



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В. о. завідувача кафедри _____ Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою
підприємства (на прикладі ПП «Електросвіт»»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

Бойка Романа Ігоровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Живко Зінаїда Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Сенишин Оксана Степанівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську кваліфікаційну роботу

«Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства»

Студента Бойка Р.І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Живко З.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Сенишин О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри _____ Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бойку Роману Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема **Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства**

Керівник роботи **Живко Зінаїда Богданівна**

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року № 65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ – шляхи удосконалення, пропозиції. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (Додаток А)

Рис. 1.1 – 1.11 і табл. 1.1 – логічна систематизація визначення, ризиків, основних етапів аналізу та практичного досвіду закордонних компаній.

Рис. 2.1 – 2.13 і табл. 2.1. – 2.2 – аналіз убезпечення фінансово-економічної діяльності підприємства, інформаційних технологій та аналітичного забезпечення для управління ризиками

Рис.3.1 – 3.5 – шляхи удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства, використання та впровадження ERP-системи для ПП «Електросвіт», формування моделі фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) «Електросвіт»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання **31 травня 2024 року**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент**Бойко Р.І.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи**Живко З.Б.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бойко Р.І. Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства (на прикладі ПП «Електросвіт»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 120 сторінок, включаючи 3 таблиці, 29 рисунків, 5 додатків.

Розглянуто теоретичні та методологічні аспекти управління фінансово-економічної безпеки підприємства, здійснено аналіз фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт», запропоновано шляхи оптимізації ФЕБ ПП «Електросвіт», використання зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, управління фінансово-економічною безпекою, інформаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною безпекою, ризики, вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз, внутрішні джерела інформації, зовнішні джерела інформації.

ANNOTATION

Boyko R.I. Improvement of the process of managing the financial and economic security of the enterprise (on the example of PE «Electrosvit»). - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge «Management and administration», specialty «Management», specialization «Management of organizations and administration» («Business administration»). – Lviv, 2025.

The volume of work is 120 pages, including 3 tables, 29 figures, 5 appendices.

The theoretical and methodological aspects of the management of the financial and economic security of the enterprise were considered, the analysis of the financial and economic security of PE «Electrosvit» was carried out, ways of optimizing the FEB of PE «Electrosvit», the use of foreign experience in managing the financial and economic security of the enterprise in modern conditions were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: financial and economic security, management of financial and economic security, information support of the process of managing financial and economic security, risks, vertical analysis, horizontal analysis, internal sources of information, external sources of information.

ЗМІСТ

	ВСТУП	8
Розділ I	ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1	Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та особливості його убезпечення	13
1.2	Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства та її аналіз.....	27
1.3	Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою підприємства.....	36
	Висновки до розділу 1	47
Розділ II	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ЕЛЕКТРОСВІТ».....	51
2.1	Характеристика господарської діяльності ПП «Електросвіт».....	51
2.2	Управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт».....	59
2.3	Інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»...	72
	Висновки до розділу 2	85
Розділ III	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕЛЕКТРОСВІТ»	88
3.1	Шляхи оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт».....	88
3.2	Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»...	98
3.3	Використання зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах.....	110
	Висновки до розділу 3.....	118
	ВИСНОВКИ.....	121
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	123
	ДОДАТКИ.....	135

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ФЕБП	Фінансово-економічна безпека підприємства
ФЕБ	Фінансово-економічна безпека
HR (Human resource management)	Управління людськими ресурсами
IT	Інформаційні технології
SWOT-аналізу	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PEST-аналіз	Political, Economic, Social, Technological
ROA (Return On Assets)	Рентабельність активів
ROE (Return On Equity)	Рентабельність власного капіталу (ROE)
SOX (Sarbanes Oxley Act)	Оцінка на відповідність положенням – оцінка системи внутрішнього контролю (СВК)
ISO (International Organization for Standardization)	Міжнародна організація, метою діяльності якої є ратифікація стандартів
IT-відділ	Відділ інформаційних технологій
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Автоматизовані програми (1C, SAP, Oracle) – планування ресурсів підприємства
BI-системи (business intelligence)	Системи бізнес-аналітики
KPI (key performance indicators)	Ключові показники ефективності – фінансова та нефінансова оцінка
GRC-системи - Governance, Risk, and Compliance	означає управління, ризик (менеджмент) і відповідність
IDS (Intrusion Detection Systems)	Інтрузійні системи виявлення (IDS)
IPS (Intrusion Prevention Systems)	Інтрузійні системи запобігання (IPS)
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
ERM (Enterprise Risk Management).	Інтегроване управління ризиками
SAP (System Applications and Products)	Системні програми та продукти
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission)	COSO — це аббревіатура від Комітет спонсорських організацій.

ВСТУП

Фінансово-економічна безпека підприємства (ФЕБП) є критичним елементом стабільності та розвитку будь-якої організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Інтенсифікація конкурентних та економічних загроз, непередбачувані макроекономічні коливання, зміни в законодавстві, а також зростання рівня кіберзагроз ставлять перед підприємствами завдання не лише зберегти свій капітал, але й забезпечити стабільне функціонування та розвиток. Відтак, ефективне управління ФЕБП набуває особливого значення та потребує інноваційних підходів.

Актуальність ефективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБП) полягає в умовах сучасного бізнес-середовища фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП), що є одним з основних факторів, що забезпечує його стабільність і конкурентоспроможність. Зростаюча невизначеність на ринках, загроза економічних криз, постійні зміни в законодавстві, вплив міжнародних санкцій та інші зовнішні фактори створюють передумови для підвищення актуальності ефективного управління ФЕБП. Основними аспектами актуальності управління ФЕБП є зростання економічних і фінансових ризиків, розвиток цифрових технологій та кіберзагрози, необхідність залучення інвестицій, посилення регуляторних вимог, забезпечення довгострокового розвитку та стійкості підприємства та збереження репутації та довіри до підприємства.

Високий рівень конкуренції та глобалізація економіки призводять до зростання фінансових ризиків. Інфляційні процеси, валютні коливання, ризики неплатежів, а також вплив міжнародних санкцій можуть суттєво вплинути на стабільність підприємства, тому ФЕБ є запорукою виживання та розвитку бізнесу. Впровадження інформаційних технологій та зростання обсягів даних підвищують продуктивність і забезпечують нові можливості, але разом з цим створюють ризики кіберзагроз. Кіберзлочинність та витоки інформації можуть

призвести до втрат фінансових ресурсів і репутаційних збитків. Таким чином, питання кібербезпеки є важливим елементом управління ФЕБП.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства часто потребують зовнішніх інвестицій, але інвестори прагнуть вкладати в стабільні компанії з високим рівнем фінансово-економічної безпеки. Ефективне управління ФЕБП підвищує інвестиційну привабливість, що стає додатковою конкурентною перевагою для підприємства. З боку державних органів зростає контроль за фінансовою звітністю, податковою дисципліною та виконанням антикризових заходів. Недотримання регуляторних вимог може призвести до значних штрафних санкцій, що також потребує належної уваги до управління ФЕБП.

ФЕБП є запорукою стабільності та довгострокового розвитку компанії. За наявності ефективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства знижуються шанси на кризу та втрату фінансової стійкості. Це дозволяє організації спрямовувати ресурси на розвиток, інновації та диверсифікацію діяльності. Надійна система ФЕБ допомагає підприємству зміцнити довіру з боку партнерів, клієнтів і працівників. Зниження ймовірності фінансових скандалів, втрат чи інших негативних подій допомагає підтримувати позитивний імідж, що є важливим активом на сучасному ринку.

Отже, ефективне управління фінансово-економічною безпекою є актуальним завданням для будь-якого підприємства, незалежно від галузі його діяльності. Це сприяє забезпеченню стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз, підвищує адаптивність до змін, підтримує репутацію компанії, а також надає їй можливість розвиватися в умовах глобальної конкуренції.

Мета цієї роботи полягає в аналізі існуючих методів управління фінансово-економічною безпекою підприємства та визначенні напрямів удосконалення цих процесів. Для цього ми розглянемо теоретичні засади фінансово-економічної безпеки, методологію управління ФЕБП, ключові проблеми в цій сфері та потенційні шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБП) в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми вдосконалення управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також специфічні проблеми, пов'язані з ефективністю реалізації цих процесів.

Методи дослідження: аналіз літератури та вторинних джерел; метод системного аналізу; SWOT-аналіз; методи прогнозування та експертного оцінювання; метод порівняльного аналізу; емпіричні методи (спостереження, інтерв'ю, опитування). Аналіз літератури застосовано для дослідження наукових підходів і теоретичних моделей управління ФЕБП, а також для систематизації знань про сучасні проблеми й тенденції у сфері безпеки підприємства. Метод системного аналізу використовується для комплексного дослідження процесу управління ФЕБП, що включає ідентифікацію основних компонентів безпеки та їх взаємозв'язків. Застосовується для визначення сильних та слабких сторін існуючої системи управління ФЕБП, а також можливостей та загроз, які можуть вплинути на процес забезпечення безпеки. Ці методи дозволяють всебічно вивчити проблеми управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також розробити практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Для досягнення мети, поставлені наступні завдання: 1) розкрити сутність поняття фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБ) і її значення для стабільного функціонування бізнесу; 2) провести комплексний аналіз поточного стану ФЕБ підприємства ПП «Електросвіт»; 3) визначити основні слабкі сторони та загрози, які можуть негативно вплинути на стабільність компанії; 4) розробити пропозиції щодо взаємодії із зовнішніми партнерами та фінансовими установами для зниження ризиків; 5) запровадити інноваційні підходи до управління фінансами, включаючи автоматизацію процесів та застосування сучасних технологій.

Новизна роботи полягає: 1) у створенні графічної моделі, яка відображає шляхи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

«Електросвіт» через ефективне управління ризиками та впровадження захисних механізмів, з урахуванням його специфічних особливостей;

2) в удосконаленні ERP-систем, в їх здатності централізувати та автоматизувати управлінські й операційні процеси, інтегруючи дані з усіх підрозділів підприємства в єдину платформу. Це забезпечує злагоджену роботу організації, покращує ефективність, знижує операційні витрати та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі актуальних даних.

Основні аспекти мого дослідження представлено було на наступних конференціях: «*Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни*» в м. Черкаси, 8 листопада 2024 р.; на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «*Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи*» в м. Харків, 13–15 листопада 2024 р., у ХНУКГ ім. О. М. Бекетова; на конференції «*The latest technologies of modern society*» в м. Харків, організованої СГ НТМ «Новий курс» та 2nd International scientific and practical conference «*Scientific research: modern challenges and future prospects*» MDPC в м. Мюнхен, Німеччина.

За результатами апробації видані тези:

- 1) Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Особливості удосконалення організаційної структури авіаційного підприємства. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine. *Scientific research: modern challenges and future prospects*. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany, 2024. Pp. 335-341. URL : <https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-23-25-09-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>
- 2) Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Вплив технологічних інновацій на економіку, освіту, охорону здоров'я та соціальні структури: виклики та можливості. *Advanced top technology*: електрон. наук.

журн. № 2. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2024. С.14-15. URL : <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/att-2.pdf>

3) Живко З. Б., Фомін В. М., Бойко Р. І. Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.61-63. (173 с.)*

4) Живко З. Б., Бойко Р. І., Грибань В. Є., Кравчута С. М. Шляхи удосконалення процесу управління фінансово-економічної безпеки підприємства. *Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 8 листопада 2024 р). Research Europe, 2024. С.59-62. URL : <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/11/re-08.11.24.pdf>*

5) Живко З. Б., Бойко Р. І. Аналіз та інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: чутливість і бенчмаркінг. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності : мат.конф. 13 грудня 2024 року у Львівському інституті менеджменту. С. 71-72.*

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для підвищення фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт», що сприятиме його стійкому розвитку та захисту від потенційних загроз. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені на підприємстві для оптимізації управлінських процесів та мінімізації фінансових ризиків.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи містить вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та особливості його убезпечення

Фінансово-економічна безпека підприємства (ФЕБП) - це багатокomпонентна система, що включає різні механізми і заходи, спрямовані на захист фінансових та економічних інтересів підприємства від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. ФЕБП забезпечує стійкість, незалежність, прибутковість і стабільний розвиток підприємства навіть в умовах економічної невизначеності та кризи.

Сутність ФЕБП полягає в тому, щоб підтримувати стабільне функціонування підприємства, захищати його фінансові ресурси, запобігати втратам і забезпечувати стійкість до негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Ефективне управління ФЕБП допомагає мінімізувати вплив ризиків, пов'язаних з ринковими коливаннями, конкурентним середовищем, регуляторними змінами, а також з кіберзагрозами [3-12; 43-46].

Ключовими компонентами фінансово-економічної безпеки підприємства є фінансова стабільність, економічна стійкість, інформаційна безпека, кадрова безпека, інвестиційна безпека та правова безпека. Дамо визначення цих компонент. Фінансова стабільність - здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати стійкий дохід. Економічна стійкість - здатність компанії протистояти негативним змінам зовнішнього економічного середовища, адаптуватися до нових умов і зберігати прибутковість. Інформаційна безпека - захист конфіденційних фінансових та інших комерційних даних підприємства. Кадрова безпека - забезпечення лояльності та професійної підготовки співробітників, що знижує

ризиках внутрішніх загроз. Інвестиційна безпека - стабільне та надійне залучення інвестицій для розвитку підприємства без ризиків втрати капіталу. Правова безпека - відповідність діяльності підприємства законодавчим нормам, що знижує ризики штрафних санкцій і юридичних проблем.

Для забезпечення ФЕБП необхідно застосовувати комплекс заходів та інструментів, що враховують специфіку діяльності підприємства та чинники зовнішнього середовища. Основні особливості убезпечення підприємства включають системний підхід, проактивне управління ризиками, інноваційні підходи, постійний моніторинг та аудит і кадрові заходи. Всі аспекти убезпечення підприємства характеризуються системним підходом - убезпечення ФЕБП потребує комплексного підходу, який охоплює всі компоненти безпеки [19-27]. Такий підхід дозволяє не лише локально захищати ресурси, а й адаптувати компанію до різноманітних викликів і змін.

Проактивне управління ризиками - виявлення та оцінка ризиків до їх реалізації, що дозволяє розробляти превентивні заходи. Наприклад, застосування інструментів фінансового аналізу, оцінки ринкових та кредитних ризиків. Інноваційні підходи - сучасні методи управління фінансово-економічною безпекою включають використання великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу загроз та їх прогнозування [83-91]. Постійний моніторинг та аудит - регулярний аналіз фінансово-економічних показників підприємства та перевірка відповідності його діяльності вимогам ФЕБ дозволяє швидко виявляти відхилення і коригувати стратегію. Кадрові заходи - підготовка персоналу, навчання з кібербезпеки та фінансової грамотності знижують ризик внутрішніх загроз і забезпечують загальну обізнаність співробітників щодо необхідності захисту фінансово-економічної безпеки.

Вивченням питань управління фінансово-економічною безпекою підприємства займалися численні дослідники, які розглядали різні аспекти цієї теми. У таблиці наведено відомих авторів та основні роботи, які стали фундаментом для подальших досліджень. Зведемо в таблицю визначення

фінансово-економічної безпеки підприємства за різними авторами (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення фінансово-економічної безпеки підприємства за різними авторами*

Автор	Визначення та праця	Основні акценти в підході до ФЕБП
Альтшулер Г.	Теорія вирішення винахідницьких завдань	Запропонував підходи до інноваційного управління
Бланк І.О.	Управління фінансами підприємства	Розглядає ФЕБП як здатність підприємства досягати фінансових цілей та зберігати фінансову стабільність. Запропонував моделі фінансового контролю.
Загорулько А.П.	Антикризове управління підприємством	Підходить до ФЕБП як до критичного компонента антикризового управління.
Кібальник Л.М.	Фінансово-економічна безпека підприємства	Визначає ФЕБП як сукупність заходів, що забезпечують стійкість фінансового стану підприємства. Розглянула методологічні підходи до управління ФЕБП.
Мешков І.В.	Економічна безпека підприємств	Визначає ФЕБП як процес управління ризиками для підтримки стабільності підприємства. Розробив методи оцінки економічної безпеки.
Олексюк О.	Системний підхід до управління безпекою	Розглядає ФЕБП як систему, що інтегрує фінансові, інформаційні, кадрові та правові компоненти безпеки. Запропонував системний до забезпечення безпеки підприємства.
Шершньова З.Є.	Стратегічне управління	Фокусує увагу на стратегічному управлінні ФЕБП як інструменті довгострокової стійкості. Вивчала стратегії управління для забезпечення безпеки підприємства.

*Джерело: сформовано автором [24-27; 88-91]

Ці автори запропонували різні підходи до визначення фінансово-економічної безпеки підприємства, що відображають особливості управління ризиками, стратегічну та оперативну стійкість, а також системний характер забезпечення безпеки.

Процес управління ФЕБП включає декілька ключових етапів, що взаємопов'язані та базуються на використанні стратегічних, тактичних та операційних методів, зокрема ідентифікації ризиків, оцінці ризиків, розробці

захисних заходів, моніторингу та контролю, аналізі результатів та коригування.

Ідентифікація ризиків – визначення можливих загроз, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства. Це може включати оцінку ринкових ризиків, кредитних ризиків, операційних ризиків тощо.

Ідентифікація ризиків є ключовим етапом процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Вона полягає у визначенні потенційних загроз і вразливих місць підприємства, які можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність, репутацію, конкурентоспроможність та інші важливі аспекти діяльності. Успішна ідентифікація ризиків дозволяє проактивно підготуватися до можливих негативних сценаріїв та мінімізувати їхній вплив.

Основними особливостями ідентифікації ризиків вважають комплексний підхід до аналізу, використання кількісних і якісних методів.

Для успішної ідентифікації ризиків важливо розглядати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні ризики включають зміни в економічному середовищі, ринкові коливання, законодавчі зміни, конкуренцію, кіберзагрози тощо. Внутрішні ризики стосуються специфічних аспектів діяльності підприємства, таких як управління фінансами, робота персоналу, операційні процеси і внутрішні контрольні механізми.

Ідентифікація ризиків може здійснюватися за допомогою якісних методів, таких як мозковий штурм, інтерв'ю з експертами, SWOT-аналіз та аналіз сценаріїв. Також використовуються кількісні методи, зокрема статистичний аналіз та фінансове моделювання. Кількісні підходи дозволяють точніше оцінити ймовірність настання певного ризику та його потенційний вплив на підприємство [35-39].

Ідентифікація ризиків - це не одноразовий процес, а безперервна діяльність, яка повинна адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Регулярний моніторинг допомагає оперативно виявляти нові загрози та забезпечує актуальність ризик-профілю підприємства.

В процесі ідентифікації необхідно виявити ключові точки, де ризики можуть мати найбільший вплив на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові зобов'язання, управління персоналом, технологічна інфраструктура або репутаційні аспекти. Виділення критичних точок дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш значущих для безпеки напрямках.

До процесу ідентифікації ризиків важливо залучати не лише фінансових та аналітичних фахівців, але й представників інших відділів, таких як HR, IT, юридичний відділ тощо [4-12; 24-28]. Це дозволяє отримати різносторонній погляд на потенційні загрози і забезпечує більш повну картину ризиків.

Сучасні технології, такі як аналіз великих даних, штучний інтелект і машинне навчання, допомагають ідентифікувати ризики з високою точністю. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги даних та знаходити закономірності, які можуть свідчити про підвищені ризики (наприклад, відхилення в фінансових показниках або незвичні транзакції).

Ідентифіковані ризики слід документувати, класифікуючи їх за різними критеріями: за рівнем ймовірності, впливом на підприємство, джерелом (зовнішні чи внутрішні) та областю (фінансові, операційні, репутаційні, юридичні тощо). Така систематизація полегшує управління ризиками і допомагає ефективніше планувати заходи з їхнього мінімізації.

Ризики часто не існують ізольовано, а впливають один на одного. Наприклад, збій в IT-системах може призвести до фінансових втрат і погіршення репутації. Аналіз взаємозв'язків дозволяє побачити, як один ризик може спричинити каскадний ефект, що вплине на інші сфери діяльності підприємства.

Практичні підходи до ідентифікації ризиків: 1) SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз) є ефективним інструментом для початкової оцінки та ідентифікації загроз; 2) аналіз сценаріїв допомагає передбачити розвиток подій в умовах різних зовнішніх і внутрішніх змін; 3) матриця ризиків - інструмент, що дозволяє оцінити кожен ризик за його

ймовірністю і ступенем впливу на підприємство, після чого сформувані пріоритети для подальшого реагування.

Таким чином, ідентифікація ризиків є системним і багаторівневим процесом, який враховує специфіку діяльності підприємства, аналізує широкий спектр можливих загроз і надає підприємству можливість попередити чи пом'якшити вплив ризиків на його стабільність та успішність (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ідентифікація ризиків*

*Джерело: власна розробка

Управління ФЕБП вимагає інтегрованого підходу, що включає фінансовий контроль, стратегічне управління, управління ризиками, кібербезпеку та правове забезпечення.

Фінансово-економічна безпека підприємства визначається як стан захищеності фінансових ресурсів підприємства від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть поставити під загрозу його стабільність та подальший розвиток [48-54; 58-63]. Основними компонентами ФЕБ є фінансова стабільність, економічна стійкість та захист інформації. Фінансова стабільність забезпечує достатній рівень капіталу для ведення діяльності.

Економічна стійкість підтверджує можливість підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Захист інформації полягає в збереженні конфіденційності та цілісності комерційної інформації. Управління ФЕБП передбачає розробку комплексної системи заходів, які б забезпечували безперервне функціонування підприємства, підтримку його фінансової стійкості та економічної незалежності.

Визначення критичних точок і вразливих місць підприємства є важливим етапом управління ризиками і забезпечення фінансово-економічної безпеки. Це дозволяє ідентифікувати ті аспекти діяльності, які є найвразливішими до негативних впливів та де реалізація ризиків може призвести до найбільш серйозних наслідків. Виділення критичних точок допомагає підприємству зосередити ресурси та зусилля на захист найбільш важливих областей (див. рис. 1.2).



Рис.1.2. Основні етапи визначення критичних точок і вразливих місць*

*Джерело: власна розробка

Аналіз внутрішньої структури підприємства та основних бізнес-процесів полягає в розгляді бізнес-процесів, розподілі ресурсів, ідентифікації ключових точок прибутку. Важливо ідентифікувати всі ключові бізнес-процеси, включаючи виробництво, управління ресурсами, маркетинг, фінансове планування, закупівлі, логістику та управління персоналом. Це допомагає розуміти, які з процесів є основою операційної діяльності підприємства. Слід проаналізувати, як розподіляються фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси. Ресурсозалежні процеси та відділи, які вимагають значних вкладень або підтримки, часто є найбільш критичними. Слід з'ясувати, які продукти або послуги приносять основний дохід. Наприклад, для компанії-виробника найважливіша продукція або лінії товарів можуть стати критичними точками, де збої можуть негативно вплинути на фінансові результати.

Фінансовий аналіз та визначення вразливих фінансових показників реалізується в оцінці ліквідності та платоспроможності, аналізі залежності від зовнішніх фінансових джерел, оцінці маржинальності. Підприємство має перевірити свої фінансові показники, такі як коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, що вказують на здатність покривати зобов'язання та уникати дефолту [88-90]. Низький рівень ліквідності може бути вразливим місцем. Якщо підприємство суттєво залежить від кредитних ресурсів або інвестицій, ця залежність може стати критичною точкою, особливо в разі економічних спадів або змін умов фінансування. Визначення того, наскільки маржинальними є основні товари або послуги підприємства, також допомагає знайти вразливі місця. Продукти з низькою маржинальністю можуть негативно впливати на фінансові результати.

Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків характеризується аналізом ринкових ризиків, внутрішніми ризиками і залежністю від ключових постачальників та клієнтів. Визначте зовнішні чинники, такі як коливання попиту, ціни на сировину, конкуренція та регуляторні зміни, які можуть значно вплинути на бізнес. Наприклад, кадрові ризики (низька кваліфікація

або незадоволеність персоналу), ризики, пов'язані з обладнанням або технологіями, що використовуються, операційні ризики через неефективність процесів. Якщо підприємство значною мірою залежить від одного постачальника або обмеженої кількості клієнтів, ці точки є потенційно критичними.

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити слабкі місця підприємства, які є вразливими до зовнішніх загроз. Наприклад, слабкістю може бути недостатнє використання сучасних технологій або залежність від певного ринку. Підприємство має також розглянути загрози, що можуть активувати ці слабкі сторони, наприклад, нові нормативні вимоги, які можуть створити додаткові фінансові навантаження [18-26].

Оцінка технологічних та інформаційних систем полягає в аналізі ІТ-інфраструктури та оцінка залежності від технологій. Важливо перевірити рівень захисту інформаційних систем, а також надійність обладнання. Система з низьким рівнем кібербезпеки може стати критичною точкою в разі кібератаки. Якщо підприємство сильно залежить від певних технологічних процесів або автоматизації, збої у цих процесах можуть призвести до серйозних фінансових втрат. Тому технологічні аспекти слід розглядати як потенційно критичні точки.

Проведення аналізу чутливості та стрес-тестування шляхом аналізу чутливості та стрес-тестування. Оцінка, як різні фактори (наприклад, зміна цін на сировину, курсів валют, відсоткових ставок) впливають на фінансові результати підприємства, дозволяє визначити, які з них є критичними. Це процес, під час якого моделюються різні екстремальні сценарії (наприклад, різке падіння попиту, фінансова криза), щоб перевірити, як ці ситуації вплинуть на підприємство та визначити найвразливіші його частини.

Інтерв'ю з керівниками та співробітниками ключових відділів є обговорення з менеджерами, які безпосередньо керують процесами, допомагає визначити їхні бачення потенційних критичних точок і слабких місць.

Наприклад, керівник відділу закупівель може вказати на ризики залежності від постачальників, а HR-відділ - на кадрові проблеми.

Оцінка правової відповідності та регуляторних ризиків - перевірка відповідності діяльності підприємства законодавчим вимогам дозволяє виявити потенційні юридичні вразливості. Якщо є високий ризик порушення законодавства або регуляторних норм, це може створити значні фінансові та репутаційні втрати.

Критичні точки та вразливі місця фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) - це поняття, які допомагають визначити області потенційної загрози для стабільного функціонування і розвитку підприємства.

Критичні точки - це аспекти діяльності, де порушення або збої можуть призвести до серйозних фінансових збитків, втрати конкурентоспроможності чи навіть до банкрутства підприємства. До критичних точок можуть належати (див. рис. 1.3):

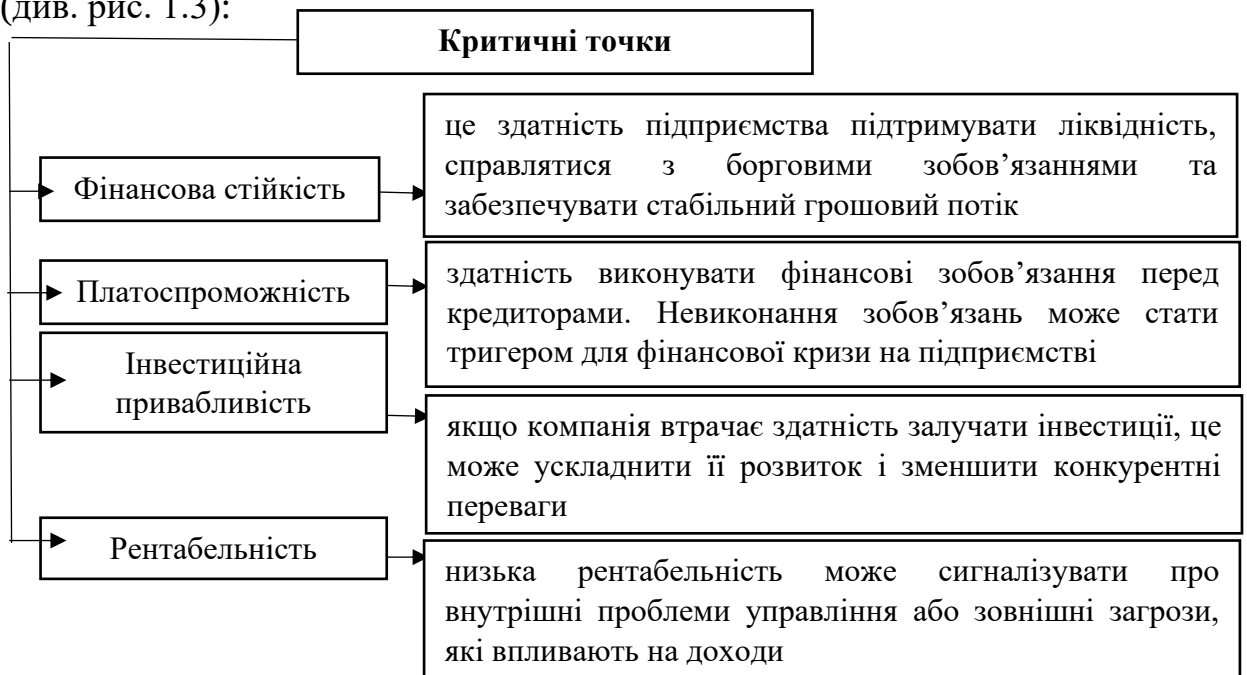


Рис.1.3. Критичні точки ФЕБП*

*Джерело: Власна розробка автора

Вразливі місця - це слабкі місця підприємства, через які воно може стати вразливим до зовнішніх або внутрішніх загроз. Вразливі місця часто пов'язані із залежністю від зовнішніх факторів або недостатньою захищеністю ресурсів

підприємства. Наприклад: залежність від постачальників або покупців, відсутність диверсифікації доходів, слабка система управління ризиками та недостатній рівень кібербезпеки (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Вразливі місця ФЕБП*

* Джерело: Власна розробка автора

Ідентифікація та аналіз критичних точок і вразливих місць дозволяє підприємству створити ефективну стратегію безпеки, яка включає заходи для посилення слабких місць і зменшення залежності від критичних факторів. Це може включати диверсифікацію доходів, резервні фінансові плани, поліпшення управління ризиками та кіберзахисту [84-91]. Таким чином, оцінка цих аспектів є ключовою для забезпечення стійкості та довготривалої фінансової безпеки підприємства.

Приклади критичних точок і вразливих місць:

- Ключові клієнти або постачальники, від яких залежить велика частина доходів або поставок.
- Інформаційна система, яка має низький рівень захищеності або застарілу інфраструктуру.
- Фінансові зобов'язання, такі як високий рівень боргових зобов'язань або низька ліквідність, що ускладнює покриття зобов'язань.

- Кадровий склад, де є дефіцит кваліфікованого персоналу або висока плинність кадрів.

Визначення критичних точок і вразливих місць допомагає підприємству не тільки знизити ймовірність кризових ситуацій, а й створити систему ефективного управління ризиками. Це дозволяє оперативно адаптуватися до змін і підвищити стійкість підприємства до негативних зовнішніх і внутрішніх факторів. Інноваційний процес вимагає системного підходу до організації та управління, який включає стратегічне планування, розробку відповідних методик, координацію ресурсів і моніторинг ефективності. Організаційно-методологічні аспекти управління інноваціями можна розділити на кілька ключових напрямів (див. рис. 1.5):



Рис. 1.5. Організаційно-методологічні аспекти управління інноваціями*

*Джерело: Власна розробка автора

Структурна організація інноваційного процесу складається з таких аспектів, як визначення цілей і пріоритетів, створення інноваційних підрозділів, розподіл функцій та обов'язків [36-44]. Визначення цілей і пріоритетів полягає встановлення стратегічних напрямків інноваційного розвитку компанії. Наприклад, це може включати впровадження нових продуктів, оптимізацію бізнес-процесів чи використання передових технологій. Створення інноваційних підрозділів - формування спеціалізованих команд або відділів для управління проєктами, наукових досліджень і впровадження інновацій. Розподіл функцій та обов'язків є нічим іншим, як забезпечення чіткої взаємодії між підрозділами компанії, які відповідають за розробку та реалізацію інноваційних проєктів.

Методологічне забезпечення управління містить заходи, як використання сучасних методів управління, розробка алгоритмів впровадження інновацій та формування критеріїв оцінки ефективності. Використання сучасних методів управління - це застосування методологій, таких як Agile, Lean, або Design Thinking, для прискорення та підвищення ефективності впровадження інновацій. Розробка алгоритмів впровадження інновацій полягає в створенні чітких етапів від генерації ідей до їх реалізації та масштабування. При формуванні критеріїв оцінки ефективності важливими є використання KPI, таких як час виходу продукту на ринок, рентабельність інвестицій у НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), або показники задоволеності клієнтів.

Ресурсне забезпечення складається з фінансового, технічного та людського ресурсів. Фінансові ресурси - планування і залучення інвестицій для розробки та реалізації інновацій. Технічні ресурси - створення інфраструктури для підтримки інновацій, таких як лабораторії, дослідні центри чи інформаційні системи. Людські ресурси - залучення кваліфікованих кадрів, навчання персоналу і розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваціям.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення полягає в проведенні моніторингу та аналізі зовнішнього середовища, у використанні цифрових технологій та в обміні знаннями. Моніторинг та аналіз зовнішнього середовища: вивчення ринку, конкурентів, технологічних трендів. Сутність використання цифрових технологій: впровадження ІТ-рішень для автоматизації інноваційних процесів і збору даних для прийняття рішень. Обмін знаннями - створення механізмів для внутрішньої комунікації, таких як бази знань, семінари або платформи для обговорення ідей.

Контроль і моніторинг інноваційного процесу містить етапи контролю, коригувальні дії та аудит інновацій. Етапи контролю: регулярна перевірка прогресу реалізації інноваційних проєктів, аналіз досягнутих результатів. Коригувальні дії - це гнучке реагування на зміну ринкових умов або внутрішніх обставин для досягнення максимальних результатів. Аудит інновацій - періодична оцінка інноваційної діяльності для визначення її економічної доцільності та стратегічної важливості.

Зарубіжний досвід як частина методології: це адаптація передових практик - запозичення інноваційних підходів успішних компаній із-за кордону (наприклад, open innovation, crowdsourcing); міжнародне співробітництво - партнерство з іноземними дослідницькими установами або компаніями для обміну досвідом і доступу до нових технологій.

Організаційно-методологічний підхід до управління інноваціями є інтегрованим процесом, що передбачає одночасну роботу над структурними, методологічними, ресурсними, інформаційними та контрольними аспектами. Успіх залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість управлінських рішень.

Інноваційний процес вимагає системного підходу до організації та управління, який включає стратегічне планування, розробку відповідних методик, координацію ресурсів і моніторинг ефективності.

1.2 Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства та її аналіз

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства є ключовим елементом стійкості бізнесу, що спрямований на захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Воно забезпечує збереження фінансової стабільності, здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ризиків, а також сприяє досягненню стратегічних цілей.

Особливості управління фінансово-економічною безпекою характеризуються комплексністю, безперервним моніторингом, аналізом та управлінням ризиками, розподілом відповідальності, інноваційними технологіями. Управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) охоплює різні аспекти діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, виробництво, інформаційні системи тощо. ФЕБ вимагає інтеграції різних стратегій для захисту всіх ресурсів та аспектів підприємства. Ефективне управління вимагає постійного аналізу стану ФЕБ, щоб виявляти потенційні загрози на ранніх етапах [36-39]. Це досягається через моніторинг ключових показників фінансової діяльності, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів та рівень заборгованості. Ризик-менеджмент є основою для забезпечення фінансової безпеки. Підприємство повинно розробляти методи і процедури, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики. Важливим інструментом тут є сценарний аналіз, який дозволяє оцінити потенційний вплив різних негативних подій на підприємство. Управління ФЕБ має включати чіткий розподіл обов'язків між співробітниками та підрозділами підприємства, які відповідають за різні аспекти безпеки. Це знижує ризик людських помилок та підвищує ефективність заходів із захисту активів. Сучасні підприємства застосовують цифрові технології для захисту своїх активів і підтримки стабільності [88-90]. Наприклад, аналітичні програми дозволяють ефективно управляти фінансами і вчасно виявляти аномалії, які можуть вказувати на ризики або шахрайські дії.

Аналіз ФЕБ - це систематична оцінка стану та рівня фінансової захищеності підприємства. Основними етапами аналізу є ідентифікація загроз, оцінка ризиків, аналіз фінансових показників, розробка стратегії безпеки і контроль та аудит (див. рис. 1.6).

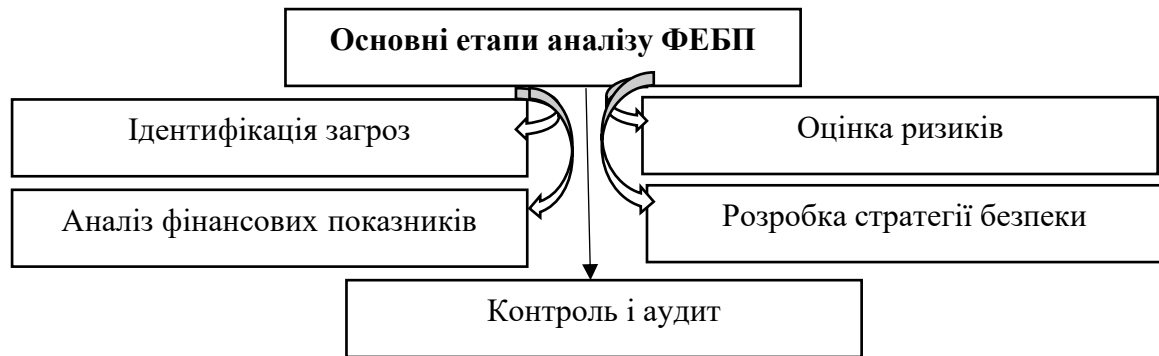


Рис. 1.6. Основні етапи аналізу ФЕБП*

*Джерело: Власна розробка автора

На першому етапі визначаються внутрішні та зовнішні загрози для підприємства, що можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність. Наприклад, зміни в економічній ситуації, коливання курсів валют, залежність від постачальників, внутрішні шахрайства тощо.

Включає кількісну та якісну оцінку ймовірності та наслідків кожної з виявлених загроз. Зазвичай використовується метод SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) або PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological).

Вивчаються ключові показники, що відображають фінансовий стан підприємства, зокрема, ліквідність, рентабельність, оборотність, коефіцієнт автономії. На основі цих показників можна зробити висновки про здатність підприємства протистояти економічним загрозам.

На основі отриманих даних формується стратегія захисту, яка включає запобіжні заходи, план дій у кризових ситуаціях та методи відновлення після кризи. Стратегія повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін на ринку або в економічному середовищі.

На заключному етапі впроваджуються заходи для постійного контролю і перевірки ефективності стратегій ФЕБ. Це може включати проведення регулярних внутрішніх аудитів, ревізію процесів управління ризиками, оцінку фінансової стійкості.

До інструментів та методів аналізу ФЕБ відносять фінансовий аналіз, аналіз чутливості, використання коефіцієнтів, бенчмаркінг. Фінансовий аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) допомагає вивчити динаміку і структуру фінансових показників. Аналіз чутливості використовується для оцінки, як зміна основних факторів впливає на кінцеві результати. Використання коефіцієнтів (наприклад, коефіцієнт ліквідності, фінансової залежності) дозволяє оцінити стан підприємства за певними критеріями. Бенчмаркінг - порівняння з іншими підприємствами галузі, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність і виявити слабкі місця.

Фінансовий аналіз - це процес вивчення фінансового стану підприємства, його фінансових результатів і перспектив з використанням різних методів та інструментів. Метою фінансового аналізу є визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінка його фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та платоспроможності, а також прогнозування можливих ризиків і перспектив розвитку.

Основні етапи проведення фінансового аналізу (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Основні етапи проведення фінансового аналізу*

*Джерело: Власна розробка автора

Збір та систематизація інформації (1). Спочатку збираються фінансові звіти, такі як баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Ці звіти є основними джерелами даних для аналізу. Аналіз структури балансу (2). Оцінюється структура активів і пасивів підприємства, тобто, наскільки ефективно розподілені ресурси та джерела їхнього фінансування. Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів (3). На цьому етапі проводиться розрахунок показників ліквідності, рентабельності, оборотності активів та інших важливих коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Оцінка фінансових результатів (4). Досліджуються доходи, витрати та прибуток підприємства, що дозволяє визначити його фінансову ефективність і можливості для зростання. Прогнозування та рекомендації (5). Після аналізу фінансових показників на основі виявлених тенденцій даються рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства.

Основні коефіцієнти, які розраховуються під час фінансового аналізу.

- Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (1.1)$$

- Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує лише найбільш ліквідні активи (оборотні активи без запасів).

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{запаси} - \text{поточні зобов'язання}} \quad (1.2)$$

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає здатність підприємства негайно розрахуватися за зобов'язаннями за рахунок грошових коштів.

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

- Рентабельність активів (ROA) показує, наскільки ефективно використовуються активи підприємства для генерування прибутку.

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середні активи}} \quad (1.4)$$

- Рентабельність власного капіталу (ROE) оцінює прибутковість для власників компанії, враховуючи власний капітал.

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \quad (1.5)$$

- Рентабельність продажів (ROS) показує частку прибутку в доходах від реалізації продукції.

$$ROS = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виторг}} \quad (1.6)$$

- Оборотність активів показує, як часто активи підприємства використовуються для створення доходів.

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середні активи}} \quad (1.7)$$

- Оборотність дебіторської заборгованості визначає, скільки разів дебіторська заборгованість була оплачена протягом періоду.

$$\frac{\text{Оборотність дебіторської заборгованості}}{\text{Заборгованості}} = \frac{\text{виторг}}{\text{середня дебіторська заборгованість}} \quad (1.8)$$

- Оборотність запасів показує, скільки разів запаси були продані та відновлені протягом періоду.

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середні запаси}} \quad (1.9)$$

- Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу в загальній сумі капіталу підприємства, що забезпечує фінансову незалежність.

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальні активи}} \quad (1.10)$$

- Коефіцієнт фінансового лівериджу показує співвідношення між позиковими і власними коштами.

$$\text{Фінансовий ліверидж} = \frac{\text{позиковий капітал}}{\text{власний капітал}} \quad (1.11)$$

Фінансовий аналіз підприємства дозволяє всебічно оцінити фінансовий стан підприємства, зрозуміти його сильні та слабкі сторони, що є основою для прийняття рішень щодо управління фінансами та інвестиціями.

Управління фінансово-економічною безпекою - це динамічний процес, що включає аналіз, моніторинг, планування та застосування заходів для зменшення ризиків і захисту підприємства. Ефективне управління ФЕБ підвищує стійкість бізнесу, забезпечує конкурентні переваги та сприяє його стабільному розвитку.

Аналіз чутливості фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) - це метод дослідження, який дозволяє оцінити, як зміни різних факторів можуть вплинути на фінансовий стан і стабільність підприємства. Такий аналіз дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки стійким є його фінансовий стан у разі коливань на ринку чи змін внутрішніх умов. Він допомагає оцінити, які зміни можуть стати критичними, і передбачити потенційні ризики, що вплинуть на показники діяльності.

Основними цілями аналізу чутливості ФЕБП є оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, прогнозування ризиків і планування заходів для підтримки стабільності. Визначення, які саме чинники (ринкові, економічні, політичні, внутрішні) найбільше впливають на фінансовий стан підприємства. Дозволяє визначити, яким чином можливі зміни у витратах, доходах, рівнях заборгованості або інших показниках вплинуть на підприємство. Аналіз чутливості допомагає підприємству підготувати заходи для зниження ризиків у разі зміни визначених факторів.

Основні етапи проведення аналізу чутливості ФЕБП:

- визначення ключових змінних;
- встановлення допустимого діапазону змін;
- розрахунок впливу змін на фінансові показники;
- аналіз результатів;
- розробка заходів щодо зниження ризиків.

Відбираються основні фактори, що можуть мати значний вплив на фінансовий стан підприємства. Це можуть бути, наприклад, зміни у витратах на виробництво, продажних цінах, процентних ставках, курсах валют, рівнях інфляції тощо [19-24]. Для кожного з факторів встановлюється можливий

діапазон змін, наприклад, $\pm 10\%$ для ціни на продукцію або $\pm 5\%$ для курсу валют.

Визначається, як зміни кожного з обраних факторів вплинуть на фінансові показники (дохід, витрати, прибуток, рівень ліквідності, рентабельність, рівень заборгованості). Визначаються найбільш критичні фактори, зміна яких може суттєво погіршити фінансовий стан підприємства. Наприклад, якщо зміна ціни на основну сировину на 10% призводить до значного зниження рентабельності, це є потенційно ризиковим чинником.

На основі результатів аналізу формуються стратегії для мінімізації впливу найбільш чутливих факторів. Це можуть бути диверсифікація джерел постачання, створення резервних фондів, хеджування валютних ризиків тощо.

Основні показники, що використовуються в аналізі чутливості, є порогова точка беззбитковості; показники рентабельності та оборотності; коефіцієнти ліквідності; коефіцієнт фінансового лівериджу. Визначає мінімальний обсяг продажів або доходу, необхідний для покриття всіх витрат підприємства. Аналіз їхньої чутливості дозволяє зрозуміти, як змінюються прибуток та ефективність використання активів при зміні різних факторів. Дозволяють оцінити, як змінюється здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за умов коливань у його фінансових потоках. Визначає залежність підприємства від зовнішнього фінансування і оцінює, як зміни у ставках за позиками можуть вплинути на фінансовий стан.

Наведемо приклади застосування аналізу чутливості ФЕБП, а саме: чутливість до зміни цін; вплив зміни валютного курсу; чутливість до змін процентних ставок. Якщо підприємство залежить від закупівлі сировини, аналіз чутливості до зміни ціни на сировину допоможе оцінити, як такі коливання вплинуть на собівартість продукції та прибутковість. Для підприємств, які працюють на експорт або імпорт, важливо зрозуміти, як зміни валютного курсу можуть вплинути на прибуток. Аналіз чутливості може показати, які ризики виникають при коливаннях валютних курсів.

Підприємства, які мають значний обсяг кредитів, можуть оцінити, як зміни в ставках вплинуть на обсяг витрат на обслуговування боргу.

Перевагами аналізу чутливості ФЕБП вважаємо, що чутливість фінансово-економічної безпеки покращує процес прийняття рішень; визначає критичні точки; сприяє фінансовій стійкості. Керівництво отримує можливість бачити, як різні фактори впливають на фінансові показники. Дозволяє виявити «вузькі місця» в діяльності підприємства, що потребують особливої уваги та контролю. Підприємство краще підготовлене до несподіваних змін на ринку, що підвищує його стійкість.

Аналіз чутливості є ефективним інструментом для підприємств, які прагнуть знизити ризики та забезпечити фінансово-економічну стабільність, особливо у мінливих ринкових умовах.

Бенчмаркінг у фінансово-економічній безпеці підприємства (ФЕБ) відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні стабільного фінансового стану компанії. Завдяки бенчмаркінгу підприємство може порівнювати власні показники з показниками лідерів ринку, аналізувати кращі практики та впроваджувати їх для зміцнення своїх позицій і захисту від потенційних загроз.

Основні завдання бенчмаркінгу в ФЕБ є визначення слабких місць, аналіз передових практик, покращення ефективності та зниження ризиків, оцінка фінансових показників. Порівнюючи свої фінансові показники з показниками успішних компаній, підприємство може виявити свої вразливі місця та розробити заходи для їх усунення. Вивчення методів, які використовують конкуренти для забезпечення фінансової стабільності та безпеки, допомагає підприємству адаптувати ці методи для власних потреб.

За допомогою бенчмаркінгу підприємства можуть оптимізувати власні процеси, впроваджувати нові рішення для зниження витрат і підвищення прибутковості, що зміцнює їхню фінансово-економічну безпеку. Бенчмаркінг дозволяє підприємству аналізувати ключові фінансові показники (ліквідність, рентабельність, оборотність активів тощо) і порівнювати їх з аналогічними

показниками інших компаній, що допомагає оцінити реальний стан та ефективність управління. Види бенчмаркінгу у ФЕБ (див. рис. 1.8).

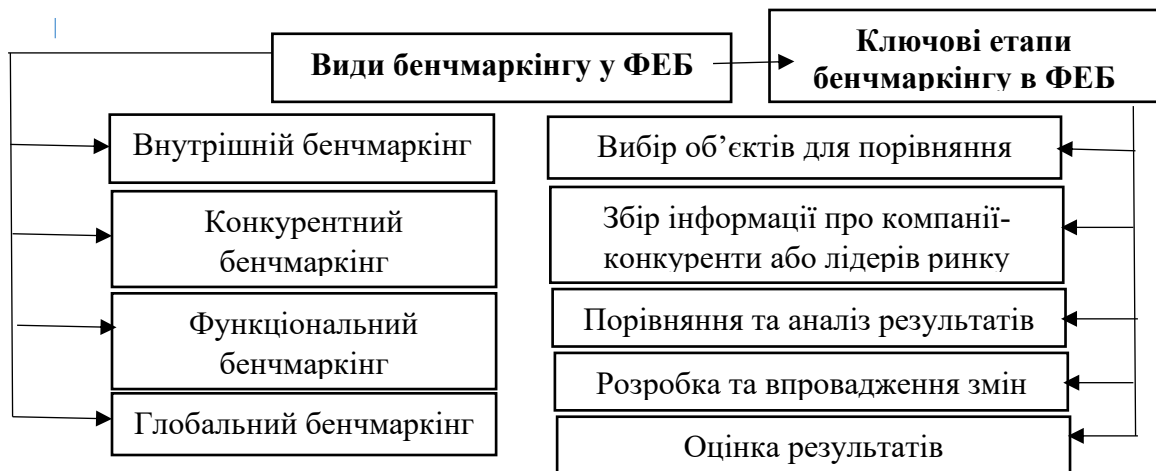


Рис. 1.8. Види бенчмаркінгу та ключові етапи в ФЕБП*

* Джерело: Власна розробка автора

Порівняння показників між різними підрозділами або філіями одного підприємства. Це дозволяє виявити, які внутрішні процеси працюють найкраще і можуть бути використані в інших підрозділах.

Оцінка власних показників порівняно з показниками прямих конкурентів. Такий підхід допомагає зрозуміти, які фінансові практики забезпечують кращі результати на ринку та як їх можна адаптувати для підвищення ФЕБ.

Порівняння фінансових і економічних практик з компаніями в інших галузях, які мають схожі бізнес-процеси. Це може бути корисним для запозичення інноваційних підходів та інструментів управління.

Порівняння з кращими компаніями світу, що дозволяє впроваджувати глобальні практики в управління ФЕБ і враховувати нові тренди та технології для забезпечення стабільності.

Ключові етапи бенчмаркінгу в ФЕБ подані (див. рис. 1.8). Визначаються показники, які мають ключове значення для фінансово-економічної безпеки (наприклад, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, ефективність використання активів).

Збір даних через публічні фінансові звіти, аналітичні звіти, галузеві дослідження тощо. Аналізується різниця між показниками підприємства і показниками конкурентів або галужевими стандартами, що дозволяє визначити розрив і причини його виникнення.

На основі отриманих даних розробляються конкретні заходи для підвищення фінансової безпеки, адаптуються найкращі практики. Після впровадження нових практик важливо оцінити, як вони вплинули на фінансовий стан підприємства, та коригувати їх у разі потреби.

Перевагами бенчмаркінгу для ФЕБП є: підвищення конкурентоспроможності; поліпшення фінансової стабільності та інноваційності.

Дозволяє підприємству використовувати кращі практики для зміцнення фінансового стану та отримання переваг перед конкурентами. Завдяки адаптації ефективних рішень знижується ризик виникнення фінансових проблем і покращується стійкість підприємства. Бенчмаркінг дозволяє швидше виявляти нові тенденції у сфері фінансового управління та безпеки, що допомагає залишатися на крок попереду.

Бенчмаркінг є важливим елементом у системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити свій фінансовий стан і знаходити точки для покращення. Це інструмент, який допомагає підприємствам краще підготуватися до змін на ринку, зменшити ризики та адаптувати найкращі практики для досягнення стабільності та зростання.

1.3 Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБ) демонструє, як ефективні методи та практики можуть зміцнити фінансову стабільність компаній і зменшити ризики. Країни з

розвиненою економікою, такі як США, Німеччина, Японія та Велика Британія, використовують комплексні підходи для підтримання ФЕБ, які включають інноваційні стратегії ризик-менеджменту, внутрішнього контролю, страхування ризиків і впровадження технологій.

Основні елементи зарубіжного досвіду в управлінні ФЕБП (див. рис. 1.9).

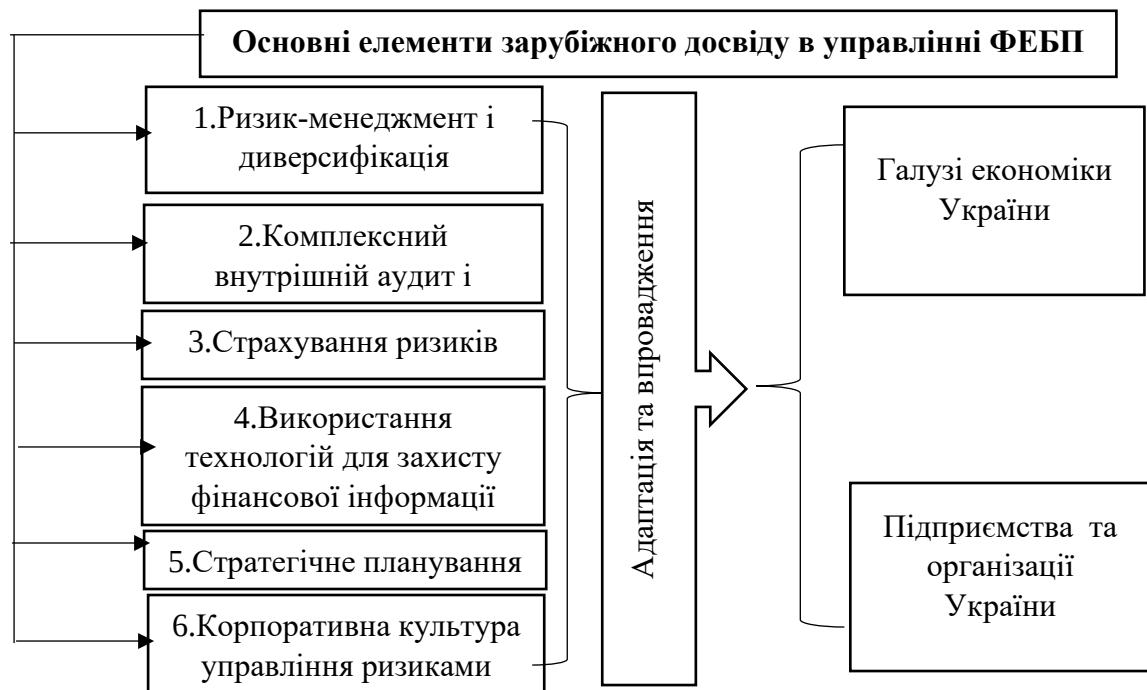


Рис. 1.9. Основні елементи зарубіжного досвіду в управлінні ФЕБП*

*Джерело: Власна розробка автора

Перший елемент зарубіжного досвіду в управлінні ФЕБП - ризик-менеджмент і диверсифікація (1). У США широко застосовується диверсифікація активів та інвестицій для зменшення впливу ринкових коливань. Підприємства активно використовують інструменти хеджування, такі як ф'ючерси та опціони, щоб захистити свої капітали від коливань валютних курсів і процентних ставок. Управління ризиками є систематизованим процесом, що включає регулярний аудит і перевірку фінансових показників.

Ризик-менеджмент і диверсифікація є ключовими елементами управління фінансово-економічною безпекою підприємств у міжнародному

досвіді. Ці стратегії спрямовані на виявлення, оцінку, зменшення та запобігання ризикам, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Завдяки успішній диверсифікації і ризик-менеджменту, підприємства підвищують свою стійкість до економічних, ринкових і політичних змін.

Ризик-менеджмент - це система управління ризиками, яка включає ідентифікацію, аналіз, моніторинг і мінімізацію ризиків. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє підприємствам підготуватись до потенційних загроз та захистити себе від несприятливих впливів. В основі цього процесу лежать такі підходи: ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, розробка стратегії, моніторинг та контроль. Визначення потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства [18-20]. Оцінка ймовірності і можливих наслідків ризиків, що дозволяє зрозуміти їхній вплив на підприємство. Розробка стратегій для зменшення або повного усунення негативних наслідків. Постійне спостереження за ризиками і ефективністю стратегій, а також адаптація до нових умов.

Наприклад, міжнародні корпорації впроваджують різні методи страхування фінансових ризиків (наприклад, валютних, ринкових чи операційних) і використовують хеджування як частину своїх ризик-менеджмент стратегій. Страхування допомагає захистити компанію від можливих збитків у разі форс-мажорних обставин, а хеджування знижує ризики від коливань на фінансових ринках.

Диверсифікація є стратегією розподілу активів і вкладень з метою зменшення ризику. Вона сприяє тому, щоб можливі негативні наслідки в одному сегменті бізнесу були компенсовані позитивними результатами в іншому. Існують основні види диверсифікації: географічна диверсифікація; продуктова диверсифікація; інвестиційна диверсифікація. Географічна диверсифікація - поширення діяльності компанії в різних регіонах для зменшення впливу локальних криз. Продуктова диверсифікація - випуск різноманітних товарів або послуг для зниження залежності від одного

продукту. Інвестиційна диверсифікація - вкладення коштів у різні фінансові інструменти, щоб уникнути ризиків ринкових коливань.

Як приклади в Україні, українські компанії почали активно впроваджувати диверсифікацію, щоб знизити залежність від одного ринку або одного продукту. Наприклад:

- Географічна диверсифікація - у відповідь на економічні виклики і політичну нестабільність у регіоні, багато українських підприємств почали виходити на нові ринки, зокрема, в ЄС. Це дозволяє зменшити залежність від одного регіону, що особливо важливо у випадку змін валютних курсів і митних обмежень.

- Продуктова диверсифікація - деякі аграрні компанії, які переважно вирощували зернові культури, почали диверсифікувати свою продукцію, додавши вирощування олійних культур, овочів чи фруктів. Такий підхід дозволяє уникнути великих втрат в разі падіння цін на один із продуктів.

- Інвестиційна диверсифікація - великі компанії, як, наприклад, «Метінвест», розширюють свої активи в різних галузях - від гірничо-металургійного до машинобудівного сектора, щоб знизити ризики, пов'язані зі змінами на ринку сталі чи металу.

Такі практики демонструють, що український бізнес, спираючись на зарубіжний досвід, розвиває системи ризик-менеджменту і диверсифікації, що допомагає зберігати стабільність у мінливих економічних умовах та забезпечувати свою фінансово-економічну безпеку.

Другим елементом ФЕБП є комплексний внутрішній аудит і контроль. У Німеччині акцент ставиться на високі стандарти фінансового контролю та прозорості. Підприємства часто впроваджують розгорнуті системи внутрішнього аудиту, які дозволяють оперативно виявляти та усувати фінансові ризики. Законодавчо затверджені норми (наприклад, SOX у США) вимагають від компаній регулярної звітності про фінансову безпеку, що підтримує стабільність і захищає інтереси інвесторів.

Комплексний внутрішній аудит і контроль є невід'ємною частиною системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБП) і спрямований на забезпечення прозорості, відповідності законодавству, оптимізації внутрішніх процесів та мінімізації ризиків. Внутрішній аудит і контроль охоплюють такі аспекти: фінансовий контроль (перевірка достовірності фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів); операційний контроль (аналіз операційних ризиків, контроль ефективності управлінських рішень).

Перевірка достовірності фінансової звітності - оцінка того, наскільки фінансові дані відображають реальну ситуацію на підприємстві. Цей аспект включає перевірку звітів на предмет помилок, шахрайства або недотримання стандартів бухгалтерського обліку. Контроль за рухом грошових коштів - аналіз руху коштів, щоб забезпечити своєчасні платежі, достатність фінансування та відповідність витрат затвердженим бюджетам. Це допомагає уникнути нелегальних чи надмірних видатків.

Аналіз операційних ризиків - виявлення та оцінка ризиків, пов'язаних із внутрішніми процесами, які можуть вплинути на фінансову стабільність. В операційний контроль входять перевірки ефективності використання ресурсів, а також відповідності процесів стандартам і правилам. Контроль ефективності управлінських рішень - регулярний аналіз управлінських рішень з точки зору їхнього впливу на фінансові показники. Це забезпечує, що стратегічні рішення підкріплені реальними фінансовими показниками і не порушують фінансової безпеки.

Третім елементом ФЕБП є контроль за дотриманням законодавчих норм та регуляторних вимог. Перевірка відповідності законодавству - внутрішні аудитори стежать за дотриманням чинного законодавства, включаючи податкові та бухгалтерські норми. Недотримання вимог може призвести до штрафів і негативно вплинути на репутацію компанії. Аналіз на предмет корупційних ризиків - у деяких українських компаніях здійснюється контроль

щодо уникнення конфліктів інтересів та корупційних дій, особливо в сферах із високими ризиками, як-от закупівлі чи управління активами.

Наступним елементом ФЕБП є оцінка ефективності системи управління ризиками. Моніторинг і вдосконалення процесів ризик-менеджменту - внутрішній аудит оцінює, наскільки ефективно підприємство управляє ризиками, виявляє слабкі місця і пропонує заходи щодо поліпшення. Цей процес включає регулярну оцінку відповідності ризиків реальним умовам і внесення коректив у стратегії управління ризиками. Аналіз системи внутрішнього контролю - перевірка ефективності системи внутрішнього контролю, що забезпечує збереження активів підприємства, захист від шахрайства та недопущення значних помилок.

Приклади внутрішнього аудиту і контролю в Україні. Українські підприємства, з огляду на нестабільні економічні умови та регуляторне середовище, активно впроваджують системи внутрішнього аудиту. Ось кілька прикладів:

1. Великі компанії використовують системи внутрішнього контролю, такі як «SOX» (аналог закону Сарбейнса-Окслі у США), для забезпечення прозорості та точності фінансової звітності. Наприклад, українські банки, згідно з вимогами НБУ, впроваджують стандарти внутрішнього аудиту для запобігання фінансовим злочинам.

2. Корпорації в енергетичній і аграрній сферах застосовують розширені системи контролю для управління операційними ризиками, оскільки ці галузі мають високий рівень матеріальних та операційних ризиків. Наприклад, «Укренерго» здійснює регулярний аудит енерговитрат для підвищення ефективності операцій і зменшення витрат.

3. Контроль за відповідністю законодавству активно використовується на українських підприємствах у сфері торгівлі та виробництва, особливо для перевірки дотримання податкових зобов'язань та інших регуляторних вимог. Деякі компанії регулярно проходять незалежний аудит, щоб виявити недоліки і підвищити фінансову безпеку.

Завдяки поєднанню зазначених аспектів, внутрішній аудит і контроль у фінансово-економічній безпеці підприємств України сприяють стабільності, підвищенню ефективності та зниженню ризиків фінансових втрат. Комплексний внутрішній аудит і контроль є невід'ємною частиною системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства (ФЕБП) і спрямований на забезпечення прозорості, відповідності законодавству, оптимізації внутрішніх процесів та мінімізації ризиків.

Страхування ризиків – у Великій Британії та Японії активно використовуються страхові механізми для захисту від непередбачуваних фінансових ризиків. Компанії страхують ризики, пов'язані з можливими збитками від судових позовів, екологічних катастроф, хакерських атак, що підвищує їхню фінансову стійкість і здатність відновлюватись після кризових ситуацій.

Використання технологій для захисту фінансової інформації - в Японії особливу увагу приділяють кібербезпеці у фінансово-економічній сфері. Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як блокчейн і системи шифрування, знижує ризики фінансового шахрайства і забезпечує безпеку даних. Багато японських компаній інвестують в автоматизацію фінансових процесів для підвищення точності прогнозування та моніторингу.

Стратегічне планування - в Європі багато підприємств застосовують довгострокове фінансове планування для забезпечення стабільності. У Франції та Німеччині компанії практикують створення резервів і використання спеціальних фінансових фондів для стабілізації в періоди економічної нестабільності. Це допомагає уникнути великих фінансових втрат у разі кризових ситуацій.

Корпоративна культура управління ризиками - в Австралії та Канаді велика увага приділяється корпоративній культурі управління ризиками. Компанії навчають своїх працівників розуміти основи фінансової безпеки, розробляють внутрішні стандарти етики та управління ризиками. Завдяки

цьому працівники на всіх рівнях організації усвідомлюють важливість дотримання фінансової безпеки.

Досвід зарубіжних компаній може бути цінним для українських підприємств, які прагнуть посилити свою фінансово-економічну безпеку. Використання таких інструментів, як диверсифікація, страхування ризиків, впровадження технологій кіберзахисту та розробка корпоративної культури управління ризиками, допомагає підвищити фінансову стійкість і зменшити ризики.

SWOT-аналіз впровадження зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) в енергетичній галузі України (див. рис. 1.10).

Сильні сторони (Strengths): - Підвищення ефективності та прозорості - Зниження ризиків - Міжнародні стандарти та інвестиції	Слабкі сторони (Weaknesses): - Висока вартість впровадження - Недостатність кваліфікованих кадрів - Регуляторні обмеження
Можливості (Opportunities): - Залучення міжнародних інвесторів - Доступ до нових технологій - Екологічна стійкість	Загрози (Threats): - Економічна нестабільність - Кіберзагрози - Потенційний супротив змінам

Рис. 1.10. SWOT-аналіз впровадження зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ)*

*Джерело: Власна розробка автора

Більш детально опишемо сильні сторони (Strengths) впровадження зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) в енергетичній галузі України.

Підвищення ефективності та прозорості полягає в в тому, що зарубіжні практики, особливо з розвинених країн, сприяють ефективнішому використанню ресурсів, що дозволяє зменшити витрати і покращити фінансові показники. Зниження ризиків шляхом запровадження системи ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту знижує вразливість до економічних і

ринкових коливань, захищаючи від фінансових втрат та непередбачених витрат. Міжнародні стандарти та інвестиції - впровадження зарубіжних стандартів (ISO, SOX) робить українські енергетичні компанії більш привабливими для іноземних інвесторів, адже підвищується прозорість фінансової звітності і довіра до компаній.

Характеристика слабких сторін (Weaknesses) полягає у високій вартості впровадження, адже залучення зарубіжного досвіду вимагає значних інвестицій, що може бути важко здійснити для українських енергетичних компаній, особливо з огляду на економічну нестабільність. Недостатність кваліфікованих кадрів, для реалізації складних систем управління ризиками та контролю необхідні фахівці з міжнародними сертифікатами та знаннями стандартів, що часто є проблемою через обмежену кількість таких кадрів в Україні. Регуляторні обмеження - українське законодавство може не завжди підтримувати або узгоджуватися з міжнародними стандартами управління ФЕБ, що ускладнює інтеграцію.

Відповідно можливості (Opportunities) - залучення міжнародних інвесторів через підвищення прозорості та ефективності завдяки зарубіжним стандартам може залучити більше іноземних інвестицій в енергетичну галузь України. Доступ до нових технологій шляхом запозичення зарубіжного досвіду відкриває можливості для впровадження нових технологій, таких як цифрові системи контролю, кібербезпека та аналітика великих даних. Екологічна стійкість - зарубіжний досвід часто включає інноваційні рішення для підвищення енергоефективності та зменшення впливу на довкілля, що може сприяти реалізації стратегії «зеленої» енергетики в Україні.

Загрози (Threats) управлінню фінансово-економічної безпеки - це економічна нестабільність. Політична та економічна нестабільність може обмежити можливості для інвестування в сучасні системи управління ризиками. Кіберзагрози із впровадженням нових технологій для управління ризиками зростає ризик кіберзагроз, які потребують додаткового захисту та розробки стратегій кібербезпеки. Потенційний супротив змінам шляхом

впровадження нових підходів і стандартів часто стикається зі спротивом всередині компаній, особливо якщо це вимагає значної перебудови процесів і додаткових ресурсів.

PEST-аналіз впровадження зарубіжного досвіду управління ФЕБ в енергетичній галузі України характеризуються низкою факторів - політичних (Political); економічних (Economic); соціальних (Social) і технологічних (Technological) факторів (див. рис. 1.11).



Рис. 1.11. PEST-аналіз впровадження зарубіжного досвіду управління ФЕБ в енергетичній галузі України*

*Джерело: Власна розробка автора

Політичні фактори (Political). Державна підтримка енергетичної реформи - урядові ініціативи та міжнародна допомога спрямовані на реформування енергетичної галузі, що сприяє впровадженню міжнародних стандартів ФЕБ. Регуляторне середовище - часті зміни в законодавстві,

непрозорість у регуляторних питаннях і бюрократія можуть ускладнювати інтеграцію зарубіжного досвіду.

Водночас відповідність міжнародним вимогам полегшує співпрацю з ЄС. Політична нестабільність - політичні конфлікти та внутрішні проблеми можуть негативно впливати на стабільність енергетичного сектору та довгострокові інвестиції у впровадження ФЕБ.

Економічні фактори (Economic). Фінансова нестабільність і девальвація гривні - валютні коливання впливають на фінансову спроможність підприємств інвестувати в складні системи управління. Доступ до міжнародного фінансування - позитивні зміни, такі як покращення прозорості та фінансової звітності, можуть підвищити доступ до дешевих кредитів від міжнародних організацій, наприклад, ЄБРР або Світового банку. Висока вартість енергетичних ресурсів - інфляційні процеси в Україні підвищують вартість впровадження сучасних технологій і систем ФЕБ.

Соціальні фактори (Social). Відсутність навичок у працівників - знання та кваліфікація в галузі ризик-менеджменту й аудиту потребують підвищення, що може вимагати додаткових освітніх програм і навчання персоналу. Підвищення обізнаності про енергоефективність - збільшення уваги до екологічної стійкості в суспільстві стимулює українські компанії шукати міжнародний досвід і технології для зменшення вуглецевого сліду. Спротив змінам з боку працівників - працівники можуть не підтримувати масштабні зміни в управлінні, що є звичайним викликом при впровадженні іноземних практик.

Технологічні фактори (Technological). Впровадження цифрових технологій - зарубіжний досвід в управлінні ФЕБ передбачає використання сучасних інформаційних систем, зокрема для моніторингу ризиків і внутрішнього аудиту. Кібербезпека - нові технології вимагають посиленої кібербезпеки, адже енергетична інфраструктура є особливо вразливою до кіберзагроз. Розвиток технологій для альтернативної енергетики - зарубіжний досвід може підтримати впровадження інновацій у відновлюваних джерелах

енергії, що сприяє енергетичній безпеці та зниженню залежності від традиційних джерел.

Впровадження зарубіжного досвіду управління ФЕБ в енергетичній галузі України може сприяти підвищенню ефективності, прозорості та стабільності компаній. Однак на шляху інтеграції міжнародних практик існують численні виклики, такі як висока вартість, політична нестабільність і обмежені знання персоналу. Разом з тим, за підтримки уряду та міжнародних партнерів, українська енергетика може отримати значні переваги від інтеграції найкращих світових практик.

Висновки до розділу 1

Розділ «Теоретичні та методологічні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства» висвітлює фундаментальні положення, концептуальні засади та методи забезпечення захищеності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення глобальних викликів. Розгляд теоретичних основ фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) дозволив уточнити сутність цього поняття, яке включає сукупність стратегій, методів і засобів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства до ризиків, збереження фінансових ресурсів і забезпечення безперервності господарської діяльності. З урахуванням широкого спектру загроз, які постають перед підприємствами, зокрема інфляційних, кредитних, валютних, юридичних, інформаційних, особливе значення надається методологічним підходам до їх аналізу, управління та мінімізації.

Дослідження сутності ФЕБ підприємства показало, що фінансово-економічна безпека - це не лише захист від загроз, а й активний процес стратегічного управління ресурсами підприємства з метою оптимізації ризиків і забезпечення стійкого розвитку. Це визначає ФЕБ як багатовимірну систему, яка охоплює фінансову, правову, виробничу, кадрову, інформаційну та технічну компоненти. Розуміння взаємозв'язків між цими елементами сприяє

побудові цілісної системи безпеки, яка забезпечує стійкість підприємства навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Важливою є концепція проактивного підходу до безпеки, коли підприємства не лише реагують на загрози, а й завчасно прогнозують потенційні ризики та розробляють механізми їхньої мінімізації. У цьому контексті важливими є інструменти стратегічного планування та аналізу, зокрема SWOT-аналіз, сценарне планування та оцінка чутливості. Такий підхід дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та гнучкими, адаптуючи свою політику до змін у ринкових умовах.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки потребує запровадження ефективних підходів до управління, включаючи регулярний аналіз фінансових ризиків і моніторинг показників фінансової стійкості. У процесі аналізу ФЕБ важливо використовувати показники ліквідності, рентабельності, оборотності та платоспроможності, що дозволяє оцінити рівень безпеки підприємства та його здатність протистояти кризовим явищам.

Особливості управління ФЕБ полягають також у розробці систем контролю та аудиту, які забезпечують виявлення відхилень і ризиків на ранніх етапах. Це дозволяє підприємствам своєчасно коригувати свою діяльність і зменшувати фінансові втрати. Різноманітність інструментів контролю та аудиту, таких як зовнішній і внутрішній аудит, фінансовий моніторинг, а також системи раннього попередження, дозволяє охопити різні аспекти діяльності підприємства та забезпечити цілісну систему захисту.

Одним із ефективних методів управління ФЕБ є використання автоматизованих систем для збору, аналізу та обробки даних. Сучасні інформаційні системи забезпечують інтеграцію фінансових та економічних даних, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни. Використання інформаційних технологій сприяє підвищенню точності та надійності фінансових прогнозів, що є ключовим елементом у побудові довгострокових стратегій захисту.

Досвід іноземних компаній демонструє широкий спектр підходів і технологій у сфері управління ФЕБ. На міжнародному рівні активно застосовуються інтегровані системи управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM), які забезпечують комплексний підхід до управління всіма аспектами ризиків, включаючи фінансові, операційні та правові. У таких країнах, як США, Велика Британія та Канада, ERM-системи дозволяють інтегрувати ризик-менеджмент у загальну стратегію підприємства, що значно підвищує ефективність управління.

Іншим важливим компонентом є дотримання міжнародних стандартів у сфері інформаційної безпеки, таких як ISO/IEC 27001, які широко використовуються в країнах ЄС та США. Ці стандарти допомагають забезпечити захист даних і запобігати витоку конфіденційної інформації, що є особливо актуальним в умовах цифровізації економіки та зростання кіберзагроз.

Крім того, зарубіжний досвід свідчить про значну увагу до комплаєнс-менеджменту, який спрямований на дотримання законодавчих норм та корпоративних політик. У країнах ЄС, де регуляторні вимоги є дуже суворими, комплаєнс-менеджмент став невід'ємною частиною системи управління підприємств. Це дозволяє забезпечити юридичну безпеку та мінімізувати ризики штрафних санкцій і репутаційних втрат.

Зарубіжні підприємства також активно використовують страхування ризиків як інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки, зокрема страхування від фінансових втрат унаслідок кібератак або природних катастроф. Страхування дозволяє знизити витрати, пов'язані з непередбаченими обставинами, та забезпечує фінансову стабільність у кризових ситуаціях.

Таким чином, дослідження теоретичних і методологічних основ управління ФЕБ підприємства підтверджує, що забезпечення фінансово-економічної безпеки є комплексним процесом, який потребує інтеграції різних підходів, технологій та інструментів. Зарубіжний досвід наочно демонструє,

що використання систем ERM, дотримання міжнародних стандартів безпеки, розвиток комплаєнс-менеджменту та впровадження страхових механізмів можуть значно підвищити рівень захищеності підприємства.

Для українських підприємств важливим кроком є адаптація найкращих практик, спрямованих на підвищення захисту від фінансових ризиків. Зокрема, впровадження систем управління ризиками, інтеграція інформаційних технологій і розвиток внутрішнього аудиту дозволять суттєво покращити управління ФЕБ. Також доцільним є активне використання страхування для покриття потенційних втрат і підвищення стабільності підприємств.

Впровадження ефективної системи фінансово-економічної безпеки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх довгострокової стабільності та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ЕЛЕКТРОСВІТ»

2.1 Характеристика господарської діяльності ПП «Електросвіт»

ПП «Електросвіт» є приватним підприємством, що діє в секторі електричних товарів, обладнання або послуг, орієнтуючись на роздрібну та оптову торгівлю. Характеристика підприємства може охоплювати основні аспекти діяльності, фінансово-економічні показники, організаційну структуру, а також конкурентні переваги.

Основними аспектами діяльності ПП «Електросвіт» є сфера діяльності, тип клієнтів, ринок і конкуренти. Основний напрямок діяльності ПП «Електросвіт» включає торгівлю електротоварами, обладнанням та комплектуючими для побутового і промислового використання. Це можуть бути світильники, лампи, електричні аксесуари, кабельна продукція тощо. Підприємство також може надавати послуги зі встановлення та технічного обслуговування електрообладнання.

ПП «Електросвіт» орієнтується як на роздрібних споживачів, так і на корпоративних клієнтів, серед яких можуть бути будівельні компанії, промислові підприємства та інші організації, що потребують електричних товарів або послуг.

Ринок електротоварів є конкурентним, з великою кількістю як локальних, так і національних гравців. Конкурентами можуть бути інші приватні підприємства, магазини електротоварів, а також великі торговельні мережі, що пропонують електричні товари. ПП «Електросвіт» може конкурувати за рахунок асортименту продукції, цінової політики та обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ПП «Електросвіт» включає форму власності, управління та персонал. ПП «Електросвіт» має організаційно-правову форму

приватного підприємства, що дозволяє власнику гнучко керувати бізнесом, оперативно приймати рішення та адаптуватися до змін ринкових умов. Керівництво підприємством здійснюється директором або власником, який несе відповідальність за стратегічне планування, фінансові рішення та загальну політику розвитку підприємства. У структурі можуть бути виділені підрозділи, такі як відділ продажів, закупівель, обліку і фінансів, а також складська служба. Це залежить від масштабу підприємства та обсягів діяльності. Середній штат підприємства може варіюватися залежно від поточних потреб та обсягу операцій.

Фінансово-економічна характеристика: основні показники; аналіз активів та пасивів; фінансова стійкість (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фінансово-економічна характеристика ПП «Електросвіт»*

*Джерело: Власна розробка автора

Конкурентні переваги виражаються в асортименті продукції, цінovій політиці, клієнтоорієнтованому підході і можливістю адаптації. Широкий асортимент електротоварів і супутніх послуг може бути конкурентною перевагою для ПП «Електросвіт». Підприємство може пропонувати товари від різних виробників, включаючи бюджетні та преміальні варіанти, що дозволяє залучати різні категорії клієнтів. За рахунок своєї невеликої організаційної структури ПП «Електросвіт» може підтримувати конкурентоспроможні ціни, що є важливим фактором у залученні клієнтів.

Налагоджена система обслуговування клієнтів та індивідуальний підхід дозволяють підприємству зберігати лояльність клієнтів та конкурувати з великими мережами. Завдяки приватній формі власності та простій управлінській структурі ПП «Електросвіт» може швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, змінювати асортимент та гнучко підходити до запитів клієнтів.

ПП «Електросвіт» є стабільним підприємством, яке продемонструвало позитивну динаміку фінансових показників за останні роки, а також здатність забезпечувати зростання в умовах високої конкуренції. Його сильні сторони включають широкий асортимент, клієнтоорієнтованість, гнучкість та фінансову стійкість, що дозволяє ефективно функціонувати на ринку електротоварів і послуг. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку та може розширювати свій ринковий вплив завдяки інвестиціям у нові товари, технології та сервісні рішення.

Приватне підприємство «Електросвіт» веде господарську діяльність відповідно до положень свого статуту, основою якого є правові норми України. Метою його діяльності є отримання прибутку, насичення ринку продукцією та послугами, а також створення нових робочих місць. Це підприємство є юридичною особою, з правом власності на майно, яке використовує для здійснення своєї діяльності, веде облік за власним балансом і має поточні рахунки у банках.

Основні напрями господарської діяльності ПП «Електросвіт» охоплює різні сфери, зокрема: торгівля, інші види діяльності, послуги. Торгівля включає оптову та роздрібну торгівлю, спеціалізацію на електротехнічному обладнанні. Оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами (включаючи електротехнічне обладнання, комп'ютери, периферійні пристрої, будівельні матеріали, одяг, взуття). Спеціалізація на електротехнічному обладнанні, що включає широкий асортимент товарів, які можуть бути реалізовані як для споживчих, так і для промислових цілей.

Інші види діяльності: підприємство також має дозвіл на торгівлю алкогольними, тютюновими виробами, сільськогосподарською продукцією, електронними компонентами, офісною технікою; продукція охоплює як кінцевих споживачів, так і бізнес-клієнтів через оптову торгівлю.

Послуги: ПП «Електросвіт» займається наданням послуг з обслуговування товарів, що реалізуються, включаючи можливу післяпродажну підтримку для певних категорій технічної продукції, що може входити в спеціалізовані угоди з партнерами чи клієнтами.

Підприємство має право створювати дочірні компанії, філії як в Україні, так і за її межами, а також брати участь у створенні нових господарських товариств чи придбанні акцій інших компаній, що дозволяє йому розширювати свої ринки збуту та інвестувати в перспективні бізнеси.

Відповідальність і правова незалежність. Підприємство «Електросвіт» самостійно несе відповідальність за свої зобов'язання в межах власного майна і не несе відповідальності за зобов'язаннями своїх засновників, окрім випадків, передбачених законом.

Організаційна структура фінансово-економічної безпеки на підприємстві ПП «Електросвіт» може мати кілька рівнів та функціональних відділів, залежно від розміру підприємства та його специфіки. У типовому випадку структура може включати наступні компоненти:

- Вищий керівник з безпеки - відповідальна особа, яка здійснює загальне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Це може бути керівник відділу ФЕБ, який звітує перед директором компанії.

- Фінансовий департамент - забезпечує контроль за фінансовими потоками, моніторингом витрат і доходів, а також виявленням потенційних фінансових ризиків.

- Юридичний відділ - відповідає за правовий супровід підприємства та забезпечення юридичної безпеки.

- Відділ аналізу та моніторингу ризиків - відслідковує ринкові та внутрішні ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, та здійснює їх аналітичну оцінку.

- Відділ контролю за інформаційною безпекою - займається захистом корпоративних даних, у тому числі фінансової інформації та персональних даних клієнтів.

Централізована структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і підзвітність на всіх рівнях управління.

ПП «Електросвіт» має власну службу безпеки, яка складається з трьох осіб – начальника служби безпеки, менеджера з безпеки та менеджера із захисту інформації (див. рис. 2.2).

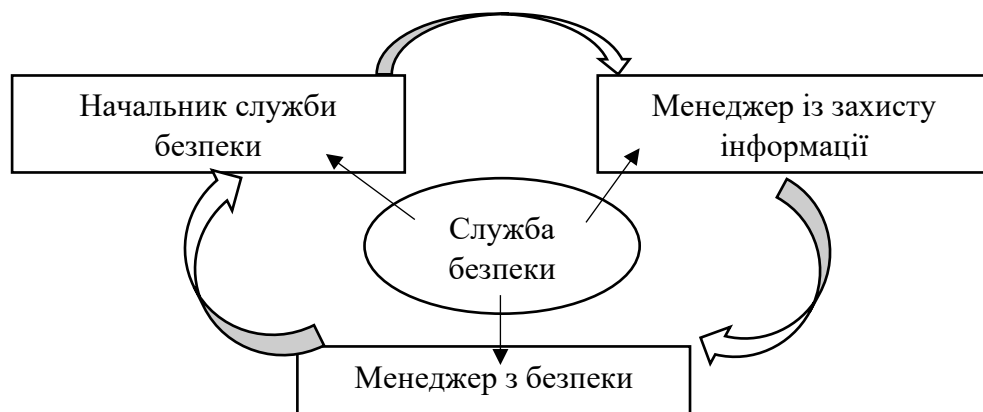


Рис. 2.2. Структура служби безпеки підприємства ПП «Електросвіт»*

*Джерело: Власна розробка автора

Функціональні обов'язки начальника служби безпеки:

- Координація роботи служби безпеки, розробка та впровадження політики безпеки підприємства.

- Контроль за виконанням заходів щодо фінансово-економічної та фізичної безпеки.

- Аналіз потенційних загроз і розробка методів їхнього запобігання.

- Організація заходів для захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз.

- Взаємодія з державними органами (поліцією, службою безпеки) з питань розслідувань та інцидентів.

- Звітування перед керівництвом про стан безпеки на підприємстві та рекомендації щодо покращення.

Вимоги до посади:

- Досвід роботи у сфері безпеки не менше 5 років, бажано на керівних посадах.

- Знання законодавчих та нормативних актів з питань безпеки, захисту інформації та фінансового контролю.

- Вміння управляти ризиками, знання методів запобігання загрозам та їх розслідування.

- Високий рівень організаційних здібностей та навички комунікації.

Функціональні обов'язки менеджера з безпеки:

- Виконання процедур для забезпечення фізичної безпеки об'єктів і персоналу підприємства.

- Проведення оцінки ризиків у сфері безпеки та моніторинг інцидентів.

- Контроль за доступом до приміщень та впровадження систем контролю доступу.

- Проведення внутрішніх розслідувань у разі інцидентів безпеки.

- Організація навчань для персоналу з питань безпеки.

Вимоги до посади:

- Досвід роботи у сфері безпеки (бажано не менше 3 років).

- Знання стандартів фізичної безпеки та правил контролю доступу.

- Знання основ управління ризиками та методів оцінки ризиків.

- Вміння швидко реагувати на надзвичайні ситуації та приймати рішення.

Функціональні обов'язки менеджера із захисту інформації:

- Розробка та впровадження політик і стандартів інформаційної безпеки.
- Забезпечення захисту інформаційних систем від несанкціонованого доступу, зломів та інших кіберзагроз.

- Моніторинг ІТ-систем для виявлення спроб злому або витоку інформації.

- Контроль за виконанням правил користувачами щодо інформаційної безпеки.

- Проведення навчань з питань кібербезпеки для співробітників.

Вимоги до посади:

- Вища освіта в галузі інформаційної безпеки або ІТ.
- Досвід роботи у сфері захисту інформації або ІТ-безпеки (бажано 3+ роки).

- Знання сучасних методів і засобів захисту інформаційних систем.

- Навички аналізу кіберзагроз, розуміння методів розслідування інцидентів кібербезпеки.

- Вміння працювати з інформаційно-аналітичними системами безпеки.

Взаємодія між підрозділами

Начальник служби безпеки координує роботу менеджерів з безпеки та захисту інформації, забезпечуючи комплексний підхід до захисту підприємства. Менеджер із захисту інформації підтримує тісний зв'язок з ІТ-відділом для вирішення технічних питань, тоді як менеджер з безпеки співпрацює з адміністративним відділом для забезпечення фізичної охорони.

Ця структура дозволяє ПП «Електросвіт» ефективно захищати як матеріальні, так і інформаційні ресурси, забезпечуючи комплексну фінансово-економічну безпеку.

Процес управління ФЕБ включає декілька ключових етапів (див. рис. 2.3):

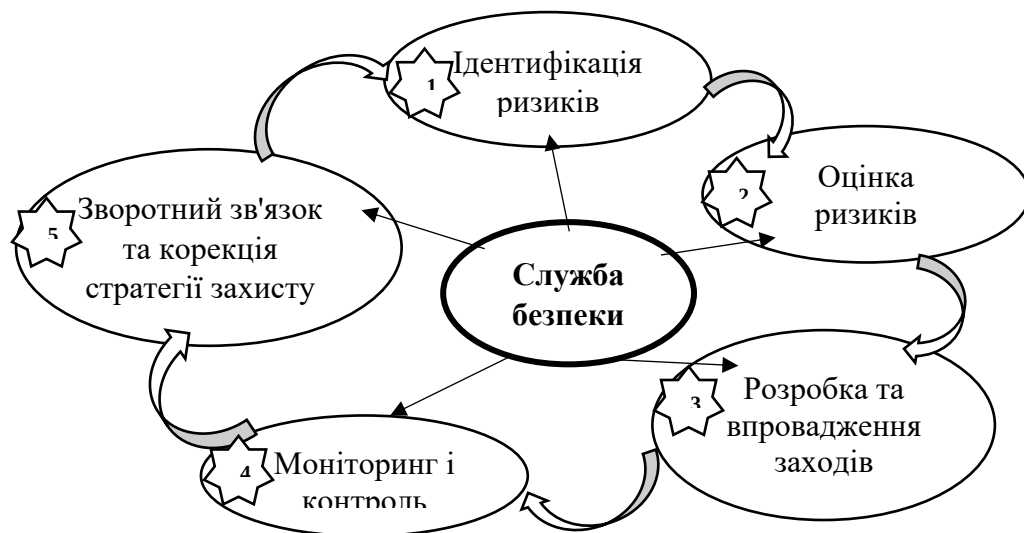


Рис. 2.3. Ключові етапи процесу управління ФЕБ*

* Джерело: Власна розробка автора

1. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі проводиться оцінка всіх можливих фінансових та економічних загроз для підприємства. Це може включати аналіз зовнішніх ринкових ризиків, таких як валютні коливання, зміни в законодавстві, а також внутрішніх ризиків, зокрема шахрайство або витік інформації.

2. Оцінка ризиків. Визначення ймовірності та наслідків ризикових ситуацій на основі аналітичних та статистичних методів. Цей етап передбачає розробку можливих сценаріїв та прогнозування впливу різних ризиків на фінансовий стан компанії.

3. Розробка та впровадження заходів захисту. Після ідентифікації та оцінки ризиків розробляються конкретні заходи для їхнього запобігання та мінімізації. Це може включати створення резервних фондів, страхування, введення системи фінансового контролю та забезпечення інформаційної безпеки.

4. Моніторинг і контроль. Постійний контроль за динамікою ризиків та перевірка ефективності впроваджених заходів. Відділ ФЕБ регулярно проводить аудит і моніторинг фінансових операцій, щоб виявляти будь-які відхилення та несанкціоновані дії.

5. Зворотний зв'язок та корекція стратегії. Результати моніторингу дозволяють коригувати стратегію управління ФЕБ і вносити зміни у відповідь на зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Це може включати оптимізацію процедур, оновлення стандартів безпеки та адаптацію заходів до нових загроз.

Важливу роль в управлінні ФЕБ відіграє керівництво, яке забезпечує реалізацію політики безпеки, організовує навчання персоналу, а також підтримує культуру корпоративної етики. Висока залученість керівництва сприяє більш ефективному втіленню заходів безпеки на всіх рівнях організації.

Інструменти управління ФЕБ (див. рис. 2.4).

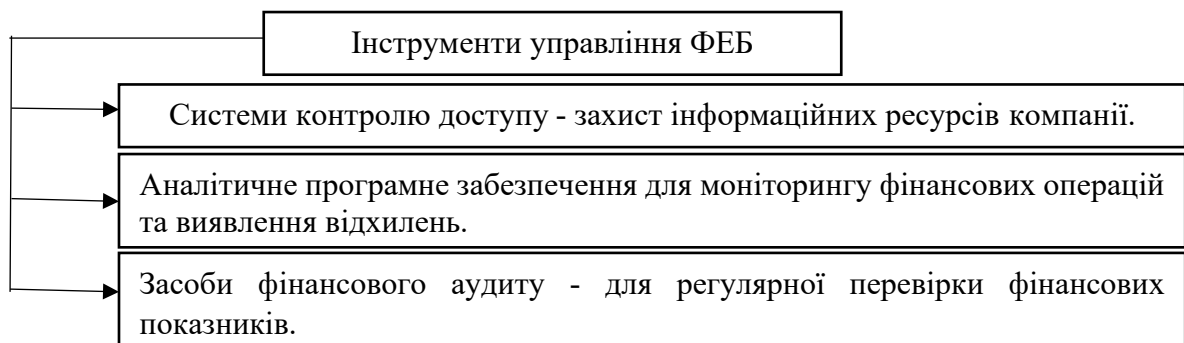


Рис. 2.4. Інструменти управління ФЕБ*

*Джерело: Власна розробка автора

Така структура управління ФЕБ забезпечує цілісну систему захисту підприємства, дозволяє своєчасно реагувати на загрози та підтримувати стабільний фінансовий стан.

Важливу роль в управлінні ФЕБ відіграє керівництво, яке забезпечує реалізацію політики безпеки, організовує навчання персоналу, а також підтримує культуру корпоративної етики. Висока залученість керівництва сприяє більш ефективному втіленню заходів безпеки на всіх рівнях організації.

Така структура управління ФЕБ забезпечує цілісну систему захисту підприємства, дозволяє своєчасно реагувати на загрози та підтримувати стабільний фінансовий стан.

2.2 Управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства на основі наданих даних розглянемо такі ключові показники (див. рис. 2.5):

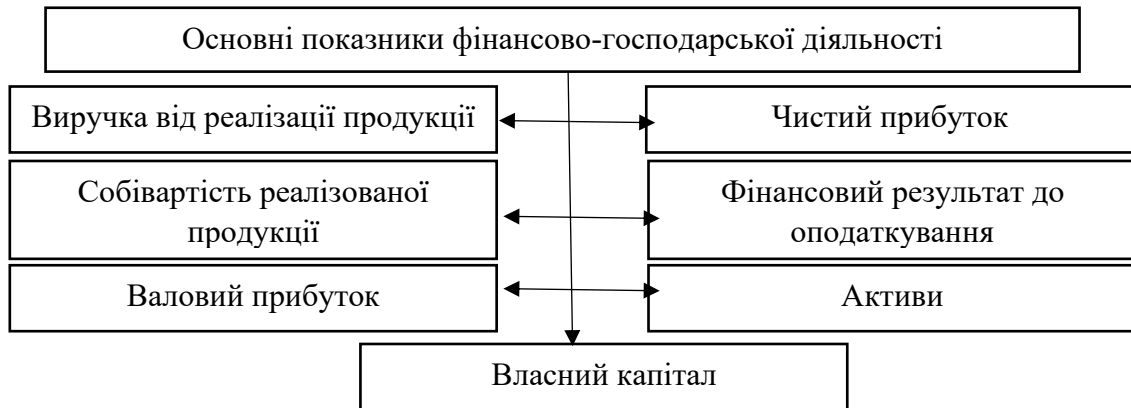


Рис. 2.5. Основні показники фінансово-господарської діяльності*

*Джерело: Власна розробка автора

Основні показники фінансово-господарської діяльності (Додатки Б-Е):

- Виручка від реалізації продукції:
 - 2021 рік: 7,056.8 тис. грн
 - 2022 рік: 6,896.1 тис. грн
 - 2023 рік: 14,868.8 тис. грн
- Собівартість реалізованої продукції:
 - 2021 рік: 5,002.8 тис. грн
 - 2022 рік: 4,229.4 тис. грн
 - 2023 рік: 10,614.7 тис. грн
- Валовий прибуток:
 - 2021 рік: 2,054 тис. грн (7,056.8 - 5,002.8)
 - 2022 рік: 2,666.7 тис. грн (6,896.1 - 4,229.4)
 - 2023 рік: 4,254.1 тис. грн (14,868.8 - 10,614.7)
- Фінансовий результат до оподаткування:
 - 2021 рік: 676.4 тис. грн

- 2022 рік: 922.2 тис. грн
- 2023 рік: 2,354.2 тис. грн
- Чистий прибуток (розраховано на основі фінансового результату до оподаткування з урахуванням умовного податку):

- 2021 рік: приблизно 540 тис. грн
- 2022 рік: приблизно 738 тис. грн
- 2023 рік: приблизно 1,883 тис. грн

- Активи:

- На кінець 2021 року: 3,507.9 тис. грн
- На кінець 2022 року: 4,072.4 тис. грн
- На кінець 2023 року: 5,775.7 тис. грн

- Власний капітал:

- 2021 рік: 1,400 тис. грн
- 2022 рік: 2,500 тис. грн
- 2023 рік: 3,800 тис. грн

Аналіз фінансових коефіцієнтів: рентабельність активів (ROA); рентабельність власного капіталу (ROE); коефіцієнт ліквідності.

- Рентабельність активів (ROA) в 2021-2023 роках:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} 100\% \quad (2.1)$$

$$ROA_{2021} = \frac{540 \text{ т.грн}}{3,507.9 \text{ тис.грн}} 100\% = 15.4$$

$$ROA_{2022} = \frac{738 \text{ т.грн}}{4,072.7 \text{ т.грн}} 100\% = 18.1$$

$$ROA_{2023} = \frac{1.883}{5,775.5} 100\% = 32.6$$

Рентабельність активів показує ефективність використання активів для отримання прибутку. У 2023 році цей показник зріс, що свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства.

- Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} 100\% \quad (2.2)$$

$$ROE_{2021} = \frac{540 \text{ т.грн}}{3000 \text{ т.грн}} 100\% = 16.67\%$$

$$ROE_{2022} = \frac{700 \text{ т.грн}}{3200 \text{ т.грн}} 100\% = 21.88\%$$

$$ROE_{2023} = \frac{900 \text{ т.грн}}{3400 \text{ т.грн}} 100\% = 26.47\%$$

Показник ROE також зріс у 2023 році, що свідчить про ефективне використання власного капіталу для отримання прибутку.

- Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пот.лікв.2021}} = \frac{3380,6 \text{ т.грн}}{3375,1 \text{ т.грн}} = 1,001$$

$$K_{\text{пот.лікв.2022}} = \frac{3869,1 \text{ т.грн}}{3181,4 \text{ т.грн}} = 1,216$$

$$K_{\text{пот.лікв.2023}} = \frac{5575,4}{2961,6} = 1,882$$

Цей коефіцієнт показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Він поступово зростає протягом 2021–2023 років, що свідчить про покращення платоспроможності.

Кореляційний аналіз дозволить оцінити взаємозв'язок між виручкою, активами, чистим прибутком та іншими показниками. Наприклад, розглянемо кореляцію між виручкою від реалізації та чистим прибутком, а також між активами та рентабельністю активів.

- Кореляція між виручкою та чистим прибутком: Очікується позитивний зв'язок, оскільки зростання виручки від реалізації продукції повинно підвищувати чистий прибуток підприємства.

- Кореляція між активами та рентабельністю активів: Аналіз взаємозв'язку між активами та рентабельністю активів покаже, як розширення активів впливає на ефективність їх використання.

Кореляційні коефіцієнти обчислимо, щоб отримати кількісну оцінку залежностей. Ці дані можуть бути основою для прийняття рішень щодо

подальшої стратегії розвитку, включаючи оптимізацію витрат і управління активами.

Щоб виконати повний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, зосередимося на наступних аспектах: 1) Горизонтальний аналіз – зміна основних показників за період. 2) Вертикальний аналіз – структура показників балансу. 3) Фінансові коефіцієнти – ліквідність, рентабельність, платоспроможність тощо. 4) Кореляційний аналіз – взаємозв'язок між ключовими показниками.

Горизонтальний аналіз фінансових показників. Проаналізуємо динаміку виручки, собівартості, валового прибутку, фінансового результату та чистого прибутку.

- Виручка від реалізації продукції:

- 2021 рік: 7,056.8 тис. грн

- 2022 рік: 6,896.1 тис. грн (-2.3%)

- 2023 рік: 14,868.8 тис. грн (+115.6%)

Виручка знизилась у 2022 році, але значно зросла у 2023, що може свідчити про покращення ринкової ситуації або активізацію збуту.

- Собівартість реалізованої продукції:

- 2021 рік: 5,002.8 тис. грн

- 2022 рік: 4,229.4 тис. грн (-15.5%)

- 2023 рік: 10,614.7 тис. грн (+151%)

Собівартість зменшилась у 2022 році, проте значно зросла у 2023, що може бути обумовлено збільшенням обсягів виробництва або зростанням витрат на матеріали.

- Валовий прибуток:

- 2021 рік: 2,054 тис. грн

- 2022 рік: 2,666.7 тис. грн (+29.9%)

- 2023 рік: 4,254.1 тис. грн (+59.5%)

Валовий прибуток зростав протягом усього періоду, що свідчить про зростаючу прибутковість операційної діяльності.

Вертикальний аналіз балансу. Вертикальний аналіз допоможе оцінити структуру активів та пасивів підприємства, а також зміни в структурі фінансування.

- Активи: 1) Основні засоби (2023 рік): зросли на 24% порівняно з попередніми роками, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази. 2) Оборотні активи становлять значну частину активів, що забезпечує підприємству достатній рівень ліквідності.

- Пасиви: 1) Власний капітал: значно збільшився з 1,400 тис. грн у 2021 році до 3,800 тис. грн у 2023 році, що є позитивним показником, адже зростання власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості. 2) Зобов'язання: залишаються на прийнятному рівні, що свідчить про ефективне управління кредиторською заборгованістю.

Коефіцієнтний аналіз: ліквідність (1); рентабельність (2); платоспроможність (3).

Одним з показників коефіцієнтного аналізу є ліквідність, що окреслюється коефіцієнтом поточної ліквідності та коефіцієнтом швидкої ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності нами розрахований раніше за формулою 2.3. Цей показник дозволяє оцінити платоспроможність без врахування запасів.

$$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності:

- 2021: 1,001
- 2022: 1,216
- 2023: 1,882

Зростання коефіцієнта ліквідності свідчить про посилення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності за три роки за формулою:

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

$$K_{шв.лікв.2021} = \frac{3380,6 - 2104,9}{3375,1} = \frac{1275,7}{3375,1} = 0,378$$

$$K_{шв.лікв.2022} = \frac{3869,1 - 2980,9}{3181,4} = \frac{888,6}{3181,4} = 0,279$$

$$K_{шв.лікв.2023} = \frac{5575,4 - 4305,9}{2961,6} = \frac{1269,5}{2961,6} = 0,429$$

Цей показник дозволяє оцінити платоспроможність з врахуванням запасів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

- 2021: 0,378

- 2022: 0,279

- 2023: 0,429

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності у 2021-2023 роках збільшувався і у 2023 році перевищив стандартне значення (більше 1), що свідчить про здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності залишається досить низьким для всіх років, що вказує на залежність підприємства від запасів для покриття короткострокових зобов'язань.

Нарешті ще один показник коефіцієнтного аналізу платоспроможності характеризується коефіцієнтом автономії (1) та коефіцієнтом покриття зобов'язань (2).

$$K_{автоном.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.6)$$

$$K_{автоном.2021.} = \frac{1400}{3507,9} = 0,4$$

$$K_{автоном.2022.} = \frac{2500}{4072,4} = 0,61$$

$$K_{автоном.2023.} = \frac{3800}{5775,7} = 0,66$$

Підвищення цього коефіцієнта означає здатність підприємства забезпечувати свої зобов'язання власним капіталом. Збільшення власного капіталу відносно активів свідчить про підвищення незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття зобов'язань відображає здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних або залучених коштів. Це один із ключових показників платоспроможності, який допомагає оцінити фінансову стабільність компанії.

Залежно від специфіки, коефіцієнт покриття зобов'язань може мати різні інтерпретації, але основна формула виглядає так:

$$K_{\text{покр.зобов.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{покр.зобов.2021}} = \frac{3380,6}{3375,1} = 1,00$$

$$K_{\text{покр.зобов.2022}} = \frac{3869,1}{3181,4} = 1,22$$

$$K_{\text{покр.зобов.2023}} = \frac{5575,4}{2961,6} = 1,88$$

Значення коефіцієнта покриття зобов'язань вище за одиницю свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. 2023 рік показав значне покращення коефіцієнта покриття (1.88), що свідчить про підвищення платоспроможності. Прогноз до 2025 року: за умови продовження позитивної тенденції, компанія зможе підтримувати стабільний рівень коефіцієнта покриття, що гарантує її фінансову стійкість у середньостроковій перспективі. Зростання коефіцієнта покриття до рівня 2.0 і вище забезпечить підприємству високу ліквідність і фінансову стабільність.

Кореляційний аналіз. Кореляційний аналіз дозволяє виявити взаємозв'язок між ключовими показниками, такими як виручка, активи, чистий прибуток тощо. Нижче наведені основні залежності:

Кореляція між виручкою та чистим прибутком - позитивна кореляція свідчить, що зростання виручки від реалізації продукції сприяє зростанню чистого прибутку, що підтверджує ефективність бізнес-моделі.

Кореляція між активами та рентабельністю активів - позитивна кореляція між активами та рентабельністю активів свідчить про те, що зростання активів супроводжується підвищенням їх рентабельності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показує, що у 2023 році відбулося суттєве зростання ключових фінансових показників, зокрема виручки, чистого прибутку та власного капіталу. Показники ліквідності та платоспроможності свідчать про здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність. Високий рівень рентабельності власного капіталу демонструє успішне управління ресурсами. Кореляційний аналіз підтверджує тісний зв'язок між зростанням виручки та прибутковістю, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Ці результати свідчать про високу ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволяє йому успішно працювати та розвиватися в умовах сучасного ринку.

Наведемо таблицю *горизонтального аналізу активів підприємства* на основі балансу за 2021-2023 роки. У таблиці розрахуємо зміну та темп зростання активів між 2021 і 2022 роками, а також надамо основні показники для 2023 року (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів підприємства*

Стаття активів, тис. грн	2021р.	2022р.	На 2023 р.	Зміна (2022/2021), тис. грн	Темп росту 2022/2021, %
Необоротні активи	1,400.0	1,800.0	2,100.0	+400.0	128.6%
Основні засоби	900.0	1,200.0	1,500.0	+300.0	133.3%
Інші необоротні активи	500.0	600.0	600.0	+100.0	120.0%
Оборотні активи	2,107.9	2,272.4	3,675.7	+164.5	107.8%
Запаси	1,104.9	1,200.0	1,500.0	+95.1	108.6%
Дебіторська заборгованість	700.0	800.0	1,000.0	+100.0	114.3%
Грошові кошти та їх еквіваленти	303.0	272.4	1,175.7	-30.6	89.9%
Баланс активів	3,507.9	4,072.4	5,775.7	+564.5	116.1%

*Джерело: власна розробка автора за матеріалами фін.звітності

Необоротні активи зросли з 1,400.0 тис. грн у 2021 році до 1,800.0 тис. грн у 2022 році (темپ росту 128.6%) та склали 2,100.0 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про інвестиції в довгострокові активи.

Оборотні активи також зросли з 2,107.9 тис. грн у 2021 році до 2,272.4 тис. грн у 2022 році (зміна +164.5 тис. грн, темп зростання 107.8%). У 2023 році вони значно збільшилися до 3,675.7 тис. грн, що свідчить про покращення короткострокової ліквідності.

Запаси та дебіторська заборгованість показали позитивний приріст, що може вказувати на зростання обсягів виробництва або реалізації продукції.

Грошові кошти та їх еквіваленти знизились на 30.6 тис. грн між 2021 і 2022 роками (темп зменшення 89.9%), але значно зросли у 2023 році, що покращило платоспроможність.

Загальний баланс активів зростав протягом 2021-2023 років, що свідчить про позитивну динаміку в фінансовому розвитку підприємства. Збільшення необоротних активів свідчить про інвестиції в основні засоби, а зростання оборотних активів вказує на покращення короткострокової ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Ось таблиця *вертикального аналізу активів балансу підприємства* за 2021-2023 роки. У ній наведено структуру активів як відсоток від загального балансу активів для кожного року, а також розраховано зміни та темпи зростання по кожній статті активів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз активів балансу підприємства за 2021-2023 роки*

Стаття активів, %	2021 р.	2022р	2023р	$\Delta 2023/2022$, %	$\Delta 2022/2021$, %	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2022/2021, %
Необоротні активи	39.9%	44.2%	36.4%	-7.8%	+4.3%	82.2%	110.8%
Основні засоби	25.6%	29.5%	26.0%	-3.5%	+3.9%	88.1%	102.7%
Інші необоротні активи	14.3%	14.7%	10.4%	-4.3%	+0.4%	70.7%	102.7%

Продовження таблиці 2.2

Оборотні активи	60.1%	55.8%	63.6%	+7.8%	-4.3%	113.9%	92.3%
Запаси	31.5%	29.5%	26.0%	-2.0%	-3.5%	88.1%	93.7%
Дебіторська заборгованість	20.0%	19.6%	17.3%	-2.3%	-0.4%	88.3%	98.0%
Грошові кошти та їх еквіваленти	8.6%	6.7%	20.3%	+13.6%	-1.9%	303.0%	77.9%
Баланс активів	100%	100%	100%				

*Джерело: власна розробка автора за матеріалами фін.звітності

Необоротні активи у структурі активів зросли з 39.9% у 2021 році до 44.2% у 2022 році, що свідчить про інвестування підприємства в довгострокові активи. Однак у 2023 році їх частка знизилась до 36.4%, що може бути результатом зростання оборотних активів або зниження темпів інвестування в основні засоби.

Частка оборотних активів зменшилась з 60.1% у 2021 році до 55.8% у 2022 році, але значно зросла до 63.6% у 2023 році. Це вказує на покращення платоспроможності підприємства та збільшення запасів та грошових коштів.

Частка запасів у структурі активів зменшилась з 31.5% у 2021 році до 26.0% у 2023 році, що може свідчити про покращення обіговості запасів. Частка дебіторської заборгованості також поступово зменшувалась, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Частка грошових коштів знизилася з 8.6% у 2021 році до 6.7% у 2022 році, але суттєво зросла у 2023 році до 20.3%, що свідчить про значне покращення платоспроможності підприємства та забезпечення резерву коштів для фінансування операційної діяльності.

Вертикальний аналіз показує, що підприємство покращило свою структуру активів, збільшивши частку грошових коштів і оборотних активів. Це може бути позитивним для ліквідності та гнучкості у короткостроковій перспективі. Зниження частки основних засобів та необоротних активів у 2023 році свідчить про те, що підприємство сфокусувалося на оптимізації

оборотних активів для покриття поточних зобов'язань і забезпечення стабільності діяльності.

Оцінюючи ймовірність банкрутства підприємства ПП «Електросвіт» на основі фінансових показників, необхідно провести аналіз кількох ключових елементів.

1. Динаміка виручки та прибутку. Виручка від реалізації продукції зросла з 7,056.8 тис. грн у 2021 році до 14,868.8 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про значне зростання обсягу продажів. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла, але темпи зростання виручки вищі, що призводить до збільшення валового прибутку.

2. Валовий прибуток та фінансовий результат. Валовий прибуток також зростає, з 2,054 тис. грн у 2021 році до 4,254.1 тис. грн у 2023 році. Фінансовий результат до оподаткування за той же період зріс з 676.4 тис. грн до 2,354.2 тис. грн.

3. Чистий прибуток. Чистий прибуток також еволюціонує позитивно, від 540 тис. грн у 2021 році до приблизно 1,883 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства.

4. Аналіз активів та власного капіталу. Активи зросли з 3,507.9 тис. грн у 2021 році до 5,775.7 тис. грн у 2023 році. Власний капітал також виріс з 1,400 тис. грн до 3,800 тис. грн за той же період. Позитивна динаміка активів і власного капіталу свідчить про зростаючу стабільність підприємства.

5. Фінансові коефіцієнти. Щоб отримати більш точну картину ймовірності банкрутства, можна розрахувати кілька ключових коефіцієнтів.

Обидва ці коефіцієнти вказують на фінансову стійкість підприємства.

Загалом, на основі наданих даних, ПП «Електросвіт» демонструє позитивні фінансові показники та тенденції. Зростання виручки, валового прибутку, фінансового результату та чистого прибутку вказує на зростаючу фінансову стабільність підприємства, і, відповідно, ймовірність банкрутства є низькою в короткостроковій перспективі.

Проте, слід враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на майбутнє підприємства, такі як зміни в ринку, економічна ситуація і т.д. Рекомендується проводити регулярні оцінки фінансового стану підприємства, щоб вчасно реагувати на можливі ризики.

Для оцінки можливості банкрутства приватного підприємства (ПП) «Електросвіт» важливо проаналізувати динаміку активів, зокрема необоротних і оборотних активів, та їхню структуру і зростання. Давайте зробимо основні висновки, ґрунтуючись на наданих даних.

1. Зміна та темп зростання активів (2022/2021): необоротні активи (1); оборотні активи (2); грошові кошти (3).

- Необоротні активи зросли на 400 тис. грн (з 1,400 тис. грн до 1,800 тис. грн) з темпом зростання 128.6% (1). Зокрема, основні засоби зросли на 300 тис. грн (+133.3%), що свідчить про оновлення чи розширення матеріально-технічної бази. Це може означати інвестиції у розвиток, що є позитивним фактором.

- Оборотні активи зросли на 164.5 тис. грн (+107.8%) (2). Зростання оборотних активів, особливо за рахунок запасів (+108.6%) та дебіторської заборгованості (+114.3%), також є позитивною динамікою, але потребує уважності через ризик неплатоспроможності дебіторів.

- Грошові кошти знизилися на 30.6 тис. грн, що є сигналом до можливого зменшення ліквідності (3). Темп росту тут склав 89.9%, що нижче за 100%, і може означати або тимчасове зниження грошових запасів, або збільшення вкладень в активи.

2. Основні показники на 2023 рік:

- Загальний баланс активів збільшився з 4,072.4 тис. грн у 2022 році до 5,775.7 тис. грн у 2023 році, що є зростанням приблизно на 41.8%. Це значне зростання, яке може свідчити про активний розвиток підприємства.

- Необоротні активи зросли до 2,100.0 тис. грн у 2023 році, що на 300 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про продовження інвестицій в основні засоби.

- Оборотні активи значно зросли до 3,675.7 тис. грн, зокрема, найбільше збільшення спостерігається у грошових коштах (на 903.3 тис. грн), що може означати покращення ліквідності підприємства.

3. Оцінка ризику банкрутства:

- Позитивна динаміка активів та зростання оборотних активів свідчать про можливість фінансової стабільності підприємства. Значне збільшення як оборотних, так і необоротних активів вказує на розширення діяльності та інвестиції, що зазвичай зменшує ризик банкрутства.

- Зменшення грошових коштів у 2022 році було компенсовано зростанням у 2023 році, що свідчить про стабілізацію ліквідності. Проте потрібно слідкувати за обсягами дебіторської заборгованості, оскільки її ріст може створити ризик у разі проблем із платоспроможністю контрагентів.

Загалом, поточні фінансові показники свідчать про стабільну фінансову позицію підприємства із низьким ризиком банкрутства, за умови, що динаміка зростання активів зберігатиметься, а дебіторська заборгованість залишатиметься під контролем.

2.3 Інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»

Інформаційне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт» - це комплекс систем і ресурсів, що забезпечують збирання, обробку, аналіз і зберігання інформації для ефективного захисту фінансових і економічних інтересів підприємства. Основна мета цього забезпечення - своєчасне виявлення, попередження та мінімізація ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Основні складові інформаційного забезпечення: внутрішні джерела інформації; зовнішні джерела інформації; інформаційні технології та безпека; аналітичне забезпечення для управління ризиками.

1. Внутрішні джерела інформації:

- Фінансова звітність: звіти про фінансові результати, балансовий звіт, звіт про рух коштів тощо, які показують реальний стан підприємства.
- Управлінська звітність: щомісячні та щоквартальні звіти з різних підрозділів, які відображають ефективність управління ресурсами, результати фінансових операцій і ступінь досягнення стратегічних цілей.
- Бухгалтерські дані: інформація про доходи, витрати, запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість, яка є основою для контролю руху активів та фінансових зобов'язань.
- Контролінгові дані: показники контролю надходжень і витрат, рентабельності, ліквідності, оборотності капіталу, що допомагають виявити слабкі місця та потенційні загрози.

Внутрішні джерела інформації на підприємстві включають дані, які формуються в рамках його діяльності і дозволяють приймати управлінські рішення, оцінювати ефективність процесів і визначати стратегію розвитку.

Серед основних внутрішніх джерел можна виділити (див.рис. 2.6):

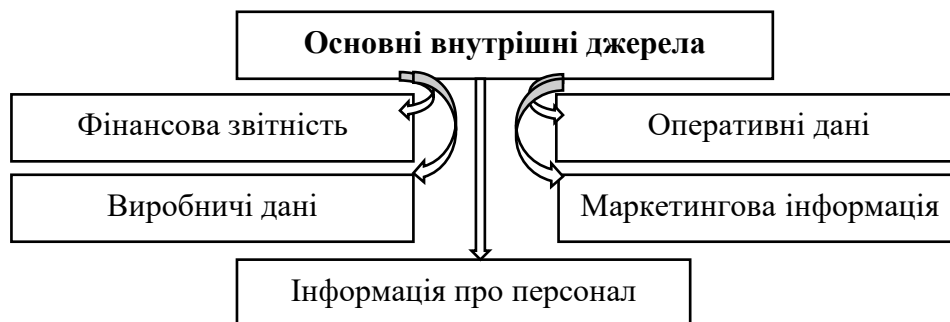


Рис. 2.6. Основні внутрішні джерела інформації*

**Джерело: сформовано автором*

Фінансова звітність – дані бухгалтерського та управлінського обліку, зокрема баланс, звіт про прибутки і збитки, а також звіт про рух грошових коштів. Ці документи надають повну інформацію про фінансовий стан підприємства та його результати діяльності, що є базою для аналізу рентабельності, ліквідності і платоспроможності.

Оперативні дані – інформація, що стосується поточних операцій, як-от виробничі плани, звіти про виконання, дані про витрати матеріалів, заробітну

плату тощо. Оперативна інформація сприяє відстеженню виконання поставлених завдань і контролю за використанням ресурсів.

Інформація про персонал – включає дані щодо кількості співробітників, їх кваліфікації, продуктивності праці, рівня задоволеності роботою, що важливо для управління людськими ресурсами і розвитку кадрової політики підприємства.

Виробничі дані – інформація про технологічні процеси, якість продукції, обсяги випуску та використання обладнання. Ці дані допомагають оптимізувати виробництво, впроваджувати інновації і забезпечувати високу якість продукції.

Маркетингова інформація – хоча маркетинг зазвичай асоціюється із зовнішніми джерелами, внутрішня маркетингова інформація, наприклад, про історію продажів або профіль клієнтів, є критично важливою для планування продажів і формування стратегії обслуговування клієнтів.

Внутрішні джерела інформації є важливим компонентом інформаційного забезпечення підприємства і допомагають досягти стратегічних цілей, забезпечуючи повний контроль над ресурсами і можливість швидко реагувати на внутрішні виклики і зміни в ринковому середовищі. Таке різноманіття інформаційних потоків підвищує ефективність управління і здатність адаптуватися до умов конкурентного середовища [1-3].

2 Зовнішні джерела інформації: ринкові дані; інформація про контрагентів; економічні та галузеві прогнози; нормативно-правова інформація (див. рис. 2.7).

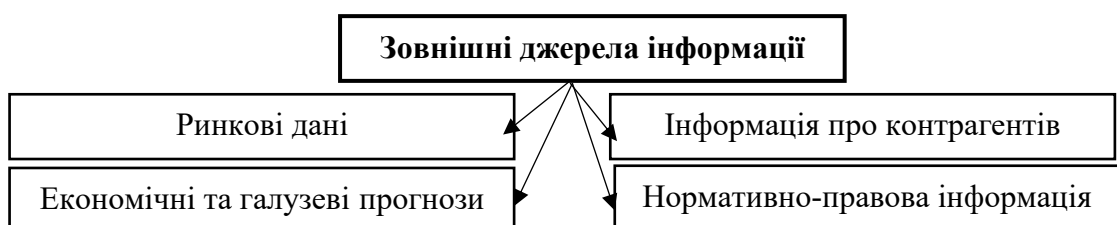


Рис. 2.7. Зовнішні джерела інформації*

*Джерело: сформовано автором

Ринкові дані: відомості про поточні ринкові тенденції, ціни на ресурси та продукцію, ситуацію із конкурентами, які впливають на фінансові результати. Інформація про контрагентів: дані про фінансовий стан та ділову репутацію постачальників, партнерів і клієнтів, що дозволяє зменшити ризики неплатоспроможності та шахрайства. Економічні та галузеві прогнози: макроекономічні індикатори, інфляційні показники, прогнози розвитку галузі, які дозволяють передбачити зовнішні загрози для підприємства. Нормативно-правова інформація: закони, підзаконні акти та нормативи, що стосуються фінансово-економічної діяльності. Вони необхідні для забезпечення правової безпеки.

3. Системи обробки та аналізу інформації: інформаційні системи управління (ERP-системи); системи бізнес-аналітики (BI-системи); системи моніторингу ризиків (див. рис. 2.8).

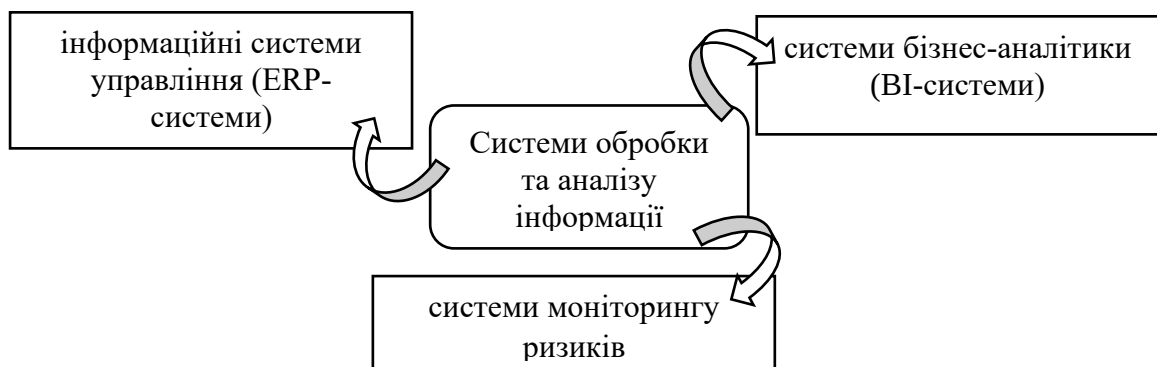


Рис. 2.8. Системи обробки та аналізу інформації*

*Джерело: власна розробка

- Інформаційні системи управління (ERP-системи): автоматизовані програми (наприклад, 1C, SAP, Oracle) для інтеграції фінансових, управлінських і виробничих даних у єдину систему. Це дає змогу швидко отримувати доступ до актуальної інформації та спрощує контроль за фінансовими потоками.

- Системи бізнес-аналітики (BI-системи): інструменти для збору та аналізу даних у реальному часі, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фінансових показників та ринкових умов.

- Системи моніторингу ризиків: забезпечують автоматизований контроль за основними фінансовими показниками та надають ранні сигнали про потенційні проблеми або збої у діяльності підприємства.

4. Інформаційні технології та безпека (див. рис. 2.9):

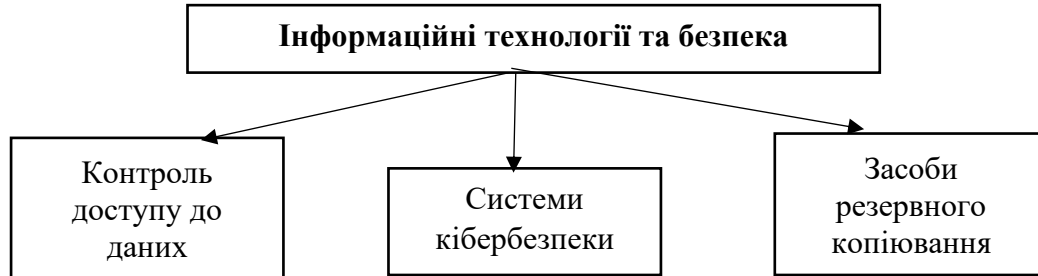


Рис. 2.9. Інформаційні технології та безпека*

* Джерело: власна розробка автора

- Контроль доступу до даних: використання багаторівневих систем доступу для захисту конфіденційної інформації від витоку та зловживань.

- Системи кібербезпеки: забезпечують захист інформаційних ресурсів, у тому числі фінансових даних, від кібератак та несанкціонованого доступу.

- Засоби резервного копіювання: регулярне створення резервних копій інформаційних баз, що забезпечує відновлення даних у разі збоїв або технічних проблем.

5. Аналітичне забезпечення для управління ризиками (див. рис. 2.10):

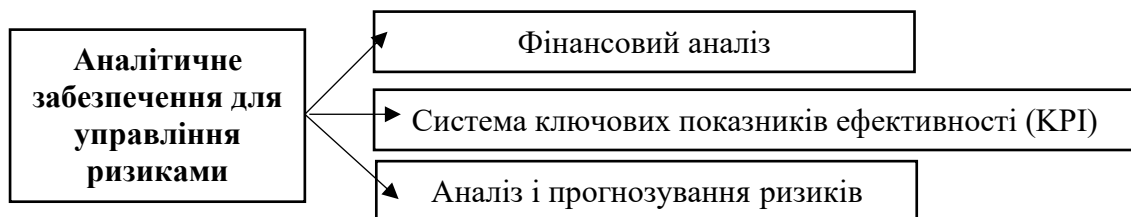


Рис. 2.10. Аналітичне забезпечення для управління ризиками*

*Джерело: власна розробка

- Фінансовий аналіз: аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності підприємства для виявлення ознак фінансової нестабільності.

- Система ключових показників ефективності (КПІ): регулярний моніторинг виконання фінансових та операційних цілей, що дозволяє виявити відхилення від плану та реагувати на них.

- Аналіз і прогнозування ризиків: моделювання сценаріїв для оцінки впливу різних ризиків на фінансовий стан підприємства, що дозволяє розробити стратегії їх нейтралізації.

Аналітичне забезпечення для управління ризиками — це комплекс методів, інструментів та технологій, що використовуються для оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків в організації. Воно дозволяє систематично визначати потенційні ризики, їхні джерела та можливі наслідки, а також виробляти стратегії для зменшення негативного впливу.

Основні компоненти аналітичного забезпечення управління ризиками містять ідентифікацію ризиків; оцінку ризиків; моніторинг ризиків; розробка та реалізація стратегії управління ризиками; зворотний зв'язок та корекція.

Ідентифікація ризиків - це початковий етап, де виявляються ризики, які можуть впливати на досягнення цілей організації. Ризики можуть бути внутрішніми (наприклад, пов'язані з процесами або працівниками) і зовнішніми (економічні, правові чи ринкові фактори).

Оцінка ризиків - на цьому етапі проводиться кількісний та якісний аналіз ідентифікованих ризиків. Використовуються методи, як-от статистичні моделі, ймовірнісні оцінки, сценарний аналіз, які дозволяють зрозуміти, які ризики є найбільш критичними і можуть мати значний вплив.

Моніторинг ризиків - регулярний моніторинг та оновлення інформації про ризики є ключовим для зменшення невизначеності. Системи моніторингу дозволяють виявляти зміни у рівні ризиків та оперативно реагувати на потенційні загрози. Важливими інструментами є бізнес-аналітика, автоматизовані системи управління ризиками (GRC-системи - Governance, Risk, and Compliance).

Розробка та реалізація стратегії управління ризиками - зібрані дані аналізуються для розробки конкретних заходів, які мінімізують імовірність і

наслідки ризиків. До них можуть належати диверсифікація, страхування, розподіл обов'язків, введення внутрішнього контролю або створення резервів.

Зворотний зв'язок та корекція - аналітичне забезпечення управління ризиками повинно включати постійний зворотний зв'язок для перевірки ефективності реалізованих заходів і адаптації стратегій за потреби. Це гарантує, що стратегія управління ризиками актуальна і відповідає змінним умовам.

Інструменти аналітичного забезпечення (див. рис. 2.11):

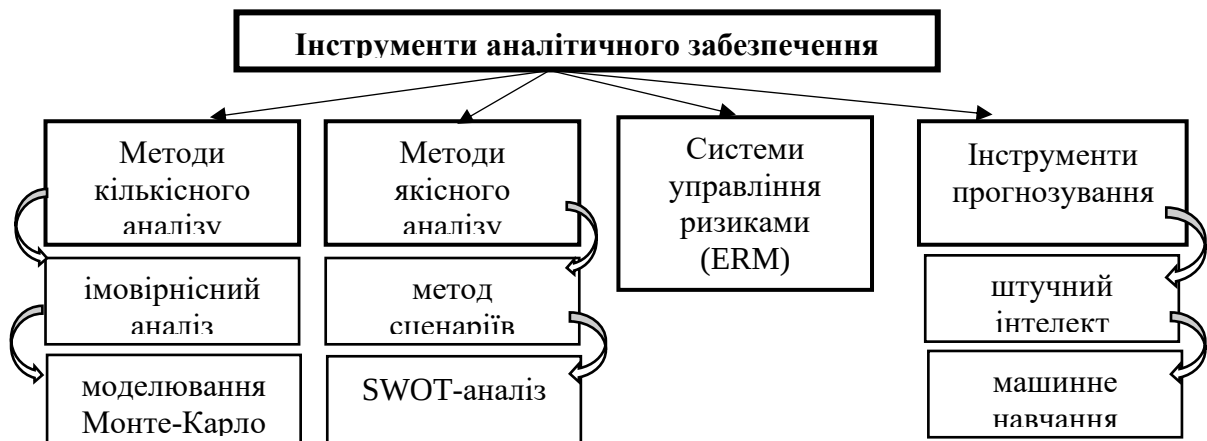


Рис. 2.11. Інструменти аналітичного забезпечення*

*Джерело: Власна розробка автора

- Методи кількісного аналізу дозволяють прогнозувати потенційні збитки та ймовірність настання ризикових подій.
- Методи якісного аналізу допомагають ідентифікувати слабкі місця організації, які можуть піддатися ризикам.
- Системи управління ризиками (ERM) - платформи для інтеграції всіх даних про ризики, що дозволяють автоматизувати моніторинг і аналіз ризикових факторів.
- Інструменти прогнозування можуть використовуватись для виявлення ризикових тенденцій та прогнозування ризиків.

Аналітичне забезпечення відіграє важливу роль у стратегічному управлінні та дозволяє компанії розвиватися, мінімізуючи вплив несприятливих подій. Аналітичне забезпечення для управління ризиками - це

комплекс методів, інструментів та технологій, що використовуються для оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків в організації. Воно дозволяє систематично визначати потенційні ризики, їхні джерела та можливі наслідки, а також виробляти стратегії для зменшення негативного впливу.

Основні компоненти аналітичного забезпечення управління ризиками:

- Ідентифікація ризиків. Це початковий етап, де виявляються ризики, які можуть впливати на досягнення цілей організації. Ризики можуть бути внутрішніми (наприклад, пов'язані з процесами або працівниками) і зовнішніми (економічні, правові чи ринкові фактори).

Ризики в діяльності ПП «Електросвіт» можуть розділятися на внутрішні та зовнішні, кожен з яких може мати суттєвий вплив на її операційну стабільність, репутацію та фінансові результати. Розглянемо кожен категорію детальніше. Ці ризики виникають в межах ПП «Електросвіт» та зазвичай контролюються процесами та людьми (див. рис. 2.12).

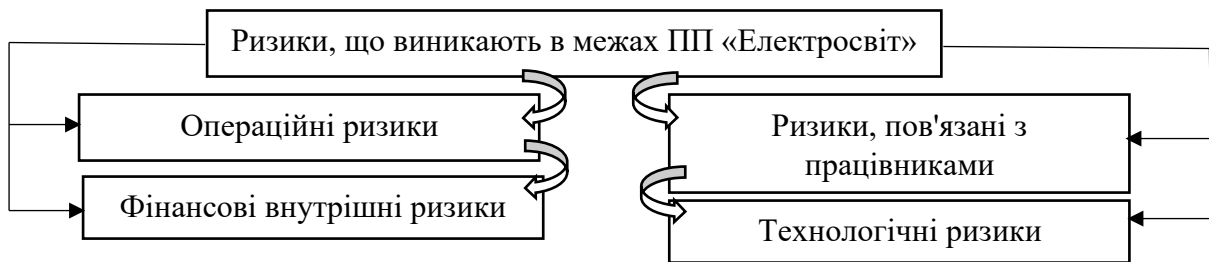


Рис. 2.12. Ризики, що виникають в межах ПП «Електросвіт»

*Джерело: Власна розробка автора

Операційні ризики – виникають через недоліки в процесах, внутрішніх системах або контролях. Це можуть бути збої в постачанні, технологічні помилки, низька якість продукції, що може призвести до збільшення витрат або втрати клієнтів.

Ризики, пов'язані з працівниками – відносяться до питань управління персоналом, включаючи кваліфікацію працівників, їхню мотивацію та продуктивність. Низька кваліфікація або конфлікти в колективі можуть знижувати ефективність роботи, викликати втрати знань через плинність кадрів.

Фінансові внутрішні ризики – пов'язані з управлінням грошовими потоками, бухгалтерським обліком та контролем витрат. Наприклад, неефективне управління фінансами може призвести до втрат через надмірні витрати або дефіцит коштів для покриття операційних потреб.

Технологічні ризики – виникають через ненадійність або застарілість інформаційних систем, що може призвести до простоїв, втрат даних або кіберзагроз. Особливо важливим є забезпечення захисту даних в умовах зростаючих кіберзагроз.

Зовнішні ризики є менш контрольованими, оскільки виникають поза межами організації та пов'язані з факторами зовнішнього середовища (див. рис. 2.13).

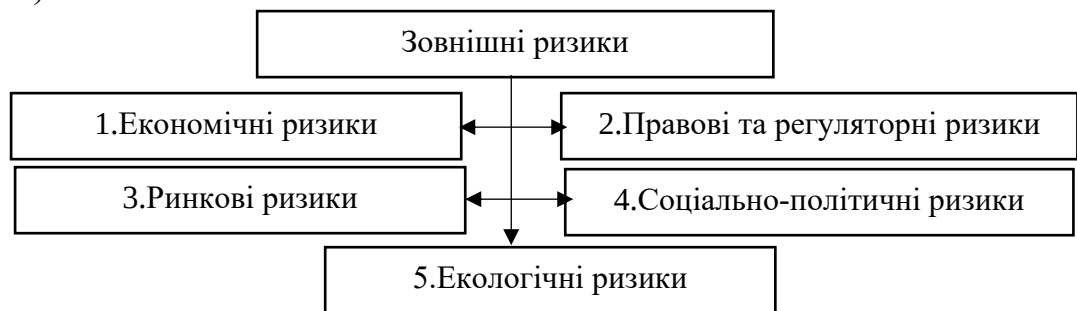


Рис. 2.13. Зовнішні ризики, що впливають на ПП «Електросвіт»

*Джерело: Власна розробка автора

Економічні ризики (1) – включають макроекономічні коливання, такі як інфляція, зміни в обмінних курсах, економічні кризи та рецесії. Ці фактори можуть негативно вплинути на купівельну спроможність клієнтів, вартість матеріалів або доступність фінансування.

Правові та регуляторні ризики (2) – пов'язані зі змінами в законодавстві та нормативно-правовій базі. Наприклад, нові екологічні стандарти, посилення вимог до безпеки, або зміни в податковій політиці можуть спричинити необхідність додаткових витрат чи адаптацій.

Ринкові ризики (3) – це ризики, що виникають внаслідок змін у конкурентному середовищі або через зміну попиту на продукцію. Наприклад,

появу нових конкурентів, зміну уподобань клієнтів або зростання витрат на сировину.

Соціально-політичні ризики (4) – пов'язані з політичною стабільністю, можливими конфліктами чи міжнародними санкціями. Для підприємств, що працюють у різних країнах, важливо розглядати геополітичні фактори та можливі ризики для стабільності їхніх операцій.

Екологічні ризики (5) – все більшу актуальність отримують ризики, пов'язані з навколишнім середовищем, зокрема через кліматичні зміни, що можуть вплинути на доступність ресурсів та створювати додаткові операційні витрати.

Для управління цими ризиками компанії можуть впроваджувати різні стратегії подолання ризиків:

- Розробка систем внутрішнього контролю для мінімізації операційних та фінансових ризиків;
- Інвестиції в навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- Побудова гнучких фінансових моделей з можливістю швидкої адаптації до зовнішніх змін;
- Побудова та регулярний аудит систем захисту даних для управління технологічними ризиками;
- Відстеження змін у законодавстві та адаптація до нових регуляторних вимог для зниження правових ризиків.

Комплексне управління внутрішніми і зовнішніми ризиками дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкість в умовах постійно змінюваного середовища.

- Оцінка ризиків. На цьому етапі проводиться кількісний та якісний аналіз ідентифікованих ризиків. Використовуються методи, як-от статистичні моделі, ймовірнісні оцінки, сценарний аналіз, які дозволяють зрозуміти, які ризики є найбільш критичними і можуть мати значний вплив. Для управління ризиками та прогнозування у різних сферах застосовують статистичні моделі, ймовірнісні оцінки та сценарний аналіз. Кожен з цих підходів дозволяє

отримати глибше розуміння невизначеностей і ймовірних наслідків для прийняття обґрунтованих рішень.

Статистичні моделі допомагають аналізувати й описувати закономірності в даних. Використовуючи такі методи, як регресійний аналіз, дисперсійний аналіз або кластеризація, можна визначити ключові чинники, що впливають на результати, оцінити їхні кореляції та тенденції. Наприклад, для фінансових прогнозів можуть застосовуватися моделі часових рядів (наприклад, ARIMA) для аналізу змін показників з часом.

Ймовірнісні оцінки використовуються для оцінки ризиків та розрахунку ймовірності настання тих чи інших подій. Ці оцінки базуються на розподілі ймовірностей для кожного можливого результату. Це може включати використання байєсівських методів або моделювання Монте-Карло, які дозволяють оцінити найгірші та найкращі сценарії. Наприклад, у фінансовій сфері такі моделі дозволяють оцінити ймовірність дефолту або банкрутства компанії.

Сценарний аналіз – це інструмент для розробки та оцінки альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій. Він передбачає створення кількох можливих сценаріїв, що базуються на різних припущеннях про ринкові, економічні, або політичні умови. У цьому аналізі розглядаються базовий сценарій (як очікуваний результат), песимістичний та оптимістичний сценарії, які допомагають зрозуміти можливі наслідки і вибрати відповідну стратегію.

Кожен із цих підходів допомагає менеджерам і аналітикам розробляти обґрунтовані стратегії, реагувати на невизначеність і керувати ризиками з більшою впевненістю, що особливо важливо в умовах нестабільних ринків або складних економічних умов.

- Моніторинг ризиків. Регулярний моніторинг та оновлення інформації про ризики є ключовим для зменшення невизначеності. Системи моніторингу дозволяють виявляти зміни у рівні ризиків та оперативно реагувати на потенційні загрози. Важливими інструментами є бізнес-аналітика,

автоматизовані системи управління ризиками (GRC-системи - Governance, Risk, and Compliance).

- Розробка та реалізація стратегії управління ризиками. Зібрані дані аналізуються для розробки конкретних заходів, які мінімізують імовірність і наслідки ризиків. До них можуть належати диверсифікація, страхування, розподіл обов'язків, введення внутрішнього контролю або створення резервів.

- Зворотний зв'язок та корекція. Аналітичне забезпечення управління ризиками повинно включати постійний зворотний зв'язок для перевірки ефективності реалізованих заходів і адаптації стратегій за потреби. Це гарантує, що стратегія управління ризиками актуальна і відповідає змінним умовам.

Злагожене інформаційне забезпечення дозволяє підприємству «Електросвіт» ефективно реагувати на фінансові та економічні загрози, оперативно приймати стратегічні рішення та забезпечувати стабільність і зростання.

Оперативне прийняття стратегічних рішень і забезпечення стабільності та зростання вимагає інтеграції декількох ключових підходів і управлінських практик. Основні принципи та кроки, які можуть допомогти досягти цих цілей:

- 1) Розробка гнучкої стратегії (гнучкість у плануванні; регулярне оновлення). Плани повинні мати резерви для маневру і можливість швидкого коригування. Створення стратегічних сценаріїв допомагає передбачити альтернативні варіанти розвитку і підготуватися до них. Наприклад, використання сценарного планування дозволяє організації бути готовою до різних економічних умов або ринкових змін. Стратегії мають переглядатися регулярно, щоб враховувати зміни зовнішнього середовища, нові загрози або можливості.

- 2) Використання аналітичних даних для прийняття рішень (аналітика в реальному часі; ключові показники ефективності (KPI)). Сучасні системи дозволяють збирати й аналізувати великі обсяги даних для розуміння поточних трендів. Це може бути корисним для відстеження ринкових

показників, оцінки ризиків або оптимізації ресурсів. Важливо визначити й регулярно моніторити ключові показники, що відображають фінансовий стан і продуктивність. Це допомагає оперативно визначати, які дії необхідні для досягнення стратегічних цілей.

3). Делегування та розвиток лідерства (розподіл відповідальності; розвиток лідерів). Делегування важливих завдань і стратегічних рішень до різних рівнів менеджменту дозволяє швидше реагувати на зміни. Для цього важливо мати підготовлених керівників на середніх і низових рівнях. Постійний розвиток керівників і підтримка їхньої спроможності приймати рішення сприяє швидкому та гнучкому реагуванню на виклики.

4). Фінансова стійкість та управління ризиками (фінансова подушка; оцінка ризиків). Наявність резервів дозволяє зберігати стабільність у кризових ситуаціях. Це може включати як диверсифікацію джерел доходів, так і зниження залежності від зовнішніх кредитів. Регулярний аналіз і прогнозування можливих ризиків дозволяє бути готовим до них. Використання статистичних та ймовірнісних моделей ризиків, а також сценарного аналізу забезпечує ефективний захист у випадку непередбачених ситуацій.

5). Операційна ефективність і цифровізація (автоматизація процесів; інновації та адаптація нових технологій). Застосування цифрових інструментів для автоматизації адміністративних та операційних процесів допомагає скоротити час на виконання рутинних завдань і сфокусуватися на стратегічних цілях. Впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність, поліпшити якість продуктів і послуг та знизити витрати.

6). Швидка адаптація до змін (стратегічна гнучкість; командна співпраця). Уміння швидко адаптуватися до нових обставин, таких як економічні кризи або зміни в ринкових тенденціях, є критично важливим. Ефективна комунікація та координація між підрозділами організації сприяє швидкому виявленню проблем і розробці оптимальних рішень.

Ефективне стратегічне управління вимагає постійної адаптації, використання аналітики та сучасних технологій, а також розвитку сильного лідерства та ефективної комунікації. Ці принципи допомагають організації підтримувати стабільність та забезпечувати зростання навіть у нестабільних умовах.

Висновок до розділу 2

Аналіз фінансово-економічної безпеки підприємства ПП «Електросвіт» дозволяє зробити важливі висновки, які стосуються ефективності діяльності, надійності фінансових показників, рівня ризиків і стратегії управління безпекою. Комплексна оцінка фінансової безпеки враховує специфіку діяльності компанії, а також зовнішні фактори, що впливають на її стабільність і зростання.

ПП «Електросвіт» здійснює господарську діяльність, орієнтуючись на оптову та роздрібну торгівлю електротехнічним обладнанням і матеріалами, а також іншими промисловими товарами. Основною метою підприємства є отримання прибутку через задоволення попиту на якісні товари, а також розширення ринку збуту в регіоні. Аналіз господарської діяльності показав стабільні обсяги продажів, але на них впливає економічна ситуація, зокрема, коливання валютного курсу, що є характерним для імпортованих товарів, та зміни в купівельній спроможності споживачів.

Однією з сильних сторін підприємства є його стратегія виваженого підходу до управління витратами, що сприяє оптимізації фінансових результатів і підтримці стабільності. Однак, враховуючи високу конкуренцію на ринку електротехнічного обладнання, ПП «Електросвіт» стикається з викликами, що вимагають додаткових інвестицій в маркетинг і підвищення рівня сервісу для утримання клієнтів і збільшення лояльності споживачів.

Фінансово-економічна безпека підприємства є пріоритетною складовою загальної стратегії ПП «Електросвіт», оскільки вона безпосередньо впливає на

фінансову стійкість і можливість довгострокового розвитку. Управління безпекою полягає у створенні умов, що мінімізують ризики втрати активів і фінансових ресурсів. Для ПП «Електросвіт» це передбачає впровадження наступних ключових елементів: управління кредиторською заборгованістю; контроль за витратами; аналіз фінансових показників; захист від валютних ризиків.

Для підтримки ліквідності компанія зосереджується на збалансованому розподілі позикових і власних коштів, контролі заборгованості та моніторингу умов співпраці з постачальниками і кредиторами. Цей підхід дозволяє уникати значного накопичення боргів і підтримувати фінансовий баланс.

Постійний моніторинг витрат дозволяє підприємству уникати перевищення бюджету і втрати рентабельності. Для цього на ПП «Електросвіт» активно використовуються інструменти бюджетування і прогнозування.

Регулярний аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному стані підприємства. Наприклад, коефіцієнти фінансової стійкості і ліквідності є одними з основних індикаторів, що демонструють здатність ПП «Електросвіт» виконувати свої зобов'язання.

Оскільки діяльність ПП «Електросвіт» пов'язана з імпортом продукції, зокрема електротехнічного обладнання, компанія проводить аналіз валютних ризиків і вживає заходи для мінімізації негативних наслідків валютних коливань. Для цього можуть використовуватися, наприклад, валютні контракти або хеджування.

Інформаційне забезпечення є важливим інструментом для оцінки та моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт». Це включає збір, обробку і аналіз даних, що дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення. Основні компоненти інформаційного забезпечення управління безпекою включають: системи управлінського обліку; аналіз і моніторинг ринкових умов; звітність і регулярний аудит.

Використання сучасних систем обліку дозволяє забезпечити прозорість і точність фінансових даних. На ПП «Електросвіт» облікові системи інтегровані з іншими управлінськими процесами, що дозволяє забезпечити єдиний інформаційний простір для управління фінансовою безпекою.

Інформація про ринкові тенденції, конкурентів та макроекономічні умови забезпечує керівництво можливістю прогнозувати можливі зміни і ризики. Це особливо важливо в умовах нестабільної економіки, коли своєчасний аналіз і корекція дій стають основою для підтримки стабільності.

Внутрішній і зовнішній аудит забезпечують контроль за відповідністю фінансових операцій нормам і стандартам. Це дозволяє своєчасно виявляти ризики та забезпечувати надійність фінансової інформації для стратегічного управління.

Попри вжиті заходи, ПП «Електросвіт» стикається з низкою проблем, що можуть обмежувати фінансово-економічну безпеку: 1) Залежність від зовнішніх постачальників та валютних ризиків. Одним із шляхів подолання цієї проблеми є диверсифікація постачальників, що може знизити ризик значних валютних коливань. 2) Проблеми із збереженням ліквідності. Деякі клієнти можуть мати затримки у платежах, що впливає на оборотні кошти компанії. Для цього важливо запроваджувати жорсткі умови кредитної політики та ретельно вибирати партнерів. 3) Ризик зниження попиту на ринку. Стратегічний маркетинг і розширення асортименту продукції дозволяють ПП «Електросвіт» залишатися конкурентоспроможним і задовольняти попит навіть у складні економічні періоди.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПП «Електросвіт» має достатній рівень фінансово-економічної безпеки, однак деякі ризики потребують подальшого контролю та покращення заходів щодо їх мінімізації. Системний підхід до управління фінансовими процесами, інноваційне інформаційне забезпечення, контроль витрат та ефективна кредитна політика є ключовими факторами, що сприяють стабільності та подальшому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕЛЕКТРОСВІТ»

3.1 Шляхи оптимізації фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт»

Для оптимізації фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт» необхідно комплексно розглянути кілька напрямів, зосереджених на зменшенні ризиків і підвищенні фінансової стійкості. Нижче наведемо детальний опис основних шляхів та інструментів, які можуть забезпечити ефективне управління фінансово-економічною безпекою компанії.

1. Управління ліквідністю та грошовими потоками. Оптимізація ліквідності є ключовим елементом для підтримки платоспроможності підприємства. «Електросвіт» може розглянути:

- Прискорення оборотності дебіторської заборгованості через жорстку кредитну політику та використання системи надання знижок за швидку оплату.
- Оптимізація запасів, що дозволить уникнути заморожування коштів у продукції, яка не приносить негайного прибутку.
- Використання фінансового планування для детального прогнозування та контролю грошових потоків.

Регулярний аналіз ліквідності також дозволяє виявляти моменти можливого дефіциту коштів і заздалегідь планувати залучення фінансових ресурсів.

2. Диверсифікація джерел фінансування. Для зниження залежності від одного джерела фінансування ПП «Електросвіт» доцільно:

- Розширити кредитні лінії та працювати з кількома фінансовими установами, щоб мати доступ до капіталу на конкурентних умовах.
- Залучення інвестицій може включати випуск облігацій або пошук стратегічних інвесторів для довгострокового партнерства.

- Застосування лізингових програм для оновлення обладнання дозволить зберігати ліквідність і мінімізувати витрати на покупку активів.

3. Управління валютними ризиками. З огляду на вплив валютних коливань на діяльність підприємства, можна рекомендувати такі заходи:

- Використання хеджування валютних ризиків шляхом укладення форвардних або ф'ючерсних контрактів для фіксації курсу обміну.

- Валютна диверсифікація коштів на рахунках: зберігання коштів у різних валютах допомагає знижувати валютні ризики.

- Аналіз впливу валютного курсу на цінову політику і підготовка цінових стратегій, які враховують можливі зміни в курсах валют.

4. Автоматизація процесів управління фінансовими ризиками. Автоматизація дозволяє підвищити точність і ефективність у моніторингу та аналізі фінансових ризиків:

- Використання систем ERP (Enterprise Resource Planning) допомагає інтегрувати дані з різних підрозділів організації, забезпечуючи точне і своєчасне інформаційне забезпечення.

Пропонуємо модель використання ERP-системи (Enterprise Resource Planning) в організації, яка покликана централізувати та автоматизувати управлінські й операційні процеси. ERP-системи інтегрують дані з різних підрозділів підприємства (фінанси, закупівлі, виробництво, управління персоналом, склад, логістика тощо) у єдину платформу, що забезпечує комплексну та злагоджену роботу всіх елементів організації.

Графічна схема ERP-системи для ПП «Електросвіт» складається з центрального модуля ERP, основних модулів, динаміки потоку даних між модулями. Основні модулі та функціональні сфери (див. рис. 3.1).

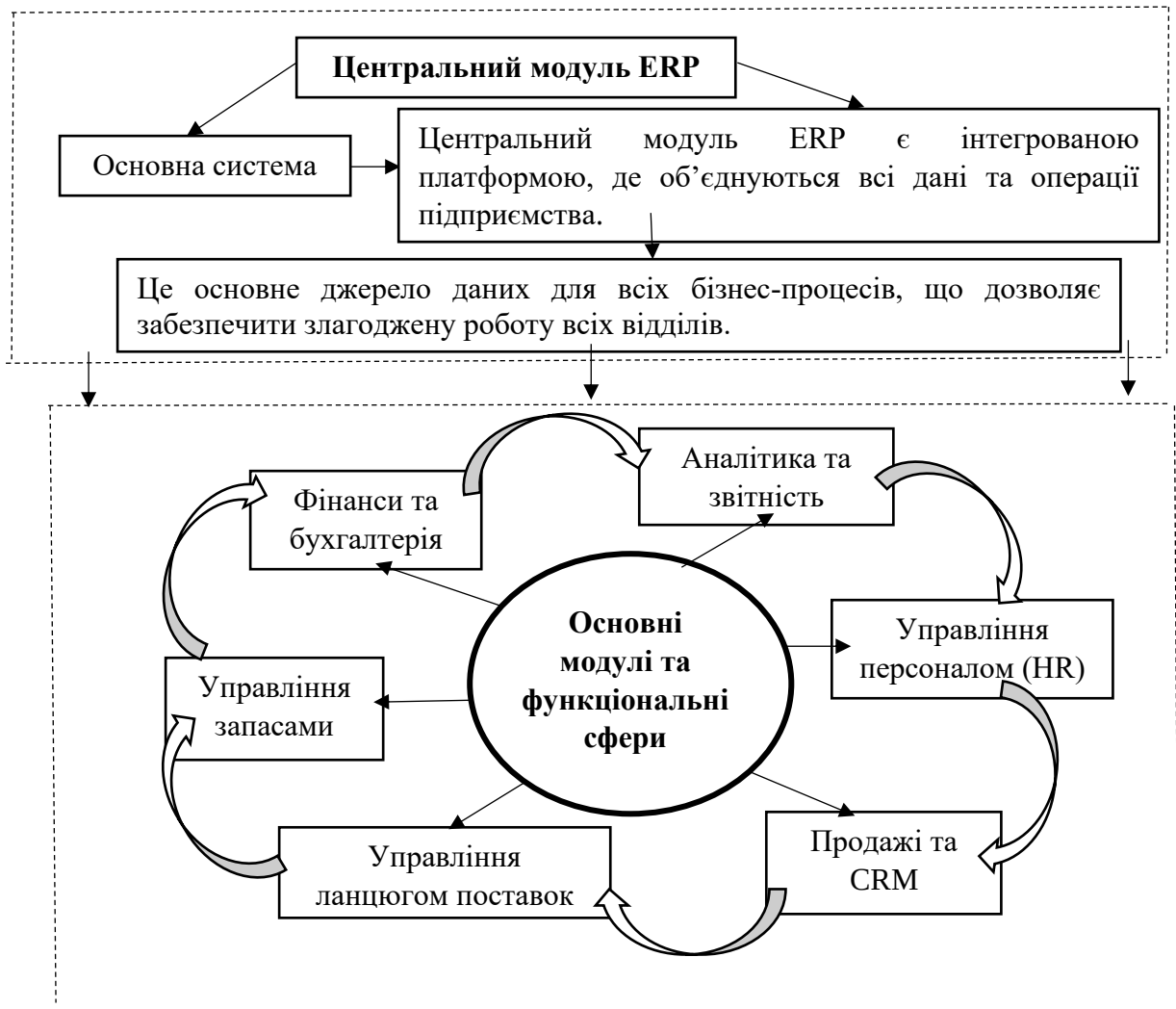


Рис. 3.1. Графічна схема ERP-системи для ПП «Електросвіт»*

*Джерело: власна розробка автора

Фінанси та бухгалтерія - управління рахунками, активами, нарахуванням зарплати та фінансовою звітністю. Інтеграція з іншими модулями забезпечує автоматичне відображення транзакцій та надає актуальні фінансові дані.

Управління запасами - відстеження рівнів запасів, обробка замовлень та контроль за постачальниками, підтримка політики Just-in-Time для зменшення витрат на зберігання та уникнення дефіциту.

Управління ланцюгом поставок - управління даними постачальників, закупівлями та логістикою для оптимізації ланцюга постачання,

прогнозування попиту та автоматизація замовлень на основі поточних тенденцій.

Продажі та CRM - управління даними клієнтів, продажами та контрактами, покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення точного виконання замовлень.

Управління персоналом (HR) - управління інформацією про працівників, наймом, навчанням та оцінюванням ефективності, надання аналітики щодо витрат на робочу силу та ефективності персоналу.

Аналітика та звітність - компіляція даних з усіх модулів для створення комплексної звітності, підтримка прийняття рішень завдяки аналітиці в режимі реального часу та прогнозуванню.

Етапи впровадження ERP (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи впровадження ERP*

*Джерело: власна розробка автора

Взаємозв'язки та потік даних. Кожен модуль взаємодіє з іншими через центральну систему ERP, що забезпечує оновлення даних у режимі реального часу між відділами. Наприклад: фінанси взаємодіють із запасами для оцінки

вартості та управління запасами; продажі синхронізуються з ланцюгом поставок для забезпечення вчасного виконання замовлень; HR інтегрується з фінансами для розрахунку заробітної плати та витрат на персонал.

Розглянемо основні компоненти моделі використання ERP та як вони допомагають підприємствам на прикладі «Електросвіт».

1. Основними компонентами ERP-моделі є фінансовий модуль, управління запасами та складом, закупівлі та управління постачанням, модуль виробництва, управління персоналом, аналітика та звітність.

- Фінансовий модуль відстежує доходи, витрати, платежі, кредиторську та дебіторську заборгованість, а також веде фінансовий облік та звітність. Дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій та оперативність у прийнятті фінансових рішень.

- Управління запасами та складом забезпечує автоматизацію контролю за станом складських запасів, облік і управління товарними залишками, дозволяючи оптимізувати витрати та мінімізувати втрати через неефективне управління запасами.

- Закупівлі та управління постачанням. ERP-система може контролювати процеси закупівлі, взаємодію з постачальниками та управління договорами, дозволяючи покращити контроль витрат і забезпечити своєчасне постачання.

- Модуль виробництва дозволяє планувати та координувати виробничі процеси, враховуючи обсяги виробництва, графіки, витрати матеріалів і робочих ресурсів.

- Управління персоналом об'єднує дані про персонал, включаючи заробітну плату, відстеження робочого часу, управління кадрами та навчання, що дозволяє ефективно керувати людськими ресурсами.

- Аналітика та звітність. ERP-системи пропонують вбудовані аналітичні інструменти для генерації звітів, аналізу ключових показників діяльності (KPIs) і підтримки стратегічного прийняття рішень.

2. Процес впровадження ERP-системи: аналіз потреб підприємства; вибір ERP-платформи та її модулів; конфігурація системи та налаштування процесів; тестування та навчання персоналу; запуск і подальше вдосконалення.

- Аналіз потреб підприємства включає детальне дослідження внутрішніх процесів підприємства для виявлення ключових проблем і визначення вимог до ERP-системи. Цей етап важливий для адаптації ERP під специфічні потреби, як-от облік специфіки виробничих або торговельних операцій.

- Вибір ERP-платформи та її модулів. Вибір платформи (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) повинен відповідати масштабу підприємства, фінансовим можливостям і специфіці діяльності.

- Конфігурація системи та налаштування процесів. Цей етап передбачає налаштування ERP під специфічні процеси компанії. Наприклад, для «Електросвіт» це може бути налаштування обліку фінансових операцій і управління постачанням електротехнічного обладнання.

- Тестування та навчання персоналу. ERP-система проходить тестування перед повномасштабним запуском, щоб переконатися, що вона працює без збоїв. Проводиться навчання персоналу для ефективного використання системи.

- Запуск і подальше вдосконалення. Після запуску системи відбувається її подальше вдосконалення та адаптація на основі зворотного зв'язку з користувачами.

3. Переваги ERP-системи для підприємства: єдина платформа для всіх процесів; підвищення ефективності та швидкості процесів; прозорість та контроль; підтримка прийняття рішень.

- Єдина платформа для всіх процесів. ERP-система об'єднує всі операційні та управлінські функції в єдину платформу, що дозволяє покращити внутрішню координацію, зменшити дублювання роботи та уникнути помилок.

- Підвищення ефективності та швидкості процесів - автоматизація процесів, зокрема, обліку та звітності, управління складом і закупівлями, знижує ручну роботу та підвищує точність даних.

- Прозорість та контроль. ERP надає можливість в реальному часі контролювати основні процеси та аналізувати ключові показники діяльності підприємства, що важливо для прийняття стратегічних рішень.

- Підтримка прийняття рішень. ERP-системи часто мають аналітичні модулі, що дозволяють проводити детальний аналіз і розробляти прогностичні сценарії для покращення планування та управління ризиками.

4. Виклики та ризики впровадження ERP-системи: високі витрати на впровадження та підтримку; зміна корпоративної культури; інформаційні ризики та безпека даних.

- Високі витрати на впровадження та підтримку. ERP-системи вимагають значних інвестицій на етапі впровадження та подальшої підтримки, що може бути викликом для середнього бізнесу.

- Зміна корпоративної культури. Впровадження ERP потребує адаптації персоналу до нових технологій і процедур, що вимагає часу та відповідного навчання.

- Інформаційні ризики та безпека даних. Централізація даних підвищує вразливість до кіберзагроз, що потребує додаткових заходів з безпеки, таких як двофакторна аутентифікація та системи контролю доступу.

Впровадження ERP-системи - це стратегічне рішення, яке має суттєві переваги для ефективного управління підприємством, але потребує детальної підготовки та адаптації. ERP-система для «Електросвіт» дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити координацію між підрозділами та забезпечити необхідний рівень фінансово-економічної безпеки, що є важливим для стабільного розвитку.

- Система контролю бюджетів з автоматизованим розрахунком показників дає можливість оперативно виявляти відхилення та впроваджувати заходи для коригування витрат і дохідних статей.

- Розробка дашбордів для моніторингу ключових показників фінансової безпеки дозволяє знизити ризик непередбачених збитків.

5. Підвищення рівня кібербезпеки та інформаційного захисту. Інформаційна безпека є критично важливою для захисту фінансових даних:

- Інвестування в сучасні системи захисту інформації та регулярний аудит безпеки інформаційних систем.

- Навчання персоналу з кібербезпеки, зокрема, щодо захисту від фішингових атак і використання складних паролів.

- Застосування багаторівневих систем авторизації та контролю доступу до фінансової інформації.

6. Стратегічне планування та сценарний аналіз. Стратегічне планування дозволяє вчасно реагувати на ринкові зміни та ризики:

- Сценарний аналіз фінансових ризиків допомагає передбачати різні макроекономічні та ринкові сценарії, зокрема, можливі зміни в попиті чи підвищення конкуренції.

- Регулярне оновлення стратегічного плану з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також макроекономічних прогнозів.

- Резервування фінансових ресурсів для реалізації нових стратегічних ініціатив або для кризового управління.

7. Впровадження контролю за ефективністю витрат. Контроль витрат є важливим інструментом для підтримання рентабельності та фінансової стійкості:

- Впровадження системи управління витратами дозволяє точно оцінювати прибутковість окремих проєктів, продуктів або бізнес-напрямків.

- Оптимізація витрат шляхом впровадження практик бережливого виробництва (Lean) та перегляду умов співпраці з постачальниками, зокрема щодо знижок та умов оплати.

- Перегляд та оптимізація адміністративних і операційних витрат для зниження навантаження на бюджет підприємства.

8. Регулярний моніторинг та аудит фінансово-економічної безпеки. Постійний контроль дозволяє своєчасно виявляти ризики:

- Проведення внутрішнього аудиту фінансової безпеки на регулярній основі для оцінки ефективності управлінських заходів.
- Моніторинг зовнішніх ризиків (зміни в законодавстві, податкові реформи) і адаптація внутрішніх політик компанії відповідно до нових умов.
- Залучення незалежних аудиторів для проведення зовнішньої оцінки фінансової стабільності і забезпечення прозорості для партнерів та інвесторів.

Комплексний підхід до оптимізації фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт» забезпечить надійний захист від зовнішніх та внутрішніх ризиків і створить умови для стабільного зростання. Поєднання диверсифікації джерел фінансування, управління валютними та кредитними ризиками, кібербезпеки, а також стратегічного планування підвищить стійкість компанії в умовах економічної нестабільності та дозволить зберегти конкурентні переваги на ринку.

Для ПП «Електросвіт» використання ERP-системи з високим рівнем захисту є необхідною умовою для захисту від внутрішніх та зовнішніх ризиків, таких як кіберзагрози, втрати даних, шахрайство та несанкціонований доступ. Ключовими компонентами захисту ERP-системи, що забезпечують надійність і стійкість до ризиків є захист від внутрішніх ризиків, захист від зовнішніх ризиків, шляхи забезпечення резервного копіювання та відновлення, забезпечення відповідності нормативним вимогам, механізми для управління інцидентами.

Захист від внутрішніх ризиків: контроль доступу та авторизація; аудит активності користувачів; відстеження змін у даних.

- Контроль доступу та авторизація. ERP-система повинна підтримувати багаторівневий контроль доступу, при якому кожен працівник має доступ лише до необхідної йому інформації. Це знижує ризики зловживання даними або несанкціонованого доступу до критично важливої інформації.

- Аудит активності користувачів. Постійне відстеження активності користувачів у системі дозволяє швидко виявляти аномальні дії, що можуть свідчити про внутрішні загрози. Автоматизовані звіти допомагають забезпечити прозорість операцій та своєчасне реагування на підозрілі дії.

- Відстеження змін у даних. ERP-система може включати функціонал для фіксації змін у фінансових, кадрових та інших даних. Це забезпечує ефективний контроль за управлінськими та фінансовими рішеннями та зменшує ймовірність помилок або фальсифікацій.

Захист від зовнішніх ризиків: шифрування даних, регулярні оновлення безпеки, система виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS).

- Шифрування даних. Всі дані, що зберігаються в ERP-системі та передаються між її модулями, повинні бути зашифрованими. Це захищає конфіденційну інформацію від витоків, знижуючи ризики несанкціонованого доступу до даних при їх передачі між відділами та співробітниками.

- Регулярні оновлення безпеки. Постачальник ERP-системи повинен постійно випускати оновлення для усунення вразливостей. ERP-система має бути налаштована на автоматичне встановлення оновлень, щоб знижувати ризик зовнішніх атак.

- Система виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS). Наявність інтегрованих систем виявлення та запобігання вторгненням дозволяє своєчасно розпізнавати атаки ззовні, автоматично блокуючи підозрілі дії.

Шляхи забезпечення резервного копіювання та відновлення: регулярне резервне копіювання даних; відновлення даних після збоїв.

- Регулярне резервне копіювання даних. ERP-система повинна підтримувати автоматизоване створення резервних копій даних, які зберігаються на віддалених серверах або в хмарному середовищі. Це допомагає захистити дані від втрат через технічні збої чи кібератаки.

- Відновлення даних після збоїв. План відновлення має включати чітко визначені процеси для оперативного відновлення роботи ERP-системи, що

особливо актуально в умовах непередбачуваних загроз, зокрема у період війни або кібератак.

Забезпечення відповідності нормативним вимогам: Захист персональних даних; фінансова прозорість.

- Захист персональних даних. Система повинна відповідати стандартам GDPR або локальним українським стандартам щодо захисту персональної інформації, що забезпечує юридичний захист ПП «Електросвіт».

- Фінансова прозорість. ERP має підтримувати вимоги до фінансової звітності, забезпечуючи повну інтеграцію та звітування для прозорості операцій.

Механізми для управління інцидентами: план управління інцидентами; навчання персоналу.

- План управління інцидентами. ERP-система повинна мати вбудовану систему для швидкого реагування на інциденти безпеки, зокрема розслідування, вирішення та документування проблем.

- Навчання персоналу. Важливо, щоб працівники підприємства були обізнані щодо політики безпеки ERP-системи, що значно зменшує ризик з внутрішніх загроз.

Ці заходи забезпечать всебічний захист ERP-системи від потенційних внутрішніх та зовнішніх ризиків, сприяючи фінансово-економічній стабільності ПП «Електросвіт» та підтримуючи злагоджену роботу підприємства навіть в умовах нестабільності.

3.2 Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»

Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт» може бути поглиблений шляхом розгляду конкретних шляхів покращення управління як самим підприємством, так і

безпосередньо процесами, що забезпечують його фінансово-економічну безпеку. Для досягнення комплексної фінансової стійкості, мінімізації ризиків і посилення захисту ресурсів доцільно ввести багаторівневий підхід, який охоплює стратегічні та тактичні аспекти управління. Ключовими елементами цього удосконалення (див. рис. 3.3): удосконалення управлінського процесу підприємством (1) та удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства (2).



Рис. 3.3. Удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт»*

*Джерело: Власна розробка автора

Удосконалення управлінського процесу підприємством (1) - впровадження сучасних управлінських практик, інтеграція ERP-системи для централізованого контролю, поліпшення фінансового контролю, підвищення кваліфікації персоналу.

- Впровадження сучасних управлінських практик. Використання сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, бізнес-аналітика та управління ризиками, дозволить ефективніше приймати управлінські рішення. Використання таких підходів підвищить адаптивність підприємства до мінливих ринкових умов, а також сприятиме стабільному розвитку.

- Інтеграція ERP-системи для централізованого контролю. ERP-система (наприклад, SAP, Oracle) об'єднує ключові бізнес-процеси в єдину інформаційну систему. Це надає керівництву повний контроль над фінансами, закупівлями, логістикою та персоналом, підвищуючи ефективність і прозорість управління.

- Поліпшення фінансового контролю. Застосування системи регулярного фінансового моніторингу з використанням сучасних інструментів звітності та аналітики. Це дозволяє визначати витрати, відстежувати прибутковість різних сегментів діяльності, оперативно виявляти відхилення у фінансових потоках, а також ефективно керувати ресурсами.

- Підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення постійного навчання співробітників підвищує їхню обізнаність щодо методів захисту фінансових та комерційних інтересів компанії. Це також знижує ризик втрат від внутрішніх ризиків (наприклад, шахрайства або помилок).

Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства (2).

- Аналіз ризиків і їх моніторинг. Підприємство повинно впровадити комплексну систему оцінки та управління ризиками. Для цього варто використовувати статистичні моделі і сценарний аналіз, що дозволяють передбачити вплив різних ризиків (економічних, ринкових, операційних) на діяльність «Електросвіт». Такий підхід дозволяє більш точно оцінювати

ймовірність виникнення кризових ситуацій і завчасно розробляти методи їх подолання.

- Запровадження політик фінансової безпеки. Створення та впровадження внутрішніх політик і регламентів, які визначають правила захисту від фінансових ризиків, наприклад, регламенти щодо контролю витрат, управління дебіторською заборгованістю та оптимізація податкового навантаження.

- Вдосконалення інформаційної безпеки. Захист конфіденційної інформації підприємства є ключовим аспектом його фінансово-економічної безпеки. Для цього варто інтегрувати сучасні технології захисту даних, такі як шифрування, багаторівневий контроль доступу, системи управління доступом, моніторинг та аудиту діяльності користувачів. Це особливо важливо для захисту комерційних та фінансових даних у період цифровізації.

- Фінансове планування та оптимізація ресурсів. Планування й оптимізація ресурсів, включно з управлінням грошовими потоками та капіталом, дозволяють підвищити фінансову стабільність підприємства. Наприклад, управління ліквідністю та кредитним портфелем допомагає оптимізувати фінансові витрати та забезпечує можливості для розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

- Впровадження політик щодо управління боргом та зобов'язаннями. Важливо розробити ефективну стратегію управління кредиторською заборгованістю та зобов'язаннями, зокрема регулярне прогнозування фінансових потоків, своєчасне погашення заборгованості та зменшення ризиків дефолту.

Загалом, удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт» можливе шляхом комплексного підходу до управління бізнес-процесами, впровадження сучасних ІТ-рішень та вдосконалення внутрішньої політики безпеки. Оптимізація кожного з описаних аспектів сприятиме стабільному розвитку підприємства та дозволить зменшити ризики, пов'язані з фінансовими та економічними загрозами.

Шляхи вдосконалення управлінського процесу підприємством та його фінансово-економічної безпеки:

1). Інтеграція сучасних технологій. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству «Електросвіт» підвищити ефективність управління фінансовими процесами та забезпечити захист від ризиків. Впровадження ERP-системи - інтеграція модулів фінансів, закупівель, логістики та HR в єдину систему забезпечує єдність даних та підвищує оперативність управлінських рішень. Використання автоматизованих систем для створення фінансових звітів дозволяє зменшити час на їх підготовку та підвищити точність даних. Впровадження сучасних заходів кібербезпеки, таких як шифрування даних, багаторівневий контроль доступу та системи виявлення вторгнень, захищає фінансові дані від зовнішніх та внутрішніх загроз.

2). Оптимізація фінансових процесів. Оптимізація фінансових процесів дозволяє зменшити витрати та покращити фінансовий стан підприємства. Впровадження сучасних управлінських практик в удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт».

Фінансово-економічна безпека є ключовою складовою стабільності та успішного розвитку підприємства. У сучасних умовах ринкових змін, економічних нестабільностей та зростаючих ризиків, підприємству «Електросвіт» необхідно впроваджувати сучасні управлінські практики для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та мінімізації потенційних загроз. Ці практики дозволяють підприємству не лише захищати свої фінансові інтереси, але й сприяти його стійкому зростанню та адаптації до змінного середовища.

До основних сучасних управлінських практик слід віднести: стратегічне планування та прогнозування; управління ризиками; впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning); фінансовий контроль та моніторинг; аналітика та бізнес-інтелект; корпоративне управління та відповідність; підвищення кваліфікації персоналу; lean Management та оптимізація процесів.

Спробуємо описати вище виокремлені нами сучасні управлінські практики, які пропонуємо впроваджувати в процес управління ПП «Електросвіт». Зокрема, стратегічне планування дозволяє підприємству визначити довгострокові цілі та розробити плани для їх досягнення. Для «Електросвіт» це включає визначення місії, бачення та цінностей підприємства, що створює основу для всіх управлінських рішень і сприяє узгодженості дій всіх відділів. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Впровадження фінансового прогнозування дозволить використовувати аналітичні інструменти для прогнозування доходів, витрат, прибутковості та інших ключових фінансових показників. Сценарне планування дозволить розробити декілька можливих сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних економічних умов.

Управління ризиками є основою фінансово-економічної безпеки. Для «Електросвіт» важливо впровадити комплексну систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, оцінювання ризиків; розробку стратегії управління ризиками, моніторинг та контроль ризиків. Виявлення потенційних внутрішніх та зовнішніх ризиків, таких як фінансові кризи, зміни в законодавстві, технологічні збої тощо. Визначення ймовірності настання ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства. Безпосередньо розробка стратегії управління ризиками включає уникнення, зниження, передавання або прийняття ризиків. Моніторинг і контроль ризиків дозволить постійно відстежувати ризики та ефективність заходів щодо їх управління.

Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрує всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити прозорість даних. Інтеграція модулів означатиме, що фінанси, управління запасами, закупівлі, виробництво, HR, CRM та аналітика працюють на одній платформі, що забезпечує єдиний потік інформації. Автоматизація процесів меншить ручну працю, мінімізує помилки та підвищить швидкість обробки даних.

Реальний час надає актуальну інформацію для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Аналітика та звітність забезпечують детальний аналіз фінансових показників та інших ключових даних підприємства.

Фінансовий контроль дозволяє підприємству «Електросвіт» ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та забезпечувати їх оптимальне використання. Створення детальних бюджетів для всіх відділів підприємства з подальшим моніторингом їхнього виконання. Регулярна підготовка фінансових звітів для аналізу прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Впровадження системи контролю за витратами для уникнення перевищення бюджету та оптимізації витратних процесів. Виявлення і аналіз причин відхилень від планових показників та розробка заходів для їхнього коригування.

Аналітика та бізнес-інтелект також є однією з сучасних управлінських практик. Бізнес-інтелект (BI) забезпечує підприємству «Електросвіт» інструменти для глибокого аналізу даних та підтримки прийняття рішень. Візуалізація ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу стану фінансово-економічної безпеки допомагає контролювати ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. Використання аналітичних моделей використовується для прогнозування фінансових показників та визначення потенційних загроз. Аналіз тенденцій дасть змогу виявлення ринкових та економічних тенденцій, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Впровадження корпоративного управління та відповідності заключається у забезпеченні прозорості та підзвітності у процесі управління підприємством; у впровадженні чітких політик та процедур для управління фінансовими процесами та ризиками; у забезпеченні відповідності діяльності підприємства законодавчим вимогам та стандартам; у розробці та впровадженні етичних стандартів для запобігання шахрайству та корупції.

Важливою управлінською практикою сьогодення є підвищення кваліфікації персоналу через навчання та розвиток персоналу, що є ключовими

для ефективного управління фінансово-економічною безпекою. До них віднесемо організацію регулярних тренінгів з управління ризиками, фінансового аналізу та використання ERP-систем. Важливим є професійний розвиток персоналу, заохочення працівників до отримання додаткових сертифікатів та участі в конференціях. Створення культури, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства.

Lean Management та оптимізація процесів. Lean Management спрямований на підвищення ефективності та зменшення витрат шляхом оптимізації бізнес-процесів. Аналіз процесів - це виявлення та усунення неефективних елементів у бізнес-процесах. Впровадження стандартних операційних процедур для забезпечення консистентності та якості виконання завдань. Використання методологій Kaizen для постійного вдосконалення процесів та підвищення продуктивності.

Шляхи удосконалення управлінського процесу підприємства (див. рис. 3.4).

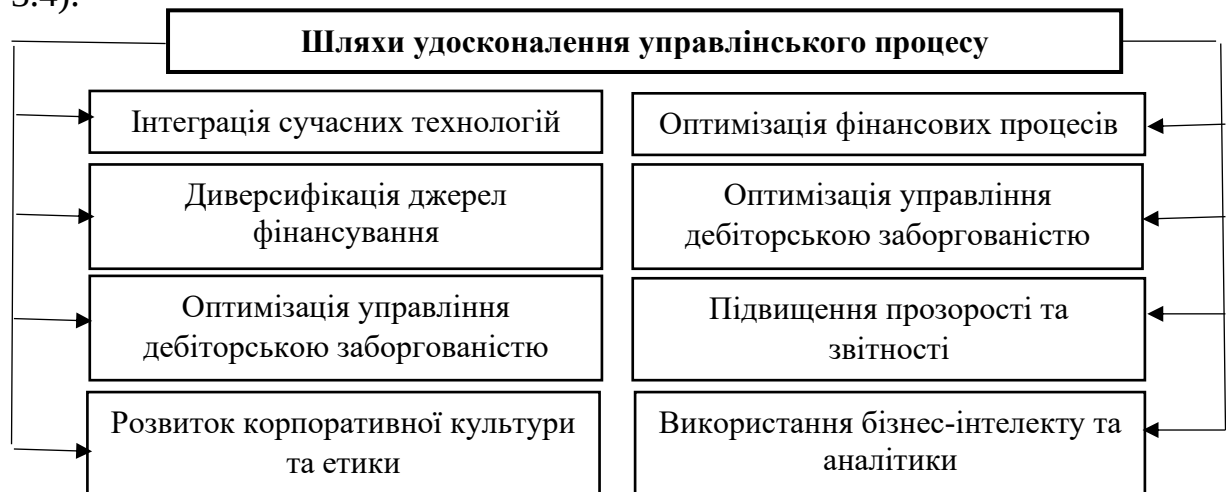


Рис. 3.4. Шляхи удосконалення управлінського процесу підприємства*

*Джерело: Власна розробка автора

Інтеграція сучасних технологій. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству «Електросвіт» підвищити ефективність управління фінансовими процесами та забезпечити захист від ризиків.

Інтеграція модулів фінансів, закупівель, логістики та HR в єдину систему забезпечує єдність даних та підвищує оперативність управлінських рішень. Використання автоматизованих систем для створення фінансових звітів дозволяє зменшити час на їх підготовку та підвищити точність даних.

Впровадження сучасних заходів кібербезпеки, таких як шифрування даних, багаторівневий контроль доступу та системи виявлення вторгнень, захищає фінансові дані від зовнішніх та внутрішніх загроз. Оптимізація фінансових процесів дозволяє зменшити витрати та покращити фінансовий стан підприємства.

Впровадження системи бюджетування дозволяє точно планувати витрати та доходи, а також оперативно реагувати на відхилення від плану. Впровадження механізмів контролю за витратами дозволяє виявляти неефективні витрати та оптимізувати їх. Регулярний аналіз фінансових показників дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Кібербезпека є критично важливою для захисту фінансових та комерційних даних підприємства. Використання сучасних методів шифрування забезпечує захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу. Багаторівневий контроль доступу полягає в забезпеченні того, що лише уповноважені особи мають доступ до важливих фінансових даних. Системи виявлення вторгнень (IDS/IPS) - впровадження систем для моніторингу та захисту від кіберзагроз у режимі реального часу. Організація тренінгів з кібербезпеки для підвищення обізнаності працівників щодо потенційних загроз та способів їх уникнення.

Диверсифікація джерел фінансування дозволяє зменшити залежність від одного джерела фінансування та підвищити фінансову гнучкість підприємства. Розширення кредитних ліній - працювати з кількома фінансовими установами для забезпечення доступу до капіталу на конкурентних умовах. Одним із джерел фінансування є залучення інвестицій - випуск облігацій або пошук стратегічних інвесторів для довгострокового

партнерства та фінансування розвитку. Використання лізингових програм для оновлення обладнання та факторингових послуг для покращення оборотних коштів.

Оптимізація управління дебіторською заборгованістю є важливим аспектом фінансової безпеки, що допомагає забезпечити стабільний грошовий потік. Для впровадження системи управління кредиторською заборгованістю пропонуємо використання ERP-системи для автоматизації процесів стягнення боргів та моніторингу статусу платежів. Проводимо сегментацію клієнтів, для чого визначаємо клієнтів з високим ризиком неплатежів та розробляємо індивідуальні умови співпраці для зменшення ризику. Залучення факторингових компаній для швидкого отримання коштів за дебіторською заборгованістю, що покращує ліквідність підприємства.

Підвищення прозорості та звітності забезпечують довіру партнерів та інвесторів, а також дозволяють вчасно виявляти потенційні проблеми. Впровадження систем внутрішнього контролю - забезпечення надійних процедур внутрішнього контролю для мінімізації ризиків шахрайства та помилок. Використання ERP-системи для автоматичного створення фінансових звітів, що забезпечує точність та своєчасність даних. Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів для перевірки відповідності фінансових процесів стандартам та вимогам законодавства.

Розвиток корпоративної культури та етики мають вирішальне значення для забезпечення фінансової безпеки підприємства. Впровадження програм, що підвищують обізнаність працівників щодо важливості фінансової безпеки та методів її забезпечення. Розробка та впровадження кодексу поведінки для працівників, що регулює фінансові взаємодії та запобігає конфліктам інтересів. Створення систем винагородження, які заохочують дотримання фінансових політик та участь у програмах управління ризиками.

Використання бізнес-інтелекту (BI) та аналітики дозволяють підприємству «Електросвіт» отримувати глибокі інсайти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання BI-платформ для збору,

обробки та аналізу даних з різних модулів ERP-системи. Використання аналітичних моделей для прогнозування фінансових показників, ринкових змін та інших факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Створення інтерактивних дашбордів, що дозволяють керівництву оперативно відстежувати ключові показники та приймати рішення на основі актуальної інформації.

Щоб розробити графічну модель шляхи формування фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт», важливо спершу визначити основні складові, які впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства, та взаємозв'язки між ними. Отже, пропонуємо структуру моделі формування фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) «Електросвіт» (див. рис. 3.5).

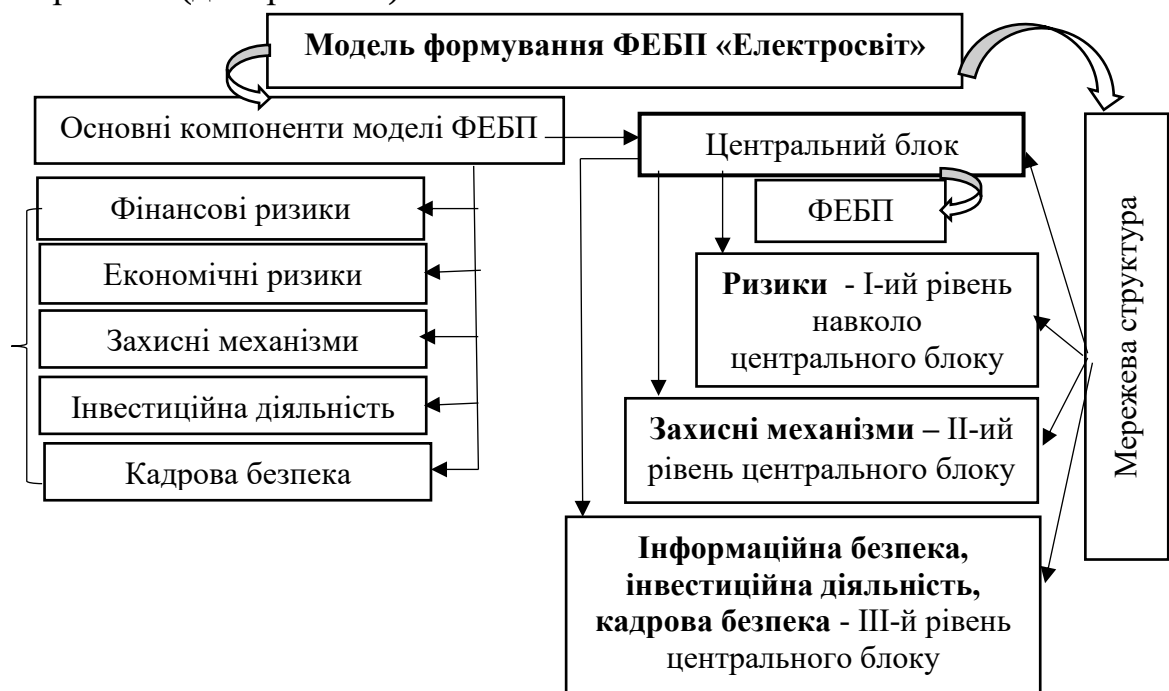


Рис. 3.5. Структура моделі формування фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП) «Електросвіт»*

*Джерело: власна розробка автора

Основні компоненти моделі 1) фінансові ризики (ризик ліквідності; кредитний ризик; валютний ризик; ризик зниження прибутковості); 2) економічні ризики (ризики ринку (зниження попиту, конкуренція); зміни в

регуляторній політиці (податки, збори); витрати на ресурси (електроенергія, матеріали); 3) захисні механізми (диверсифікація джерел доходу; удосконалення системи управління ризиками; фінансове планування та бюджетування; внутрішній аудит і контроль); 4) інвестиційна діяльність (вибір напрямків для капіталовкладень; створення резервного фонду; оптимізація структури активів); 5) інформаційна безпека (захист конфіденційних даних; система кібербезпеки; контроль доступу до фінансової інформації).

Графічна модель складається з декількох шарів, які описують етапи формування та підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт». Ці шари можна представити у вигляді схеми, що виглядає як ієрархія або мережева структура (див.рис.3.5):

1. Центральний блок - Фінансово-економічна безпека підприємства - Центральний елемент, що відображає мету - забезпечення стійкості та фінансової стабільності.

2. Ризики (перший рівень навколо центрального блоку) - фінансові ризики; економічні ризики.

3. Захисні механізми (другий рівень) - диверсифікація доходів, бюджетування та фінансове планування, аудит і внутрішній контроль, система управління ризиками

4. Інформаційна безпека, інвестиційна діяльність, кадрова безпека - третій рівень, вони включають підтримуючі заходи для забезпечення фінансової стабільності, такі як резервний фонд, кадрові ресурси та система кібербезпеки.

Опис графічної моделі. Ця модель показує шляхи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт» через ефективне управління ризиками та впровадження захисних механізмів. На кожному етапі реалізуються конкретні заходи для зменшення ризиків і підвищення фінансової стійкості. Діяльність компанії спрямована на прогнозування потенційних фінансових і економічних загроз, які можуть вплинути на

стабільність, та створення надійної системи захисту через диверсифікацію, управління капіталом і фінансове планування.

Ця схема забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, підтримуючи сталість компанії у фінансово-економічному середовищі.

Впровадження сучасних управлінських практик в удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт» є необхідним кроком для забезпечення його стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Комбінування стратегічного планування, ефективного управління ризиками, інтеграції сучасних технологій, підвищення прозорості та розвитку корпоративної культури дозволить підприємству знизити фінансові ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити свою позицію на ринку. Ці заходи сприятимуть створенню стабільного та успішного підприємства, здатного адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища.

3.3. Використання зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах

Більш детально зупинимося на впровадженні сучасних управлінських практик в удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства «Електросвіт». Фінансово-економічна безпека підприємства є критично важливою складовою його стійкості та здатності до довгострокового розвитку. В умовах постійних змін на ринку, економічних нестабільностей та зростаючих ризиків, впровадження сучасних управлінських практик стає необхідністю для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та мінімізації потенційних загроз. Підприємство «Електросвіт» може значно покращити свої показники фінансово-економічної безпеки шляхом інтеграції таких практик у свої управлінські процеси.

Основні сучасні управлінські практики полягають в стратегічному плануванні та прогнозуванні, управлінні ризиками, впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

Стратегічне планування дозволяє підприємству визначити довгострокові цілі та розробити плани для їх досягнення. Для «Електросвіт» це включає визначення місії, бачення та цінностей підприємства, аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), фінансове прогнозування, сценарне планування.

Визначення місії, бачення та цінностей підприємства - це створює основу для всіх управлінських рішень і сприяє узгодженості дій всіх відділів. Аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Фінансове прогнозування - використання аналітичних інструментів для прогнозування доходів, витрат, прибутковості та інших ключових фінансових показників. Сценарне планування - розробка кількох можливих сценаріїв розвитку подій для підготовки до різних економічних умов.

Управління ризиками є основою фінансово-економічної безпеки. Для ПП «Електросвіт» важливо впровадити комплексну систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, оцінку ризиків, розробку стратегії управління ризиками, моніторинг та контроль ризиків.

Виявлення потенційних внутрішніх та зовнішніх ризиків, таких як фінансові кризи, зміни в законодавстві, технологічні збої тощо. Визначення ймовірності настання ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства. Розробка стратегії управління ризиками включає уникнення, зниження, передавання або прийняття ризиків. Моніторинг та контроль ризиків передбачає постійне відстеження ризиків і ефективності заходів щодо їхнього управління.

Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка інтегрує всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему, що

дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити прозорість даних. Фінанси, управління запасами, закупівлі, виробництво, HR, CRM та аналітика працюють на одній платформі, що забезпечує єдиний потік інформації. Автоматизація процесів зменшує ручну працю, мінімізує помилки та підвищує швидкість обробки даних. Реальний час надає актуальну інформацію для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Аналітика та звітність забезпечує детальний аналіз фінансових показників та інших ключових даних підприємства.

Фінансовий контроль та моніторинг передбачають фінансовий контроль, бюджетування, фінансові звіти, контроль витрат та аналіз відхилень. Фінансовий контроль дозволяє підприємству «Електросвіт» ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та забезпечувати їх оптимальне використання. Бюджетування характеризується створенням детальних бюджетів для всіх відділів підприємства з подальшим моніторингом їхнього виконання. Регулярна підготовка фінансових звітів для аналізу прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Впровадження системи контролю за витратами для уникнення перевищення бюджету та оптимізації витратних процесів. Виявлення і аналіз причин відхилень від планових показників та розробка заходів для їхнього коригування.

Аналітика та бізнес-інтелект: бізнес-інтелект, дашборди та KPI, прогнозування, аналіз тенденцій. Бізнес-інтелект (BI) забезпечує підприємству «Електросвіт» інструменти для глибокого аналізу даних та підтримки прийняття рішень. Візуалізація ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу стану фінансово-економічної безпеки. Використання аналітичних моделей для прогнозування фінансових показників та визначення потенційних загроз. Виявлення ринкових та економічних тенденцій, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Корпоративне управління та відповідність: корпоративне управління, політики та процедури, відповідність нормативам, етичні стандарти. Корпоративне управління забезпечує прозорість та підзвітність у процесі

управління підприємством. Впровадження чітких політик та процедур для управління фінансовими процесами та ризиками. Забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим вимогам та стандартам. Розробка та впровадження етичних стандартів для запобігання шахрайству та корупції.

Підвищення кваліфікації персоналу: навчання та розвиток персоналу, навчальні програми, професійний розвиток, культура безпеки. Навчання та розвиток персоналу є ключовими для ефективного управління фінансово-економічною безпекою. Організація регулярних тренінгів з управління ризиками, фінансового аналізу та використання ERP-систем. Заохочення працівників до отримання додаткових сертифікатів та участі в конференціях. Створення культури, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства.

Lean Management та оптимізація процесів. Lean Management спрямований на підвищення ефективності та зменшення витрат шляхом оптимізації бізнес-процесів. Виявлення та усунення неефективних елементів у бізнес-процесах. Впровадження стандартних операційних процедур для забезпечення консистентності та якості виконання завдань. Використання методологій Kaizen для постійного вдосконалення процесів та підвищення продуктивності.

Використання зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах може значно покращити стійкість і адаптивність компаній в Україні. Зарубіжні компанії мають довгу історію успішної реалізації інноваційних методів управління ризиками, інвестування та підвищення прозорості фінансових операцій. Розглянемо ключові елементи зарубіжного досвіду, які можуть бути корисними для українських підприємств у забезпеченні їх фінансово-економічної безпеки.

1. *Інтегроване управління ризиками (ERM)*. Приклад США та Західної Європи - у Сполучених Штатах та Європі широко впроваджуються системи інтегрованого управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM). Вони об'єднують усі аспекти ризик-менеджменту (фінансовий, операційний,

стратегічний та регуляторний ризики) в єдину систему, яка допомагає компаніям вчасно виявляти загрози та оперативно реагувати на них.

Застосування в Україні - впровадження таких систем дозволило б українським підприємствам більш ефективно ідентифікувати ризики на ранньому етапі, а також розробляти заходи для їх мінімізації. Це підвищить адаптивність підприємств до змін у ринкових та економічних умовах.

2. *Диверсифікація джерел доходу та інвестицій.* Приклад міжнародних корпорацій - багато великих компаній, наприклад, корпорація Johnson & Johnson, активно диверсифікують свої джерела доходу та регіони інвестицій для зменшення ризиків. Це дозволяє компаніям зменшувати залежність від окремих ринків і зменшувати вплив економічних коливань у конкретних країнах.

Застосування в Україні - для українських підприємств це означає необхідність розгляду варіантів виходу на міжнародні ринки, інвестування в різні галузі або продукти, що дозволить знизити ризик залежності від внутрішньої економічної ситуації та розширить можливості для розвитку.

3. *Автоматизація та цифровізація фінансових процесів.* Приклад міжнародних компаній, таких як Siemens та IBM - багато зарубіжних компаній впроваджують автоматизовані системи фінансового аналізу та обробки даних, що дозволяє значно скоротити час на фінансове планування, мінімізувати людські помилки та швидко реагувати на зміни у фінансовій ситуації.

Застосування в Україні - автоматизація фінансових процесів дозволить українським компаніям швидко адаптуватися до змін і забезпечить ефективнішу оцінку ризиків. Використання сучасних цифрових інструментів, наприклад ERP-систем (SAP, Oracle), може значно підвищити точність фінансових даних та контроль за витратами.

4. *Фінансове планування та бюджетування з акцентом на кризове управління.* Приклад японських компаній - японські компанії, зокрема Toyota, приділяють особливу увагу фінансовому плануванню, враховуючи сценарії

кризового управління. Вони прогнозують кілька сценаріїв розвитку подій і заздалегідь готують плани дій на випадок кожного сценарію.

Застосування в Україні - планування сценаріїв та підготовка резервного капіталу може бути корисним для українських компаній в умовах нестабільності економічного та політичного середовища. Це допоможе уникнути раптових фінансових криз і забезпечити стійкість у складних ситуаціях.

5. *Прозорість та регулярний фінансовий аудит.* Приклад європейських компаній - у країнах ЄС компанії зазвичай проходять регулярний фінансовий аудит та звітують перед інвесторами та громадськістю. Це не тільки підвищує довіру до компанії, але й сприяє ранньому виявленню можливих проблем у фінансовій діяльності.

Застосування в Україні - прозорість фінансової діяльності допоможе українським підприємствам залучати інвестиції та підтримувати довіру з боку партнерів і клієнтів. Регулярний внутрішній та зовнішній аудит може стати запорукою фінансової стабільності.

6. *Інформаційна безпека та захист даних.* Приклад провідних технологічних компаній, таких як Google та Microsoft. Захист фінансових та комерційних даних є важливою складовою безпеки. Ці компанії витрачають значні кошти на кібербезпеку та впровадження передових засобів захисту інформації.

Застосування в Україні - в умовах зростання кіберзагроз українським підприємствам варто розглянути впровадження кращих практик у захисті фінансової інформації. Це не лише забезпечить захист від втрат, пов'язаних із витоками даних, але й сприятиме підвищенню довіри з боку іноземних інвесторів.

Зарубіжний досвід управління фінансово-економічною безпекою демонструє, що для забезпечення стійкості та безпеки підприємства потрібно використовувати комплексний підхід. Для українських компаній впровадження таких підходів буде корисним не тільки для підвищення їх

конкурентоспроможності, але й для зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт» можна використати конкретні зарубіжні методики й практики з управління фінансовими ризиками, диверсифікації доходів, підвищення прозорості та захисту фінансової інформації. Пропонуємо використати кілька конкретних підходів, що можуть стати корисними для ПП «Електросвіт»:

1. Методики стрес-тестування з британського фінансового сектору.

- Суть досвіду: У Великій Британії багато компаній у фінансовому секторі, зокрема банки, регулярно проводять стрес-тести для оцінки впливу різних негативних сценаріїв на свій фінансовий стан.

- Застосування для «Електросвіт»: Цей підхід дозволить підприємству заздалегідь оцінити, як різні ризики (економічна криза, втрата великих клієнтів, підвищення цін на електроенергію) можуть вплинути на її фінансову стабільність. Це дасть змогу вчасно розробити план дій для мінімізації потенційних негативних наслідків.

2. Адаптація японського методу «кейсен» для управління витратами.

- Суть досвіду: Японські підприємства, наприклад, Toyota, активно використовують систему управління витратами, відому як «кейсен». Вона передбачає постійний моніторинг і оптимізацію кожної статті витрат.

- Застосування для «Електросвіт»: ПП «Електросвіт» може впровадити кейсен для скорочення операційних витрат та підвищення ефективності витрачання коштів на кожному етапі виробництва та реалізації. Це зменшить фінансовий тиск і забезпечить додатковий захист від непередбачених витрат.

3. Використання інструментів хеджування з американського бізнес-середовища.

- Суть досвіду: У США багато компаній використовують інструменти хеджування для захисту від коливань валютних курсів, зміни вартості матеріалів чи непередбачених економічних факторів.

- Застосування для «Електросвіт»: З урахуванням міжнародних закупівель або імпорту/експорту, «Електросвіт» може використовувати валютне хеджування для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливанням валют. Це захистить компанію від можливих втрат, пов'язаних з валютною нестабільністю.

4. Використання «зеленої» стратегії фінансування з ЄС.

- Суть досвіду: У ЄС компанії заохочуються до використання «зеленого фінансування», яке передбачає підтримку інвестицій у сталий розвиток та зменшення витрат на енергоресурси. Такі інвестиції отримують додаткові преференції, зокрема податкові пільги чи вигідніші кредити.

- Застосування для «Електросвіт»: Якщо компанія реалізуватиме заходи з енергозбереження чи переходу на альтернативні джерела енергії, вона зможе скористатися міжнародними програмами фінансування, наприклад, від Європейського банку реконструкції та розвитку, що сприятиме економії ресурсів і додатковій стабільності.

5. Система внутрішнього аудиту за стандартами COSO (США).

- Суть досвіду: Стандарти Комітету організацій, що спонсорують комісію Тредвея (COSO), застосовуються багатьма американськими компаніями для організації внутрішнього контролю та управління ризиками.

- Застосування для «Електросвіт»: Впровадження системи внутрішнього аудиту за стандартами COSO дозволить компанії краще контролювати фінансові та операційні процеси, виявляти неефективність, мінімізувати шахрайство та захистити фінансовий стан. Це допоможе своєчасно реагувати на внутрішні загрози, підвищуючи прозорість діяльності.

6. Застосування практики аутсорсингу нетипових функцій з міжнародного досвіду.

- Суть досвіду: У багатьох зарубіжних компаніях поширена практика аутсорсингу, за якої нетипові або непрофільні функції передаються стороннім підрядникам (наприклад, бухгалтерія, ІТ-послуги).

- Застосування для «Електросвіт»: Це дозволить «Електросвіт» сфокусувати ресурси на основній діяльності, що є важливим для фінансової стабільності. Передача обліку, наприклад, на аутсорсинг дозволить знизити постійні витрати на утримання персоналу та забезпечить якісніші послуги завдяки спеціалізації підрядників.

7. Використання фінансових інструментів страхування ризиків у Франції.

- Суть досвіду: Французькі компанії активно страхують свої ризики, включаючи не тільки фізичні активи, але й фінансові операції (страхування від неплатоспроможності партнерів, ризиків у логістиці тощо).

- Застосування для «Електросвіт»: ПП «Електросвіт» може розглянути можливість страхування комерційних і кредитних ризиків. Це дозволить мінімізувати втрати через можливу неплатоспроможність контрагентів або раптове зниження попиту. Страхування забезпечить додатковий захист від потенційних збитків.

Зарубіжний досвід пропонує широкі можливості для підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства «Електросвіт». Впровадження цих практик дозволить компанії захистити свій фінансовий стан, знизити ризики, пов'язані з коливаннями ринку, та створити ефективну систему управління для стабільного розвитку.

Висновок до розділу 3

У даному розділі досліджено можливі шляхи підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою на прикладі підприємства ПП «Електросвіт». Розглянуто ключові напрями оптимізації цього процесу, що включають в себе впровадження інструментів ризик-менеджменту, удосконалення фінансового планування, а також автоматизацію фінансових процесів для посилення стійкості компанії в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Особливу увагу приділено впровадженню зарубіжного досвіду, адаптованого до умов українського ринку. Практики, такі як інтегроване управління ризиками (ERM), стрес-тестування, хеджування валютних ризиків, а також використання стандартів внутрішнього аудиту COSO, спрямовані на підвищення прозорості й ефективності процесів управління ризиками. Ці заходи не тільки підвищують адаптивність «Електросвіт» до зовнішніх ризиків, але й закладають основу для довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Проблеми та шляхи удосконалення процесу управління ФЕБП:

- Недостатній рівень кваліфікації фахівців у сфері ФЕБ – часто відсутність спеціалізованих знань у персоналу призводить до недостатнього рівня захисту.
- Відсутність інтегрованої системи управління ФЕБП – більшість підприємств впроваджують заходи безпеки лише на тактичному рівні, що не дозволяє враховувати всі ризики комплексно.
- Низький рівень кіберзахисту – зростання числа кібератак на підприємства вимагає посилення захисту інформаційних систем.
- Недостатнє інвестування в системи безпеки – відсутність ресурсів на оновлення систем безпеки та впровадження нових технологій.

Шляхи удосконалення процесу управління ФЕБП:

- Підвищення кваліфікації персоналу – створення програм навчання, тренінгів та сертифікації фахівців у сфері ФЕБ.
- Впровадження інтегрованих інформаційних систем – автоматизація процесів управління ФЕБП для більш точного моніторингу та оперативного реагування.
- Посилення кібербезпеки – впровадження новітніх технологій кіберзахисту, створення резервних копій даних, посилення контролю доступу.

- Інвестування в інноваційні системи безпеки – використання штучного інтелекту та великих даних для прогнозування можливих загроз та їх попередження.

Таким чином, розглянуті шляхи оптимізації та удосконалення процесу управління фінансово-економічною безпекою дозволять ПП «Електросвіт» знизити негативний вплив зовнішніх загроз, забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та систематичного оновлення методів управління. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що для підвищення ефективності управління ФЕБП підприємства мають інвестувати в підвищення кваліфікації своїх фахівців, впроваджувати інтегровані інформаційні системи та посилювати рівень кіберзахисту. Удосконалення процесу управління ФЕБП забезпечить підприємству стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У цій роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою на прикладі ПП «Електросвіт». Дослідження було структуровано за трьома основними розділами, кожен з яких ґрунтовно аналізував окремі аспекти забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства, зокрема управління ризиками, інформаційне забезпечення, а також використання зарубіжного досвіду для вдосконалення процесів.

У вступі обґрунтовано актуальність роботи, яка зумовлена необхідністю забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємств у сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та зростання економічних ризиків. Дослідження було спрямовано на пошук ефективних методів і стратегій для зміцнення фінансової безпеки, що є основою конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

У першому розділі було розглянуто сутність фінансово-економічної безпеки та особливості її забезпечення. Фінансово-економічна безпека визначена як система заходів, спрямованих на захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність його діяльності та розвиток. Зокрема, розкрито основні елементи управління фінансово-економічною безпекою, такі як аналіз фінансових ризиків, стратегічне планування та контроль, а також особливості їхньої інтеграції в управлінську структуру підприємства. Було проаналізовано зарубіжний досвід забезпечення фінансово-економічної безпеки, зокрема в частині управління ризиками, фінансового контролю та прозорості операцій, що має велике значення для адаптації українських підприємств до міжнародних стандартів.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та рівня фінансово-економічної безпеки ПП «Електросвіт». Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення своєї фінансової безпеки, проте існують ризики, зумовлені коливанням ринкових умов, нестабільністю цін на ресурси та необхідністю ефективного управління обіговими коштами.

Розглянуто систему інформаційного забезпечення, яка на сьогодні потребує оновлення та автоматизації для більш оперативного і точного обліку показників діяльності. У результаті аналізу були визначені ключові фактори, які впливають на фінансову безпеку підприємства, та окреслено напрями для покращення системи управління.

Третій розділ було присвячено розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою ПП «Електросвіт». Запропоновано шляхи оптимізації процесів управління, включаючи впровадження інструментів ризик-менеджменту та автоматизованих систем фінансового контролю. Крім того, було адаптовано найкращі практики зарубіжного досвіду: впровадження стандартів COSO для внутрішнього контролю, використання методів стрес-тестування та хеджування валютних ризиків, які допоможуть компанії краще адаптуватися до зовнішніх загроз. Зокрема, було рекомендовано розробку заходів для диверсифікації доходів та оптимізації витрат, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності підприємства.

Проведене дослідження підтвердило важливість комплексного підходу до управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Для ПП «Електросвіт» запропоновані кроки можуть забезпечити не тільки стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку. Важливим аспектом є впровадження зарубіжного досвіду управління фінансово-економічною безпекою, що дозволяє українським підприємствам досягати світових стандартів управління. Удосконалення інформаційної та фінансової складових управління дозволить «Електросвіт» адаптуватися до сучасних умов ринку та забезпечити стабільне зростання в умовах економічної нестабільності. Рекомендації, надані в роботі, спрямовані на побудову більш гнучкої та стійкої системи управління фінансово-економічною безпекою, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягти довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базик О. В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15, 2024. С. 172–177.
2. Барабаш, О. М. Екологічні аспекти розвитку авіаційної галузі в умовах глобалізації. *Науковий вісник*. Київ, 2019.
3. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. № 1, 2019. С. 98–110.
4. Бардадим, М. (2024). Етика прийняття рішень в управлінні фінансово-економічною безпекою: аналітико-інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*, 2(65), 2024. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1>
5. Білецький, І., Кондратенко, Н., Рудаченко, О. (2024). функціональні складові управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Development Service Industry Management*. № 4, 2024. С. 43–49. URL : <https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8>
6. Білик Р. Р., Філіпчук Н. В. Проблеми економічної безпеки та конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 53–63.
7. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.
8. Ванькович Д. В. Забезпечення фінансової безпеки в процесі побудови системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економічна система України: європейський вибір : мат-ли міжнар. наук. конф.* Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2000. С. 11- 12.
9. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. №56, 2023. С. 106-113. URL : <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113>

10. Варналій З. С., Мехед А. М. Теоретико-методичні підходи до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Вип. 32, 2022. С. 203-211.
11. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ : *Знання України*. 2020. 423 с.
12. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умова війни та повоєнний час. *Academy Review*. № 1 (60), 2024. С.123-140. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-9. URL : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/ 1/ 10.pdf>
13. Гаркуша, В., Єршова, Н. (2021). Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. № 28. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>
14. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
15. Гривківська О. В. Фінансова безпека в системі економічної безпеки [Електронний ресурс]. URL: <http://ev.nuos.edu.ua/content/f%D1%96nansova-bezpeka-v-sistem%D1%96-ekonom%D1%96chnoi-bezpeki>
16. Гринкевич, С., Когут, М., & Станкевич, М. (2023). Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 50. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>
17. Данік Наталія, Федоров Віталій. Особливості регулювання фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3, No. 4, 2024, pp. 59-68. DOI : 10.46299/j.isjmef.20240304.06 URL: https://www.researchgate.net/publication/382808329_Osoblivosti_reguluvanna_finansovo-ekonomichnoi_bezpeki_sub'ektiv_gospodaruvanna .
18. Дмитренко, В. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств будівельної галузі: теоретичний та практичний

аспекти. *Підприємництво та інновації*. 11-1, 2020. С. 74-79. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.11>

19. Економічна безпека держави : навч.-метод. посіб. / З. Б. Живко, О. В. Черевко, М. І. Копитко, Н. В. Зачосова, М. О. Живко та ін.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 240 с.

20. Живко З. Б., Воронка О. З., Лаврик С. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, 17-19 березня 2021 р.* Ч. 1. Львів: ЛНАУ, 2021. С. 195-197.

21. Живко З. Б., Воронка О. З., Кухарська Л. В. Взаємозв'язок категорій «небезпека», «ризик», «загроза» стосовно соціально-економічної системи. *Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 12 березня 2020 р.)*. С. 24–26.

22. Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Особливості удосконалення організаційної структури авіаційного підприємства. *Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany, 2024. Pp. 335-341.* URL : <https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-23-25-09-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>

23. Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Вплив технологічних інновацій на економіку, освіту, охорону здоров'я та соціальні структури: виклики та можливості. *Advanced top technology: електрон. наук. журн. № 2. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С.14-15.* URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/att-2.pdf>

24. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. у схемах і таблицях, 2019. 128 с.

25. Живко З. Б., Воронка О. З. Формування оптимальної системи економічної безпеки: теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії. Випуск 2 (12)*, 2021. С. 141-150. URL : [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2\(12\)_2021/20.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2(12)_2021/20.pdf) URL : <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150> URL : <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021>

26. Живко З. Б., Головач Т. М., Гончаров Ю. В., Мартин О. М., Боруцька Ю. З. Місце фінансової розвідки в системі антикорупційних заходів. *Вчені записки Університету "КРОК". №2 (62)*, 2021. С. 33-42. URL : <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/16>

27. Живко З. Б., Орлова-Курилова О. В., Боруцька Ю. З., Березовський Д. О. Державне регулювання заощадження інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19, 2021. С. 10–15. DOI : [10.32702/2306-6814.2021.19.10](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.10)

28. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Матвійчук Л. О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3, 2019. С. 95-102.

29. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. № 7, 2016. С. 672-678.

30. Коваленко, Л. Г. Соціальні виклики та технологічні інновації в авіаційній галузі. Львів: ЛНУ, 2020.

31. Корнієнко Т. О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/5599/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>

32. Краєвська А. С., Пілявоз Т. М., Шварц І. В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. №174, 2021. С. 28–34.

33. Крушельницька Т. А. Фінансова самодостатність територіальних громад в умовах децентралізації: аналіз та нові виклики. *Аспекти публічного управління*. Т. 8. № 1, 2020. С. 6–16. URL: <https://doi.org/10.15421/152001>
34. Кушнір І. В., Болгов В. Є. Сутність фінансової безпеки підприємства та методики її дослідження. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. Том 2. № 14, 2022. С. 232–236.
35. Леськів Г. З., Живко З. Б., Власенко К. К. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. № 26, 2021. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343> DOI : 10.32782/2524-0072/2021-26-23. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343/328>
36. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Харків : *Право*, 2022. 246 с.
37. Масюк Ю. В. Особливості управління фінансово-економічною безпекою страхової компанії. *Ефективна економіка*. DOI : [10.32702/2307-2105.2024.10.44](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.44)
38. Медведєва І. Б., Погосова М. Ю. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2011. 264 с.
39. Мельник С. І. Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств: дис. ... док. екон. наук: 21.04.02. Львів, 2020. 490 с.
40. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Міністерство фінансів України. Київ, 2022. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%203%20%D.pdf
41. Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 238 с.
42. Мунько А. Ю. Регуляторні механізми фінансово-економічної безпеки: досвід європейського союзу. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія*

- : *Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74). № 1, 2024. С.127-131.
URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/22>
43. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. № 129, 2024. С. 12–18.
44. Основи економічної безпеки : підруч. / О. М. Бандурка, В. Є. Духов, К. Я. Петрова, І. М. Черняков. Київ : Вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
45. Офіційний сайт Громадського об'єднання Асоціація професіоналів корпоративної безпеки України (АПКБУ). URL: <https://corporatesecurity.org.ua/uk-UA/Asociaciya/Pro-asociaciyu.aspx?ID=14>.
46. Панчак В. Як вибудувати культуру корпоративної безпеки у компанії? Матеріали від експертів LIGA ZAKON, 2021. URL : https://biz.ligazakon.net/analytics/206649_yak-vibuduvati-kulturu-korporativno-bezpeki-u-kompan.
47. Пасінович, І., Гутак, В. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 58, 2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>
48. Пасінович І. І., Гутак В. М. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. № 58, 2023. С. 1-10.
49. Петренко, І. В. Безпека авіаційних перевезень: сучасні підходи та інновації. Харків: *Актуальні проблеми науки*, 2021.
50. Пігуль Н. Г., Хомутенко А. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ Серія «Економіка»*. № 2, 2019. С. 80–87.
51. Правдивець О. Економічна безпека, як найвища функція держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2(66), 2022. С. 40–43.
52. Правдюк Н. Л., Мулик Т. О., Мулик Я. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

53. Свириденко Юлія. Українська економіка пережила найважчий рік за часи Незалежності: як ми вистояли та що далі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/30/695585/>
54. Скриль В. Європейський досвід забезпечення фінансової безпеки фінансових установ. *Галицький економічний вісник*. № 5(84), 2023. С. 92–98.
55. Сніщенко Р. Г. Економічна безпека діяльності суб'єктів господарювання: методологія оцінки та механізми забезпечення: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль, 2020. 43 с.
56. Стефаник С. М. Сутність та значення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна»*. 2024. С. 202–203. URL : https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/167015/1/Scientific_Spring_2024-202-203.pdf
57. Рожко, О., Нестеров, Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, № 65, 2024. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>
58. Ткаченко Н. В. Фінансова стійкість страхових компаній: теоретичні підходи. *Фінанси України*. № 6, 2019. С. 104–122.
59. Ткаченко, О., Єрмілов, Р., Чернуха, О. (2024). Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*, № 4(51), 2024. С. 110-115. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>
60. Трещов М. М. Відновлення та розвиток національної економіки: ризики та напрями змін. *Таврійський науковий вісник*. № 1, 2022. С. 87–93.
61. Скриль В. Європейський досвід забезпечення фінансової безпеки фінансових установ. *Галицький економічний вісник*. № 5(84), 2023. С. 92–98.
62. Стратегія економічної безпека України на період до 2025: Указ Президента України від 11 серпні 2021. №347/2021. *Урядовий кур'єр*. №156, 2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.

63. Трещов М. М. Відновлення та розвиток національної економіки: ризики та напрями змін. *Таврійський науковий вісник*. № 1, 2022. С. 87–93.
64. 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. Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т, 2020. 223 с.
65. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.
66. 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. Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т, 2020. 223 с.
67. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах війни та повоєнного відновлення (науково-експертна та соціологічна оцінка): монографія. За ред. Варналія З.С та Катамадзе Г.Ш. К.: КМ-Букс, 2023. 240 с.
68. Шевченко, В. С. Інноваційні рішення для зменшення впливу авіації на клімат. Одеса: *Екологічний журнал*, 2022.
69. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз : монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 320 с.
70. Benson E., Steinberg F., Alvarez-Aragones P. The European Union's Economic Security Strategy Update. The Center for Strategic and International Studies, 2024. URL : <https://www.csis.org/analysis/european-unionseconomic-security-strategy-update>.

71. Financial Security Committee (Fsc). URL : [https://www. dt.mef.gov.it/en/attivita_istituzionali/prevenzione_reati_finanziari/comitato_sicurezza_finanziaria](https://www.dt.mef.gov.it/en/attivita_istituzionali/prevenzione_reati_finanziari/comitato_sicurezza_finanziaria)

72. Vasyliy Franchuk, Zinaida Zhyvko, Aleksandra Kuzior. The Impact of Criminal Revenue Legalization on Economic Security. *Proceedings of the International Conference on Business, Accounting, Management, Banking, Economic Security and Legal Regulation Research (BAMBEL 2021)*. Advances in Economics, Business and Management Research. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/bambel-21/sessions/4081>. DOI <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210826.013>

73. Kopytko M., Zhyvko Z., Leskiv G. Marketing innovations as a particular composition of the process of management of innovative activities and competitiveness of enterprises: safe aspects. Security of the XXI Century: national and geopolitical Aspects. Collective monograph. In edition Doctor of Sciences (Economics), Professor I. Markina. Nemoros s.r.o. Prague Czech Republic, 2019. C.166–172.

74. Krüger Ph. S., Brauchle J.-Ph. he European Union, Cybersecurity, and the Financial Sector: A Primer. Carnegie Endowment for International Peace, 2021. URL : <https://carnegieendowment.org/2021/03/16/europeanunion-cybersecurity-and-financial-sector-primer-pub-84055>.

75. Kushnir, I. V. and Bolhov, V. Ie. Sutnist finansovoi bezpeky pidpryemstva ta metodyky yii doslidzhennia [The essence of the financial security of the enterprise and the methods of its research]. Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus Donetsk National University, vol. 2(14), 2022. pp. 232–236. (in Ukrainian)

76. Zakharii Varnalii, Andriy Mekhed. Business Entities` Financial Security under Digital Economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Volume 4 (45), 2022. pp. 267-275. URL : <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813.267>

77. Zapukhliak I., Shegda A., Mykytiuk O., Onysenko T., Petrenko K. Theory and practice of assessing the level of instability. Of the external environment of the

enterprise in a Hybrid War. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 1(42), 2022. Pp. 271–282. URL : <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3687>

78. Zinaida Zhyvko, Volodymyr Panchenko, Svitlana Rodchenko. Problems of green and smart economy: their essence and ways of integration. green and digital economic transformation: a synthesis of the future: Monograph; Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2024, C.56-66.

79. Zhyvko Z. B., Mihus I. P., Tkachuk A. P., Holovach T. M., Shehynska A. I. Conflict management. Textbook. / edited by Doctor of Economics, Prof. Zinaida Zhivko OÜ «Scientific Center of Innovative Research». Püssi. Estonia, 2024. 292 p.

80. Zhyvko Z., Podra O., Kukharska L. Methodological aspects of economic security management of the enterprise. Security of the XXI Century : Globalization Challenges. Monograph. In edition Doctor of Sciences (Economics), Professor I. Markina. Nemoros s.r.o. Prague Czech Republic, 2019. C. 248–255.

81. Zhyvko Z., Halkiv L., Kulinich T. Strategy of security management of competitiveness of innovatively oriented enterprise in the conditions of digitalization. *Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4.* Collective monograph In edition D. Diachkov, Doctor of Economic Sciences, Professor. Nemoros s.r.o. Prague, 2023. P. 171-177.

82. Zhyvko, Z., Petrukha, N. Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 230 p. Pp. 62-85, URL : <https://doi.org/10.36690/DIFTDE2023-62-85>

83. Zhyvko, Z., Rodchenko, S., Holovach, T. Digital Solutions for Hotel Business Accounting. Business model innovation in the digital economy: monograph. OÜ Scientific Center of Innovative Research, 2023. pp. 183-207, URL : <https://doi.org/10.36690/BM-ID EU-183-207>

84. Zhyvko, Z., Holovach, T., Panchenko V., Hobela, V., Leskiv, H., Rodchenko, S., Zhyvko, M. (2023). Enterprise security management: Textbook. In Z. Zhyvko Editors. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 396 p.
85. Zinaida Zhyvko, Nataliia Zachosova, Yevhenii Kyryliuk. Management of the financial component of the economic security system of the national economy as source of potential support of business entities. *Proceedings of India, Ukraine, Brazil & Greater Mekong Subregion International Conference -2020*. Vol. 3(ii), 2020. Pp. 71-81. URL : <https://www.faipublications.com/vol-3-ii-2020>
86. Zachosova, N., Zhyvko, Z., & Koval, O. (2021, January 15). Economic security management of financial institutions as objects of the state critical infrastructure. (Z. Cekerevac, Ed.) *MEST Journal*, 9(1), 215-222. DOI: URL : <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.01.25>
87. Zhyvko, Z., Gorban, I., Marushko, N., Korzh, M., & Korogod, N. (2021). Human Capital Management Under the Conditions of the Postmodern Society in the Context of Ensuring the Economic Safety of the Enterprise. *Postmodern Openings*, 12(1), 267-283. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/12.1/259> URL : <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/3097>
88. Zhyvko Zinaida, Rodchenko Svitlana. Development and Justification of Strategy for Ensuring Financial Security of Commercial Bank. *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Education Research (ELER 2021)*. Editors Prof. Oleksandr Korystin, Prof. Zhengbing Hu, Prof. Qingying Zhang. AEBMR. Volume 170. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/eler-21/sessions/3906>
89. Zhyvko Z., Halkiv L., Kulinich T. (2023). Strategy of security management of competitiveness of innovatively oriented enterprise in the conditions of digitalization. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 4. Collective monograph In edition D. Diachkov, Doctor of Economic Sciences, Professor. Nemoros s.r.o. Prague. P. 171-177
90. Zhyvko, Z., Rodchenko, S., Holovach, T. (2023). Digital Solutions for Hotel Business Accounting. Business model innovation in the digital economy:

monograph. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2023. 208 p. pp. 183-207,
<https://doi.org/10.36690/BM-ID EU-183-207>

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Бойко Роман Ігорович

**Удосконалення процесу управління фінансово-
економічною безпекою підприємства (на прикладі ПП
«Електросвіт»)**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і
адміністрування)»**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2025