції в ризик-менеджменті та тендерних процедурах | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації персоналу - навчання з ризиків, Prozorro, фінконтролю - створення кадрового резерву - удосконалення мотиваційної системи | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення продуктивності - якісне управління ризиками - формування корпоративної культури безпеки |

ДОДАТОК 3

Алгоритм впровадження стратегії удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою для ТОВ «СКАЙ-ЕНЕРДЖИ»

Етап 1. Організаційне удосконалення та формування системи управління безпекою

Крок 1. Створення/посилення служби економічної безпеки

- Дії:
 - Виділити окрему структурну одиницю.
 - Прописати повноваження, відповідальність та регламенти роботи.
 - Забезпечити її взаємодію з фінансовим, юридичним, комерційним та ІТ-відділами.
- Результат: створена чітко структурована система внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

Крок 2. Формування внутрішніх нормативних документів

- Регламенти аналізу контрагентів
- Положення про управління ризиками
- Політика інформаційної безпеки
- Внутрішній кодекс фінансової дисципліни

Результат: уніфікована та прозора система контролю.

Етап 2. Впровадження системи управління ризиками (ERM)

Крок 3. Побудова карти ризиків підприємства

- Ідентифікація ризиків
- Оцінка ймовірності та впливу
- Визначення зон критичності

Результат: створена карта ризиків відповідно до стандартів ERM.

Крок 4. Створення реєстру ризикових операцій

- В закупівлях
- У продажах
- У тендерній діяльності

Результат: контроль за операціями, які генерують найбільший потенційний збиток.

Крок 5. Щорічна оцінка ризиків та встановлення ризик-толерантності

- Визначення прийняттого рівня ризику
- Перегляд політик та процедур

Результат: актуалізація системи для відповідності ринковим умовам.

Етап 3. Удосконалення фінансового планування

Крок 6. Модернізація бюджетування

- Запровадження контролю виконання бюджетів
- Щоквартальне коригування фінансових планів

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

- Впровадження КРІ для відповідальних структур

Крок 7. Прогнозування грошових потоків

- Розробка сценаріїв (базовий, оптимістичний, кризовий)
- Визначення точок фінансових розривів

Крок 8. Управління ліквідністю та оборотним капіталом

- Скорочення строку інкасації дебіторської заборгованості
- Оптимізація кредиторської заборгованості
- Використання інструментів факторингу, гарантій, страхування

ризиків

Результат: стабільний грошовий потік, підвищена платоспроможність.

Етап 4. Підвищення інформаційної та технічної безпеки

Крок 9. Впровадження систем кіберзахисту

- Двофакторна аутентифікація
- Захист комерційної інформації
- Контроль доступу до систем

Крок 10. Резервне копіювання та зовнішнє зберігання даних

- Щоквартальні бекапи
- Зберігання копій на окремих серверах

Результат: мінімізація кіберризиків і можливих втрат даних.

Етап 5. Оптимізація роботи з контрагентами та тендерами

Крок 11. Регламент перевірки контрагентів

- Створення внутрішньої бази партнерів
- Використання YouControl, Opendatobot
- Аналіз фінансової репутації та виконання договорів

Крок 12. Підготовка та аудит тендерної документації

- Введення тендер-менеджера або створення тендерного відділу
- Перевірка документів перед поданням
- Класифікація тендерів за ризиковістю

Результат: зменшення ймовірності дискваліфікацій та фінансових втрат.

Етап 6. Розвиток технічної інфраструктури

Крок 13. Автоматизація бізнес-процесів

- Впровадження сучасних систем обліку
- Автоматизація логістики, продажів та документообігу

Крок 14. Поліпшення аналітичних інструментів

- Впровадження ВІ-систем
- Автоматизований моніторинг фінансових показників

Результат: швидше прийняття управлінських рішень, зменшення операційних помилок.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Е

Етап 7. Кадровий розвиток та формування культури безпеки

Крок 15. Підвищення кваліфікації персоналу

- Навчання фінансових, юридичних, комерційних відділів
- Курси з тендерного законодавства
- Тренінги з протидії шахрайству та ризикам

Крок 16. Формування кадрового резерву у сфері безпеки

- Відбір перспективних працівників
- Регулярна атестація та оцінка компетенцій

Результат: підготовлений персонал, здатний своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.