

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет обліку і фінансів**

**Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною  
безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Удосконалення методики оцінки та управління фінансово-  
економічною безпекою малого підприємства»**

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

**Здобувач**

**Валерій ЯКОВЕНКО**

**Науковий керівник,**

**д.держ.упр., проф.**

**Ігор ПРИХОДЬКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Обліку і фінансів

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

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

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

*ЗАТВЕРДЖУЮ*

В.о. зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної роботи

**Яковенку Валерію Віталійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства»

**Науковий керівник:** Приходько Ігор Павлович, д.держ.упр., професор

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 року № 3070

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

**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», науково-методична література в межах предметної сфери даного дослідження

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичний базис методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. 2. Практичні аспекти методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». 3. Удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** Основні складові та фактори впливу на фінансово-економічну безпеку малого підприємства. Фінансові показники ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». Методика оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». Алгоритм оптимізації управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. Методи управління трансфертними витратами для забезпечення

фінансово-економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 17 лютого 2025 \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичний базис методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства	лютий 2025	
2	Фінансово-економічна характеристика підприємства	березень 2025	
3	Організаційно-економічні аспекти забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»	квітень 2025	
4	Процес формування методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»	червень 2025	
5	Удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства	жовтень 2025	
6	Вступ. Висновки. Оформлення кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Валерій ЯКОВЕНКО \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

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

\_\_\_\_\_ Ігор ПРИХОДЬКО \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та особливості управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства	9
1.2. Класифікація загроз та ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»	24
2.1. Фінансово-економічна характеристика товариства	24
2.2. Організаційно-економічні аспекти забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»	30
2.3. Процес формування методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»	33
Висновки до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Оптимізація управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства	40
3.2. Розробка стратегії зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою	46
3.3. Економіко-математичне моделювання в системі управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства	50
Висновки до третього розділу	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

## РЕФЕРАТ

### **Тема «Удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства»**

Кваліфікаційна робота: 59 ст. основного тексту, 9 табл., 8 рис., 3 додатки, 51 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** є методика оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**Методи дослідження.** Методична основа дослідження включає застосування економіко-математичних методів оцінки ризиків, статистичного аналізу, моделювання фінансових показників, системного підходу до виявлення та класифікації загроз, порівняльного аналізу та експертних оцінок. Такий комплексний підхід дозволяє кількісно оцінити рівень ризику та розробити ефективні заходи щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Досліджено теоретичний базис методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. Проаналізовано фінансово-економічний стан та охарактеризовано організаційно-економічні аспекти забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». Визначено процес формування методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ». Запропоновано оптимізацію управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. Розроблено стратегію зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою. Визначено місце і роль економіко-математичного моделювання в системі управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

### **Ключові слова**

**МЕТОДИКА, МОДЕЛЮВАННЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВА, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**

## ABSTRACT

**Topic «Improving the methodology of assessment and management of the financial and economic security of a small enterprise»**

Qualification work: 59 p. of the main text, 9 tables, 8 figures, 3 appendices, 51 literary sources.

**The object** of the study is the method of assessing and managing the financial and economic security of a small enterprise.

**The subject** of the research is theoretical, methodical and practical aspects of improving the methodology of assessment and management of the financial and economic security of a small enterprise.

**Research methods.** The methodological basis of the research includes the application of economic and mathematical methods of risk assessment, statistical analysis, modeling of financial indicators, a systematic approach to identifying and classifying threats, comparative analysis and expert assessments. Such a comprehensive approach allows you to quantitatively assess the level of risk and develop effective measures to ensure the financial and economic security of the enterprise.

The theoretical basis of the methodology for assessing and managing the financial and economic security of a small enterprise has been studied. The financial and economic condition of «UNIVERMAG-PAVLOGRADSKY» LLC was analyzed and the organizational and economic aspects of ensuring economic security were characterized. The process of forming the methodology of assessment and management of financial and economic security of «UNIVERMAG-PAVLOGRADSKY» LLC was defined. It is proposed to optimize the management component, in terms of the methodology of assessment and management of the financial and economic security of a small enterprise. A strategy for reducing the impact of risks on the activity of a small enterprise in the financial and economic security management system has been developed. The place and role of economic and mathematical modeling in the management system of financial and economic security of a small enterprise is defined.

### **Key words**

METHODOLOGY, MODELING, ASSESSMENT, ENTERPRISES, RISKS, STRATEGY, MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції фінансово-економічна безпека малого підприємства виступає ключовим фактором його виживання, стабільності та розвитку. Малий бізнес, який традиційно характеризується обмеженими ресурсами, високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування, а також меншою диверсифікацією діяльності, особливо вразливий до ризиків фінансового, ринкового, виробничого та інституційного характеру. Відповідно, ефективне управління фінансово-економічною безпекою стає не лише інструментом захисту від загроз, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг.

Актуальність проблеми оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства вітчизняними науковцями розглядається як один із ключових напрямів розвитку економічної науки та практики менеджменту, серед них: Бандурка О.М., Бойко В. В., Васильців Т. Г., Вітлінський В.В., Данілова Е.І., Дашко І. М., Жаліло Я.А., Крупа В. Р., Правдивець О., Суходоля О.М., Рябцев Г.Л., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г. та інші. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та високої конкуренції малі підприємства особливо вразливі до фінансових і ринкових ризиків, що підкреслює необхідність розробки ефективних методик оцінки фінансово-економічної безпеки та впровадження механізмів її забезпечення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичний базис методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та охарактеризувати

організаційно-економічні аспекти забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»;

- визначити процес формування методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»;

- запропонувати оптимізацію управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства;

- розробити стратегії зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою;

- визначити місце і роль економіко-математичного моделювання в системі управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**Об'єктом дослідження** є методика оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

**Методи дослідження.** Методична основа дослідження включає застосування економіко-математичних методів оцінки ризиків, статистичного аналізу, моделювання фінансових показників, системного підходу до виявлення та класифікації загроз, порівняльного аналізу та експертних оцінок. Такий комплексний підхід дозволяє кількісно оцінити рівень ризику та розробити ефективні заходи щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

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

**Наукова новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

- підходи до формування стратегія зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною

безпекою через використання додатку SmartRetail Control Kit, який комплексно поєднує автоматизований облік товарів, контроль якості продукції, оцінку доброчесності постачальників та управління внутрішніми витратами в єдиній системі;

***набуло подальшого розвитку:***

- структурно-логічний підхід до класифікації ризиків, що передбачає інтеграцію внутрішніх та зовнішніх детермінант у єдину багаторівневу систему, орієнтовану на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між джерелами ризиків та їх впливом на фінансово-економічну стійкість малого підприємства;

- алгоритм оптимізації управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства

- рекомендації щодо застосування економіко-математичних методів для підвищення фінансово-економічної безпеки та стабільності підприємства в умовах невизначеності ринку.

**Апробація одержаних результатів.** Основні положення і результати дослідження доповідались на конференції «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» (м. Дніпро, 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 1 статтю, загальним обсягом 0,5 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку джерел 51 найменування, містить 9 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки. Основний зміст роботи викладено на 59 ст. друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та особливості управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства

Фінансово-економічна безпека малого підприємства є ключовим елементом загальної економічної безпеки і визначає здатність підприємства зберігати стабільність, платоспроможність та конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах. Поняття фінансово-економічної безпеки охоплює комплекс заходів і стратегій, спрямованих на захист економічних ресурсів, оптимізацію використання активів та капіталу, а також на попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків. Фінансово-економічна безпека забезпечує баланс між ресурсами підприємства та його зобов'язаннями, що є запорукою стабільного розвитку та збереження фінансової стійкості.

Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. теж відмічають, що сутність фінансово-економічної безпеки малого підприємства полягає у забезпеченні його стійкості до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів що загрожують стабільності фінансових потоків, платоспроможності, ліквідності та загальному рівню фінансової стійкості [6]. В науковій літературі ведеться активна полеміка щодо підходів до визначення фінансово-економічної безпеки малого бізнесу. Одні дослідники вважають, що її основою є ліквідність та платоспроможність [10, 20, 28], інші підкреслюють значущість інтегрального підходу [11, 15, 49], що поєднує фінансові, організаційні та ринкові аспекти, треті акцентують на ролі ризик-орієнтованого управління [31, 36, 51], яке дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати негативні наслідки. Така полеміка відображає багатовимірний характер фінансово-

економічної безпеки та потребу в комплексних методичних підходах, що враховують специфіку малого підприємства.

Чернишова Л.І., Бондар К.Р., Красіловська Л.О. визначають фінансову економічну безпеку як систему внутрішніх механізмів, що забезпечують захист від фінансових, кредитних, ринкових та правових ризиків, акцентуючи увагу на контролі за ліквідністю, власним капіталом та прибутковістю підприємства [42]. Куценко О., навпаки, підкреслює, що зовнішні фактори впливу, такі як ринкова кон'юнктура, нормативно-правові умови, діяльність контрагентів на макроекономічні ризики, що формують загрози для фінансової стабільності [24]. Наголосимо, що така полеміка демонструє науковий дискурс щодо того, чи є пріоритетним внутрішні чи зовнішні механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки, та підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки та управління безпекою.

Правдивець О. переконана, що управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства передбачає сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та нейтралізацію загроз. При цьому до таких заходів він відносить планування фінансових ресурсів, контроль за рухом коштів, диверсифікація доходів, оптимізація структури капіталу, правова підтримка, підвищення кваліфікації персоналу та інформаційне забезпечення діяльності [33]. Зазначимо, що науковці акцентують, що система управління має носити як превентивний, так і реактивний характер, тобто включати інструменти раннього виявлення відхилень та заходи оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Наукові дослідження свідчать про те, що забезпечення фінансово-економічної безпеки є ключовим чинником виживання і розвитку малого бізнесу в умовах нестабільної економічної кон'юнктури та високої конкуренції на ринку [50].

Отже, фінансова-економічна безпека малого підприємства є комплексним явищем, що охоплює здатність підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності, зберігати платоспроможність, ефективно

використовувати ресурси та протидіяти потенційним загрозам зовнішнього та внутрішнього характеру.

Для більш детального теоретичного аналізу фінансово-економічної безпеки доцільно виділити основні фактори впливу, що визначають рівень безпеки підприємства. Вони охоплюють фінансові, організаційні, кадрові, інформаційні, технологічні та правові аспекти. Класифікація складових та факторів дозволяє систематизувати вплив різних чинників і створює підґрунтя для подальшого управління безпекою (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові та фактори впливу на  
фінансово-економічну безпеку малого підприємства

Складова безпеки	Основні фактори впливу	Напрямок впливу на безпеку	Приклади показників
Фінансова	Ліквідність, рентабельність, структура капіталу, фінансова стійкість	Підтримка платоспроможності, стабільності та прибутковості	Коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів, власний капітал
Кадрова	Кваліфікація, мотивація, плинність персоналу	Забезпечує компетентне управління фінансовими та ресурсними потоками	Середній рівень кваліфікації, фондоозброєність, коефіцієнт плинності кадрів
Інформаційна	Повнота, достовірність, своєчасність облікових та аналітичних даних	Сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами	Точність бухгалтерської звітності, доступність аналітичних матеріалів
Техніко-технологічна	Автоматизація, сучасні технології обліку та контролю	Підвищує ефективність управління ресурсами та ризиками	Частка автоматизованих процесів, рівень впровадження ІТ-рішень
Політико-правова	Дотримання законодавства, правовий супровід	Знижує ризики юридичних санкцій та конфліктів	Кількість судових спорів, витрати на юридичне забезпечення
Інноваційна	Нові підходи у фінансах та організації	Підвищує гнучкість і конкурентоспроможність	Частка інноваційних рішень, впровадження нових продуктів
Екологічна	Дотримання екологічних норм	Зменшує ризики санкцій та формує позитивний імідж	Витрати на охорону навколишнього середовища, кількість порушень

Джерело: узагальнено на основі [38, 49]

Однією з ключових особливостей фінансово-економічної безпеки малого підприємства є висока значущість превентивних заходів. Малий бізнес часто не має значних резервів і фінансових подушок, тому своєчасне виявлення потенційних загроз та заходів щодо їх мінімізації є критично важливими. У цьому контексті доцільним є застосування спрощених, але ефективних моделей оцінки ризиків, що враховують фінансовий стан, структуру капіталу, платоспроможність, кредиторську та дебіторську заборгованість, а також ринкові та операційні чинники. При цьому Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. відмічають, що методи оцінки ризиків повинні поєднувати кількісні та якісні підходи, що забезпечує більш об'єктивне і комплексне уявлення про стан економічної безпеки [26].

Наукова дискусія також стосується вибору показників для оцінки фінансово-економічної безпеки. Деякі дослідники віддають перевагу традиційним фінансово-аналітичним показникам, таким як коефіцієнт ліквідності, фінансової автономії, рентабельності та оборотності активів [41], інші вчені пропонують включати інтегральні індекси, що поєднують фінансові і нефінансові показники, або показники ризиків, які характеризують ймовірність негативних подій та масштаб можливих втрат [17]. Відмітимо важливість враховування того фактору, що для малих підприємств застосування надмірно складних методик може бути неефективним через обмеженість ресурсів та аналітичних можливостей.

Серед специфічних аспектів управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства слід виділити управління ліквідністю та оборотним капіталом, адже недостатня ліквідність може швидко призвести до кризових ситуацій, включаючи невиконання зобов'язань перед постачальниками та контрагентами. Для запобігання цьому застосовуються заходи: планування грошових потоків, встановлення оптимальних термінів кредитування клієнтів, контроль дебіторської заборгованості та регулярний аналіз залишків коштів.

Дашко І. М., Михайліченко Л. В. наголошують, що не менш важливим

є управління фінансовими ризиками, пов'язаними з кредитними зобов'язаннями, коливанням валютних курсів, змінами відсоткових ставок та інфляційними процесами. У малому бізнесі, де обсяг позикового капіталу обмежений, ризик втрати ліквідності та платоспроможності набуває особливої значущості [12]. Саме тому доцільним є застосування простих, але системних методів оцінки ризиків, включаючи аналіз чутливості ключових фінансових показників до змін зовнішніх умов, побудову матриць ймовірності та потенційного впливу загроз, а також регулярний моніторинг фінансових результатів.

Ще одним важливим елементом є організаційна складова управління фінансово-економічною безпекою, адже на малих підприємствах часто відсутні спеціалізовані служби ризик-менеджменту, тому відповідальність за оцінку та управління ризиками покладається на керівника або ключових працівників, що зумовлює необхідність чіткої регламентації процедур контролю, встановлення повноважень та відповідальності, а також систематичного збору і аналізу фінансової та операційної інформації.

Відмітимо, що особливості управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства полягають в інтеграції внутрішніх та зовнішніх заходів.

## 1.2. Класифікація загроз та ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства

Забезпечення стійкості та здатності до розвитку в умовах сучасного ринку та відповідного рівня економічної безпеки передбачає не лише підтримку платоспроможності та фінансової стабільності, а й комплексне управління ризиками та загрозами, що здатні негативно впливати на діяльність підприємства. У науковій літературі визначення загроз та ризиків розглядається як ключовий елемент системи фінансово-економічної безпеки, оскільки саме через оцінку потенційних загроз формується стратегія їхнього

нейтралізування.

Загрози фінансово-економічній безпеці малого підприємства можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє систематизувати їхній вплив та пріоритети управлінських заходів. По-перше, загрози поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози виникають в межах самого підприємства і пов'язані з організаційними, фінансовими та кадровими аспектами. До них відносять неефективне управління активами, недосконалу систему обліку та контролю, низьку кваліфікацію персоналу, порушення трудової дисципліни та внутрішні конфлікти. Зовнішні загрози формуються під впливом макроекономічних, політичних, соціальних та природних факторів і включають нестабільність ринку, коливання цін, зміни законодавства, появу нових конкурентів та кризові явища в економіці.

Варналій З. С. виділяє наступний критерій класифікації загроз, який ґрунтується на сфері впливу [4]. В цьому контексті автор виділяє «фінансові, операційні, інформаційні, техніко-технологічні, правові та інноваційні загрози» [4]. Відповідно, фінансові загрози включають неплатоспроможність контрагентів, дефіцит власних оборотних коштів, високий рівень заборгованості та нестабільність прибутковості. Операційні загрози пов'язані з порушенням виробничих або торговельних процесів, неефективним управлінням запасами та логістикою.

Інформаційні загрози охоплюють недостовірність облікових та аналітичних даних, відсутність системи внутрішнього контролю, помилки у фінансовій звітності та слабку інформаційну підтримку управлінських рішень. Техніко-технологічні загрози виникають у зв'язку зі застарілістю обладнання, низькою автоматизацією процесів та недостатнім рівнем цифровізації управління. Правові загрози охоплюють невідповідність діяльності законодавчим вимогам, ризик судових спорів та юридичних санкцій. Інноваційні загрози виникають через недостатнє впровадження нових технологій і методів управління, що знижує конкурентоспроможність підприємства [18].

На нашу думку, особливу увагу в управлінні фінансово-економічною безпекою малого підприємства необхідно приділяти фінансовим ризикам, які прямо впливають на платоспроможність та стійкість підприємства. фінансові ризики класифікуються як кредитні, ліквідності, ринкові, валютні та інвестиційні. Кредитні ризики пов'язані із можливістю невиконання контрагентами зобов'язань за договорами, що може призвести до касових розривів. Ризик ліквідності виникає при недостатності коштів для виконання поточних фінансових зобов'язань, що загрожує зупинкою операційної діяльності. Ринковий ризик відображає вплив змін на ринку, таких як коливання цін на товари або послуги, нестабільність попиту та конкуренція, валютний ризик актуальний для підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, пов'язаний із змінами обмінного курсу.

Боса І. відмічає, що інвестиційний ризик проявляється при реалізації проєктів і пов'язані з ними вкладенням, що не забезпечує очікуваного доходу або призводить до збитків [3]. Кремень О. І., Барвіцька Ю. В., Кремень В. М. наголошують на «управлінському аспекті класифікації ризиків та загроз, що передбачає виділення стратегічних та операційних ризиків» [22]. Стратегічні ризики безпосередньо впливають на довгострокові перспективи розвитку підприємства і включають ризики втрати конкурентних переваг, недоотримання доходів від нових продуктів або послуг та ризики зміни законодавчого та податкового регулювання. Операційні ризики характеризують поточну діяльність підприємства і включають загрози, пов'язані з ефективністю виробництва, управлінням запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, кадровим потенціалом та інформаційною підтримкою [11].

Отже, комплексна класифікація дозволяє оцінити пріоритети управлінських рішень та визначити, на які сфери діяльності підприємства слід звертати особливу увагу для забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

В окремому аспекті класифікації загроз та ризиків виділяють

ймовірнісні та детерміновані ризики. Ймовірнісні ризики характеризуються невизначеністю наслідків і можливістю їх настанням з певною ймовірністю, наприклад, ризик неплатежів контрагентів або коливання цін на ринку. Детерміновані ризики пов'язані з прогнозованими та контрольованими подіями, наприклад, прострочення сплати податків або штрафних санкцій за порушення законодавства. Застосування цієї класифікації дозволяє обґрунтовано планувати систему управління ризиками та вибрати адекватні методи їхнього нейтралізування.

Наукові дослідження підкреслюють, що для ефективного управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства необхідно інтегрувати класифікацію загроз із системою показників і критеріїв оцінки ризиків [8, 34]. Такий підхід дозволяє здійснювати моніторинг ключових фінансових, кадрових та технологічних показників, своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати рішення щодо їхнього запобігання. Особливо актуально застосовувати методи системного аналізу, які дозволяють оцінювати взаємозв'язок різних факторів ризику та їхній комбінований вплив на фінансову стійкість підприємства.

Для систематизації класифікації загроз та ризиків запропонуємо підхід, який передбачає інтеграцію внутрішніх та зовнішніх детермінант у єдину багаторівневу систему, орієнтовану на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між джерелами ризиків та їх впливом на фінансово-економічну стійкість малого підприємства (додаток А).

З точки зору управлінського аналізу класифікація загроз та ризиків дозволяє не лише визначити слабкі місця підприємства, а й розробити систему контролю та попередження негативних наслідків крапка. Це особливо важливо для малого підприємства, яке має обмежені ресурси та підвищену вразливість до фінансових та економічних коливань.

Відмітимо, що ефективне управління ризиками базується на поєднанні методів ідентифікації, оцінки та контролю, які інтегруються у систему внутрішнього контролю малого підприємства. Теоретично доведено, що

підприємства, які «систематично аналізують загрози й ризики та застосовують комплексну класифікацію, мають вищу фінансово-економічну стійкість і конкурентоспроможність» [25].

Таким чином, класифікація загроз і ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства є невід'ємною складовою теоретичної бази управління економічною безпекою, оскільки вона забезпечує системний підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх детермінант діяльності підприємства.

При цьому визначення категорії ризиків – фінансових, кадрових, операційних, ринкових, правових, екологічних і стратегічних – дозволяє розкрити повноту впливу різних факторів на стабільність і стійкість бізнесу, а також здійснити пріоритезації управлінських заходів. Відмітимо, що такий підхід, сприяє формуванню цілісного уявлення про природу загроз, їх взаємозв'язки та механізми прояву, що особливо важливо для малих підприємств, які характеризуються обмеженими ресурсами, високою чутливістю до змін ринкового середовища та значною залежністю від окремих постачальників, клієнтів чи технологій.

Як наголошує Нор В.В. класифікація ризиків «забезпечує також основу для розробки системи раннього виявлення загроз та оцінювання їх потенційного впливу на ключові фінансово-економічні показники підприємства» [29]. Додамо, що в цьому контексті важливим є врахування сучасних проявів ризиків, зумовлених цифровізаційними трансформаціями, підвищенням регуляторного контролю та зростаючою волатильністю ринків, що дозволяє адаптувати систему управління до реалій сучасного бізнес-простору України.

На нашу думку, інтеграція таких аспектів класифікації підвищує аналітичну цінність оцінки ризиків і створює передумови для обґрунтування практичних методик їхнього запобігання, а також для розробки ефективної стратегії управління фінансово-економічною безпекою країни. Такий підхід до класифікації ризиків передбачає не лише теоретичне систематизування, а

й практичну спрямованість, оскільки дозволяє прогнозувати наслідки кожного виду загроз, визначити критичні точки та розробляти заходи, спрямовані на зниження негативного впливу.

Крім того, Седікова І. О., Седіков Д. В., Коренман Є. М. відмічають, що чітка структура класифікації сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю та аудиту, створює можливості для впровадження системи ризик-менеджменту на основі кількісної та якісної оцінки, а також забезпечує інформаційну підтримку для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень [35].

Важливо підкреслити, що застосування класифікації загрози та ризиків у практичній діяльності малого підприємства сприяє підвищенню його стійкості до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, зменшенню ймовірності фінансових втрат, а також зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Отже, запропонована класифікація є не лише інструментом наукового аналізу, а й фундаментальною основою для практичних рішень у сфері управління фінансово-економічною безпекою, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток малого підприємства.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою

Методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства формуються на основі системного аналізу, який дозволяє виявити потенційні загрози та розробляти механізми їхньої нейтралізації, поєднання кількісних та якісних методів аналізу.

Управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства розглядається в сучасній економічній науці як багатовимірний процес, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти управління фінансовими ресурсами (табл.1.2). Правдивець О. підкреслює [32], що основною метою

такого управління є не лише забезпечення платоспроможності та ліквідності, а й формування здатності підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, мінімізуючи вплив фінансових ризиків на його стабільність. Зокрема, планування фінансових ресурсів виступає як ключовий механізм управлінської діяльності, що дозволяє передбачити можливі касові розриви, оптимізувати структуру витрат та забезпечити безперервність операційного циклу підприємства. При цьому деякі науковці [44] вказують на необхідність інтеграції планування з системою контролю руху коштів, оскільки відокремлене управління фінансовими потоками часто не дає достатнього захисту від ризиків неплатоспроможності контрагентів або непередбачуваних ринкових коливань.

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління  
фінансово-економічною безпекою малого підприємства

Напрямок управління	Засоби	Мета	Очікуваний ефект
Фінансовий контроль	Планування, бюджетування, контроль руху коштів	Збереження ліквідності	Стабільність фінансових показників
Капітальна структура	Оптимізація співвідношення власного та залученого капіталу	Мінімізація фінансових ризиків	Зниження залежності від кредиторів
Операційне управління	Контроль запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Підвищення ефективності	Зменшення операційних ризиків
Інформаційна підтримка	Системи обліку та звітності	Підвищення достовірності даних	Своєчасне виявлення загроз
Кадровий менеджмент	Підвищення кваліфікації, мотивація персоналу	Зменшення кадрових ризиків	Збереження кадрового потенціалу
Правова безпека	Юридичний супровід, контроль виконання законодавства	Мінімізація правових ризиків	Захист від штрафів та санкцій

Джерело: сформовано автором

Кількісні методи включають використання фінансових коефіцієнтів, інтегрованих показників, фінансових індексів та моделей оцінки ризиків. Вони дозволяють об'єктивно визначити рівень платоспроможності,

ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності малого підприємства. Якісні методи базуються на експертних оцінках, SWOT-аналізі, оцінці управлінських рішень та виявлені загрози, що не мають прямого фінансового вираження, наприклад, кадрових, правових, інформаційних та технологічних ризиків.

Переконані, що поєднання цих методів забезпечує комплексний підхід до оцінки фінансово-економічної безпеки, враховуючи як об'єктивні фінансові показники, так і суб'єктивні фактори впливу (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні методи оцінки  
фінансово-економічної безпеки малого підприємства

Метод	Призначення	Переваги	Обмеження
Фінансові коефіцієнти	Аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості	Об'єктивність, простота розрахунків	Не враховує нефінансові ризики
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей	Комплексність, візуалізація факторів	Суб'єктивність оцінки
Інтегральний показник	Комплексна оцінка фінансового стану	Дає загальну оцінку безпеки	Потребує визначення вагових коефіцієнтів
Експертні оцінки	Оцінка ризиків та загроз	Враховування досвіду фахівців	Суб'єктивність, ризик упереджень
Моделювання ризиків	Прогнозування можливих сценаріїв	Виявлення потенційних проблем	Потребує складного програмного забезпечення

Джерело: узагальнено на основі [30, 43, 46]

Однією з основних методичних основ оцінки фінансово-економічної безпеки є класичний фінансовий аналіз, що включає визначення ключових коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсів.

Кулик А. В. відмічає, що методичний підхід до оцінки фінансово-економічної безпеки включає й інтегральне оцінювання, що дозволяє поєднувати різнорівневі показники в єдиний комплексний індекс [23]. Це забезпечує більш об'єктивну картину стану фінансово-економічної безпеки підприємства та дає змогу порівнювати його фінансовий стан у динаміці.

Дашко І.М. та Стефанік С.М. відмічають, що «ефективними методами, які дозволяють комплексно оцінити ФЕБ підприємства є оцінка фінансово-економічних показників підприємства та визначення інтегрального показника (модель Альтмана)» [13].

Бойко В.В., Крупа В.Р. виділяють наступний методичний аспект пов'язаний з оцінкою ризиків фінансово-економічної безпеки, які мають можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження [2].

Управління ризиками у системі фінансово-економічної безпеки малого підприємства є предметом активних наукових дискусій. Одні дослідники наголошують, що ключовим елементом такого управління є оцінка ймовірності настання ризикових подій та визначення їхнього потенційного впливу на фінансово-економічний стан підприємства [50]. Такий підхід дозволяє формувати пріоритети управлінських заходів, концентруючи ресурси на найбільш критичних напрямках діяльності. Водночас існує думка, що сама оцінка ймовірності ризиків без врахування динаміки ринкового середовища та внутрішніх процесів підприємства може бути недостатньою для забезпечення повної фінансової стійкості, оскільки деякі ризики мають низьку ймовірність, але надзвичайно високий потенційний збиток [14].

Вергун А.М., Стріжко К.В. наголошують, що методичною основою управління ризиками є оцінка ймовірності настання та потенційного впливу кожного ризику, що дозволяє сформулювати пріоритети управлінських заходів. Застосовуються як кількісні методи, такі як розрахунок ймовірності та варіації фінансових показників, так і якісні, зокрема експертні оцінки та матриці ризиків. Поєднання цих методів забезпечує цілісну систему управління фінансово-економічною безпекою [7].

Дискусійним аспектом є оцінка ефективності диверсифікації доходів та оптимізації структури капіталу. Одні автори [16] стверджують, що диверсифікація дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність грошових потоків, інші [9, 51] ж наголошують на необхідності збалансованого підходу, оскільки надмірна диверсифікація може ускладнити

управління активами та знизити загальну ефективність використання ресурсів.

Питання правової та інформаційної підтримки також викликає наукові дискусії: одні дослідники [27, 37] наголошують на критичній ролі юридичного супроводу та дотримання нормативних вимог у забезпеченні фінансової безпеки, інші [39, 50] вказують на те, що без системи достовірного внутрішнього обліку та моніторингу ефект від правової підтримки є обмеженим.

Відмітимо, що особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють кадровому аспекту, підкреслюючи, що підвищення кваліфікації персоналу та формування компетентного управлінського ядра безпосередньо впливає на здатність підприємства своєчасно реагувати на ризики та ухвалювати адекватні управлінські рішення.

Система моніторингу та раннього виявлення відхилень від нормативних показників, що формується в межах управління фінансово-економічною безпекою, є об'єктом полеміки щодо її структури та ефективності. Частина науковців стверджує [40], що моніторинг має бути комплексним та охоплювати всі ключові сфери діяльності підприємства, від фінансів і виробництва до інформаційних та кадрових ресурсів. Інші дослідники [32, 45] вказують на необхідність гнучкого підходу, коли моніторинг зосереджується на критично важливих показниках, що дозволяє скоротити витрати та підвищити швидкість прийняття рішень.

Отже, методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства постають як науково обґрунтована, проте дискусійна категорія, що потребує балансування між плануванням, контролем, диверсифікацією ресурсів, правовим та інформаційним супроводом і розвитком кадрового потенціалу. Такий багатовимірний підхід забезпечує не лише збереження фінансової стійкості, але й формує механізми адаптації підприємства до умов мінливої ринкової кон'юнктури.

## Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що фінансова-економічна безпека малого підприємства є комплексним явищем, що охоплює здатність підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності, зберігати платоспроможність, ефективно використовувати ресурси та протидіяти потенційним загрозам зовнішнього та внутрішнього характеру.

2. Стверджено, що управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства має специфічні особливості, що відрізняють його від управління у великих компаніях. Це висока залежність від зовнішніх факторів, обмеженість ресурсів, потреба в простих та ефективних методах оцінки ризиків, значущість превентивного підходу, інтеграція фінансового аналізу та управління ризиками, а також застосування цифрових інструментів.

3. Удосконалено класифікацію загроз і ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства, яка дозволяє всебічно врахувати внутрішні й зовнішні чинники нестабільності, інтегруючи фінансові, кадрові, операційні, ринкові, правові, екологічні та стратегічні ризики в єдину систему. Включення сучасних проявів ризиків, пов'язаних із цифровізацією, регуляторними змінами та волатильністю ринку, забезпечує актуальність підходу. У підсумку така класифікація має практичну й теоретичну цінність, оскільки слугує основою для формування ефективної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки малого підприємства.

4. Встановлено, що методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства постають як науково обґрунтована, проте дискусійна категорія, що потребує балансування між плануванням, контролем, диверсифікацією ресурсів, правовим та інформаційним супроводом і розвитком кадрового потенціалу. Такий багатовимірний підхід забезпечує не лише збереження фінансової стійкості,

але й формує механізми адаптації підприємства до умов мінливої ринкової кон'юнктури.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» (далі - ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ») є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Ідентифікаційний код юридичної особи - 35020345, реєстраційний номер - 12321020000001606. Реєстраційна справа підприємства зберігається у Павлоградській районній державній адміністрації. Підприємство зареєстроване 23 березня 2007 року та розташоване за адресою: Україна, 51400, Дніпропетровська область, м. Павлоград, вул. Шевченка, буд. 118.

Основним видом діяльності ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» є інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19). Окрім цього, підприємство здійснює посередницьку діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту (КВЕД 46.19), оптову торгівлю іншими товарами господарського призначення (КВЕД 46.49), надання в оренду машин, устаткування та товарів (КВЕД 77.39), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), а також посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації (КВЕД 73.12).

Види майна та капіталу підприємства є ключовими складовими його економічного потенціалу та фінансової стійкості. Структура та співвідношення окремих елементів майна і капіталу відображають особливості господарської діяльності, рівень забезпеченості ресурсами та здатність підприємства ефективно функціонувати й розвиватися в умовах

ринкової нестабільності. Аналіз складу майна та джерел його формування дає змогу оцінити фінансово-економічну безпеку підприємства, його платоспроможність і інвестиційну привабливість (рис. 2.1, 2.2).

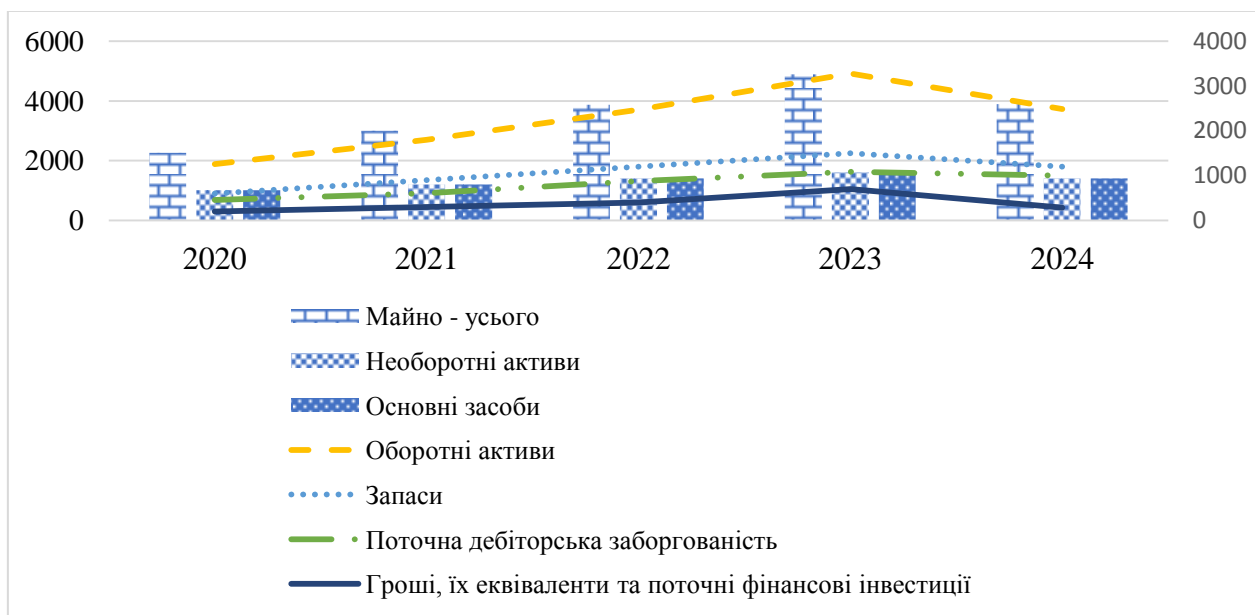


Рис.2.1. Структура майна ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», тис.грн

Аналіз структури майна ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2020-2024 роки свідчить про загальне зростання активів на 72,5 % у порівнянні з початковим періодом, що відображає зміцнення матеріально-фінансової бази підприємства. Необоротні активи та основні засоби зросли на 40 %, що свідчить про поступове оновлення та підтримку основного капіталу. Значне зростання оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості (220 %) та запасів (200 %), вказує на активну господарську діяльність і збільшення обігових ресурсів. Водночас показник грошей та їх еквівалентів зріс на 42,3 %, що потребує оптимізації ліквідності для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Загалом динаміка майна свідчить про збалансованість структури активів і здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися.

Аналіз динаміки капіталу ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2020-2024 роки свідчить про стабільне зростання загальної величини капіталу, що відображає зміцнення фінансової бази підприємства. Власний

капітал переважно забезпечує фінансову стійкість, хоча його частка від загального капіталу зменшилася у 2024 році через збільшення поточних зобов'язань. Зареєстрований капітал залишався незмінним, що свідчить про стабільність статутного капіталу.

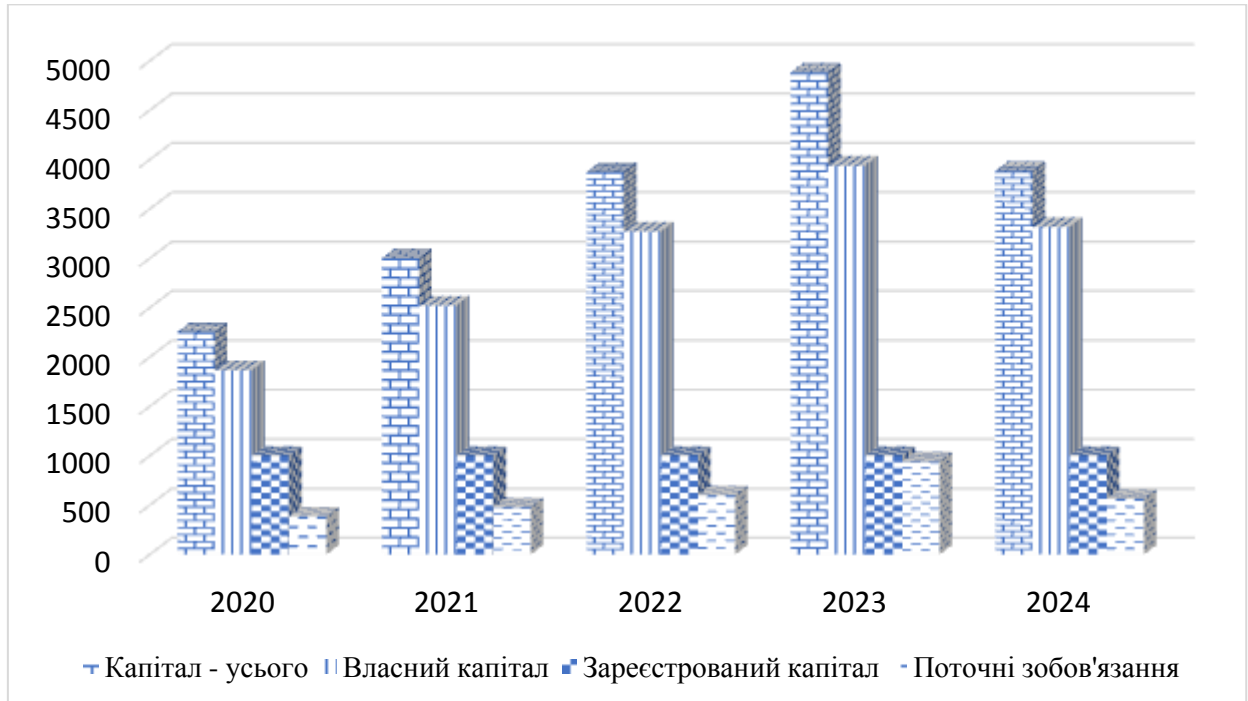


Рис.2.2. Структура капіталу

ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», тис.грн

Поступове зростання поточних зобов'язань упродовж періоду потребує контролю та ефективного управління, проте загалом структура капіталу свідчить про збалансованість фінансових ресурсів та здатність підприємства забезпечувати свою платоспроможність і фінансово-економічну безпеку.

Аналіз фінансових показників ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2020-2024 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства, його адаптивність до ринкових умов та здатність забезпечувати стабільне зростання ключових фінансових результатів (рис. 2.3). Основний вид діяльності - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах - є конкурентним та залежним від коливань попиту, однак підприємство демонструє ефективне управління ресурсами та поступове розширення своєї господарської активності.

За досліджуваний період дохід підприємства зріс із 1007,8 тис. грн у 2020 р. до 5631,4 тис. грн у 2024 р., що означає збільшення обсягу реалізації більш ніж у 5,5 раза. Такий приріст можна розглядати як результат підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту, покращення якості сервісу та ефективної цінової політики. Суттєве зростання доходу у 2022–2024 рр. свідчить про відновлення купівельної активності та правильний вибір напрямів розвитку підприємства.

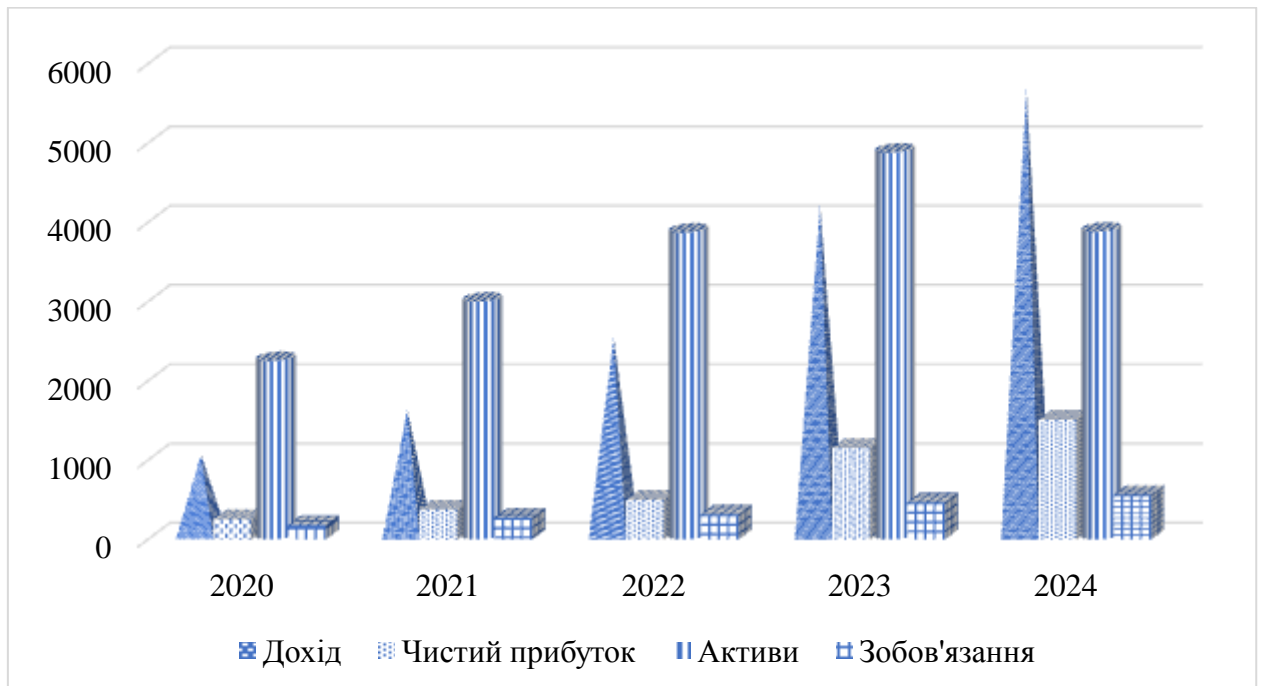


Рис. 2.3. Фінансові показники ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», тис.грн

Чистий прибуток також демонструє позитивну тенденцію: з 256,4 тис. грн у 2020 р. до 1513,5 тис. грн у 2024 р. Зростання прибутку відбувається швидше, ніж зростання доходу, що свідчить про значне покращення рентабельності діяльності, оптимізацію витрат, грамотне управління торговими процесами та ефективну цінову політику. Особливо помітний стрибок прибутковості у 2023–2024 рр., коли чистий прибуток збільшився більш ніж у три рази порівняно з 2021 р.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» перебуває на траєкторії стабільного

розвитку та демонструє високу ефективність господарської діяльності. Підприємство покращує свої фінансові результати, нарощує прибутковість, ефективно управляє витратами та формує стійкий фінансовий фундамент. Низький рівень зобов'язань у поєднанні з високими темпами зростання чистого прибутку свідчить про раціональну фінансову політику та грамотне управління ризиками.

Рис. 2.4 ілюструє динаміку основних показників фінансової стійкості ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за період 2020-2024 років. На графіку відображено зміни коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансування, концентрації залученого капіталу, фінансового ризику та структури залученого капіталу, що дає змогу оцінити стабільність фінансової позиції підприємства та ефективність управління власними і позиковими ресурсами.

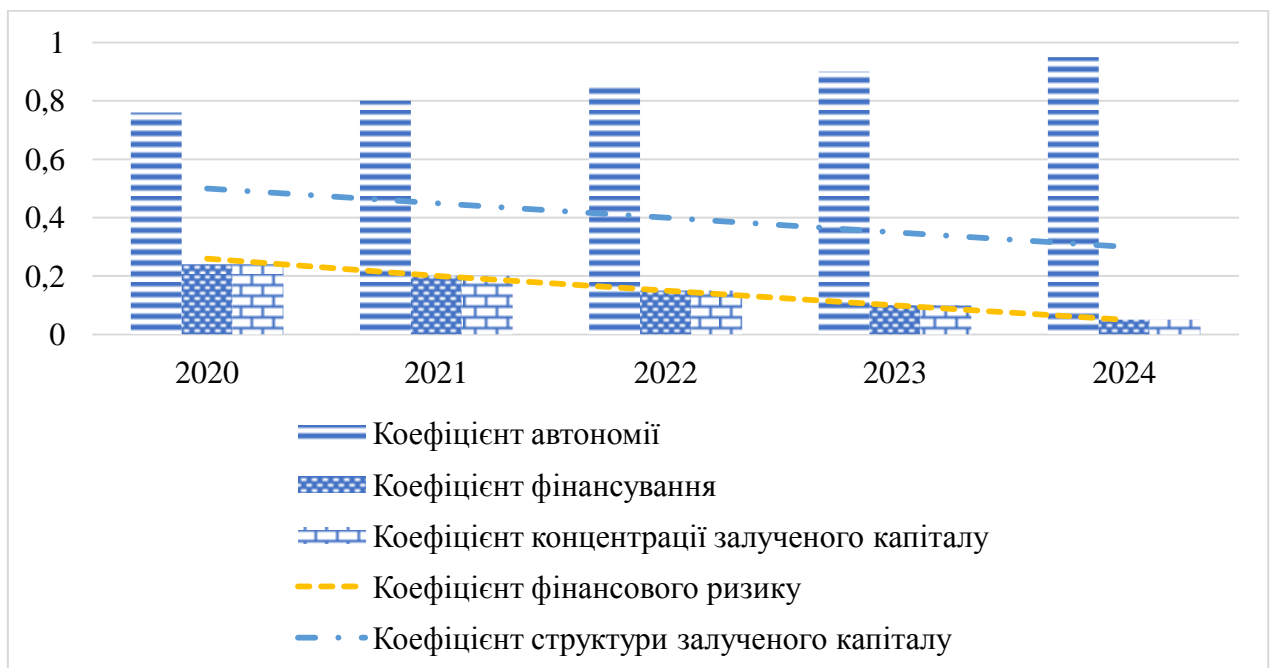


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2020–2024 роки свідчить про загалом високий рівень фінансової незалежності підприємства та помірний ризик використання позикового капіталу. Коефіцієнт автономії коливався в межах 0,76–0,95, що свідчить про переважне фінансування активів власними

коштами і достатній запас фінансової стійкості. Показники концентрації залученого капіталу та фінансового ризику залишалися відносно низькими, що підтверджує обережну політику управління борговими зобов'язаннями та мінімізацію ризику неплатоспроможності.

Водночас коефіцієнт фінансування демонструє певну динаміку, що відображає зміну співвідношення власного та позикового капіталу у різні роки, а коефіцієнт структури залученого капіталу показує помірний рівень довгострокових зобов'язань. Незважаючи на деякі коливання, підприємство утримує стабільну фінансову позицію, що дозволяє ефективно реалізовувати операційну діяльність, підтримувати ліквідність та забезпечувати платоспроможність у коротко- та середньостроковій перспективі.

Аналіз фінансового стану ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2020-2024 роки свідчить про стабільно високий рівень фінансової безпеки підприємства (додаток Б). Коефіцієнти ліквідності демонструють достатність поточних і швидких активів для покриття зобов'язань, що забезпечує фінансову стійкість і знижує ризик неплатоспроможності. Показники ділової активності в цілому підтверджують ефективність використання ресурсів, незважаючи на коливання оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Високі значення коефіцієнтів фінансової незалежності свідчать про переважне фінансування оборотних активів за рахунок власних коштів, що забезпечує низьку залежність від зовнішніх кредитів і підвищує надійність підприємства.

Рентабельність продажу, активів та капіталу демонструє позитивну динаміку, хоча спостерігається зниження у 2023-2024 роках, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або зміною структури доходів. Інтегрований показник фінансового стану залишався високим протягом усього періоду (7,65-8,65), що відповідає рейтингу «А» і підтверджує високий рівень фінансової безпеки. Загалом, підприємство ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами, підтримує достатній рівень ліквідності та фінансової незалежності, що дозволяє стабільно здійснювати роздрібну торгівлю та

зберігати конкурентоспроможність на ринку.

## 2.2. Організаційно-економічні аспекти забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Економічна безпека підприємства є невід'ємною складовою його стабільного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. В умовах сучасної економіки навіть малі та середні підприємства не можуть ігнорувати ризики, пов'язані із фінансовими, операційними та організаційними аспектами діяльності. Для ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» забезпечення економічної безпеки здійснюється без формальної служби безпеки, однак питання контролю ризиків постійно інтегровані в управлінську діяльність керівництва та структурних підрозділів.

Хоча окрема служба економічної безпеки на підприємстві відсутня, контроль фінансово-економічних ризиків здійснюється через ряд організаційних елементів:

1. Директор підприємства – головний відповідальний за стратегічне управління економічною безпекою. Він визначає основні напрямки фінансової політики, контролює ефективність використання ресурсів, а також здійснює координацію взаємодії між підрозділами.

2. Головний бухгалтер – відповідає за своєчасне і достовірне ведення фінансового обліку, контроль витрат, розрахунки з контрагентами та податкову звітність. Ретельний фінансовий контроль знижує ймовірність фінансових порушень і втрат.

3. Керівники структурних підрозділів (торговий, закупівельний, складський) – здійснюють внутрішній контроль на рівні своїх підрозділів, забезпечуючи відповідність операцій встановленим стандартам та правилам.

4. Внутрішні регламенти та інструкції – встановлюють порядок здійснення контрольних функцій, ведення документації, здійснення господарських операцій та обліку товарно-матеріальних цінностей.

Ця структура забезпечує системний контроль безпеки без створення окремої служби.

Наявність спеціальної служби безпеки не є обов'язковою умовою для контролю фінансово-економічних ризиків. У ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» ефективність забезпечується за рахунок наступних організаційних і процедурних механізмів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства  
ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Механізм забезпечення економічної безпеки	Сфера застосування	Опис дії
Внутрішній контроль керівників підрозділів	Всі операційні процеси	Контроль відповідності операцій внутрішнім стандартам та регламентам
Регламенти та інструкції	Документообіг, бухгалтерський облік, складські операції	Встановлюють порядок ведення обліку, оформлення документів і контролю руху товарів
Взаємний контроль між підрозділами	Закупівлі, фінанси, склад	Зниження ризику фінансових порушень завдяки подвійній перевірці операцій
Інформаційна прозорість	Звітність і наради керівництва	Своєчасне виявлення ризиків та оперативне прийняття рішень
Мотиваційні механізми персоналу	Виконання обов'язків та контроль за ресурсами	Стимулювання відповідального ставлення до виконання обов'язків та забезпечення фінансової дисципліни

У відсутності окремої служби безпеки підприємство забезпечує захист від фінансових і операційних ризиків через: регулярні наради керівництва для обговорення результатів діяльності; взаємний контроль операцій між бухгалтерією та підрозділами; впровадження внутрішніх регламентів та контрольних списків; прозору систему звітності для керівництва; мотивацію персоналу до дотримання порядку та збереження ресурсів.

Такий підхід дозволяє: своєчасно виявляти ризики та порушення; мінімізувати втрати та запобігати неефективному використанню ресурсів; підвищувати фінансову стійкість підприємства; оптимізувати управлінські процеси та уникати дублювання функцій; забезпечувати гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Фінансово-економічна безпека ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» забезпечується за допомогою комплексного контролю ключових показників майна, капіталу та прибутковості. Основними завданнями в цьому напрямку є:

- контроль ліквідності та платоспроможності: підтримання достатнього обсягу оборотних коштів для своєчасного розрахунку з постачальниками та персоналом;
- моніторинг фінансових результатів: регулярний аналіз прибутковості та рентабельності торговельних операцій для виявлення потенційних втрат і непродуктивних витрат;
- облік та контроль товарних запасів: ведення точного обліку складських залишків, запобігання втратам від псування чи крадіжок;
- контроль кредиторської та дебіторської заборгованості: мінімізація фінансових ризиків при роботі з контрагентами.

Організаційно-економічний підхід, що інтегрує контроль у функціональні підрозділи, дозволяє досягати наступних результатів:

- своєчасне виявлення фінансових ризиків – через регулярний моніторинг ключових показників;
- мінімізація втрат – завдяки взаємному контролю та внутрішнім регламентам;
- підвищення фінансової стійкості – стабільний приріст власного капіталу і чистого прибутку;
- оптимізація управлінських процесів – відсутність дублювання функцій і зайвих витрат на створення окремої служби.

– гнучкість управління – швидка адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Варто зазначити, що такий підхід вимагає високого рівня відповідальності керівництва та чіткого дотримання внутрішніх регламентів.

Аналіз організаційно-економічних аспектів забезпечення економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» свідчить про ефективність існуючої системи контролю без окремої служби безпеки. Основними факторами успіху є: інтеграція контролю у функціональні підрозділи; регулярний внутрішній аудит та взаємний контроль; чіткі регламенти та інструкції для персоналу; фінансова мотивація та прозорість управлінських процесів. Такий підхід забезпечує стабільність фінансово-економічного стану, мінімізує ризики втрат та створює умови для розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції. Водночас подальший розвиток може включати автоматизацію процесів контролю та використання спеціалізованих програмних засобів моніторингу фінансових потоків, що підвищить оперативність прийняття рішень і якість управління економічною безпекою.

### 2.3. Процес формування методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Фінансово-економічна безпека є ключовим компонентом ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо в сфері роздрібної торгівлі та орендної діяльності, де темпи зміни ринку, рівень конкуренції, коливання споживчого попиту та регуляторні ризики мають значний вплив на стабільність бізнесу. Для ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», яке здійснює операції в сегменті роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, надання орендних послуг та посередницької діяльності, питання формування ефективної методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою є особливо актуальним.

Метою даної методики в ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» є створення практичного інструментарію, який дозволить підприємству оперативно виявляти потенційні загрози, оцінювати рівень фінансової стійкості, визначати ключові ризики та формувати систему заходів управління для їх мінімізації.

Методика складається з трьох базових блоків (табл.2.5):

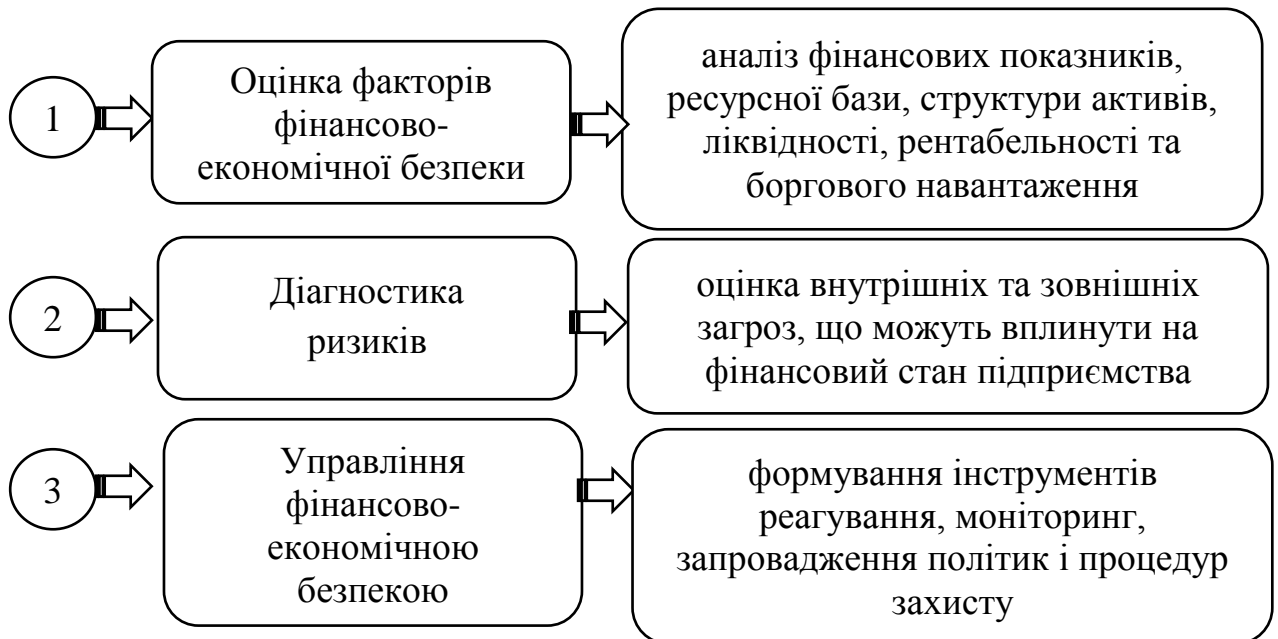


Рис. 2.5. Методика оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства є ключовим елементом забезпечення його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Воно передбачає систематичний контроль фінансових потоків, ефективне використання ресурсів, оцінку та мінімізацію ризиків, що можуть загрожувати стабільності діяльності. Для ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» управління безпекою здійснюється через інтеграцію контрольних механізмів у всі функціональні підрозділи, що дозволяє оперативно реагувати на загрози та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

У процесі управління економічною безпекою підприємства особливе значення має ідентифікація та оцінка ризиків, які можуть негативно вплинути

на його фінансово-економічний стан. Матриця пріоритетності ризиків є ефективним інструментом для систематизації та ранжування ризиків за ступенем їхнього впливу та ймовірності настання. Вона дозволяє керівництву підприємства визначити критично важливі загрози та сконцентрувати ресурси на запобіганні або мінімізації найбільш значущих ризиків (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Матриця пріоритетності ризиків  
ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Група ризику	Імовірність	Вплив	Пріоритет	Коментар
Операційні	Висока	Високий	Критичний	Залежність від постачальників, орендарів
Ринкові	Середня	Високий	Високий	Залежність від купівельного попиту
Фінансові	Середня	Середній	Середній	Потрібен контроль оборотного капіталу
Правові	Низька	Середній	Низький	Високий рівень виграних справ
Інформаційні	Середня	Середній	Середній	Потребує автоматизації
Кадрові	Середня	Середній	Середній	Важливо зберігати кваліфікацію

Аналіз груп ризиків ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» показує, що операційні та ринкові ризики мають найвищий пріоритет через їхній високий вплив на діяльність підприємства. Фінансові, інформаційні та кадрові ризики потребують постійного контролю та вдосконалення внутрішніх процедур, тоді як правові ризики наразі знаходяться під ефективним контролем і мають низький пріоритет. Загалом, підприємство здатне управляти ключовими загрозами, але особлива увага повинна приділятися стабільності операційних процесів і адаптації до ринкових змін.

Система управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» складається з:

1. попереджувальних заходів;
2. систем моніторингу;
3. реагування у разі настання ризикових ситуацій.

Методика включає такі управлінські блоки:

- управління фінансовою складовою. Ключові дії: впровадження щоквартального контролю ліквідності та оборотних коштів; оптимізація структури активів - зменшення частки малоефективних активів; формування подушки ліквідності на рівні 2-3 місячних витрат; зниження кредитного навантаження за рахунок довгострокових договорів із банками; запровадження бюджету руху грошових коштів (Cash-flow budget). При цьому практичними інструментами виступають: контроль дебіторської заборгованості; лімітування витрат на закупівлю товарів; автоматизація фінансового планування;

- управління інформаційною безпекою. Заходи: модернізація IT-інфраструктури; регулярне резервне копіювання даних; встановлення систем контролю доступу до комерційної інформації; навчання персоналу кібергігієні.

- управління кадровою безпекою. Основні дії: зниження плинності кадрів за рахунок підвищення мотивації; створення системи внутрішнього контролю дисципліни; формування кадрового резерву; підвищення кваліфікації персоналу;

- управління операційною безпекою. Заходи: диверсифікація постачальників; страхування відповідальності та майна; укладання договорів з орендарями з прописаними штрафними санкціями; аудит операційних процесів;

- управління правовими ризиками передбачає: регулярний аудит договорів юристами; контроль відповідності законодавству (особливо податковому, торговельному, орендному); підвищення успішності претензійно-позовної роботи;

- управління інноваційною складовою передбачає: інвестування в нові

формати торгівлі (онлайн-майданчики, маркетплейси); модернізація систем автоматизації торгового залу; впровадження CRM-системи для управління клієнтами та орендарями.

Дослідження показало, що оцінка економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2024 рік має високий рівень захищеності підприємства. Найсильнішими складовими є фінансова (0.90), екологічна (0.92) та правова (0.88) безпека. Найбільшою областю для покращення залишається інноваційна складова (0.65), що свідчить про необхідність посилення впровадження нових технологій та продуктів. Загалом, підприємство зберігає стабільність і контроль над ключовими ризиками економічної безпеки (рис.2.6).

Наочно це можна відобразити за допомогою пелюсткової діаграми, де кожна складова економічної безпеки відображається радіально, а чим ближче показник до 1, тим вищий рівень захищеності підприємства у відповідній сфері. Це дозволяє швидко оцінити сильні та слабкі сторони системи безпеки.

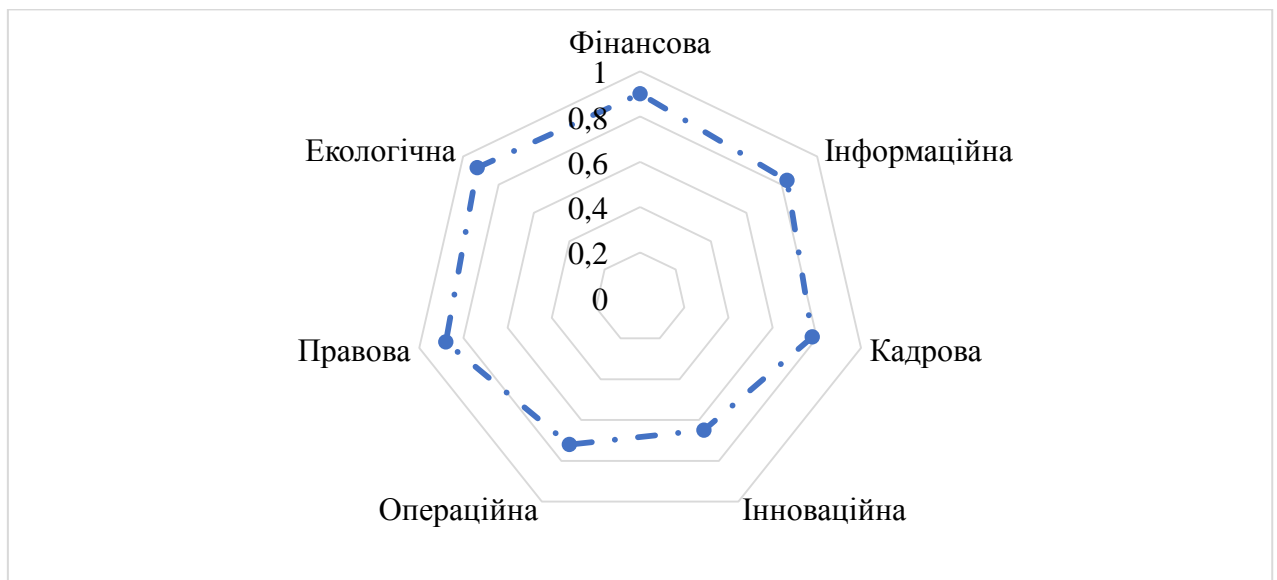


Рис. 2.6. Рівні економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за окремими складовими, 2024 р.

Таким чином, методика оцінки та управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» дозволяє всебічно

оцінити фінансовий стан, виявити ключові ризики та сформувавши комплекс управлінських заходів для їх мінімізації. Практичний підхід, орієнтований на специфіку підприємства, забезпечує можливість регулярного моніторингу та прогнозування змін фінансової стійкості.

Підприємство демонструє високий рівень економічної безпеки, проте для підвищення стійкості необхідно продовжувати роботу над автоматизацією фінансових процесів, інноваційним розвитком, модернізацією обладнання та вдосконаленням кадрової політики.

### Висновки до другого розділу

1. ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність в сфері роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Інтегрований показник фінансового стану залишався високим протягом усього періоду (7,65-8,65), що відповідає рейтингу «А» і підтверджує високий рівень фінансової безпеки. Загалом, підприємство ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами, підтримує достатній рівень ліквідності та фінансової незалежності, що дозволяє стабільно здійснювати роздрібну торгівлю та зберігати конкурентоспроможність на ринку.

2. Аналіз організаційно-економічних аспектів свідчить, що ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» ефективно забезпечує економічну безпеку через інтеграцію контролю в функціональні підрозділи та використання внутрішніх регламентів. Відсутність окремої служби безпеки компенсується системою взаємного контролю, прозорою звітністю та мотивацією персоналу. Цей підхід забезпечує стабільність фінансового стану, мінімізує ризики втрат і створює умови для подальшого розвитку підприємства.

3. Аналіз груп ризиків ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» показує, що операційні та ринкові ризики мають найвищий пріоритет через

їхній високий вплив на діяльність підприємства. Фінансові, інформаційні та кадрові ризики потребують постійного контролю та вдосконалення внутрішніх процедур, тоді як правові ризики наразі знаходяться під ефективним контролем і мають низький пріоритет. Загалом, підприємство здатне управляти ключовими загрозами, але особлива увага повинна приділятися стабільності операційних процесів і адаптації до ринкових змін.

4. Дослідження показало, що оцінка економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2024 рік має високий рівень захищеності підприємства. Найсильнішими складовими є фінансова (0.90), екологічна (0.92) та правова (0.88) безпека. Найбільшою областю для покращення залишається інноваційна складова (0.65), що свідчить про необхідність посилення впровадження нових технологій та продуктів. Загалом, підприємство зберігає стабільність і контроль над ключовими ризиками економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Оптимізація управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства

У сучасних умовах господарювання малі підприємства функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, що супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків. Це зумовлює підвищену вразливість їх фінансово-економічного стану до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні ефективних механізмів управління ризиками та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Відтак, зростає значення управлінської складової, яка має не лише забезпечити оперативне реагування на зовнішні виклики, а й сформувавши систему стратегічного планування, зорієнтовану на зменшення ризиків і зміцнення фінансової стійкості.

Оптимізація управлінських процесів з урахуванням ризик-орієнтованого підходу стає ключовим чинником успішного функціонування підприємства [8]. Йдеться, зокрема, про впровадження сучасних інструментів управління ризиками, удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності інформаційного забезпечення та персональної відповідальності управлінців. Саме злагоджена, адаптивна та професійна управлінська система здатна забезпечити сталий розвиток малого підприємства навіть в умовах зовнішніх загроз і мінливої кон'юнктури ринку.

ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», як представник сфери торгівлі та комерційних послуг, здійснює господарську діяльність у складному та мінливому ринковому середовищі, що характеризується підвищеним рівнем конкуренції та фінансово-економічних ризиків. У зв'язку з цим діяльність ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

супроводжується сукупністю ринкових, фінансових та операційних ризиків, що об'єктивно зумовлює необхідність упровадження дієвих механізмів їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації з метою забезпечення стабільного розвитку і фінансово-економічної безпеки підприємства. Пропонуємо стратегію протидії ризиками через управлінську складову (рис. 3.1).

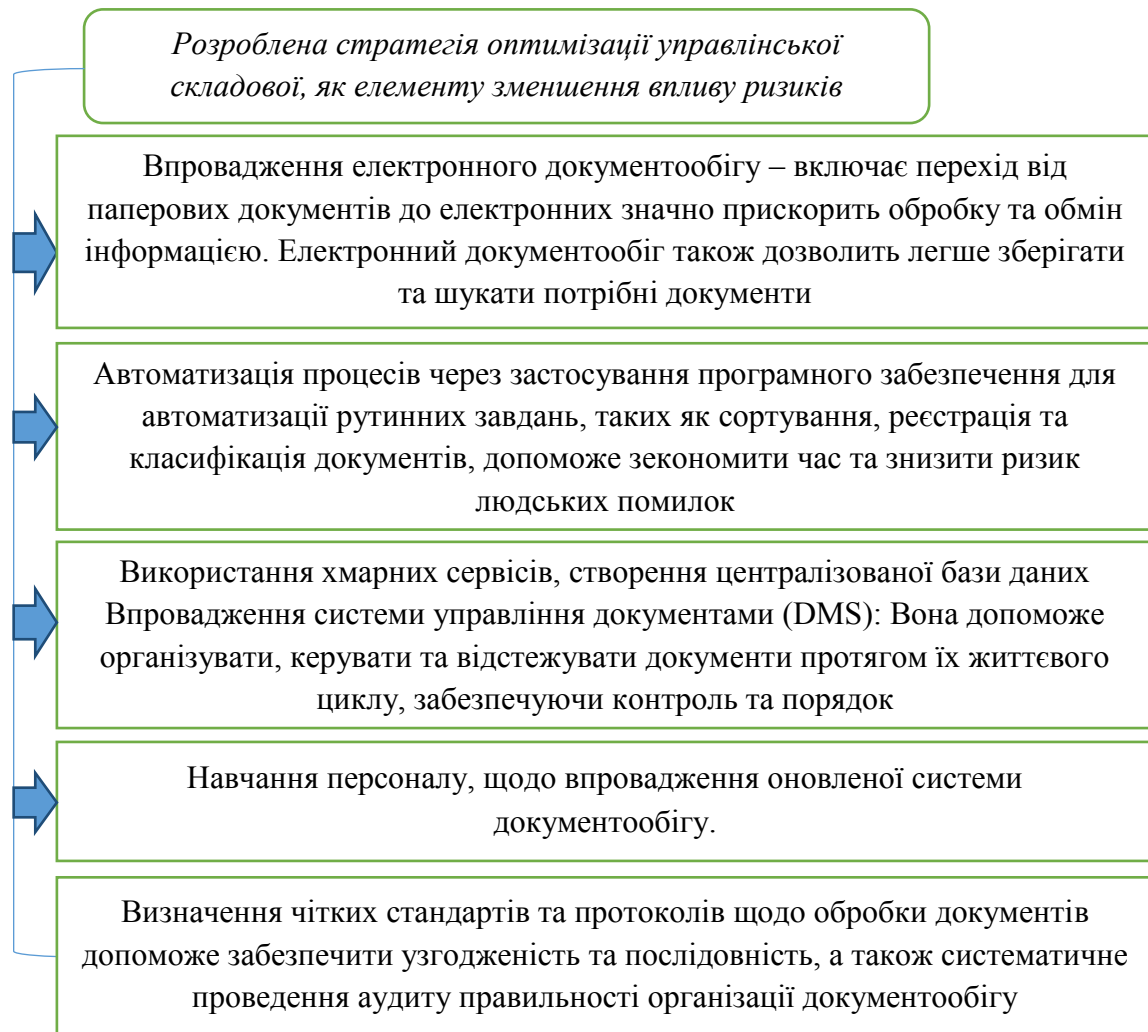


Рис. 3.1. Схема оптимізації управлінської складової, як елементу протидії впливу ризиків на підприємстві

Пропонуємо для обраного підприємства створити систему управління ризиками. Першим кроком до мінімізації впливу ризиків на діяльність ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» є впровадження системи управління ризиками. Вона має включати ідентифікацію ризиків, що найбільш характерні для підприємства (природні, економічні, фінансові, соціальні,

юридичні тощо), оцінку ступеня ймовірності та впливу кожного ризику на діяльність підприємства, розробку карт ризиків із класифікацією за критичністю, а також планування заходів реагування: уникнення, зниження, передачі (наприклад, через страхування) або прийняття ризику. Зазначимо, що регулярне оновлення через якісне управління ризиками та моніторинг зовнішнього середовища дозволить забезпечити превентивний характер управління (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Алгоритм оптимізації управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства

Також пропонуємо ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» звернути увагу на оптимізацію організаційної структури, оскільки

організаційна структура підприємства повинна відповідати принципам оперативності, відповідальності та спеціалізації. У контексті ризик-менеджменту пропонуємо впровадити позицію фахівця з управління ризиками або створити невеликий підрозділ для аналізу загроз та планування заходів з їх мінімізації. Делегувати повноваження ключовим менеджерам з виробництва, логістики та фінансів для підвищення гнучкості у прийнятті рішень. Забезпечити взаємозв'язок між відділами, щоб ризики одного напряму не призводили до збоїв в іншому.

Оптимізація управлінської складової включає в себе кілька взаємопов'язаних елементів [47]. По-перше, це централізація або децентралізація функцій управління в залежності від специфіки діяльності підприємства та масштабів його операцій. По-друге, запровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів дозволяє підвищити точність оцінки фінансово-економічних показників та своєчасно виявляти потенційні загрози. По-третє, впровадження системи внутрішнього контролю і процедур управління ризиками забезпечує ефективний моніторинг фінансового стану, що знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій.

Особливе значення має методика оцінки фінансово-економічної безпеки, яка повинна включати комплекс показників ліквідності, платоспроможності, ефективності використання ресурсів та структури капіталу [48]. Систематичне відстеження цих показників дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення щодо мінімізації ризиків і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Нижче наведена узагальнена таблиця напрямів оптимізації управлінської складової та очікуваних ефектів (табл.3.1):

Таким чином, оптимізація управлінської складової у малих підприємствах є ефективним механізмом підвищення фінансово-економічної безпеки. Впровадження системного підходу до оцінки та управління ризиками дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, забезпечити стабільне функціонування та сприяти розвитку

підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Напрями оптимізації управлінської складової та очікуваних ефектів

Напрямок оптимізації	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Організаційна структура	Розподіл управлінських функцій за підрозділами; чітке визначення повноважень	Підвищення ефективності прийняття рішень та зниження дублювання функцій
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Впровадження систем обліку, моніторингу показників фінансово-економічної безпеки	Своєчасне виявлення ризиків, підвищення точності прогнозування фінансового стану
Система внутрішнього контролю	Регулярний аудит, контроль за дотриманням фінансових процедур	Зниження ймовірності фінансових втрат та кризових ситуацій
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових і операційних ризиків	Підвищення стійкості підприємства та його конкурентоспроможності

Коваленко А. відмічає, що у сучасних умовах зростаючої економічної нестабільності та посилення конкуренції питання ефективного управління витратами є ключовим для забезпечення стійкості бізнесу. Особливо це стосується неочікуваних витрат, які можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, та суттєво впливають на фінансову стійкість і результативність господарської діяльності [21]. В цьому контексті дедалі більше уваги привертає аналіз трансфертних витрат – внутрішніх витрат, які виникають у межах одного підприємства або групи пов'язаних компаній при передачі ресурсів, товарів, послуг чи функцій між підрозділами. Незважаючи на їх внутрішній характер, трансфертні витрати можуть виступати суттєвим джерелом неефективності, ризиків, а іноді й прикриття тіньових схем (табл.3.2).

Васильців Т.Г. наголошує на актуальності фокусування на трансфертних витратах обумовлюється кількома факторами. По-перше, зростає частка внутрішньогрупових операцій у структурі діяльності великих підприємств і холдингів, що ускладнює прозоре планування та контроль за

витратами. По-друге, з огляду на динамічність ринку та складність управлінських рішень, саме трансфертні витрати часто залишаються «сірою зоною», де приховані ризики з часом можуть проявитися у формі неочікуваних фінансових втрат, зниження прибутковості або управлінських помилок. По-третє, регуляторний тиск, зокрема у сфері податкового контролю за трансфертним ціноутворенням, змушує підприємства удосконалювати системи обліку, звітності та ризик-менеджменту [5].

Таблиця 3.2

Методи управління трансфертними витратами для забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ»

Пропозиція щодо управління трансфертними витратами	Опис заходу	Очікуваний ефект	Вплив на управління фінансово-економічною безпекою
Впровадження прозорого обліку внутрішньогрупових операцій	Документування всіх внутрішніх витрат між підрозділами, чіткий контроль	Прозорість фінансових потоків, зниження ризику прихованих витрат	Забезпечує надійний контроль над фінансовими ресурсами та своєчасне виявлення загроз
Формування ефективної політики трансфертного ціноутворення	Встановлення внутрішніх цін на товари, послуги та ресурси з економічною доцільністю	Оптимізація прибутковості та управлінського обліку	Зменшує ймовірність фінансових втрат і дозволяє планувати фінансові резерви для захисту від ризиків
Посилення внутрішнього контролю	Регулярні перевірки, аудит внутрішніх операцій, автоматизація контролю	Виявлення «сірих зон» і ризикових напрямів	Своєчасне реагування на фінансові загрози та підвищення захищеності активів
Використання аналітичних інструментів для прогнозування трансфертних витрат	Моніторинг витрат і прогнозування на основі історичних даних	Своєчасне виявлення ризикових напрямів, коригування управлінських рішень	Підвищує точність прогнозування фінансових показників та зменшує ймовірність кризових ситуацій
Підвищення компетенції персоналу	Навчання фінансового та управлінського персоналу щодо трансфертних витрат	Підвищення ефективності внутрішнього контролю, зниження податкових ризиків	Забезпечує компетентне управління ризиками, підтримує стабільність фінансово-економічного стану

			підприємства
--	--	--	--------------

Необхідність дослідження фокусу трансфертних витрат як інструменту оптимізації управління ризиками полягає в тому, що саме ця категорія витрат здатна стати ключовим маркером прихованих проблем у структурі витрат підприємства. Їх аналіз дозволяє не лише виявити потенційно ризиковані напрями, але й своєчасно адаптувати управлінські стратегії з метою зниження ймовірності виникнення непередбачених витрат.

Поряд з цим пропонуємо сфокусуватись на цифровізації управлінських процесів завдяки використанню сучасних цифрових інструментів є одним із найефективніших шляхів зниження ризиків через систему моніторингу полів на основі супутникових даних, що дає можливість оперативно реагувати на зміни в стані посівів. Даний факт дозволить автоматизувати фінансовий облік, що підвищує прозорість, зменшує ймовірність помилок та шахрайства.

### 3.2. Розробка стратегії зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою

Зовнішнє середовище малого бізнесу постійно змінюється під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, що створює суттєві загрози для стабільності фінансово-економічного стану підприємства. Одночасно внутрішні чинники, такі як організаційна структура, система управління витратами, ефективність використання ресурсів і контроль за внутрішніми операціями, також визначають рівень ризикованості діяльності.

У зв'язку з цим питання розробки та впровадження стратегії зменшення впливу ризиків стає ключовим напрямом забезпечення фінансово-економічної безпеки малого підприємства [37]. Ефективна стратегія управління ризиками дозволяє не лише знизити ймовірність фінансових втрат, але й підвищити адаптивність підприємства до змін ринкових умов, забезпечити стабільність діяльності та

конкурентоспроможність. Особливо актуальною є системна оцінка всіх видів ризиків - фінансових, операційних, ринкових та управлінських - із подальшим визначенням заходів щодо їх мінімізації.

На практичному рівні реалізація стратегії передбачає впровадження комплексних управлінських рішень, які включають удосконалення внутрішнього контролю, оптимізацію витрат, застосування фінансових інструментів захисту, систематичний аналіз трансфертних витрат та прогнозування потенційних загроз. Для малого підприємства, де ресурси обмежені, важливою є також гнучкість стратегічних рішень та їх адаптація до конкретних умов діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Таким чином, розробка стратегії зменшення впливу ризиків є невід'ємною складовою ефективного управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. Вона спрямована на підвищення стійкості до загроз, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі..

Процес розробки такої стратегії має починатися з ідентифікації всіх можливих ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії [25]. Це включає як фінансові, так і операційні, правові, екологічні та репутаційні ризики. Далі слід провести кількісну та якісну оцінку кожного з ризиків, визначивши ймовірність їх виникнення та потенційний вплив. На основі цієї оцінки формується матриця ризиків, що дозволяє ранжувати їх за рівнем критичності.

Наступним етапом є розробка комплексу заходів, спрямованих на зниження імовірності виникнення ризиків або пом'якшення їх наслідків. До таких заходів можуть належати: диверсифікація постачальників і ринків збуту, укладання договорів страхування, впровадження системи внутрішнього аудиту та контролю, автоматизація ключових бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та створення антикризових резервів.

Успішна реалізація цих заходів можлива лише за умови чіткої організаційної структури управління ризиками, яка включає відповідальні підрозділи та регулярний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Сформована стратегія зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства через використання додатку SmartRetail Control Kit наведена на рис. 3.3.

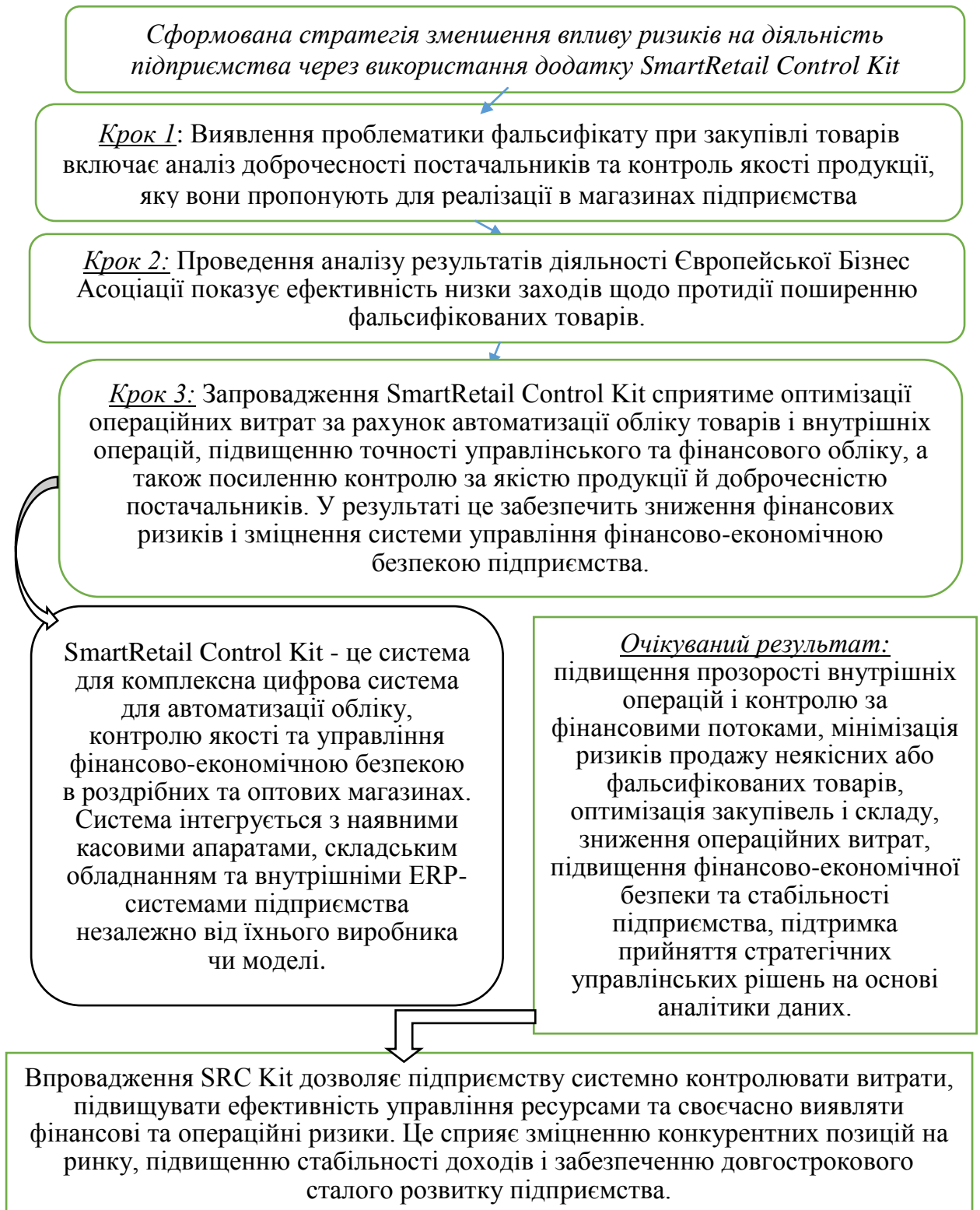


Рис. 3.3. Сформована стратегія зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою через використання додатку SmartRetail Control Kit

Загалом, ефективна стратегія управління ризиками не лише мінімізує негативні наслідки невизначеності, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцнює довіру з боку партнерів та

інвесторів і створює передумови для сталого розвитку. Вона повинна бути гнучкою, динамічною та інтегрованою в усі рівні управління компанією.

Також слід рекомендувати розробку бізнес-плану, що враховуватиме різні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Створити антикризовий план дій, який буде активізовано в разі природних катастроф, ринкових обвалів або внутрішніх загроз. Проводити регулярні стратегічні сесії з переглядом ключових показників та корекцією цілей.

Також доцільним є впровадження механізмів страхування та фінансового захисту для мінімізації потенційних втрат. Надійним інструментом у цьому контексті є страхування майна, обладнання, товарних запасів та вантажів під час транспортування. Крім того, використання фінансових інструментів хеджування, зокрема при роботі з імпортом чи експортом товарів, дозволяє знизити ризики коливання цін та валютних курсів. Формування резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат забезпечує додатковий рівень фінансової стійкості та сприяє підвищенню фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки малого підприємства критично важливим є системне виявлення та класифікація ризиків, що можуть впливати на його діяльність. В додатку В наведена інформація, яка узагальнює основні види ризиків, характерні для підприємств роздрібної та посередницької діяльності, таких як ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», та пропонує заходи щодо їх мінімізації. Використання такого підходу дозволяє не лише оцінити потенційні загрози, але й сформулювати практичні управлінські рішення для підвищення стабільності та ефективності роботи підприємства.

Таким чином, лише завдяки комплексному підходу до управління, що ґрунтується на принципах гнучкості, оперативності та інноваційності, ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» зможе не лише мінімізувати вплив ризиків, а й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити фінансову стабільність, підвищити економічну ефективність та забезпечити

сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

### 3.3. Економіко-математичне моделювання в системі управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства

Економіко-математичне моделювання в системі управління ризиками підприємства є комплексом методів і інструментів, які базуються на математичних моделях, статистичних методах, теорії ймовірностей і оптимізаційних алгоритмах. Метою моделювання є визначення найбільш імовірних ризикових ситуацій, оцінка потенційних втрат, а також розробка ефективних заходів щодо їх мінімізації.

Основою будь-якого моделювання є визначення ймовірності настання ризикової події. Для цього використовують статистичні дані, експертні оцінки, історичну інформацію.

Нехай  $p_i$  - ймовірність настання  $i$  – го ризику,  $i = 1, 2, 3 \dots n$ .

Для кожного ризику необхідно оцінити можливі втрати  $L_i$  у грошовому вираженні. Втрати у сфері торгівлі можуть мати як прямий характер (псування або списання товарів, фінансові втрати від крадіжок, додаткові витрати на усунення помилок у постачанні), так і непрямий (втрата довіри споживачів, погіршення ділової репутації, штрафні санкції та зниження конкурентоспроможності підприємства).

Для кількісної оцінки сумарного ризику підприємства використовують інтегральний показник ризику  $R$ , який можна обчислити як суму добутків ймовірностей ризиків на їхні втрати [8]:

$$R = \sum_{i=1}^n p_i \times L_i \quad (3.1)$$

де,

$R$  - очікувані середні збитки підприємства від реалізації ризиків,

$p_i$  - ймовірність реалізації ризику  $i$ ,

$L_i$  - розмір збитків від ризику  $i$ .

Розглянемо модель для п'яти основних ризиків підприємства (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Вихідні дані для п'яти основних ризиків підприємства

№	Категорія ризику	Ймовірність, $p_i$	Збитки, $L_i$ тис.грн
1	Нестабільність попиту	0,3	500
2	Перебої у постачанні	0,2	200
3	Псування та втрата товарів	0,5	300
4	Відтік кадрів	0,4	150
5	Кіберризика	0,1	100

Обчислимо очікувані збитки:

$$R = 0,3 \times 500 + 0,2 \times 200 + 0,5 \times 300 + 0,4 \times 150 + 0,1 \times 100$$

$$R = 150 + 40 + 150 + 60 + 10 = 410 \text{ тис.грн}$$

Отже, очікувані середні збитки підприємства становлять 410 тис. грн.

Для мінімізації загальних збитків можна розробити модель оптимального розподілу ресурсів на заходи щодо зниження кожного з ризиків.

Припустимо:

- $x_i$  - частка коштів, вкладених у заходи з мінімізації ризику  $i$ ,  $0 \leq x_i \leq 1$
- $C_i$  - максимальні можливі інвестиції у мінімізацію ризику  $i$ ,
- $k_i$  - коефіцієнт зниження збитків за одиницю інвестицій у ризик  $i$ .

Тоді збитки після інвестицій:

$$L_i^* = L_i(1 - k_i x_i) \quad (3.2)$$

Інтегральний ризик з урахуванням інвестицій:

$$R^* = \sum_{i=1}^n p_i \times L_i(1 - k_i x_i)$$

Задача мінімізації:

$$\min_{x_i} R' = \sum_{i=1}^n p_i L_i - \sum_{i=1}^n p_i L_i k_i x_i \quad (3.3)$$

Обмеження бюджету:

$$\sum_{i=1}^n C_i x_i \leq B \quad (3.4)$$

де  $B$  - загальний бюджет на управління ризиками.

Розрахункові параметри наведені в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахункові параметри

Номер ризику	$p_i$	$L_i$ тис.грн	$k_i$	$C_i$
1	0,3	500	0,5	100
2	0,5	300	0,6	80
3	0,2	200	0,4	50

Бюджет на управління  $B = 120$  тис. грн.

Розрахункова модель:

$$\min R' = 0,3 \times 500 + 0,5 \times 300 + 0,2 \times 200 - (0,3 \times 500 \times 0,5 x_1 + 0,5 \times 300 \times 0,6 x_2 + 0,2 \times 200 \times 0,4 x_3)$$

Обмеження:

$$100 x_1 + 80 x_2 + 50 x_3 \leq 120$$

$$0 \leq x_i \leq 1 \quad i = 1, 2, 3,$$

Максимальна вигода від інвестицій (коефіцієнти) (вигода на 1 грн інвестицій ( $p_i L_i k_i / C_i$ )):

$$1 \text{ ризик} - 0,3 \times 500 \times 0,5 / 100 = 0,75$$

$$2 \text{ ризик} - 0,5 \times 300 \times 0,6 / 80 = 1,125$$

$$3 \text{ ризик} - 0,2 \times 200 \times 0,4 / 50 = 0,32$$

Оптимально вкладати спершу в ризик 2, потім у ризик 1, залишок - у ризик 3.

Наприклад,

$$x_2 = 1 \Rightarrow 80 \text{ тис. грн}$$

$$x_1 = \frac{120-80}{100} = 0,4 \text{ (40\% від максимуму)}$$

$$x_3 = 0$$

Значить інвестиції у:

- ризик 1 - 80 тис. грн (повністю);
- ризик 2 - 40 тис. грн (40%);
- ризик 3 - 0.

Обчислимо зниження збитків:

$$\begin{aligned} R' &= 0,3 \times 500 + 0,5 \times 300 + 0,2 \times 200 - (0,3 \times 500 \times 0,5 \times 0,4 + 0,5 \times 300 \times 0,6 \times 1 + 0) \\ &= 150 + 150 + 40 - (30 + 90 + 0) = 340 - 120 = 220 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Таким чином, ефективне розподілення бюджету дозволяє зменшити очікувані збитки з 340 тис. грн до 220 тис. грн.

Для прогнозування рівня ризику у наступних періодах застосовують регресійні моделі, які враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Приклад простої лінійної регресії для прогнозу збитків:

$$L_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \varepsilon_t \quad (3.5)$$

де,

$L_t$  - збитки у періоді  $t$ ,

$X_{1t}$  - індекс ринкового середовища (наприклад, рівень купівельної спроможності населення, динаміка попиту),

$X_{2t}$  - ціновий індекс (індекс споживчих цін),

$\beta_0 \beta_1 \beta_2$  - коефіцієнти регресії,

$\varepsilon_t$  - випадкова помилка.

Економіко-математичне моделювання є потужним інструментом для управління ризиками на підприємстві, оскільки забезпечує кількісну оцінку

ризиків, прогнозування можливих втрат та оптимізацію ресурсів на їх мінімізацію. Застосування інтегральних моделей, методів лінійного програмування та статистичних регресій дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення, що підвищують фінансово-економічну безпеку і стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

### Висновки до третього розділу

1. Встановлено, що оптимізація управлінських процесів з урахуванням ризик-орієнтованого підходу стає ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Запропоновано алгоритм оптимізації управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

2. Визначено напрями оптимізації управлінської складової та очікуваних ефектів, що передбачає системний підхід до оцінки та управління ризиками та дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, забезпечити стабільне функціонування та сприяти розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

3. Встановлено, що управління трансфертними витратами дозволяє ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» системно контролювати внутрішні фінансові потоки, знижувати ризики неефективного використання ресурсів і прихованих втрат. Це безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємства, оскільки: забезпечує контроль над витратами і прибутковістю, що мінімізує фінансові ризики, підвищує прозорість внутрішніх операцій, знижуючи ймовірність шахрайських схем або тіньових витрат, дозволяє керівництву своєчасно виявляти загрози та приймати управлінські рішення для їх мінімізації, формує базу для прогнозування та планування фінансових резервів, що є ключовим елементом стратегії фінансово-економічної безпеки.

4. Для підприємств роздрібної торгівлі та посередницької діяльності,

таких як ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», основними ризиками є фінансові, операційні, ринкові та внутрішні (трансфертні) витрати. Системне управління цими ризиками через внутрішній контроль, страхування, аналітику та стандартизацію процесів забезпечує стабільність фінансово-економічної безпеки, підвищує ефективність діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства.

5. Сформована стратегія зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою через використання додатку SmartRetail Control Kit. Новизна запропонованого підходу полягає у впровадженні інноваційного цифрового продукту SmartRetail Control Kit, який комплексно поєднує автоматизований облік товарів, контроль якості продукції, оцінку доброчесності постачальників та управління внутрішніми витратами в єдиній системі. На відміну від традиційних інструментів управління, запропоноване рішення безпосередньо інтегрується в систему управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, мінімізувати операційні та фінансові втрати й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у діяльності ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ».

6. Економіко-математичне моделювання в системі управління ризиками підприємства дозволяє ефективно оцінити очікувані збитки, які за розрахунками становлять 410 тис. грн без заходів щодо мінімізації. Завдяки оптимальному розподілу бюджету в розмірі 120 тис. грн на управління ризиками вдалося знизити очікувані втрати до 220 тис. грн, що свідчить про зменшення збитків майже на 46,3%. Це підкреслює високу ефективність використання економіко-математичних методів для підвищення фінансово-економічної безпеки та стабільності підприємства в умовах невизначеності ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Стверджено, що управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства має специфічні особливості, що відрізняють його від управління у великих компаніях. Це висока залежність від зовнішніх факторів, обмеженість ресурсів, потреба в простих та ефективних методах оцінки ризиків, значущість превентивного підходу, інтеграція фінансового аналізу та управління ризиками, а також застосування цифрових інструментів. Удосконалено класифікацію загроз і ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства, яка дозволяє всебічно врахувати внутрішні й зовнішні чинники нестабільності, інтегруючи фінансові, кадрові, операційні, ринкові, правові, екологічні та стратегічні ризики в єдину систему.

2. Встановлено, що методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства постають як науково обґрунтована, проте дискусійна категорія, що потребує балансування між плануванням, контролем, диверсифікацією ресурсів, правовим та інформаційним супроводом і розвитком кадрового потенціалу. Такий багатовимірний підхід забезпечує не лише збереження фінансової стійкості, але й формує механізми адаптації підприємства до умов мінливої ринкової кон'юнктури.

3. ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність в сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Інтегрований показник фінансового стану залишався високим протягом усього періоду (7,65-8,65), що відповідає рейтингу «А» і підтверджує високий рівень фінансової безпеки. Загалом, підприємство ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами, підтримує достатній рівень ліквідності та фінансової незалежності, що дозволяє стабільно здійснювати роздрібну торгівлю та зберігати

конкурентоспроможність на ринку.

4. Аналіз організаційно-економічних аспектів свідчить, що ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» ефективно забезпечує економічну безпеку через інтеграцію контролю в функціональні підрозділи та використання внутрішніх регламентів. Відсутність окремої служби безпеки компенсується системою взаємного контролю, прозорою звітністю та мотивацією персоналу. Цей підхід забезпечує стабільність фінансового стану, мінімізує ризики втрат і створює умови для подальшого розвитку підприємства.

5. Аналіз груп ризиків ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» показує, що операційні та ринкові ризики мають найвищий пріоритет через їхній високий вплив на діяльність підприємства. Фінансові, інформаційні та кадрові ризики потребують постійного контролю та вдосконалення внутрішніх процедур, тоді як правові ризики наразі знаходяться під ефективним контролем і мають низький пріоритет. Загалом, підприємство здатне управляти ключовими загрозами, але особлива увага повинна приділятися стабільності операційних процесів і адаптації до ринкових змін.

6. Дослідження показало, що оцінка економічної безпеки ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» за 2024 рік має високий рівень захищеності підприємства. Найсильнішими складовими є фінансова (0.90), екологічна (0.92) та правова (0.88) безпека. Найбільшою областю для покращення залишається інноваційна складова (0.65), що свідчить про необхідність посилення впровадження нових технологій та продуктів. Загалом, підприємство зберігає стабільність і контроль над ключовими ризиками економічної безпеки.

7. Встановлено, що оптимізація управлінських процесів з урахуванням ризик-орієнтованого підходу стає ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Запропоновано алгоритм оптимізації управлінської складової, в розрізі методики оцінки та управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства.

8. Визначено напрями оптимізації управлінської складової та очікуваних ефектів, що передбачає системний підхід до оцінки та управління ризиками та дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, забезпечити стабільне функціонування та сприяти розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

9. Встановлено, що управління трансфертними витратами дозволяє ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ» системно контролювати внутрішні фінансові потоки, знижувати ризики неефективного використання ресурсів і прихованих втрат. Це безпосередньо впливає на фінансово-економічну безпеку підприємства, оскільки: забезпечує контроль над витратами і прибутковістю, що мінімізує фінансові ризики, підвищує прозорість внутрішніх операцій, знижуючи ймовірність шахрайських схем або тіньових витрат, дозволяє керівництву своєчасно виявляти загрози та приймати управлінські рішення для їх мінімізації, формує базу для прогнозування та планування фінансових резервів, що є ключовим елементом стратегії фінансово-економічної безпеки.

10. Для підприємств роздрібної торгівлі та посередницької діяльності, таких як ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ», основними ризиками є фінансові, операційні, ринкові та внутрішні (трансфертні) витрати. Системне управління цими ризиками через внутрішній контроль, страхування, аналітику та стандартизацію процесів забезпечує стабільність фінансово-економічної безпеки, підвищує ефективність діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства.

11. Сформована стратегія зменшення впливу ризиків на діяльність малого підприємства в системі управління фінансово-економічною безпекою через використання додатку SmartRetail Control Kit. Новизна запропонованого підходу полягає у впровадженні інноваційного цифрового продукту SmartRetail Control Kit, який комплексно поєднує автоматизований облік товарів, контроль якості продукції, оцінку доброчесності постачальників та управління внутрішніми витратами в єдиній системі. На

відміну від традиційних інструментів управління, запропоноване рішення безпосередньо інтегрується в систему управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, мінімізувати операційні та фінансові втрати й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у діяльності ТОВ «УНІВЕРМАГ-ПАВЛОГРАДСЬКИЙ».

12. Економіко-математичне моделювання в системі управління ризиками підприємства дозволяє ефективно оцінити очікувані збитки, які за розрахунками становлять 410 тис. грн без заходів щодо мінімізації. Завдяки оптимальному розподілу бюджету в розмірі 120 тис. грн на управління ризиками вдалося знизити очікувані втрати до 220 тис. грн, що свідчить про зменшення збитків майже на 46,3%. Це підкреслює високу ефективність використання економіко-математичних методів для підвищення фінансово-економічної безпеки та стабільності підприємства в умовах невизначеності ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О.М. Економічна безпека підприємства: стратегічне управління в умовах ризику. Харків: Право, 2021. 256 с.
2. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
3. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 300–308.
4. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
5. Васильців Т. Г. Інноваційні підходи до формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 298 с.
6. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
7. Вергун А.М., Стріжко К.В. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. 2015. № 6. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2016_1_22).
8. Вітлінський В.В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 16–24.
9. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
10. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. Монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

11. Дашко І. М. Зasadничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1(259). С. 72-80.
12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2(104). С. 66-72.
13. Дашко І., Стефанік С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58>
14. Джошуа Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. №3. С. 47-55.
15. Жаліло Я.А. Система економічної безпеки підприємства: теорія, методологія, практика. Київ: НІСД, 2022. 320 с.
16. Живко З.Б., Черевко О.В., Зачосова Н.В., Живко М.О., Баворовська О.Б., Занора В.О. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник. Черкаси, 2019. 120 с.
17. Зачосова Н. В., Білоус С. П., Бичкова Д. О. Роль і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517465>
18. Іваненко С., Петрова О. Вплив зовнішніх загроз на економічну безпеку підприємств. *Економічна безпека України*. 2023. № 2. С. 34–45.
19. Іщенко Н. А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 395–401.
20. Кісільов О.І., Качков С.О. Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 46–54.
21. Коваленко А. Інноваційні технології в управлінні ризиками економічної безпеки. *Журнал стратегічного менеджменту*. 2022. № 3. С. 112-

123.

22.Кремень О. І., Барвіцька Ю. В., Кремень В. М. Фінансова безпека підприємства та науково-методичний інструментарій її оцінювання. *Проблеми розвитку економіки*. 2021. № 3. С. 24–31.

23.Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289-296

24.Куценко О. Сутність та значення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. №312. С. 270-277.

25.Лезіна А.В. Особливості послідовної оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Цифрова економіка та цифрова безпека*. 2025. Вип. 2(11). С. 103-109.

26.Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. С. 10-15.

27.Меліхова Т.О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 11–18.

28.Мірошніченко О. Комплексний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємств: переваги та недоліки нейромережевого моделювання, кластеризації та нечітко-логічних методів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №4. С. 542-548.

29.Нор В.В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник*. 2024. №19. С.303-308.

30.Піхняк Т. Методи оцінки та механізм управління фінансовою безпекою підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3(32). С.109-113.

31.Правдивець О. Науково-методичні підходи і практичні рекомендації з впровадження сучасних інноваційних технологій в управління

економічною безпекою підприємств України в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(77). С. 265–272.

32.Правдивець О. Аналіз результатів вітчизняних наукових досліджень у напрямку інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 15-28.

33.Правдивець О. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації: стратегічні пріоритети та інноваційність: монографія. К.: В-во Купріянова. 2024. 268 с.

34.Правдивець О. Аналіз напрямів цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємства. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали міжнародної наукової конференції. Київ: Університет економіки та права КРОК. 2024. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2130>

35.Седікова І. О., Седіков Д. В., Коренман Є. М. Фінансова безпека підприємства: поняття та критерії оцінки. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 11. С. 86–94.

36.Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 67–73.

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

38.Суходоля О.М., Рябцев Г.Л., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г., Завгородня С.П. Визначення рівня та оцінювання загроз енергетичній безпеці: збір. аналіт. доп. Київ : НІСД, 2022. 160 с.

39.Тютченко С.М. Аналіз забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник ДДУВС*. 2021. №2. С. 713-720.

40.Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія [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.]. М.: 2020. 223 с.

41.Химич І. Г., Винник Т. М., Константюк Н. І. та ін. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 153–159.

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

43.Штулер І., Шевченко Д. Сутність економічної безпеки та її система управління. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2020. №11. С. 59-71.

44.Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. До методології аналізування фінансової стійкості сектора малого підприємництва: макро- і мікрорівневі аспекти. *Бізнес Інформ*. 2024. №12. С. 277–283.

45.Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 317–323.

46.Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка рівня фінансової безпеки бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.21>

47. Яковенко В. Методичні підходи до оцінки та управління фінансово-економічною безпекою. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління : монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєвої Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.395-403.

48.Яковенко В. Особливості управління фінансово-економічною безпекою малого підприємства. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 8-9 травня 2025 р. ДДАЕУ, Дніпро, 2025. С. 132-133.

49.Smith J., Brown T. Big data analytics in global economic security.

*International Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 10. P. 78-89.

50. Johnson K., Lee R. Cybersecurity and cloud technologies for business continuity. *Global Business Review*. 2023. Vol. 12. P. 345–358.

51. Miller D., Zhang W. Blockchain-based risk management models. *Journal of Innovative Technologies*. 2023. Vol. 15. P. 23-35.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Запропонована класифікація загроз та ризиків фінансово-економічній безпеці малого підприємства

Категорія загроз	Підвид ризику	Джерело та механізм формування	Вплив на фінансово-економічну безпеку	Типові та специфічні прояви
<b>Внутрішні загрози</b>	<b>Фінансові ризики</b>	Недосконалість внутрішньої системи фінансового менеджменту; низька якість управлінської звітності; обмежений доступ до кредитних ресурсів	Зниження ліквідності та платоспроможності; порушення структури капіталу; зростання ймовірності кризи короткострокових зобов'язань	Нестача оборотних коштів; дефіцит грошових потоків; неефективна політика дебіторської заборгованості; інформаційні асиметрії у фінансовому обліку
	<b>Кадрові ризики</b>	Дефіцит компетенцій персоналу; недостатня система мотивації; внутрішні конфлікти; організаційна дисфункція	Зниження продуктивності праці; погіршення якості управлінських рішень; підвищення витрат на заміну кадрів	Плинність персоналу; неформальні лідерські конфлікти; низький рівень корпоративної культури; відтік фахівців через зовнішні міграційні процеси
	<b>Операційні ризики</b>	Збої в логістичних процесах; неточності операційного планування; технологічні проблеми; залежність від окремих постачальників	Зниження операційної ефективності; порушення ритмічності виробництва; додаткові витрати на усунення операційних збоїв	Нестача товарних запасів; зупинка виробничих процесів; затримки поставок; відсутність диверсифікації постачальників; порушення стандартів якості
<b>Зовнішні загрози</b>	<b>Ринкові ризики</b>	Висока волатильність ринкового середовища; нерегулярність попиту; інфляційні коливання; цінові стрибки ресурсів	Зменшення доходів; зростання собівартості; ризик втрати частки ринку	Коливання споживчого попиту; зниження купівельної спроможності; агресивна цінова політика конкурентів; наслідки макроекономічної нестабільності
	<b>Правові ризики</b>	Часті зміни нормативно-правової бази; посилення регуляторних вимог; непередбачуваність судової практики	Ймовірність юридичних санкцій; зростання витрат на юридичний супровід; регуляторні бар'єри для розвитку	Судові спори; штрафні санкції; ревізії контролюючих органів; обмеження у доступі до окремих ринкових сегментів

	<b>Екологічні ризики</b>	Погіршення екологічної ситуації; природні катаклізми; посилення екологічного контролю	Додаткові витрати на екологічну відповідність; ризик зупинки діяльності; репутаційні втрати	Санкції за порушення екологічних норм; збитки від стихійних лих; необхідність інвестицій в екологічне обладнання
	<b>Стратегічні ризики</b>	Технологічні зміни; поява інноваційних конкурентів; зміна моделей споживчої поведінки; порушення ланцюгів постачання	Втрата стратегічних позицій; зниження рівня конкурентоспроможності; ризики довгострокової фінансової нестабільності	Вихід на ринок сильних іноземних конкурентів; заміна традиційних продуктів новими технологічними рішеннями; цифровізаційні трансформації



## Додаток В

Основні види ризиків та пропозиції щодо їх мінімізації в контексті управління фінансово-економічною безпекою

Вид ризику	Джерела виникнення	Заходи з мінімізації	Вплив на фінансово-економічну безпеку
Фінансовий ризик	Коливання цін, несплата покупцями, кредитні зобов'язання	Впровадження системи кредитного контролю, формування резервного фонду, страхування майна та товарів	Зниження ймовірності фінансових втрат, підвищення стабільності доходів
Операційний ризик	Невідповідність процесів, втрати через помилки персоналу або технічні збої	Впровадження внутрішнього контролю, стандартизація процесів, навчання персоналу	Підвищення ефективності діяльності, мінімізація внутрішніх втрат
Ринковий ризик	Зміни попиту, конкуренція, коливання валютних курсів	Аналіз ринку, прогнозування продажів, застосування хеджування при імпорті/експорті	Забезпечення стабільності прибутковості та платоспроможності
Юридичний ризик	Порушення законодавства, штрафи, недотримання договорів	Дотримання нормативних вимог, консультації юристів, контроль за договорами	Зменшення можливих штрафів та судових витрат, захист активів
Репутаційний ризик	Незадоволеність клієнтів, негативна публічність	Контроль якості товарів і послуг, комунікаційна політика, програми лояльності	Підтримка довіри клієнтів і партнерів, забезпечення стабільного попиту
Ризик внутрішніх витрат (трансфертні)	Передача ресурсів між підрозділами, неефективне управління запасами	Прозорий облік внутрішніх операцій, контроль трансфертних витрат, аналітичні інструменти	Мінімізація прихованих втрат, оптимізація управлінських рішень