

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет
Кафедра економічної безпеки, права та соціальних процесів



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ЯК СКЛADOVA
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ»**

на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»
ШИФР КРБ.ЕП.1. 754A-03-2.3

Здобувач _____ ОВСІЄНКО АНДРІЙ ТАРАСОВИЧ
здобувач курсу ФЕБ411
Керівник _____ к.е.н., доц. Атамась Г.П.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від «09» червня 2026 р., протокол № 11

Завідувачка кафедри економічної безпеки
права та соціальних процесів _____ к.е.н., доц. Згадова Н.С.

Одеса-2026

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е. Вейнштейна
Кафедра економічної безпеки права та соціальних процесів
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економічна та продовольча безпека»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. Кафедри:

«___» _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
ОВСІЄНКО АНДРІЯ ТАРАСОВИЧ

- 1 Тема роботи: **Комерційна таємниця як складова економічної безпеки підприємств**, затверджена наказом від 30.10.2025 р., Наказ № 599-03
- 2 Термін здачі здобувачем закінченої роботи 12 червня 2026 р. Вихідні дані до роботи: офіційні статистичні дані Державної служби статистики України
- 3 Перелік питань, які потрібно розробити: *Науково - теоретичні основи дослідження системи фінансово - економічної безпеки підприємств; Оцінка механізму забезпечення фінансово - економічної безпеки у формуванні стабільності та ефективності функціонування підприємств; Шляхи удосконалення функціонування системи економічної безпеки підприємств як умови його сталого розвитку. Висновки та пропозиції.*
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць ..., рисунків
- 5 Дата видачі завдання 30 жовтня 2025 року _____

Керівник _____ к.е.н., доц. Атамась Г.П.

Завдання прийняв до виконання _____ Овсієнко А.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми, обґрунтування її актуальності і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи	28.11.2025 - 06.12.2025	Виконано
2	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником	17.10.2025 – 24.10.25	Виконано
3	Збір та узагальнення статистичного матеріалу за темою роботи	26.10.2025 – 26.11.25	Виконано
4	Написання Розділу 1. Науково - теоретичні основи дослідження системи фінансово - економічної безпеки підприємств	27.11.2025 – 27.01.26	Виконано
5	Написання Розділу 2. Оцінка механізму забезпечення фінансово - економічної безпеки у формуванні стабільності та ефективності функціонування підприємств	28.01.2026 – 30.03.26	Виконано
6	Написання розділу 3. Шляхи удосконалення функціонування системи економічної безпеки підприємств як умови його сталого розвитку	01.04.2026 – 19.05.26	Виконано
7	Подання роботи на перевірку науковому керівникові та доопрацювання тексту роботи і висновків. Завершення оформлення роботи та розробка висновків і пропозицій	20.05.2026 – 31.05.26	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	01.06.2026 – 04.06.26	Виконано
10	Перевірка роботи на плагіат. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії: доповідь, демонстраційні матеріали, попередній захист, подання текстової і графічної частини роботи до е-архіву кафедри та університету	05.06.2026	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи згідно затвердженого графіку роботи ЕК спеціальності 051 «Економіка»	24.06.2026	м

Здобувач _____ Овсієнко А.

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Атамась Г.П.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Овсієнко А.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню системи фінансово-економічної безпеки підприємства, її структури, складових елементів та інструментів забезпечення в сучасних умовах господарювання. У роботі розкрито теоретичні засади формування фінансово-економічної безпеки підприємства, визначено її сутність, основні функції, критерії оцінювання та роль у забезпеченні стабільного розвитку суб'єктів господарювання.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ДРУЖБА СВК», здійснено оцінку ресурсного потенціалу підприємства, досліджено вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень його фінансово-економічної безпеки. Визначено основні загрози та ризики, що впливають на фінансову стійкість підприємства, проаналізовано систему забезпечення фінансово-економічної безпеки та її ефективність.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК», розроблено заходи щодо мінімізації ризиків, підвищення фінансової стійкості та посилення захисту підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища. Обґрунтовано перспективи розвитку фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур на засадах інноваційності та сталого розвитку.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, підприємство, фінансова стійкість, ризики, економічна безпека, управління ризиками, загрози, ефективність діяльності, аграрне підприємство, сталий розвиток.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of the financial and economic security system of an enterprise, its structure, components, and instruments for ensuring security under modern business conditions. The paper reveals the theoretical foundations of financial and economic security formation, defines its essence, main functions, assessment criteria, and role in ensuring the sustainable development of business entities.

A comprehensive analysis of the activities of LLC “DRUZHBA SVK” was carried out. The resource potential of the enterprise was assessed, and the influence of internal and external factors on the level of its financial and economic security was investigated. The main threats and risks affecting the financial stability of the enterprise were identified, and the effectiveness of the existing financial and economic security system was analyzed.

Based on the research results, directions for improving the financial and economic security system of LLC “DRUZHBA SVK” were proposed. Measures aimed at risk minimization, strengthening financial stability, and enhancing protection against adverse environmental impacts were developed. The prospects for the development of financial and economic security of business entities based on innovation and sustainable development principles were substantiated.

Keywords: financial and economic security, enterprise, financial stability, risks, economic security, risk management, threats, operational efficiency, agricultural enterprise, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1 Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства	6
1.2 Роль фінансово – економічної безпеки у забезпеченні сталості економічної системи в цілому	19
1.3 Критерії та індикатори рівня фінансово – економічної безпеки підприємницьких структур	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ФОРМУВАННІ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	32
2.1. Оцінка ресурсів підприємств у визначенні можливостей забезпечення їх стабільного стану розвитку (ТОВ «ДРУЖБА СВК»)	32
2.2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів та загроз фінансово – економічній безпеці ТОВ «ДРУЖБА СВК»	39
2.3. Аналіз фінансово – економічної системи підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УМОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	52
3.1. Перспективи фінансово – економічної безпеки підприємницьких структур на засадах інновацій та сталості	52
3.2.	61
3.3. Розробка заходів щодо мінімізації ризиків та усунення загроз фінансовій безпеці	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Підприємство може демонструвати прибутковість, розширювати виробництво й утримувати стабільні позиції на ринку, однак це не завжди означає наявність внутрішньої стійкості. Іноді фінансові ризики накопичуються поступово: збільшується навантаження на оборотний капітал, зростають витрати, ускладнюється доступ до ресурсів або посилюється конкурентний тиск. На певному етапі навіть незначне порушення балансу здатне вплинути на загальний стан підприємства. Саме тому питання фінансово-економічної безпеки перестало розглядатися виключно як інструмент реагування на кризу. Значно частіше йдеться про здатність підприємства своєчасно розпізнавати потенційні загрози, адаптуватися до змін і зберігати можливість розвитку.

Для аграрного сектору проблема фінансово-економічної безпеки має особливу специфіку. Робота таких підприємств залежить не лише від управлінських рішень, а й від факторів, які складно контролювати повністю: природно-кліматичних умов, сезонності, коливань закупівельних цін, вартості матеріально-технічних ресурсів, логістичних обмежень та змін ринкової кон'юнктури. Через це фінансово-економічна система аграрного підприємства повинна працювати не як окремий елемент управління, а як взаємопов'язаний механізм, здатний підтримувати стабільність діяльності навіть у періоди підвищеної невизначеності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства, яка забезпечувала б не лише захист від потенційних загроз, а й підтримувала стабільний розвиток, конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Для аграрних підприємств ця проблема є особливо відчутною, оскільки рівень ризику тут значно вищий через залежність від зовнішніх економічних та природних факторів.

Метою дослідження є оцінка системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» та визначення напрямів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичні підходи до трактування поняття фінансово-економічної безпеки підприємства
- визначити структуру системи фінансово-економічної безпеки та її ключові елементи;
- охарактеризувати інструменти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на рівень фінансово-економічної безпеки;
- провести оцінку фінансово-економічної системи ТОВ «ДРУЖБА СВК»;
- виявити основні загрози фінансово-економічній стійкості підприємства;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність ТОВ «ДРУЖБА СВК» як суб'єкта господарювання аграрного сектору.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу й синтезу застосовано для дослідження сутності фінансово-економічної безпеки підприємства та її структурних компонентів. Порівняльний метод використано під час аналізу фінансових показників у динаміці. Економіко-статистичний підхід дозволив оцінити фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність і результативність використання ресурсів підприємства. Табличний та графічний методи використано для систематизації результатів дослідження й візуалізації аналітичних даних.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні підходу до оцінювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом комплексного поєднання аналізу фінансових показників із оцінкою впливу внутрішніх та зовнішніх факторів ризику. На відміну від підходів, які переважно концентруються на фінансових коефіцієнтах, у дослідженні акцентовано увагу на взаємозв'язку ресурсного потенціалу, структури активів, рівня конкурентного середовища та здатності підприємства адаптуватися до економічних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих рекомендацій для вдосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК», підвищення рівня фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і посилення здатності підприємства протидіяти економічним загрозам.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Підприємство не існує ізольовано – його діяльність постійно перетинається з ринком, державним регулюванням, поведінкою конкурентів і навіть загальною економічною атмосферою в країні. Через це господарська система фактично працює у просторі постійних змін: змінюються ціни, правила ведення бізнесу, податкове навантаження, доступ до фінансових ресурсів, логістичні маршрути та споживчі очікування. У таких обставинах підприємство змушене не просто реагувати на події, а постійно коригувати власну поведінку, інакше навіть короткострокові труднощі можуть поступово перейти у системні проблеми [2, с. 47].

Невизначеність господарського середовища створює цілий спектр ризиків, які складно ігнорувати. Серед них – зниження виробничої активності, тіньова конкуренція, фінансове шахрайство, адміністративний тиск, корупційні прояви, недосконалість окремих норм законодавства та ризик втрати контролю над активами через недружні поглинання. До цього додається ще одна обставина: підприємству дедалі складніше прогнозувати поведінку ринку на тривалий період. Через це економічна безпека перестає сприйматися як формальний набір захисних механізмів. Фактично вона стає умовою збереження стабільності бізнесу [3, с. 113].

Рівень економічної безпеки підприємства багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Йдеться не лише про стан економіки загалом. Вплив мають і більш прикладні речі: наскільки прозорими є правила ведення бізнесу, яким залишається податковий тиск, чи доступні зовнішні ринки збуту, наскільки регіон є привабливим для інвестування та розвитку

виробництва [4, с. 91]. Наприклад, навіть фінансово сильне підприємство може зіткнутися зі зниженням стійкості, якщо змінюється система регулювання або виникають логістичні бар'єри.

При цьому економічна безпека окремого підприємства рідко формується відокремлено від ширшого економічного простору. Вона значною мірою залежить від стану регіону та держави, де підприємство функціонує. Якщо економіка країни демонструє фінансову нестабільність, підприємства автоматично стикаються з інфляційним тиском, нестачею інвестицій або зменшенням платоспроможного попиту. І навпаки: прогнозоване економічне середовище створює кращі умови для розвитку виробництва та довгострокового планування [1, с. 84].

Цікаво, що економічна безпека підприємства має подвійний характер. З одного боку, вона дозволяє підприємству зберігати власну стійкість і підтримувати безперервність діяльності. З іншого – підприємство саме виступає частиною більшої економічної системи: формує робочі місця, забезпечує надходження до бюджету, підтримує регіональний розвиток. Тобто економічна стабільність бізнесу впливає не лише на внутрішні фінансові результати, а й на ширший соціально-економічний контекст [5, с. 58].

Сам термін «економічна безпека» не залишався незмінним. Його зміст поступово трансформувався разом із тим, як змінювалися підходи до управління підприємством і характер економічних ризиків. Спочатку безпека розумілася переважно як захист інформації, комерційної таємниці або майнових інтересів. Згодом фокус змістився у бік здатності підприємства витримувати зовнішні загрози, адаптуватися до ринкових змін і підтримувати фінансову рівновагу [2, с. 76].

У науковій літературі поняття безпеки часто пов'язують із категорією захищеності – станом, за якого підприємство не втрачає здатності функціонувати навіть за несприятливих обставин. Проте сучасне розуміння цього явища є ширшим. Безпека вже не сприймається як абсолютний захист

від усіх ризиків – це радше здатність мінімізувати негативний вплив загроз та зберігати можливість розвитку навіть тоді, коли зовнішні умови далекі від передбачуваних [3, с. 140].

Таблиця 1.1.

Висвітлення сутності поняття «економічна безпека підприємства» у науковій літературі

Автор	Трактування поняття «економічна безпека підприємства»
Бланк І. О. [1]	Економічна безпека підприємства розглядається як такий стан фінансової системи суб'єкта господарювання, за якого забезпечується захист його пріоритетних фінансових інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, підтримується стабільність розвитку та зберігається здатність до ефективного функціонування.
Бондаренко С. О., Рябчук І. А. [16]	Економічна безпека підприємства трактується як комплексний механізм збереження фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентних позицій підприємства в умовах змінного міжнародного й внутрішнього економічного середовища.
Бутенко Н. М. [17]	Економічна безпека підприємства визначається як інтегрована система управлінських, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію ризиків, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.
Галушко Т. М., Карпенко В. А. [18]	Поняття економічної безпеки підприємства пов'язується зі здатністю підприємства підтримувати рівновагу між фінансовими можливостями, ресурсним потенціалом і рівнем ризиків, забезпечуючи стабільність діяльності та можливість прогнозованого розвитку.
Гальчинський О. А., Волкова Н. В. [19]	Економічна безпека підприємства розглядається як система захисту економічних інтересів бізнесу, яка дозволяє підприємству адаптуватися до конкурентного середовища, мінімізувати фінансові загрози та підтримувати ефективність господарської діяльності.

Джерело: на основі [1; 16; 17; 18; 19]

У широкому значенні економічну безпеку підприємства можна трактувати як стан, за якого його фінансові, виробничі та організаційні параметри залишаються достатньо збалансованими для підтримання стійкості. Інакше кажучи, підприємство здатне зберігати працездатність, підтримувати рівновагу та уникати критичних втрат навіть у ситуаціях підвищеного ризику [5, с. 93].

Особливість цього поняття полягає ще й у тому, що економічна безпека не є фіксованим показником. Вона постійно змінюється залежно від умов діяльності, ринкових коливань, структури активів, якості управлінських рішень і навіть кадрового потенціалу підприємства. Іншими словами, це не

стілки кінцевий стан, скільки процес постійного підтримання стійкості [1, с. 102].

Як видно з табл. 1.2., уявлення про економічну безпеку підприємства формувалося поступово і пройшло кілька етапів розвитку. Перший етап, що охоплював період 1991–1997 років, був зосереджений переважно на захисті комерційної інформації. У той час головною загрозою вважалися внутрішні ризики – насамперед витік конфіденційної інформації через персонал підприємства. Однак такий підхід був доволі вузьким, адже майже не враховував вплив зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2.

Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Етапи	Роки	Трактування поняття «економічна безпека підприємства»	Загрози економічній безпеці підприємства	Недоліки трактування
I	1991 - 1997	Забезпечення умов збереження своїх комерційних таємниць, інтелектуальної власності і інших секретів підприємства	Загрози виникають зі сторони персоналу підприємства	Надмірна «економічність» поняття
II	1998 - 1999	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища	Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства справляє держава	Незрозуміло, звідки беруться загрози; недостатньо розглядається вплив внутрішнього середовища
III	1999 – 2001	Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції окремих аспектів його господарської діяльності	Загрози виникають залежно від конкретного вузького профілю господарської діяльності підприємства	Різне розуміння економічної безпеки підприємства
IV	1999 – 2002	Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємства	Виникають зовнішні і внутрішні загрози (залежно від кожної складової)	Акцент на пристосуванні до негативних умов
V	2002 – 2005	Економічна безпека підприємства ототожнюється з ефективністю його функціонування у ситуації ризику	Небезпеку становлять негативні впливи та погрози зі сторони зовнішнього середовища	Не розглядаються перспективи розвитку; ототожнення з «адаптацією»
VI	2005 – сього-дення	Спроби розглядати економічну безпеку залежно від галузевої приналежності підприємства	Загрози виникають як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища	Широко досліджуються не всі галузі функціонування підприємств

Упродовж другого етапу (1998–1999 рр.) увага змістилася до зовнішніх факторів впливу. Значна частина ризиків почала пов’язуватися з державним регулюванням, змінами законодавства та податковими механізмами. Проте внутрішні процеси підприємства все ще залишалися недостатньо дослідженими [4, с. 116].

Третій етап розвитку, який припадає на 1999–2001 роки, характеризувався спробами пояснювати економічну безпеку через окремі вузькі аспекти діяльності підприємства. У результаті виникло кілька паралельних підходів, що часто суперечили один одному, оскільки безпека почала трактуватися залежно від галузі або специфіки бізнесу.

Паралельно почав формуватися підхід, де економічна безпека розглядалася через систему функціональних складових. Саме на цьому етапі загрози почали чіткіше розмежовуватися на внутрішні та зовнішні, а сама безпека перестала асоціюватися виключно із захистом майна чи фінансів [5, с. 117].

Період 2002–2005 років змістив акцент на здатність підприємства ефективно працювати в умовах ризику. Водночас поняття безпеки нерідко ототожнювали лише з адаптацією до змін, залишаючи поза увагою питання довгострокового розвитку. Лише починаючи з 2005 року, економічну безпеку почали розглядати комплексніше – із врахуванням галузевої специфіки, структури ризиків, ресурсного потенціалу та взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища [1, с. 118].

Різноманіття наукових підходів до трактування цього поняття, відображене на рис. 1.1., лише підтверджує, що економічна безпека вже давно вийшла за межі вузького фінансового трактування і стала комплексною характеристикою життєздатності підприємства.

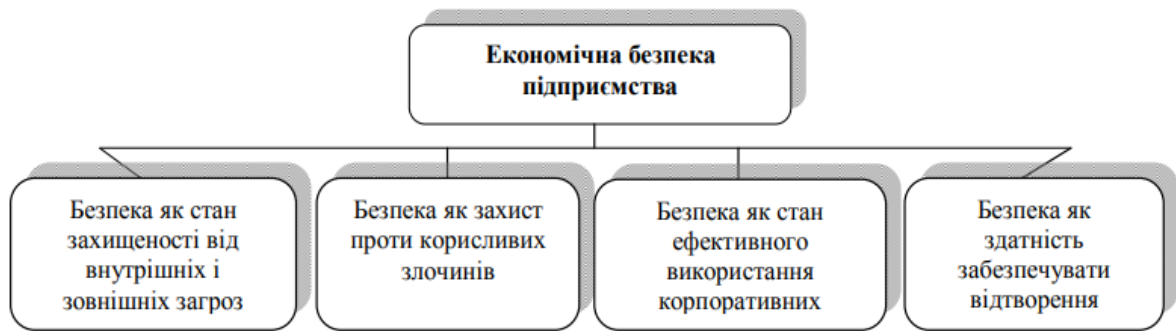


Рисунок 1.1 Підходи до визначення поняття «економічна безпека»

Рівень економічної безпеки підприємства не можна оцінити одним показником або лише фінансовим результатом за підсумками року. Значно точніше його характеризує поєднання кількісних і якісних параметрів, які демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси, реагує на загрози та здатне підтримувати стабільність діяльності. По суті, йдеться про своєрідний «запас міцності» бізнесу: наскільки підприємство готове витримувати зовнішній тиск без критичних втрат для виробництва, фінансів чи ринкових позицій [3, с. 86].

Рівень економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як оцінку того, наскільки раціонально використовуються корпоративні ресурси та чи дозволяє наявний потенціал підтримувати стійкість у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Високий рівень безпеки не означає повної відсутності ризиків – радше це здатність підприємства своєчасно виявляти проблеми, зменшувати силу їх впливу та уникати критичних фінансових втрат [1, с. 115].

Щоб підтримувати достатній рівень економічної безпеки, підприємство змушене працювати одразу в кількох напрямках. Недостатньо мати стабільний прибуток або сильну матеріально-технічну базу. Якщо одна зі складових системи працює зі збоями – наприклад, з'являються труднощі із постачанням сировини чи втрачається контроль за витратами – це поступово позначається на загальному стані підприємства. Саме тому економічна безпека формується як комплекс взаємопов'язаних елементів, де виробничі, фінансові, кадрові та управлінські процеси постійно взаємодіють між собою [6, с. 92].

Попри різноманіття галузей і моделей господарювання, можна виділити низку факторів, які впливають на рівень економічної безпеки практично будь-якого підприємства. Насамперед йдеться про безпосередні чинники виробництва. Підприємство не може функціонувати без ресурсної бази, а тому значення мають територіальне розміщення, доступність природних ресурсів, якість виробничої інфраструктури, наявність трудового потенціалу та рівень підготовки персоналу. Якщо підприємство працює в регіоні зі слабкою логістикою чи дефіцитом кваліфікованих кадрів, це автоматично збільшує операційні ризики [4, с. 104].

Окреме місце посідає стабільність попиту на продукцію. Підприємство значно впевненіше почувається, коли має довгострокові контракти, прогнозовані канали реалізації та конкурентоспроможний продукт. Якщо ж попит коливається надто різко, підприємство починає працювати в режимі постійної невизначеності, що ускладнює планування виробничих процесів та формування фінансових резервів [2, с. 133]. Водночас конкурентоспроможність продукції вже давно не обмежується лише ціною – дедалі більше значення мають якість, сервіс, репутація виробника та здатність швидко реагувати на зміну ринкових потреб.

Не менш відчутно на економічну безпеку впливає надійність постачальників. Коли підприємство залежить від одного джерела сировини або матеріалів, будь-який збій у поставках може спричинити виробничі втрати. Саме тому підприємства дедалі частіше намагаються диверсифікувати партнерські зв'язки – співпрацювати одразу з кількома постачальниками, оцінювати їхню фінансову стійкість та уникати критичної залежності від одного контрагента [5, с. 211].

Для підприємств, які орієнтуються на зовнішні ринки, окремим фактором стає рівень міжнародної конкуренції. Продукція повинна відповідати технічним стандартам, бути конкурентною за якістю та витримувати порівняння із зарубіжними аналогами. В іншому випадку навіть

виробник із сильними внутрішніми позиціями може втратити частину ринку через дешевший або технологічно кращий імпорт [3, с. 127].

Вплив державного регулювання також не варто недооцінювати. Податкова політика, механізми державної підтримки, зміни законодавства, доступ до кредитних програм або інвестиційних стимулів здатні або посилювати стабільність підприємства, або створювати додаткові обмеження для його розвитку [8]. Наприклад, нестабільність регуляторного середовища нерідко ускладнює інвестиційне планування, адже бізнесу складніше прогнозувати довгострокові витрати.

Окремої уваги потребує питання захисту комерційної інформації. У сучасному бізнесі цінність інтелектуальної власності, виробничих розробок, фінансових стратегій та технологічних рішень постійно зростає. Втрата конфіденційних даних здатна завдати підприємству не меншої шкоди, ніж прямі фінансові збитки [1, с. 174].

Водночас навіть найкраща система захисту ресурсів втрачає ефективність без компетентного управління. Саме професійність керівництва часто визначає, чи здатне підприємство своєчасно помітити загрозу, правильно оцінити ризик та обрати адекватну модель реагування. Високий рівень кваліфікації управлінської команди, наявність системи професійного розвитку персоналу та здатність швидко приймати рішення прямо впливають на загальну стійкість підприємства [6, с. 118].

Економічна діяльність підприємства майже завжди супроводжується ризиками. Їх неможливо повністю усунути, але цілком реально зменшити їхній вплив. Проблема полягає в іншому: ризики часто виникають одночасно й взаємодіють між собою. Наприклад, скорочення попиту може збігтися зі зростанням витрат або проблемами постачання. Через це управлінські рішення повинні орієнтуватися не лише на усунення окремої проблеми, а на оцінку всієї системи ризиків [9, с. 46].

Підприємства, які вчасно формують стратегію управління ризиками, зазвичай краще проходять періоди економічної нестабільності. Особливо це

помітно в кризові періоди, коли зростає невизначеність, ускладнюється фінансування, а зовнішні економічні виклики накладаються один на одного. В таких умовах стратегічне управління ризиками перестає бути додатковою функцією менеджменту – воно фактично стає одним із механізмів збереження життєздатності підприємства [10, с. 214].

З огляду на це підприємству недостатньо реагувати на ризики ситуативно. Значно ефективніше працює підхід, коли управління ризиками вбудоване у загальну систему управління і сприймається як постійний процес, а не разова дія у кризовий момент. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у нестабільному економічному середовищі, де зміни можуть відбуватися швидше, ніж бізнес встигає адаптуватися [2, с. 187].

Останні роки показали, наскільки вразливою може бути економічна система підприємств до масштабних зовнішніх потрясінь. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного ринку, інфляційний тиск і зростання вартості енергоносіїв змусили підприємства переглядати традиційні підходи до забезпечення стійкості. До внутрішніх виробничих ризиків додалися фактори, які ще кілька років тому розглядалися як малоімовірні [9, с. 48].

За таких обставин стратегія управління ризиками вже не може бути універсальною. Підприємства мають різний масштаб діяльності, ресурсний потенціал, фінансові можливості та структуру виробництва, а отже – потребують різних моделей реагування. Те, що буде ефективним для великого виробничого підприємства, не завжди спрацює для малого чи середнього бізнесу. Саме тому вибір інструментів управління ризиками повинен враховувати специфіку діяльності, характер потенційних загроз та особливості зовнішнього середовища [10, с. 229].

Якщо розглядати управління ризиками як цілісну систему, стає очевидним: окремі загрози рідко існують ізольовано. Найчастіше вони взаємопов'язані та підсилюють одна одну. Наприклад, фінансові труднощі

можуть спричинити скорочення виробництва, а це, своєю чергою, впливає на втрату частини ринку чи зменшення інвестиційної привабливості. Через це ефективна система управління ризиками повинна не лише фіксувати загрози, а й виявляти причинно-наслідкові зв'язки між ними [5, с. 278].

Дослідники звертають увагу, що стратегічне управління ризиками має ґрунтуватися на кількох базових компонентах. Передусім підприємству необхідно розуміти, які саме загрози є найбільш імовірними та які наслідки вони можуть спричинити. Без попередньої ідентифікації ризиків система захисту перетворюється на реакцію «після факту», коли частина втрат уже відбулася [6, с. 142].

Наступний елемент – постійний аналіз ризиків. Йдеться не лише про визначення їх джерел, а й про оцінку сили потенційного впливу, можливих сценаріїв розвитку подій і рівня готовності підприємства до негативних змін. Окрему увагу варто приділяти оцінці превентивних заходів: іноді своєчасне попередження ризику обходиться значно дешевше, ніж усунення наслідків [1, с. 193].

Ще одним компонентом системного підходу є пошук і концентрація ресурсів, необхідних для підтримання стабільності підприємства. Йдеться не лише про фінансові резерви. Не меншого значення набувають інформаційні ресурси, кваліфікований персонал, методичне забезпечення та ефективна система внутрішнього контролю [3, с. 201].

Варто враховувати й те, що аналіз ризиків не повинен мати разовий характер. Практика показує: підприємства, які здійснюють постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, значно швидше адаптуються до змін і мають більше шансів уникнути критичних фінансових втрат. Постійне спостереження за ризиками дозволяє вчасно помітити негативну тенденцію ще до того, як вона перетвориться на серйозну проблему [5, с. 301].

Особливу складність управління ризиками створює кризове середовище, де підприємства часто змушені ухвалювати рішення за умов

дефіциту часу, обмеженого фінансування та недостатньої інформації. У таких ситуаціях система управління ризиками стикається з низкою практичних труднощів: високою вартістю впровадження, браком фахівців, складністю оцінки окремих ризиків і необхідністю інтегрувати ризик-менеджмент у вже сформовану систему управління підприємством [6, с. 154].

Окрім цього, не всі ризики потребують однакового рівня втручання. Частина з них підприємство може визнати критичними й такими, що потребують негайного реагування. Інші – оцінювати через співвідношення можливих витрат і потенційних вигід. Іноді ризик може бути настільки незначним, що його усунення потребуватиме більше ресурсів, ніж можливі втрати від його реалізації [4, с. 218].

Управління ризиками також потребує узгодження з місією та стратегічними цілями підприємства. Інакше кажучи, система безпеки не повинна стримувати розвиток бізнесу. Її завдання полягає не у створенні надмірної обережності, а у формуванні балансу між ризиком і можливостями для зростання [2, с. 214].

Як видно з рис. 1.2, у періоди економічної нестабільності підприємства можуть використовувати кілька стратегічних напрямів управління ризиками. Один із них – прийняття ризику. Це не означає ігнорування проблем. Йдеться про ситуації, коли підприємство усвідомлено погоджується на певний рівень ризику, розуміючи, що повне його уникнення є або неможливим, або економічно не вигідним. При цьому рішення може бути активним – коли ризик приймається свідомо задля досягнення результату, або пасивним – коли підприємство змушене адаптуватися до наявних умов [9, с. 49].



Рисунок. 1.2. Основні стратегічні напрями та стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності

Інший напрям – зниження ризику. У цьому випадку підприємство концентрується на пом'якшенні можливих негативних наслідків. Наприклад, шляхом упровадження ресурсоощадних технологій, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, удосконалення внутрішнього контролю або підвищення кваліфікації персоналу [10, с. 243].

Окрему увагу в межах ризик-менеджменту доцільно приділяти диверсифікації діяльності. Пошук нових ринків збуту, створення альтернативних продуктів, розвиток інноваційних напрямів та залучення інвестицій дозволяють підприємству зменшити залежність від одного джерела доходу. У ситуації економічної нестабільності саме диверсифікація часто стає одним із найефективніших механізмів підтримання стійкості бізнесу [3, с. 246].

В умовах економічної нестабільності одним із найбільш доцільних напрямів управління ризиками стає їх передача іншим учасникам економічних відносин. Подібний підхід набуває особливого значення тоді,

коли підприємство працює в ситуації дефіциту фінансових і матеріальних ресурсів, а управлінська команда змушена оперативно реагувати на зростаючу кількість проблем та ухвалювати рішення в умовах підвищеної невизначеності. За таких обставин концентрація всіх ризиків виключно всередині підприємства може посилити навантаження на систему управління та зменшити здатність бізнесу підтримувати стабільність діяльності.

Для мінімізації можливих втрат у таких ситуаціях доцільним є використання кількох стратегій управління ризиками. Насамперед це стратегія страхового розподілу ризику, яка передбачає передачу частини відповідальності за потенційні збитки страховим компаніям або спеціалізованим організаціям, що забезпечують страхування відповідальності. У цьому випадку підприємство фактично зменшує фінансовий тиск від можливих негативних подій, переводячи частину ризику у площину страхового захисту.

Ще одним інструментом є стратегія функціонального та операційного розподілу ризику, коли відповідальність за окремі ризики розподіляється між партнерами через створення спільних підприємств, корпоративних об'єднань, холдингів або інших форм співпраці. Подібний механізм дозволяє не лише розподілити ризикове навантаження, а й отримати доступ до додаткових ресурсів, управлінського досвіду та нових можливостей розвитку.

Окреме місце посідає стратегія аутсорсингу, яка ґрунтується на передачі частини функцій зовнішнім виконавцям. У практичній площині це означає залучення фахівців або профільних організацій для виконання певних завдань, що раніше здійснювалися силами самого підприємства. Такий підхід дозволяє знизити витрати, скоротити управлінське навантаження та підвищити ефективність окремих бізнес-процесів.

Якщо ж рівень ризику є надто високим і може спричинити критичні або навіть незворотні наслідки для підприємства, більш виправданим стає напрям уникнення ризику. У такому випадку підприємство свідомо обмежує або

відмовляється від рішень, які можуть поставити під загрозу його фінансову стійкість.

У межах цього напрямку можна виокремити стратегію максимально допустимого рівня уникнення ризику, яка передбачає встановлення граничного рівня ризику, перевищення якого робить реалізацію певного проєкту економічно недоцільною. Якщо прогнозовані збитки починають переважати очікуваний прибуток, підприємство приймає рішення про відмову від реалізації такого заходу.

Більш жорстким варіантом виступає стратегія безумовного уникнення ризику, коли підприємство відмовляється від будь-яких дій чи проєктів навіть за наявності мінімальних сумнівів щодо їхньої безпечності або економічної доцільності. Подібний підхід виглядає доволі обережним, однак у періоди високої нестабільності саме він іноді дозволяє уникнути значних фінансових втрат та зберегти ресурсний потенціал підприємства.

Отже, система управління ризиками виступає не допоміжним елементом, а необхідною складовою економічної безпеки підприємства. Її ефективність залежить від здатності своєчасно виявляти загрози, оцінювати можливі наслідки та формувати управлінські рішення, які дозволять зберегти стабільність діяльності навіть за несприятливих умов. Саме комплексний підхід до управління ризиками створює для підприємства можливість не лише уникати втрат, а й зберігати потенціал для подальшого розвитку.

1.2 Роль фінансово – економічної безпеки у забезпеченні сталості економічної системи в цілому

Фінансово-економічна безпека підприємства дедалі частіше розглядається не як допоміжний елемент управління, а як одна з умов збереження життєздатності бізнесу. Підприємство може демонструвати позитивні фінансові результати, однак це ще не гарантує стійкості до зовнішніх потрясінь. Різкі коливання ринку, зміни регуляторної політики,

нестабільність фінансової системи чи посилення конкурентного тиску здатні швидко змінити навіть відносно стабільне становище суб'єкта господарювання [10, с. 63].

Особливо відчутними ці виклики стають у періоди економічної турбулентності, коли підприємства змушені працювати в умовах непередбачуваності. Глобальні економічні процеси, зміни вартості ресурсів, валютні коливання та періодичні фінансові кризи створюють середовище, де бізнесу вже недостатньо просто підтримувати прибутковість. Не менш важливою стає здатність своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній можливий вплив та формувати рішення, які дозволяють уникнути критичних втрат [12].

У цьому контексті фінансово-економічну безпеку доцільно розглядати як комплексну систему захисту підприємства, що охоплює фінансову стійкість, ресурсне забезпечення, конкурентні позиції та здатність підтримувати безперервність діяльності. Йдеться не лише про протидію ризикам, а й про створення умов, за яких підприємство може адаптуватися до змін без істотного погіршення економічних результатів [9, с. 46].

Особливе значення має здатність підприємства працювати на випередження. Часто загрози не виникають раптово – їм передують певні сигнали: зниження продуктивності, погіршення структури витрат, втрата частини клієнтів, посилення кредитного навантаження чи проблеми з оновленням матеріально-технічної бази. Якщо такі зміни ігноруються, підприємство поступово втрачає запас фінансової стійкості [10, с. 74].

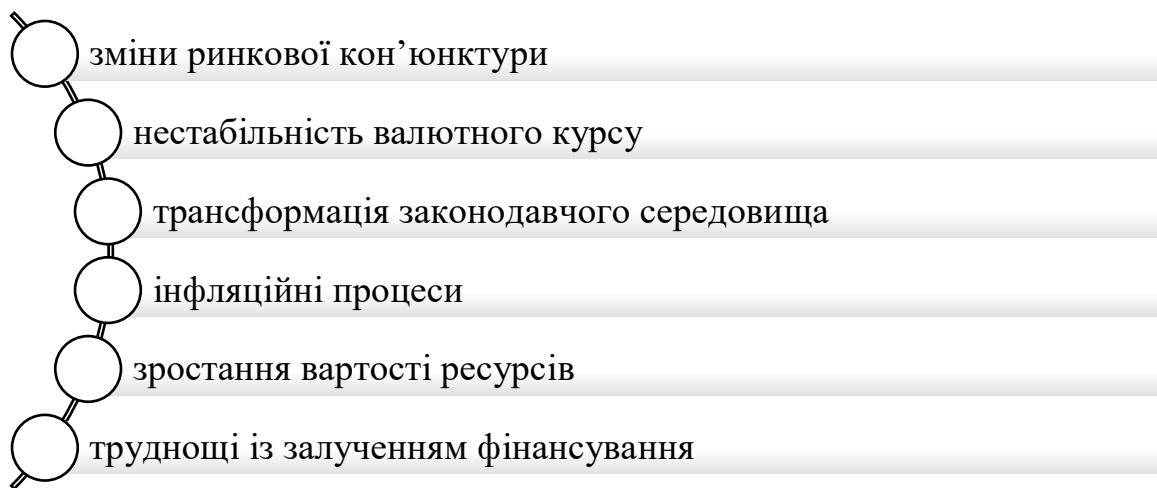


Рис. 1.3. Найбільш поширені ризики, що впливають на фінансово-економічну безпеку

Джерело: на основі [8]

Окрему групу становлять внутрішні ризики – нераціональне використання активів, помилки в управлінні, недостатній рівень кваліфікації персоналу або зниження якості продукції [8].

Підтримання фінансово-економічної безпеки підприємства неможливе без системного управління ризиками. Фінансові втрати, як правило, виникають не через один окремий фактор, а внаслідок накопичення кількох взаємопов'язаних проблем. Через це управлінські рішення повинні бути спрямовані не лише на усунення наслідків, а й на виявлення першопричин потенційної нестабільності [11].

Водночас економічна безпека окремого підприємства виходить за межі його внутрішніх інтересів. Кожне підприємство фактично виступає частиною ширшої соціально-економічної системи: створює робочі місця, формує податкові надходження, підтримує місцеву економіку та впливає на загальну ділову активність. Саме тому стійкість окремих суб'єктів господарювання прямо пов'язана зі стабільністю економіки держави загалом [7].

Окреме місце у забезпеченні безпеки займає антикризове управління. Його завдання полягає не лише в подоланні кризових явищ, а й у ранньому виявленні негативних тенденцій, які потенційно можуть перерости у

фінансові проблеми. Практика показує: підприємства, які впроваджують превентивні антикризові механізми, значно швидше адаптуються до змін і рідше стикаються з критичними втратами [9, с. 48].

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства охоплює не лише захист від загроз, а й здатність зберігати стійкість, підтримувати безперервність діяльності та створювати основу для довгострокового розвитку. Вона формується через поєднання ефективного управління ресурсами, своєчасного реагування на ризики та здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища.

Для підтримання належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємству недостатньо лише фіксувати наявні загрози – значно важливіше навчитися прогнозувати їх появу та готувати механізми реагування ще до того, як ризик трансформується у реальну проблему. Саме тому в системі економічної безпеки дедалі більшого значення набуває антикризове управління, яке орієнтоване не стільки на ліквідацію наслідків, скільки на попередження кризових ситуацій [10, с. 91].

Антикризове управління доцільно розглядати як систему заходів, спрямованих на раннє виявлення негативних змін у діяльності підприємства та своєчасне прийняття рішень щодо їх усунення. Причини виникнення криз можуть мати різну природу. Частина з них пов'язана із зовнішніми процесами – економічними спадами, змінами податкового середовища, зростанням вартості ресурсів чи загальним погіршенням ринкової кон'юнктури. Інша частина виникає всередині самого підприємства: неефективне використання активів, помилки стратегічного планування, низька продуктивність праці або дисбаланс між витратами та доходами [9, с. 47].

Ефективність антикризового управління багато в чому залежить від здатності менеджменту розпізнавати перші ознаки нестабільності. Як правило, кризові явища не виникають одномоментно. Їм часто передують низка змін, які на перший погляд можуть виглядати несуттєвими: зниження

оборотності активів, поступове збільшення дебіторської заборгованості, скорочення частки ринку, нестача ліквідних ресурсів або погіршення фінансових результатів [7]. Саме своєчасна реакція на такі сигнали дозволяє підприємству уникнути глибших фінансових втрат.

Не менш важливою складовою забезпечення економічної безпеки є аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз. Серед найбільш поширених ризиків сучасна економічна наука виокремлює фінансові, інформаційні, кадрові та техніко-технологічні загрози. Наприклад, фінансові ризики можуть проявлятися через нестачу оборотних коштів, складність доступу до кредитування або інфляційний тиск. Інформаційні загрози пов'язані із витоком конфіденційної інформації чи недостатнім рівнем захисту даних. Кадрові ризики нерідко виникають через дефіцит кваліфікованого персоналу, а техніко-технологічні – через зношеність обладнання або недостатній рівень інноваційного оновлення [13].

За таких обставин особливої ваги набуває ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про виробничі потужності, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення та управлінські можливості. Раціональне використання ресурсів дозволяє підприємству не лише знижувати витрати, а й формувати додатковий запас стійкості на випадок економічних потрясінь [10, с. 104].

Підприємство як економічна система не функціонує відокремлено від суспільства та держави. Його стабільність прямо впливає на рівень зайнятості населення, податкові надходження та розвиток регіональної економіки. Саме через це економічна безпека окремих суб'єктів господарювання має значення не лише для власників бізнесу, а й для державної соціально-економічної політики загалом [8].

Для оцінювання рівня економічної безпеки дедалі частіше застосовують інструменти стратегічного аналізу. Одним із найпоширеніших залишається SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього

середовища. Однак при дослідженні економічної безпеки його використання потребує ширшого підходу. Окрім ринкових факторів, доцільно враховувати політичні, технологічні, правові, соціальні та екологічні чинники, які здатні суттєво впливати на стабільність функціонування підприємства [11].

Наприклад, політична нестабільність або зміна регуляторної політики можуть позначитися на податковому навантаженні, умовах експорту чи доступності державної підтримки. Технологічні зміни часто вимагають оновлення виробничої бази та підвищення кваліфікації персоналу. Соціальні фактори можуть проявлятися через зміну структури попиту або дефіцит трудових ресурсів. Усі ці елементи створюють систему макрозагроз, ігнорування яких поступово знижує рівень економічної безпеки підприємства [12].

Таблиця. 1.3.

«Важливість ефективної системи економічної безпеки на макро- та мікрорівнях»

Рівень аналізу	Характеристика економічної безпеки	Важливість ефективної системи економічної безпеки
Мікро (рівень фірми)	Захист ресурсів, інформації, персоналу та фінансової стабільності підприємства	Підтримка конкурентоспроможності
		Мінімізація фінансових та виробничих ризиків
		Забезпечення стабільної діяльності підприємства
		Підвищення ефективності управління
Макро (національний рівень)	Захист національної економіки, фінансової системи та стратегічних інтересів держави	Забезпечення економічної стабільності держави
		Протидія внутрішнім і зовнішнім економічним загрозам
		Створення умов для сталого економічного розвитку
		Підтримка фінансової та соціальної безпеки країни

Макроекономічні загрози нерідко стають серйозним обмеженням для стабільної роботи підприємства, особливо коли йдеться про недосконалість законодавчого середовища, нестабільність регуляторної політики або слабкість інституційної підтримки бізнесу. У таких умовах навіть фінансово стійкі підприємства можуть стикатися з труднощами, спричиненими не внутрішніми проблемами, а зовнішніми економічними обставинами [8].

Оцінювання таких загроз доцільно здійснювати у двох напрямках – галузевому та територіальному. У першому випадку увага зосереджується на специфіці функціонування певної сфери діяльності: рівні конкуренції, доступності ресурсів, інноваційності та попиті. Територіальний аспект охоплює регіональні особливості, серед яких інвестиційна привабливість, розвиток інфраструктури, логістика та кадровий потенціал [10, с. 117]. Саме тому виникає потреба у формуванні алгоритму комплексного моніторингу загроз економічній безпеці підприємства, який представлено на рис. 1.4.



Рисунок. 1.4. Алгоритм комплексного моніторингу загроз економічній безпеці підприємств

Водночас оцінка економічної безпеки не обмежується лише зовнішнім середовищем. Важливими залишаються внутрішні процеси підприємства: організація виробництва, господарські зв'язки, фінансове забезпечення, система планування, ціноутворення та механізми стимулювання діяльності [9, с. 48].

Суттєве місце у забезпеченні економічної безпеки займає антикризове управління, яке допомагає виявляти кризові тенденції та своєчасно реагувати

на них. Причини нестабільності можуть бути як зовнішніми (економічний спад, інфляція, втрата ринку збуту), так і внутрішніми – неефективне управління, помилки планування чи нераціональне використання ресурсів [12]. У таких випадках антикризові заходи спрямовуються на оптимізацію витрат, пошук нових ринків, зміну підходів до управління та відновлення фінансової стійкості підприємства [11].

Комплексна оцінка економічної безпеки підприємства базується на кількох підходах. Системний підхід дозволяє аналізувати підприємство як єдиний механізм взаємопов'язаних елементів, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [13]. Логічний підхід передбачає послідовне прийняття управлінських рішень із урахуванням невизначеності та можливих ризиків [9, с. 49]. Водночас процесний підхід розглядає економічну безпеку як безперервний процес адаптації підприємства до змін, де ключовим завданням виступає підтримання стабільності та створення умов для розвитку [10, с. 131].

Серед підходів до оцінювання економічної безпеки окреме місце посідає функціональний підхід, який передбачає аналіз підприємства через ключові складові його діяльності: фінансову, кадрову, інтелектуальну, техніко-технологічну, інформаційну та політико-правову. Водночас перелік цих складових не є сталим, оскільки він може змінюватися залежно від специфіки галузі, масштабу діяльності підприємства та його стратегічних пріоритетів. Перевага такого підходу полягає у можливості відстежувати, як управлінські рішення у сфері економічної безпеки впливають на результати діяльності підприємства на різних етапах його розвитку [10, с. 138].

Не менш вагомим є ресурсний підхід, який зосереджує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства. Його суть полягає у тому, що конкурентні переваги формуються не лише за рахунок традиційних ресурсів, а передусім завдяки унікальним компетенціям, організаційним здібностям та ефективному використанню наявного потенціалу. У мінливому середовищі

саме здатність підприємства швидко адаптувати ресурси до нових умов часто визначає рівень його стійкості та конкурентоспроможності [13].

Разом із тим жоден із підходів не здатний забезпечити повну та об'єктивну оцінку економічної безпеки окремо. Найкращий результат досягається шляхом їх поєднання, що дозволяє ширше оцінити стан підприємства, визначити ключові ризики та виявити фактори, які найбільше впливають на ефективність господарської діяльності [9, с. 49].

Водночас висока невизначеність зовнішнього середовища значно ускладнює прогнозування. Формалізовані методи не завжди забезпечують точний результат, оскільки дані минулих періодів не завжди відображають майбутні зміни. Через це підприємствам доцільно поєднувати статистичні розрахунки з експертними оцінками, спираючись на практичний досвід і професійні судження [12]. Для оцінювання перспектив розвитку зовнішнього середовища зазвичай формують кілька можливих сценаріїв – песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний, що дозволяє краще підготуватися до потенційних змін.

Оцінювання економічної безпеки не повинно ґрунтуватися лише на жорсткому протиставленні окремих методів. Значно ефективніше працює комбінований підхід, де формалізовані способи аналізу доповнюються експертними оцінками та прогнозуванням. Така модель дозволяє узгоджувати зміни внутрішнього середовища підприємства із трансформаціями ринку та зовнішніми викликами [11].

Попри зростання уваги до проблем економічної безпеки, багато підприємств досі недооцінюють її значення. На практиці діяльність служб економічної безпеки часто обмежується лише захистом від конкурентів або протидією окремим зовнішнім загрозам, хоча їх функції мають бути значно ширшими й охоплювати фінансові, інформаційні, кадрові та організаційні аспекти діяльності [8].

З позиції системного підходу економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, який

досягається через ефективне використання правових, економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів. Водночас частина дослідників трактує її не лише як стан, а як постійний процес підтримання стабільності, коли підприємство здатне своєчасно реагувати на ризики та адаптуватися до змін [10, с. 144].

У наукових підходах до трактування економічної безпеки умовно можна виділити два напрями – філософський та організаційний. Перший пов'язує економічну безпеку із захищеністю від внутрішніх і зовнішніх небезпек та підтриманням стійкості системи. Другий підхід акцентує увагу на створенні умов, які дозволяють підприємству досягати поставлених цілей, мінімізуючи вплив загроз [13].

Водночас відповідальність за підтримання належного рівня економічної безпеки покладається насамперед на саме підприємство. Ефективна система управління ризиками, постійний моніторинг загроз і здатність швидко реагувати на зміни дозволяють підтримувати стабільність функціонування та підвищувати результативність фінансово-економічної діяльності [9, с. 49].

1.3 Критерії та індикатори рівня фінансово – економічної безпеки підприємницьких структур

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур потребує використання системи критеріїв та індикаторів, які дозволяють комплексно дослідити стан підприємства, визначити рівень його стійкості та вчасно виявити потенційні ризики. Лише окремі фінансові показники не дають повної картини, оскільки стабільність діяльності формується під впливом цілої сукупності взаємопов'язаних факторів: фінансової незалежності, ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та здатності до подальшого розвитку [16, с. 58].

У науковій літературі критерії фінансово-економічної безпеки розглядаються як узагальнені характеристики стану підприємства, тоді як індикатори дозволяють кількісно оцінити окремі параметри його діяльності. Саме поєднання критеріїв та індикаторів дає можливість не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й своєчасно помітити тенденції, що можуть призвести до погіршення фінансової стійкості чи втрати конкурентних переваг [17, с. 101].

Для більш системного уявлення про ключові критерії фінансово-економічної безпеки доцільно узагальнити їх зміст, показники оцінювання та наукові підходи до трактування, що представлено у табл. 1.4.

Як видно з табл. 1.4, оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства не зводиться виключно до аналізу фінансової звітності. Значення мають не лише показники прибутковості чи ліквідності, а й здатність підприємства підтримувати конкурентні позиції, ефективно використовувати наявні ресурси та зберігати потенціал для подальшого розвитку. Найбільш чутливими до змін фінансового стану залишаються критерії економічної незалежності, платоспроможності та ефективності господарської діяльності, оскільки саме вони найчастіше сигналізують про появу потенційних загроз [18, с. 137].

Водночас для об'єктивного визначення рівня фінансово-економічної безпеки недостатньо лише загальних критеріїв. Не менш важливим є застосування конкретних індикаторів, які дають можливість кількісно оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності, ресурсної ефективності та ділової активності підприємства. Основні індикатори фінансово-економічної безпеки узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.4.

Критерії оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства

Критерій	Економічна сутність	Основні показники	Наукова основа
Рівень економічної незалежності	Відображає здатність підприємства функціонувати без надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування	коефіцієнт автономії, фінансової залежності, фінансового ризику, частка власного капіталу	Бланк І. О., Барановський О. І., Донець Л. І.
Ефективність фінансово-господарської діяльності	Характеризує здатність підприємства формувати прибуток і результативно використовувати ресурси	рентабельність активів, власного капіталу, продукції, чистий прибуток	Савицька Г. В., Бланк І. О., Білик М. Д.
Здатність до подальшого розвитку	Визначає потенціал підприємства до масштабування діяльності та адаптації до змін	темпи зростання реалізації, інвестиційна активність, інноваційність, оновлення основних засобів	Ортинський В. Л., Варналій З. С., Васильців Т. Г.
Рівень ліквідності та платоспроможності	Дає змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання	коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал	Савицька Г. В., Брігхем Є. Ф., Бланк І. О.
Конкурентоспроможність продукції	Визначає ринкові позиції підприємства та здатність утримувати попит	якість продукції, цінова політика, інноваційність, рівень сервісу	Портер М., Котлер Ф., Ляшенко О. М.
Ефективність використання ресурсного потенціалу	Характеризує результативність використання виробничих, фінансових і трудових ресурсів	продуктивність праці, фондівддача, матеріалівддача, оборотність активів	Савицька Г. В., Шеремет А. Д., Ковальов В. В.

Як видно з табл. 1.5, найбільш інформативними індикаторами оцінки фінансово-економічної безпеки виступають показники автономії, ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Їх відхилення від нормативних значень часто сигналізує про появу фінансових труднощів, ризик втрати платоспроможності або зниження ефективності діяльності. Наприклад, надмірна залежність від позикового капіталу може призвести до погіршення фінансової стійкості, тоді як високий рівень зносу основних засобів часто свідчить про потребу модернізації виробничої бази [20, с. 91].

Отже, оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства потребує системного поєднання критеріїв та індикаторів. Лише комплексний аналіз дає можливість своєчасно визначити слабкі місця у функціонуванні підприємства, оцінити рівень загроз і сформувані обґрунтовані напрями зміцнення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5.

Основні індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства

Індикатор	Економічний зміст	Оптимальне значення / інтерпретація
Коефіцієнт автономії	Визначає частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу	$> 0,5$ – високий рівень фінансової стійкості
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	Характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання	1–2 (оптимально 2–2,5)
Коефіцієнт фінансового ризику	Показує співвідношення позикового та власного капіталу	< 1 – прийнятний рівень ризику
Рентабельність активів	Оцінює ефективність використання активів підприємства	Зростання свідчить про покращення діяльності
Рентабельність власного капіталу	Відображає ефективність використання коштів власників	Високий рівень підвищує інвестиційну привабливість
Фондовіддача	Характеризує результативність використання основних засобів	Зростання є позитивною тенденцією
Оборотність активів	Відображає швидкість обігу активів	Чим вищий показник, тим ефективніше використовуються ресурси
Рівень дебіторської та кредиторської заборгованості	Дає оцінку фінансовій дисципліні підприємства	Значне перевищення кредиторської заборгованості – негативна тенденція
Коефіцієнт зносу основних засобів	Визначає ступінь фізичного старіння виробничої бази	$\leq 50 \%$

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ФОРМУВАННІ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка ресурсів підприємств у визначенні можливостей забезпечення їх стабільного стану розвитку ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Стійкість підприємства зазвичай оцінюють через фінансові результати, прибутковість чи рівень ризиків. Проте за цифрами звітності часто губиться головне – реальна здатність підприємства підтримувати свою діяльність у момент, коли ринок змінюється, витрати зростають, а прогнозованість стає радше винятком, ніж правилом. Для аграрного сектору це особливо відчутно. Урожай залежить не лише від управлінських рішень, а й від природних умов, коливань цін, логістики, вартості ресурсів та багатьох факторів, які складно передбачити наперед. Саме тому оцінка ресурсного забезпечення дозволяє побачити не тільки поточний стан підприємства, а й його потенціал витримувати навантаження без втрати економічної стійкості.

ТОВ «ДРУЖБА СВК» належить до підприємств аграрного профілю, де структура ресурсів безпосередньо впливає на рівень виробничої стабільності. Юридична особа була зареєстрована 21 березня 2000 року та функціонує на території Одеської області. Підприємство має досить широкий перелік видів економічної діяльності, хоча ключовий напрям зосереджений на вирощуванні зернових культур, бобових і насіння олійних культур. Водночас перелік супутніх напрямів демонструє більш складну модель господарювання: підприємство займається тваринництвом, переробкою м'ясної та молочної продукції, виробництвом кормів, транспортуванням, зберіганням продукції та навіть орендою нерухомого майна. Подібна диверсифікація не виглядає випадковою. Фактично вона створює внутрішню систему підстрахування, коли один напрям компенсує втрати іншого.

Стан підприємства рідко визначається лише обсягом прибутку чи фінансовими коефіцієнтами. Якщо підприємство має сильну ресурсну базу, воно зазвичай легше адаптується до змін ринку, сезонних коливань і виробничих ризиків. Для аграрного сектору це питання набуває особливої ваги, адже результат діяльності тут залежить не тільки від управлінських рішень, а й від факторів, які складно контролювати: погодних умов, врожайності, вартості пального, логістики та коливань закупівельних цін. Саме тому оцінка ресурсів підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки воно здатне підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Загальна характеристика ТОВ «ДРУЖБА СВК» наведена у табл. 2.1, що дозволяє оцінити масштаби та специфіку його господарської діяльності. Підприємство зареєстроване у 2000 році та функціонує на території Одеської області. Основним видом діяльності визначено вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур, однак фактична структура господарювання є значно ширшою. Як видно з табл. 2.1, підприємство поєднує рослинництво, тваринництво, виробництво продуктів харчування, кормів, складську діяльність, вантажні перевезення та окремі напрями переробки сільськогосподарської продукції. Подібна багатопрофільність формує більш стійку економічну модель, оскільки зменшує залежність від одного джерела доходу.

Ресурсний потенціал ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно оцінювати не лише через перелік видів діяльності, поданий у табл. 2.1, а й через фактичні результати використання цих ресурсів. Саме виробнича структура демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує наявні земельні, матеріальні та організаційні можливості. У цьому контексті важливе значення має табл. 2.2, де представлено структуру виробництва продукції підприємства у 2024–2025 роках.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДРУЖБА СВК"
Скорочена назва	ТОВ "ДРУЖБА СВК"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY DRUZHBASVK (DRUZHBASVKLLC)
Код ЄДРПОУ:	03766139
Дата реєстрації:	21.03.2000
Уповноважена особа:	ЧИКЛІКЧИ ГЕОРГІЙ ГАВРИЛОВИЧ керівник КОЛЄВ ВАСИЛЬ ІЛІІЧ підписант
Розмір статутного капіталу	285 000.00 грн
Основний вид діяльності:	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності:	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; 01.21 Вирощування винограду; 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів; 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід; 01.45 Розведення овець і кіз; 01.46 Розведення свиней; 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві; 10.11 Виробництво м'яса; 10.13 Виробництво м'ясних продуктів; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру; 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.10 Складське господарство; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Місцезнаходження юридичної особи:	68251, ОДЕСЬКА область, БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКИЙ район, село ЗОРЯ, вулиця ТРОЇЦЬКА, будинок 159
Контакти:	+38 (048) 482-13-30

Джерело: на основі [36]

Відповідно до даних табл. 2.2, загальний обсяг виробництва у 2025 році зріс до 246 612 тис. грн проти 225 662 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст склав 20 950 тис. грн, або 9,3 %. Сам по собі цей показник уже свідчить про позитивну динаміку, однак більш показовою є структура такого зростання. Йдеться не про збільшення лише одного напрямку, а про поступове нарощування виробництва практично в усіх сегментах господарювання.

Це означає, що підприємство не працює за принципом короткострокового прибутку, а підтримує відносно збалансовану модель використання ресурсів.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва продукції ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			(+;-)	%
Зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь), тис. грн	68 353	74 820	6 467	9,5
Зернобобові (горох), тис. грн	3 665	4 012	347	9,5
Технічні культури (соняшник, ріпак, льон-довгунець), тис. грн	117 846	129 630	11 784	10
Кормові культури (кукурудза на силос, сіно), тис. грн	15 994	16 800	806	5
Озимі посіви під урожай наступного року, тис. грн	15 000	16 000	1 000	6,7
Тваринництво (ВРХ, молоко сире), тис. грн	4 804	5 350	546	11,4
Всього, тис. грн	225 662	246 612	20 950	9,3

Джерело: на основі [36]

Більш наочно зміни у виробничій структурі можна простежити на рис. 2.1, де відображено динаміку окремих напрямів виробництва за 2024–2025 роки. Діаграма показує, що найбільшу частку у структурі продукції займають технічні культури – соняшник, ріпак та льон-довгунець. Як видно з табл. 2.2 та рис. 2.1, у 2024 році їхній обсяг становив 117 846 тис. грн, а у 2025 році – вже 129 630 тис. грн. Приріст на 11 784 тис. грн або 10 % свідчить про збереження орієнтації підприємства на більш рентабельні культури, які традиційно займають вагоме місце в аграрному виробництві південних регіонів України.

Разом із цим підприємство не концентрується виключно на технічних культурах. Як демонструє рис. 2.1, зернові культури – пшениця, кукурудза та ячмінь – залишаються одним із ключових виробничих напрямів. Їхній обсяг збільшився із 68 353 тис. грн у 2024 році до 74 820 тис. грн у 2025 році.

Відповідно до табл. 2.2, абсолютне відхилення становило 6 467 тис. грн, а темп зростання – 9,5 %.

Для оцінки стабільності розвитку цей показник має особливе значення, адже зернові культури зазвичай створюють базову основу фінансової стійкості підприємства через відносно стабільний попит на ринку.

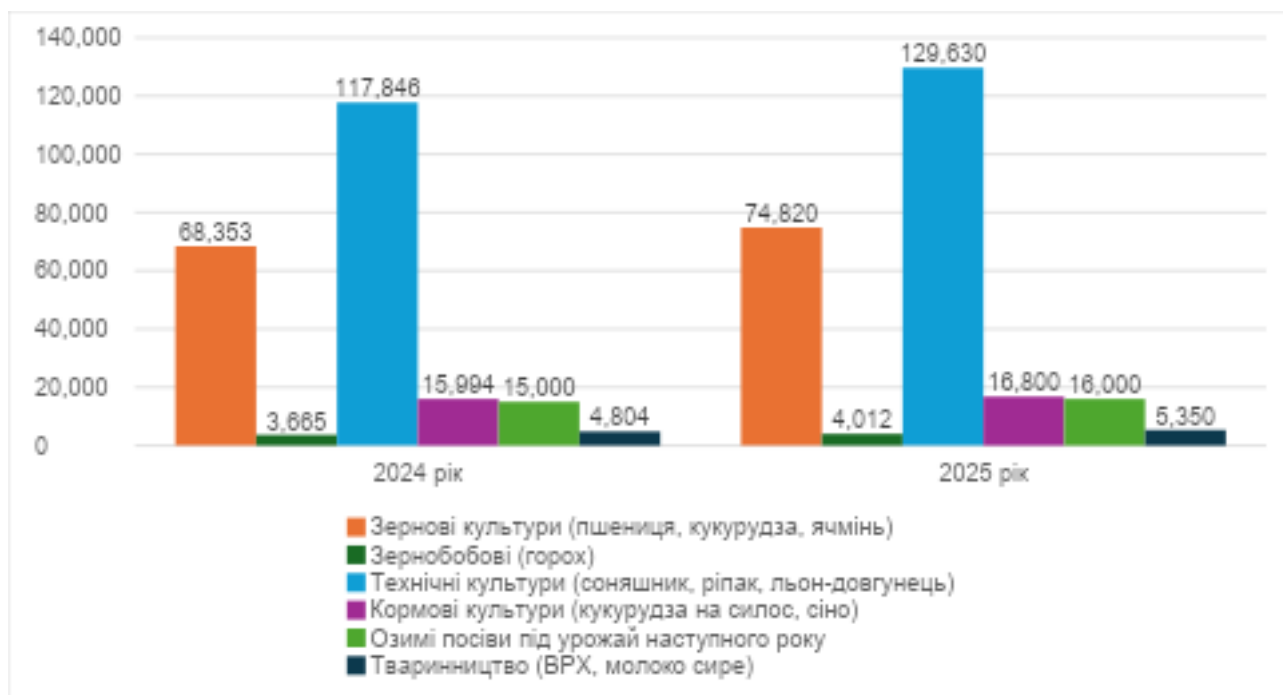


Рис. 2.1. Аналіз виробництва продукції ТОВ «ДРУЖБА СВК» за 2024-2025 рр.

Джерело: на основі [36]

Помітно меншу частку займають зернобобові культури, зокрема горох. Проте, як видно з табл. 2.2, навіть цей напрям демонструє позитивну динаміку: обсяг виробництва зріс із 3 665 тис. грн до 4 012 тис. грн. Хоча приріст становив лише 347 тис. грн, або 9,5 %, присутність зернобобових культур у структурі виробництва має додаткову практичну цінність. Подібні культури сприяють підтриманню сівозміни, що особливо важливо для збереження продуктивності земельних ресурсів.

Аналіз табл. 2.2 також демонструє збільшення обсягів кормових культур – із 15 994 тис. грн до 16 800 тис. грн. На рис. 2.1 добре помітно, що їхня частка залишається стабільною, хоча приріст не є надто високим і становить 5 %. Утім, оцінювати цей напрям лише через показники доходності було б помилкою. Кормова база напряму пов'язана із розвитком

тваринництва, а тому виконує підтримувальну функцію у межах загального виробничого циклу підприємства.

Не менш показовими є озимі посіви під урожай наступного року. Як видно з табл. 2.2, їх обсяг зріс із 15 000 тис. грн до 16 000 тис. грн, що відповідає приросту 6,7 %. Хоча ці показники часто залишаються менш помітними на фоні загального виробництва, саме вони дозволяють оцінити готовність підприємства до наступного виробничого періоду. Якщо підприємство інвестує в майбутній урожай, це зазвичай свідчить про наявність ресурсної спроможності та стратегічного планування.

Окремої уваги потребує тваринницький напрям, який представлений виробництвом продукції великої рогатої худоби та молока. Як демонструють табл. 2.2 та рис. 2.1, у 2025 році обсяг цього виду діяльності збільшився до 5 350 тис. грн порівняно з 4 804 тис. грн у 2024 році. Приріст на 11,4 % є одним із найвищих серед досліджуваних сегментів. Попри те, що частка тваринництва поки що поступається рослинництву, саме цей напрям допомагає підприємству отримувати більш рівномірні грошові надходження протягом року, що позитивно впливає на загальну стійкість господарювання.

Як свідчать дані табл. 2.1, підприємство також здійснює переробку м'яса, молока, виробництво олії, кормів, хлібобулочних виробів і має логістичні та складські потужності. У межах оцінки ресурсного потенціалу це має окреме значення, оскільки дозволяє формувати частину доданої вартості всередині підприємства, а не обмежуватися реалізацією сировини. Фактично підприємство отримує можливість зменшувати залежність від коливань закупівельних цін на аграрну продукцію.

Отже, результати аналізу табл. 2.1, табл. 2.2 та рис. 2.1 дозволяють стверджувати, що ТОВ «ДРУЖБА СВК» володіє достатньо розвиненим ресурсним потенціалом для підтримання стабільного розвитку. Позитивна динаміка виробництва, диверсифікована структура господарської діяльності та взаємозв'язок між окремими виробничими напрямками створюють основу для більш гнучкого реагування на зовнішні ризики. Водночас подальше

зміцнення стабільності підприємства значною мірою залежатиме від ефективності використання наявних ресурсів, інвестицій у виробничу модернізацію та здатності адаптувати господарську модель до ринкових змін.

Ще один аспект, який не варто залишати осторонь, – здатність підприємства реагувати на ризики. Стабільність розвитку рідко означає відсутність проблем. Значно частіше йдеться про вміння переживати складні періоди без критичних втрат. Саме ресурсне забезпечення формує певний запас міцності, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, погодних умов чи зростання виробничих витрат. Якщо ресурсна база є вузькою, будь-яке коливання створює ризик фінансового дисбалансу. У випадку ТОВ «ДРУЖБА СВК» структура діяльності виглядає більш гнучкою.

Водночас повністю виключати ризики не можна. Аграрний сектор традиційно залишається чутливим до інфляційних процесів, вартості пального, логістичних труднощів та змін експортної політики держави. Тому для збереження стабільності підприємству доцільно не лише підтримувати наявний ресурсний потенціал, а й поступово модернізувати виробничу базу, посилювати цифровий облік ресурсів і приділяти більше уваги прогнозуванню витрат.

Отже, оцінка ресурсів ТОВ «ДРУЖБА СВК» дозволяє говорити про наявність передумов для підтримання стабільного розвитку. Підприємство має диверсифіковану структуру діяльності, позитивну динаміку виробництва та взаємопов'язані напрями господарювання, які частково компенсують ризики один одного. Зростання виробничих показників у 2025 році, зокрема в сегменті технічних культур і тваринництва, свідчить про здатність підприємства не лише підтримувати обсяги діяльності, а й поступово розширювати економічні можливості. Разом із цим довгострокова стійкість потребує постійного перегляду ресурсної політики, оскільки саме від якості використання наявних ресурсів залежить, чи стане поточне зростання тривалою тенденцією, чи залишиться лише сприятливим періодом.

2.2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів та загроз фінансово – економічній безпеці ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Фінансово-економічна безпека підприємства рідко порушується раптово. Частіше зміни накопичуються поступово: спочатку зростає собівартість, потім з'являються труднощі із закупівлями чи реалізацією, а згодом підприємство стикається зі зменшенням фінансової стійкості. Для аграрного бізнесу ця залежність відчувається ще гостріше, оскільки господарська діяльність пов'язана з сезонністю, природними ризиками та нестабільністю цін на продукцію. Саме тому оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на рівень економічної безпеки, дає змогу зрозуміти, наскільки підприємство здатне зберігати стабільність навіть у несприятливих періодах.

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» питання фінансово-економічної безпеки має практичний вимір, оскільки підприємство працює в аграрній сфері, де рівень ризику традиційно залишається високим. Відповідно до загальної характеристики підприємства, воно спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних і кормових культур, а також здійснює тваринницьку діяльність, переробку продукції та логістичне забезпечення. Подібна структура господарювання створює одночасно і переваги, і додаткові виклики: широка диверсифікація зменшує залежність від одного джерела доходу, але разом із цим підвищує потребу у більш складному управлінні фінансовими потоками.

Зовнішній фактор, який прямо впливає на фінансову безпеку підприємства, пов'язаний із розвитком підприємництва у регіоні. Відповідно до табл. 2.3, у 2025 році загальна кількість суб'єктів підприємництва в Одеській області досягла 188 582 одиниць проти 132 857 у 2024 році. Приріст склав 55 725 суб'єктів, або 42 %. Окремо варто звернути увагу на збільшення кількості фізичних осіб-підприємців – із 108 895 до 158 130 одиниць. Подібна

динаміка свідчить про активізацію економічної діяльності, але одночасно означає і посилення конкурентного середовища.

Таблиця 2.3.

Аналіз розвитку підприємництва Одеської області (2024–2025 рр.)

Показники	2024	2025	Відхилення	
			+/-	%
Середньорічна кількість діючих підприємств, всього, од.	23 962	30 452	6 490	127
у т.ч. підприємства (од.)	23 962	30 452	6 490	127
Фізичні особи-підприємці, од.	108 895	158 130	49 235	145,2
Загальна кількість суб'єктів підприємництва, од.	132 857	188 582	55 725	142
Середньорічна чисельність зайнятих у підприємствах, тис. осіб	–	462,65	–	–
у т.ч. зайняті на підприємствах (осіб)	–	304,52	–	–
у т.ч. зайняті у ФОП (осіб)	–	158,13	–	–

Джерело: на основі [36]

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це має подвійний ефект. З одного боку, розширення підприємницького сектору створює більше можливостей для партнерства, кооперації та збуту продукції. З іншого – конкуренція за ринки реалізації, транспортні послуги, земельні ресурси та персонал стає жорсткішою. Особливо це стосується аграрної сфери, де нестача кваліфікованих працівників уже давно перестала бути локальною проблемою.

Помітний вплив на рівень фінансово-економічної безпеки мають також цінові ризики. Для підприємства, що працює у рослинництві та тваринництві одночасно, нестабільність цін може мати подвійний ефект. Наприклад, зростання вартості зерна може позитивно позначитися на доходах від рослинництва, але водночас збільшити собівартість кормів для тваринництва. Саме тому підприємства зі змішаною структурою господарювання часто потребують більш гнучкої системи фінансового планування.

Окремої уваги заслуговує конкурентне середовище. Як видно з табл. 2.4, у локальному сегменті ринку ТОВ «ДРУЖБА СВК» займає 20 % ринку у 2025 році проти 18 % у 2024 році. Приріст на 2 відсоткові пункти свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства.

Причиною такого результату, згідно з даними таблиці, стало розширення збуту та стабільна якість продукції.

Таблиця 2.4.

Конкурентний аналіз ринку (локальний сегмент)

Конкурент / група	Тип конкурента	Частка 2024, %	Частка 2025, %	Відхилення, в.п.	Примітка
ТОВ «ДРУЖБА СВК»	Прямий	18	20	2	Зростання завдяки розширенню збуту та стабільній якості продукції
Astarta Holding N.V.	Непрямий	24	23	–1	Висока ефективність виробництва, але часткова переорієнтація ринків
MHP S.E.	Непрямий	20	19	–1	Сильні позиції у тваринництві та експорті
NIBULON	Непрямий	15	14	–1	Орієнтація на експорт зерна, логістична переорієнтація
Continental Farmers Group	Непрямий	9	8	–1	Стабільне виробництво, але обмежене розширення
Інші виробники	Змішаний	14	16	2	Фермерські господарства та дрібні виробники
Разом		100	100		

Джерело: на основі [36; 37; 38; 39; 40]

Водночас конкурентне середовище не можна назвати простим. У структурі ринку присутні великі аграрні компанії, серед яких Astarta Holding N.V., MHP S.E., NIBULON та Continental Farmers Group. Хоча частка окремих компаній у 2025 році дещо знизилася, вони продовжують залишатися вагомими гравцями ринку. Як демонструє табл. 2.5, частка Astarta Holding N.V. зменшилась із 24 % до 23 %, MHP S.E. – із 20 % до 19 %, а NIBULON – із 15 % до 14 %. Зменшення не означає ослаблення позицій; радше мова йде про певний перерозподіл ринку, де локальні підприємства поступово займають окремі ніші.

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» наявність таких конкурентів створює неочевидний, але важливий стимул: підприємство змушене підтримувати якість продукції, покращувати логістику та шукати більш ефективні канали

реалізації. Інколи саме конкуренція стає фактором, який дисциплінує бізнес краще за будь-які адміністративні механізми.

Як видно з рис. 2.2, у 2024 році найбільшу частку ринку займала компанія Astarta Holding N.V. – 24 %, тоді як МНП S.E. контролювала 20 %, NIBULON – 15 %, Continental Farmers Group – 9 %. Частка ТОВ «ДРУЖБА СВК» складала 18 %, що дозволяло підприємству залишатися помітним учасником локального сегмента, хоча й без домінуючих позицій. Водночас 14 % ринку припадало на інших виробників, що свідчить про достатньо фрагментовану структуру конкуренції, де жоден учасник не має абсолютної переваги.

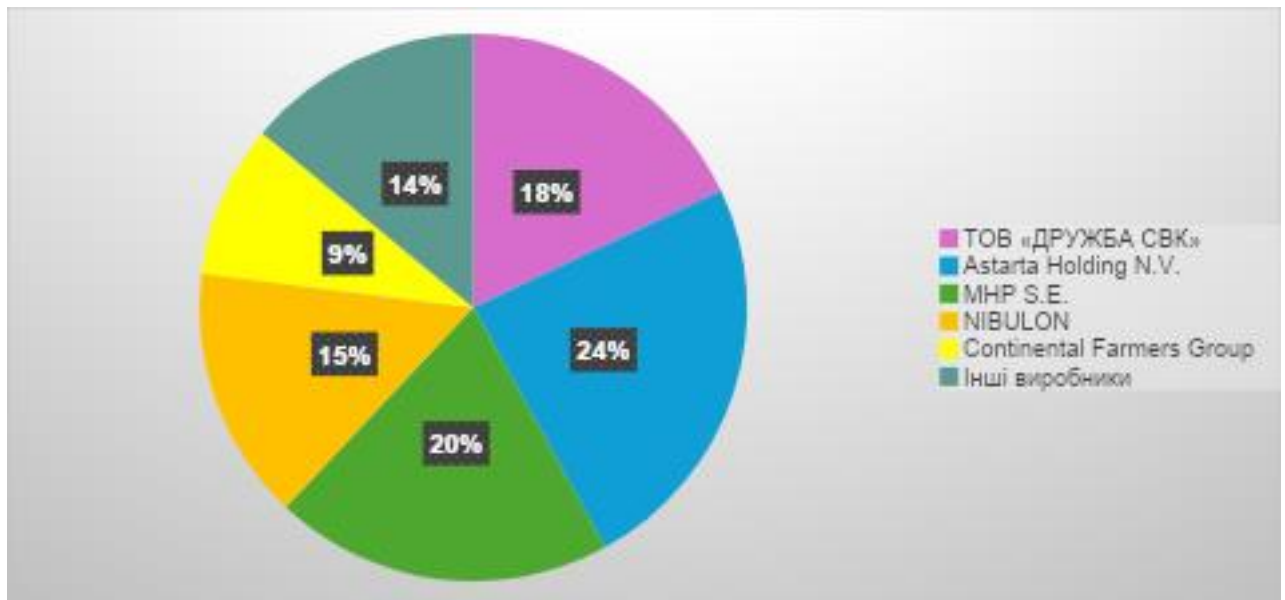


Рис. 2.2. Конкурентний аналіз ринку (локальний сегмент) за 2024 рр.

Джерело: на основі [36; 37; 38; 39; 40]

Уже на рис. 2.3 помітні певні зміни. Частка ТОВ «ДРУЖБА СВК» зросла до 20 %, тобто на 2 відсоткові пункти. Це виглядає особливо показово на фоні того, що частки окремих великих конкурентів дещо скоротилися: Astarta Holding N.V. знизилася присутність із 24 % до 23 %, МНП S.E. – із 20 % до 19 %, а NIBULON – із 15 % до 14 %. Continental Farmers Group також втратила 1 відсотковий пункт – із 9 % до 8 %. Натомість категорія «інші виробники» збільшилася до 16 %, що може вказувати на поступове

посилення ролі локальних і середніх підприємств у регіональному аграрному середовищі.

Цікаво, що зміни на рис. 2.3 не виглядають різкими або кризовими. Радше можна говорити про поступовий перерозподіл ринку, коли підприємства, які краще адаптуються до потреб споживачів і забезпечують стабільні канали реалізації, поступово посилюють власні позиції. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» приріст частки ринку до 20 % можна розглядати як ознаку конкурентної стійкості, оскільки підприємству вдалося зміцнити позиції навіть у середовищі, де присутні потужні аграрні компанії.

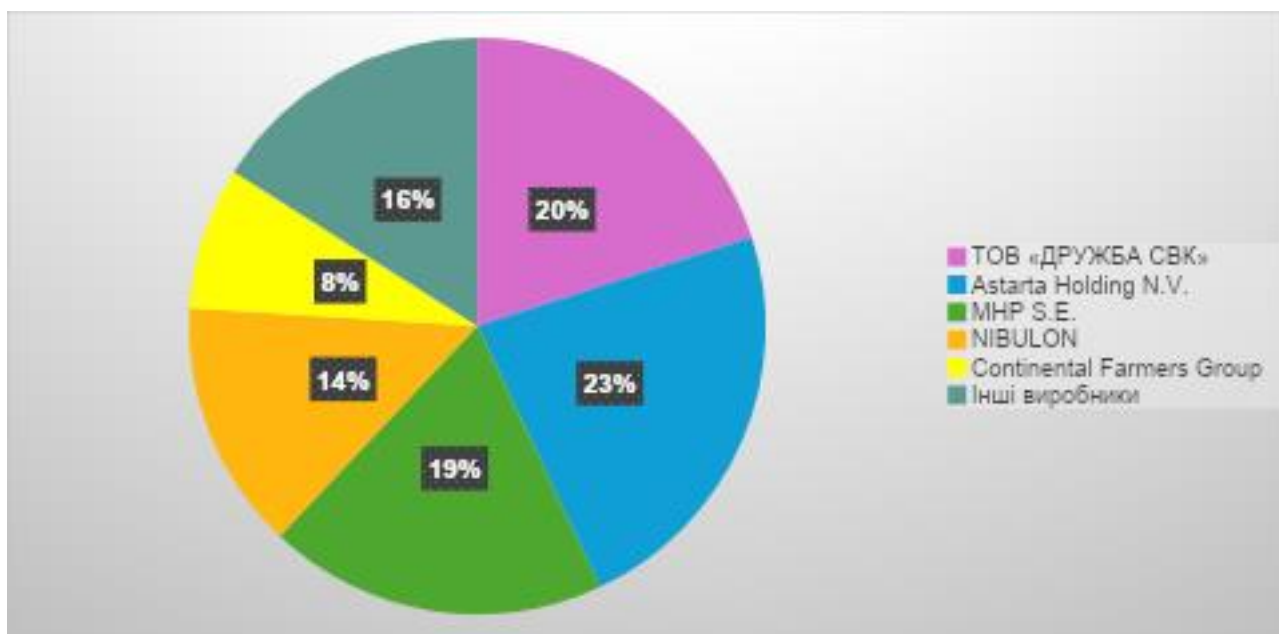


Рис. 2.3. Конкурентний аналіз ринку (локальний сегмент) за 2025 рр.

Джерело: на основі [36; 37; 38; 39; 40]

Аналіз рис. 2.2–2.3 також дозволяє зробити ще одне спостереження: локальний ринок не має вираженого монополіста, а це означає, що можливості для подальшого зростання ТОВ «ДРУЖБА СВК» зберігаються. Водночас така структура конкуренції вимагає від підприємства постійної уваги до якості продукції, цінової політики та ефективності збуту, адже навіть незначні зміни у поведінці конкурентів можуть впливати на ринкову позицію підприємства.

Якщо перейти до внутрішніх факторів фінансово-економічної безпеки, насамперед варто відзначити диверсифікацію діяльності підприємства. Згідно з інформацією про ТОВ «ДРУЖБА СВК», підприємство поєднує кілька напрямів: рослинництво, тваринництво, переробку, складське господарство та транспортне забезпечення. Для фінансової стійкості це скоріше перевага, оскільки зменшується залежність від сезонності чи коливань цін на один вид продукції.

До сильних сторін підприємства можна віднести й наявність власної кормової бази, що особливо важливо для розвитку тваринництва. Коли частина кормів формується всередині підприємства, залежність від зовнішніх постачальників стає менш критичною. Подібне рішення дає можливість частково контролювати витрати навіть у періоди нестабільності ринку.

Разом із перевагами варто звернути увагу й на слабкі сторони. Однією з потенційних проблем для аграрних підприємств залишається висока залежність від природно-кліматичних факторів. Посуха, нерівномірна кількість опадів чи зміни температурного режиму можуть суттєво впливати на врожайність. Для підприємства, яке значною мірою орієнтується на рослинництво, це автоматично перетворюється на фінансовий ризик.

Ще одним внутрішнім викликом є необхідність постійного оновлення технічної бази. Навіть за позитивної динаміки виробництва моральне та фізичне зношення техніки поступово підвищує витрати. Якщо підприємство відкладає модернізацію надовго, ризик втрати продуктивності лише накопичується.

Окремий пласт загроз пов'язаний із цифровою безпекою та управлінням фінансовою інформацією. Сучасні підприємства дедалі більше переходять до автоматизації процесів, а це означає, що фінансові ризики можуть виникати не лише через економічні чинники, а й через технічні помилки, кіберзагрози або недосконалий контроль за інформаційними потоками.

Отже, результати аналізу дають змогу стверджувати, що фінансово-економічна безпека ТОВ «ДРУЖБА СВК» формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів. Серед переваг варто відзначити диверсифікацію діяльності, зміцнення ринкової позиції та зростання частки підприємства в локальному сегменті ринку. Разом із цим існують ризики, пов'язані з конкуренцією, природно-кліматичними умовами, ціновою нестабільністю та необхідністю модернізації виробничої бази. Збереження фінансової стійкості у такому випадку залежить не лише від поточних результатів, а й від здатності підприємства передбачати ризики до того, як вони почнуть впливати на фінансовий стан.

2.3. Аналіз фінансово – економічної системи підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Фінансово-економічну систему підприємства складно оцінити одним показником. Прибуток може зростати, але водночас сповільнюватися оборотність активів. Підприємство може демонструвати високий рівень ліквідності, але використовувати ресурси менш ефективно, ніж це здається на перший погляд. Саме тому аналіз фінансово-економічної системи ТОВ «ДРУЖБА СВК» потребує розгляду кількох взаємопов'язаних елементів: фінансових результатів, трудових ресурсів, стану майна, ефективності використання основних засобів, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності.

Насамперед доцільно оцінити зміну ключових фінансових показників підприємства. Відповідно до даних табл. 2.6, ТОВ «ДРУЖБА СВК» у 2025 році продемонструвало позитивну динаміку за більшістю фінансових параметрів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 143 652 тис. грн до 171 390 тис. грн. Абсолютне зростання склало 27 738 тис. грн, або 19,3 %. Для аграрного підприємства це доволі помітна зміна, адже розширення

доходів не завжди супроводжується пропорційним збільшенням фінансового результату.

Разом із доходом зросла й собівартість реалізованої продукції – із 85 984 тис. грн до 106 807 тис. грн. Як видно з табл. 2.6, витрати збільшилися на 20 823 тис. грн або 24,2 %.

Таблиця 2.6.

Динаміка фінансових показників ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			(+;-)	(%)
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Ф.2 р.2000)	143 652	171 390	27 738	119,3
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (Ф.2 р.2050)	85 984	106 807	20 823	124,2
3. Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн (1–2)	57 668	64 583	6 915	112
4. Чистий фінансовий результат, тис. грн:				
– прибуток (Ф.2 р.2350)	47 158	66 181	19 023	140,3
– збиток (Ф.2 р.2355)	0	0	0	0
Рентабельність основної діяльності (окупність витрат), % (3:2)×100	67,1	60,5	–6,6	х
Рентабельність продажу, % (4:1)×100	32,8	38,6	5,8	х

Джерело: на основі [36]

Тут виникає цікава деталь: темп приросту витрат виявився вищим за темп приросту доходу. Це означає, що підприємству варто уважніше ставитися до структури витрат, оскільки навіть за позитивного фінансового результату надмірне зростання собівартості поступово знижує запас фінансової стійкості.

Попри це, валовий прибуток підприємства продовжив зростати. У 2024 році він становив 57 668 тис. грн, а у 2025 році – вже 64 583 тис. грн. Приріст склав 6 915 тис. грн. Ще більш показовою виглядає динаміка чистого фінансового результату: прибуток збільшився із 47 158 тис. грн до 66 181 тис. грн, що відповідає приросту на 40,3 %. Подібне зростання дозволяє припустити, що підприємство змогло компенсувати збільшення витрат за рахунок активнішої реалізації продукції або ефективнішої організації виробничого процесу.

Водночас не всі показники демонструють однозначно позитивний характер. Рентабельність основної діяльності, згідно з табл. 2.6, знизилася із 67,1 % до 60,5 %. Зменшення на 6,6 відсоткових пунктів свідчить, що кожна гривня витрат приносила дещо менший фінансовий результат, ніж роком раніше. Проте рентабельність продажу, навпаки, підвищилася з 32,8 % до 38,6 %. На практиці це означає, що підприємство стало ефективніше монетизувати реалізовану продукцію.

Оцінка фінансово-економічної системи неможлива без аналізу трудових ресурсів. Як видно з табл. 2.7, середньорічна чисельність працівників у ТОВ «ДРУЖБА СВК» скоротилася зі 127 до 124 осіб. На перший погляд, зменшення персоналу може виглядати негативною тенденцією, однак ситуація не є такою прямолінійною. Одночасно із цим чистий дохід підприємства зріс, а продуктивність праці збільшилася із 1 131,10 тис. грн до 1 381,10 тис. грн на одного працівника.

Таблиця 2.7.

Динаміка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення, (+,-)	Відхилення , %
1. Середньорічна чисельність працівників, чол.	127	124	-3	97,6
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	143 652	171 390	27 738	119,3
3. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн (2:1)	1 131,10	1 381,10	250	122,1
4. Фондоозброєність праці, тис. грн на одного працівника	512,6	525,6	13	102,5

Джерело: на основі [36]

Іншими словами, підприємство отримало більший фінансовий результат за меншої кількості працівників. Це може пояснюватися модернізацією технічної бази, оптимізацією виробничих процесів або більш ефективним розподілом трудових функцій. Додатково про це свідчить зростання фондоозброєності праці – з 512,6 тис. грн до 525,6 тис. грн на

одного працівника. Показник хоч і зріс незначно, але демонструє поступове покращення технічного забезпечення персоналу.

Окремий пласт оцінки стосується ефективності використання основних засобів. Відповідно до табл. 2.8, середньорічна вартість основних засобів підприємства у 2025 році зменшилася до 68 688 тис. грн проти 73 128 тис. грн у 2024 році. Скорочення на 4 440 тис. грн може пояснюватися списанням частини активів або недостатнім рівнем оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.8.

Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			(+;-)	(%)
1. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	73 128	68 688	-4 440	93,9
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	143 652	171 390	27 738	119,3
3. Чистий фінансовий результат, тис. грн (прибуток)	47 158	66 181	19 023	140,3
4. Фондовіддача, грн	1,96	2,49	0,53	127
5. Рентабельність основних засобів, %	64,5	96,3	31,8	149,5

Джерело: на основі [36]

Проте цікаво інше: попри скорочення вартості основних засобів, показники ефективності їх використання покращилися. Як демонструє табл. 2.8, фондovіддача зросла з 1,96 грн до 2,49 грн, а рентабельність основних засобів – із 64,5 % до 96,3 %. Це означає, що підприємство навчилося отримувати більше результату з меншого обсягу ресурсів. Іноді саме така ситуація свідчить не про скорочення потенціалу, а про більш раціональне використання наявного майна.

Не менш показовим є аналіз структури майна підприємства. Дані табл. 2.9 демонструють, що загальна вартість майна ТОВ «ДРУЖБА СВК» у 2025 році зросла до 287 606 тис. грн, що на 66 276 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. При цьому структура активів помітно змінилася.

Таблиця 2.9.

Загальна оцінка стану майна підприємства ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+,-)
1. Усього майна (валюта балансу), тис. грн	221 330	287 606	66 276
1.1 Основні засоби та інші необоротні активи, тис. грн	73 128	68 688	-4 440
- у % до майна	33	23,9	-9,1
1.2 Оборотні активи (оборотний капітал), тис. грн	148 202	218 918	70 716
- у % до майна	67	76,1	9,1

Джерело: на основі [36]

Частка необоротних активів скоротилася з 33 % до 23,9 %, тоді як оборотні активи зросли до 76,1 %.

Подібна зміна може трактуватися двояко. З одного боку, збільшення оборотного капіталу створює більше можливостей для підтримки поточної діяльності, швидшого обігу коштів та фінансування виробничих циклів. З іншого – надмірне переважання оборотних активів іноді сигналізує про недостатній рівень інвестицій у довгостроковий розвиток.

Фінансова стійкість підприємства, представлена у табл. 2.10, загалом виглядає достатньо сильною. Коефіцієнт автономії у 2024 році склав 0,931 при нормативному значенні понад 0,5. Це означає, що підприємство фінансує діяльність переважно за рахунок власного капіталу та має низький рівень залежності від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості також перевищує норматив і становить 0,971.

Таблиця 2.10.

Показники фінансової стійкості ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Нормативне значення	
Коефіцієнт автономії	0,915	0,931	> 0,5	Оптимально
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	10,7	13,5	> 1	Оптимально
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,942	0,971	≥0,5	Оптимально
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,77	≥0,2	Оптимально
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,957	0,947	≥0,5	Оптимально

Джерело: на основі [36]

Позитивно виглядає і коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів, який зріс із 10,7 до 13,5. Подібний результат вказує на достатній рівень фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дещо знизився – із 0,957 до 0,947, хоча й продовжує перебувати в межах безпечних значень.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, доцільно звернутися до показників ділової активності, наведених у табл. 2.11. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,65 до 0,60. Це означає, що швидкість перетворення активів у дохід дещо сповільнилася.

Таблиця 2.11.

Показники ділової активності ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,6	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,27	33,02	14,75
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,83	15,07	-3,76
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	20	11	-9
Строк погашення кредитної заборгованості, днів	19	24	5
Коефіцієнт оборотності запасів	1,45	1,46	0,01
Фондовіддача	2,21	2,63	0,42
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,71	0,64	-0,07

Джерело: на основі [36]

Проте ситуація із дебіторською заборгованістю виглядає значно кращою. Коефіцієнт її оборотності зріс із 18,27 до 33,02, а строк погашення скоротився із 20 до 11 днів. Іншими словами, підприємство стало швидше отримувати кошти від контрагентів, що позитивно впливає на ліквідність і зменшує ризики фінансових затримок.

Натомість строк погашення кредиторської заборгованості збільшився із 19 до 24 днів. Для підприємства це може бути вигідним короткостроково, оскільки дає змогу довше використовувати чужі кошти в обороті. Проте надмірне затягування розрахунків із постачальниками в перспективі здатне створювати репутаційні ризики.

Окремо варто оцінити ліквідність підприємства. Дані табл. 2.12 демонструють, що всі коефіцієнти значно перевищують нормативні значення. Коефіцієнт покриття у 2025 році становив 18,83 при нормі 1,5–2,5, коефіцієнт швидкої ліквідності – 8,74 при нормативі 0,6–0,8, а абсолютної ліквідності – 6,78 при рекомендованому значенні 0,2–0,35.

На перший погляд, настільки високі значення можуть виглядати беззаперечно позитивно. Проте надлишкова ліквідність інколи означає, що частина ресурсів використовується недостатньо активно й залишається «замороженою» у високоліквідних активах.

Таблиця 2.12.

Показники ліквідності ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Показники	2024 рік	2025 рік	Нормативн е значення	
Коефіцієнт покриття	23,25	18,83	1,5–2,5	Оптимально
Коефіцієнт швидкої ліквідності	11,52	8,74	0,6–0,8	Оптимально
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,27	6,78	0,2–0,35	Оптимально

Джерело: на основі [36]

Інакше кажучи, підприємство має значний фінансовий запас міцності, але потенційно могло б ефективніше вкладати частину коштів у розвиток виробничої бази.

Отже, результати аналізу 2 дозволяють зробити висновок, що фінансово-економічна система ТОВ «ДРУЖБА СВК» перебуває у відносно стійкому стані. Підприємство демонструє зростання доходів і прибутку, покращення продуктивності праці, достатньо сильну фінансову незалежність та високий рівень ліквідності. Водночас окремі аспекти потребують уваги: темпи зростання собівартості перевищують приріст доходу, оборотність активів дещо сповільнилася, а частка необоротних активів скорочується. Це не створює критичних загроз, однак свідчить про необхідність більш уважного управління ресурсами та інвестиційною політикою підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УМОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Перспективи фінансово – економічної безпеки підприємницьких структур на засадах інновацій та сталості

Стійкість підприємства дедалі частіше визначається не лише здатністю отримувати прибуток у короткостроковому періоді, а й умінням адаптуватися до змін, зберігати фінансову стабільність та уникати критичної залежності від зовнішніх чинників. Для підприємницьких структур питання фінансово-економічної безпеки поступово виходить за межі традиційного контролю витрат чи моніторингу прибутковості. Фокус зміщується у бік довгострокової стійкості, де важливими стають інновації, цифровізація, ресурсна ефективність та здатність швидко реагувати на ризики [61].

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» перспективи зміцнення фінансово-економічної безпеки доцільно розглядати не через масштабну трансформацію або суттєве збільшення фінансового навантаження, а через поступове впровадження рішень, які можуть забезпечити більш стабільну діяльність і зменшити чутливість підприємства до зовнішніх потрясінь. Аналіз діяльності підприємства показав, що сьогодні безпекові функції здебільшого концентруються на рівні керівника та бухгалтера, а окремий механізм стратегічного прогнозування ризиків фактично відсутній [36]. Саме тому одним із перспективних напрямів виступає формування системи безпеки, орієнтованої не лише на реагування, а й на випередження загроз.

У практиці господарювання дедалі більше значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансування економічних, організаційних та ресурсних рішень із можливістю довгострокового функціонування підприємства. Для аграрного сектору ця логіка виглядає особливо актуальною, адже висока залежність від природних умов, сезонності та

цінових коливань робить бізнес вразливим до факторів, які складно контролювати [59, с. 136].

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» перспектива сталого розвитку насамперед пов'язана із зниженням рівня вразливості до ризиків. Йдеться про поступовий перехід від реактивного управління, коли рішення ухвалюються після появи проблеми, до превентивного підходу. Наприклад, підприємству доцільно використовувати прогнозування ризиків на основі кількох можливих сценаріїв розвитку подій: сприятливого, помірною та кризового. Така практика дозволяє заздалегідь визначати можливі варіанти реагування, а не шукати рішення вже в момент загострення проблем [55].

Одним із найбільш практичних інструментів у цьому контексті може стати матриця ризиків, яка дозволяє ранжувати загрози залежно від імовірності їх виникнення та потенційного рівня впливу на діяльність підприємства [57]. Її застосування дає змогу не витрачати ресурси на малоімовірні ризики, а концентрувати увагу на тих напрямках, які можуть спричинити найбільші фінансові втрати.

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно згрупувати ризики відповідно до рівня їх критичності, що наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Матриця ризиків ТОВ «ДРУЖБА СВК» у системі фінансово-економічної безпеки

Рівень ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Приклади ризиків	Рекомендована реакція
Високий	Висока	Критичний	дефіцит ліквідності, зростання цін на ресурси, втрати врожаю	негайний контроль і резервні рішення
Середній	Середня	Помірний	скорочення попиту, проблеми логістики, зміна контрагентів	постійний моніторинг
Низький	Низька	Незначний	локальні технічні проблеми	періодичний контроль

Як видно з табл. 3.4, найбільшу загрозу для підприємства становлять фінансові та виробничі ризики, оскільки саме вони здатні безпосередньо впливати на безперервність діяльності та ліквідність підприємства.

Використання матриці ризиків дозволяє уникнути ситуації, коли всі загрози сприймаються однаково критичними, і допомагає розподіляти ресурси більш раціонально [58].

Ще одним перспективним напрямом зміцнення фінансово-економічної безпеки виступає поступова цифровізація окремих бізнес-процесів. Для невеликого або середнього підприємства це не означає масштабного впровадження дорогих програмних комплексів. Набагато реалістичніше йдеться про використання електронного контролю витрат, автоматизованого обліку, цифрових таблиць моніторингу витрат і прогнозування фінансових показників [63].

Навіть базові інструменти цифрового аналізу дозволяють керівництву швидше виявляти відхилення у витратах, відстежувати платоспроможність контрагентів та оцінювати динаміку прибутковості. Крім того, цифровізація скорочує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, який для підприємств із невеликою кількістю управлінського персоналу нерідко стає критичним [51].

Окремої уваги заслуговує інноваційний напрям розвитку, який часто помилково асоціюється виключно з великими інвестиційними проектами. Насправді інновації для підприємства можуть проявлятися у значно простіших формах: впровадженні більш економного використання ресурсів, оптимізації витрат пального, оновленні підходів до організації праці або пошуку нових каналів реалізації продукції [65]. Законодавча база України також передбачає підтримку інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, що створює додаткові можливості для залучення фінансування окремих проєктів [64].

Перспективним для ТОВ «ДРУЖБА СВК» може стати і поступове впровадження ресурсозберігаючих підходів, які безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки. Для аграрного підприємства стабільність часто визначається не лише обсягом реалізації, а й тим, наскільки ефективно використовуються паливо, техніка, добрива, сировина та трудові ресурси.

Надмірні витрати у період нестабільності швидко перетворюються на фактор фінансової вразливості. Через це доцільним є впровадження внутрішнього контролю ресурсоспоживання та періодичного перегляду структури витрат [58].

Окремим напрямом зміцнення фінансово-економічної безпеки може стати диверсифікація економічної діяльності, яка дозволяє підприємству зменшити залежність від одного джерела доходу або окремого сегмента ринку. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це може означати поступове розширення каналів реалізації продукції, пошук нових контрагентів, а також використання альтернативних напрямів збуту. Подібна практика дозволяє зменшити ризик втрати доходів у випадку різких змін попиту або нестабільності ринку [60].

Не менш важливим аспектом є підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, адже підприємство, яке не здатне адаптуватися до змін ринку, поступово втрачає стійкість навіть за відсутності серйозних фінансових проблем. У цьому контексті перспективним виглядає орієнтація на підвищення якості продукції, контроль витрат, покращення умов співпраці з контрагентами та використання більш гнучкої політики реалізації [60]. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» такі зміни не потребують кардинальної перебудови діяльності, однак можуть поступово зміцнити його ринкові позиції.

Ще одним фактором довгострокової безпеки є формування адаптивної системи прийняття управлінських рішень, яка здатна реагувати на зміни без надмірних затримок. Для підприємств, де значна частина управлінських функцій концентрується в руках обмеженої кількості осіб, особливого значення набуває швидкість отримання та аналізу інформації. Через це доцільно впровадити регулярний внутрішній аналіз ключових фінансових показників, який дозволяв би не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати можливі відхилення [62].

Доцільно також враховувати вплив зовнішніх кризових факторів, які останніми роками значно посилили тиск на бізнес-середовище. Воєнні ризики, порушення логістики, інфляційні процеси та нестабільність енергетичного забезпечення істотно впливають на фінансові результати діяльності підприємств [59, с. 137]. У таких умовах фінансово-економічна безпека дедалі більше залежить від здатності підприємства не лише витримати короткостроковий удар, а й адаптувати власну модель функціонування.

У цьому контексті для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно запропонувати систему перспективних напрямів зміцнення фінансово-економічної безпеки, що наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Перспективні напрями зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ
«ДРУЖБА СВК» на засадах інновацій та сталості

Напрямок	Практичний зміст	Очікуваний ефект
Цифровізація обліку та контролю	автоматизація фінансового моніторингу, електронний контроль витрат	підвищення точності управлінських рішень
Ресурсозбереження	контроль витрат пального, матеріалів, технічних ресурсів	скорочення витрат і підвищення рентабельності
Диверсифікація збуту	пошук нових контрагентів і ринків	зниження залежності від окремих покупців
Сценарне планування	формування кількох сценаріїв розвитку подій	швидше реагування на кризові ситуації
Інноваційна адаптація	впровадження сучасних підходів до управління	підвищення конкурентоспроможності

Як видно з табл. 3.5, перспективи зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно пов'язувати не з одномоментними змінами, а з поступовою адаптацією підприємства до нових викликів. Найбільш ефективними можуть виявитися рішення, які поєднують фінансову обережність із помірною інноваційністю. Йдеться насамперед про покращення внутрішнього контролю, раціональне використання ресурсів,

цифрову підтримку управлінських процесів та формування більш гнучкої системи реагування на ризики [63].

Водночас важливо враховувати, що інновації не гарантують автоматичного посилення економічної безпеки. Якщо вони впроваджуються без оцінювання ризиків або не відповідають реальним потребам підприємства, очікуваний результат може виявитися протилежним. Саме через це доцільно оцінювати кожне потенційне нововведення з точки зору його економічної доцільності, фінансових витрат та прогнозованого ефекту для стабільності діяльності [57].

Отже, перспективи фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур дедалі більше пов'язані із поєднанням інноваційних рішень та принципів сталого розвитку. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» найбільш реалістичним напрямом зміцнення безпеки виступає поступове впровадження цифрових інструментів контролю, ресурсозберігаючих рішень, диверсифікації діяльності та прогнозування ризиків. Запропонований підхід дозволяє не лише знизити рівень фінансової вразливості підприємства, а й сформувати основу для більш стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення системи економічної безпеки ТОВ ДРУЖБА «СВК»

Стабільність роботи підприємства значною мірою залежить не лише від фінансових результатів чи виробничих можливостей, а й від того, наскільки швидко воно здатне реагувати на загрози, що виникають у процесі діяльності. Для частини підприємств питання економічної безпеки давно стало окремим напрямом управління, де існують внутрішні регламенти, система контролю та відповідальні особи. Проте для невеликих і середніх суб'єктів господарювання ситуація часто виглядає інакше: механізми захисту

формуються ситуативно, а більшість рішень ухвалюється вже після появи проблеми, а не на етапі її попередження [41].

Проведене дослідження діяльності ТОВ «ДРУЖБА СВК» дає підстави стверджувати, що на підприємстві відсутня окремо сформована система економічної безпеки у її класичному розумінні. Не існує визначеної структури управління ризиками, не затверджено внутрішнього порядку моніторингу загроз, а функції, пов'язані із забезпеченням фінансової стабільності та контролем ризикових ситуацій, фактично покладені на керівника та бухгалтера підприємства [36]. Такий підхід певною мірою дозволяє підтримувати поточну діяльність, однак водночас формує низку обмежень, які в перспективі можуть негативно позначитися на рівні економічної стійкості підприємства.

Проблема полягає не стільки у відсутності окремого підрозділу економічної безпеки, скільки у відсутності системності. Коли всі ключові рішення концентруються навколо двох посадових осіб, підприємство стає надто залежним від людського фактору, індивідуального досвіду та оперативності прийняття рішень. Наприклад, у випадку різкого зростання кредиторської заборгованості, проблем із постачанням ресурсів, змін у законодавстві або втрати частини ринку збуту реагування може виявитися запізнаним через відсутність механізму раннього виявлення загроз [42, с. 194].

Особливо відчутною така проблема стає для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від факторів, що часто не піддаються прямому контролю: коливань цін на сировину, погодних умов, логістичних труднощів, нестабільності паливного ринку чи змін державної політики у сфері підтримки агровиробництва [46, с. 121]. У подібних умовах підприємство, яке не має хоча б спрощеної системи економічної безпеки, ризикує працювати у форматі постійного реагування на вже наявні проблеми замість їх попередження.

Водночас створення повноцінної служби економічної безпеки для ТОВ «ДРУЖБА СВК» навряд чи можна вважати економічно виправданим рішенням. Формування окремого структурного підрозділу потребувало б додаткових витрат на персонал, програмне забезпечення та організаційне забезпечення, що для підприємства може бути надмірним фінансовим навантаженням. Через це більш доцільним виглядає впровадження спрощеної системи економічної безпеки, яка не потребує суттєвих фінансових вкладень, однак дозволяє посилити контроль за ризиками та підвищити рівень фінансової стійкості [44, с. 55].

Запропонована система повинна базуватися не на розширенні штату, а на чіткому розподілі функцій, внутрішньому моніторингу ризиків та періодичному аналізі ключових показників діяльності. Іншими словами, підприємству варто перейти від інтуїтивного управління загрозами до більш структурованого підходу, коли потенційні проблеми не залишаються поза увагою до моменту їх загострення.

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно запропонувати модель системи економічної безпеки, адаптовану до реальних масштабів діяльності підприємства. Її основу можуть становити керівник підприємства, бухгалтер та відповідальні працівники за окремими напрямками діяльності, без необхідності створення нового структурного підрозділу.

Таблиця 3.1.

Запропоновані елементи системи економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Елемент системи	Відповідальна особа	Основні функції	Очікуваний результат
Координація економічної безпеки	Керівник підприємства	Контроль ризиків, прийняття стратегічних рішень	Підвищення оперативності реагування
Фінансовий моніторинг	Бухгалтер	Аналіз ліквідності, витрат, заборгованості, фінансових показників	Зниження ризику втрати платоспроможності
Контроль виробничих ризиків	Відповідальні працівники	Контроль використання ресурсів, технічного стану обладнання	Зменшення виробничих втрат

Моніторинг зовнішніх загроз	Керівник + бухгалтер	Аналіз змін законодавства, ринкової ситуації, податкових ризиків	Своєчасна адаптація до змін
Внутрішня звітність про ризики	Уповноважені особи	Регулярне інформування щодо проблемних напрямів	Попередження кризових ситуацій

Як видно з табл. 3.1, запропонована система не передбачає складної організаційної перебудови або створення нових посад. Її основна ідея полягає у впорядкуванні вже існуючих управлінських функцій і закріпленні відповідальності за окремі напрями ризиків. Подібний підхід дозволяє підприємству діяти більш послідовно та не залишати критичні питання виключно на рівні ситуативних рішень [43, с. 92].

Окрему увагу доцільно приділити запровадженню регулярного моніторингу ризиків, який для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно здійснювати щоквартально. Йдеться не про складні аналітичні процедури, а про базову систему оцінювання фінансових, виробничих, кадрових та правових загроз. Наприклад, бухгалтер може проводити аналіз динаміки ліквідності, змін у структурі витрат та рівня дебіторської заборгованості, тоді як керівник – оцінювати зміни ринкових умов, ситуацію з постачальниками та потенційні ризики втрати контрагентів [42, с. 196].

Практична цінність такого підходу полягає в тому, що підприємство отримує можливість реагувати на ризики ще до того, як вони почнуть впливати на фінансові результати. Наприклад, поступове зростання кредиторської заборгованості або скорочення обсягів реалізації часто сприймаються як тимчасові труднощі, хоча насправді можуть бути першими ознаками погіршення фінансової стійкості. Якщо такі зміни залишаються поза увагою, ризик накопичення проблем суттєво зростає [43, с. 93].

Для уникнення подібних ситуацій доцільним виглядає впровадження внутрішнього регламенту реагування на загрози, який не потребує складної документації, однак дозволяє структурувати дії керівництва. Його зміст може включати порядок оцінювання ризиків, періодичність внутрішнього аналізу, перелік відповідальних осіб та алгоритм реагування на критичні зміни

фінансового стану. Наприклад, при зростанні простроченої дебіторської заборгованості понад визначений рівень підприємство автоматично переглядає політику розрахунків із контрагентами, а при різкому збільшенні витрат – аналізує їхню структуру та доцільність [44, с. 57].

Не менш важливим елементом удосконалення системи економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» може стати впровадження карти ризиків підприємства. Її суть полягає у групуванні найбільш імовірних загроз за рівнем впливу та частотою виникнення. Для аграрного підприємства подібний інструмент має особливе значення, оскільки значна частина ризиків виникає незалежно від управлінських рішень: погодні умови, зміни закупівельних цін, подорожчання паливно-мастильних матеріалів, перебої логістики або коливання валютного курсу [46, с. 123].

До найбільш актуальних загроз для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно віднести фінансові, виробничі, правові та ринкові ризики. Їх узагальнення наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні ризики та напрями реагування в системі економічної безпеки
ТОВ «ДРУЖБА СВК»

Вид ризику	Можливі прояви	Запропоновані заходи реагування
Фінансовий	нестача обігових коштів, зростання кредиторської заборгованості	регулярний аналіз ліквідності, контроль витрат, формування резерву коштів
Виробничий	поломка техніки, втрати врожаю, неефективне використання ресурсів	планове технічне обслуговування, контроль використання матеріалів
Ринковий	зниження попиту, нестабільність цін	пошук нових каналів збуту, диверсифікація клієнтів
Правовий	зміни законодавства, податкові ризики	постійний моніторинг нормативних змін, консультації зі спеціалістами
Кадровий	нестача кваліфікованих працівників	стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації

Як видно з табл. 3.2, більшість ризиків, характерних для діяльності підприємства, можуть бути частково контрольованими за умови своєчасного

реагування. Йдеться не про повне усунення загроз – у реальному бізнес-середовищі це практично неможливо, – а про зменшення їхнього потенційного впливу. Наприклад, неможливо уникнути ринкових коливань цін, однак можна знизити залежність від одного каналу збуту або окремого контрагента [45, с. 6].

Ще одним напрямом удосконалення системи економічної безпеки для ТОВ «ДРУЖБА СВК» може стати впровадження системи ключових контрольних показників, які відстежуються на регулярній основі. Доцільно, щоб бухгалтер щомісячно аналізував коефіцієнт ліквідності, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, динаміку витрат і прибутковість діяльності, тоді як керівник оцінював ситуацію на ринку, зміни в законодавстві та ризики співпраці з контрагентами. Така практика дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції ще до того, як вони переростуть у кризові явища [42, с. 197].

Варто враховувати і той факт, що економічна безпека не обмежується лише фінансовою складовою. Часто критичні проблеми виникають через організаційні недоліки: несвоєчасне оновлення техніки, неефективне використання матеріальних ресурсів або відсутність резервних сценаріїв дій. Саме через це запропонована система повинна охоплювати не тільки бухгалтерський контроль, а й виробничі аспекти діяльності підприємства [41].

Окремої уваги заслуговує питання внутрішньої відповідальності за безпеку підприємства. У ситуації, коли економічна безпека формально «належить усім», на практиці вона часто не контролюється ніким. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільним виглядає закріплення базових функцій через внутрішній наказ, де буде визначено перелік відповідальних осіб, періодичність аналізу ризиків та порядок подання інформації керівництву. Це дозволить перевести систему економічної безпеки із ситуативного рівня у більш організований формат [44, с. 58].

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів пов'язаний передусім із підвищенням керованості ризиків, покращенням контролю за фінансовими показниками та зменшенням імовірності різкого погіршення економічного стану підприємства. Крім того, системний підхід до моніторингу загроз дає змогу керівництву ухвалювати більш обґрунтовані рішення, спираючись не лише на поточну ситуацію, а й на прогноз можливих змін [43, с. 94].

Отже, удосконалення системи економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно пов'язувати не зі створенням окремого підрозділу, а із запровадженням спрощеної моделі управління ризиками, адаптованої до реальних масштабів діяльності підприємства. Враховуючи відсутність сформованої системи економічної безпеки, де контроль фактично здійснюється керівником і бухгалтером, найбільш реалістичним рішенням є чіткий розподіл функцій, регулярний моніторинг загроз, внутрішній контроль ключових показників та формування механізму швидкого реагування на потенційні ризики. Це дозволить підприємству підвищити рівень економічної стійкості без суттєвого збільшення фінансового навантаження.

3.3. Розробка заходів щодо мінімізації ризиків та усунення загроз фінансовій безпеці

Функціонування підприємства безпосередньо пов'язане з невизначеністю. Навіть за відносно стабільних умов господарювання неможливо повністю передбачити зміну цін, поведінку контрагентів, виробничі труднощі чи зовнішні економічні коливання. Для аграрних підприємств цей перелік зазвичай ширший: сезонність виробництва, погодні фактори, зміна вартості пального, нестабільність логістичних маршрутів і коливання закупівельних цін створюють додатковий рівень вразливості. Через це питання мінімізації ризиків для ТОВ «ДРУЖБА СВК» виходить за

межі звичайного фінансового планування та потребує формування продуманої стратегії управління загрозами [49].

Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутній формалізований механізм управління ризиками. Реагування на проблемні ситуації відбувається переважно ситуативно – після виникнення негативних наслідків, а не на етапі їх попередження. Враховуючи, що функції забезпечення економічної безпеки фактично зосереджені в руках керівника та бухгалтера, існує потреба у формуванні більш структурованого підходу до управління ризиками, який дозволив би зменшити навантаження на управлінський персонал і водночас посилити контроль над фінансовою стійкістю підприємства [36].

У межах дослідження доцільно виходити з того, що ризик не завжди означає неминучі втрати. Часто він виступає своєрідним індикатором слабких місць підприємства: недостатньої диверсифікації збуту, високої залежності від окремих постачальників або нестачі резервів ліквідності. Саме тому ефективна система управління ризиками повинна орієнтуватися не лише на ліквідацію наслідків, а й на їх раннє виявлення [48, с. 66].

Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» найбільш реалістичною є комбінована стратегія управління ризиками, яка поєднує кілька підходів: уникнення ризику, його зниження, передачу або контрольоване прийняття. Використання лише одного інструменту у цьому випадку виглядало б недостатнім, оскільки частина загроз перебуває поза межами прямого впливу підприємства [54].

Насамперед доцільно виокремити ті ризики, які мають найбільший вплив на стабільність діяльності підприємства. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» це фінансові, виробничі, ринкові, правові та логістичні ризики. Їх деталізація та запропоновані заходи мінімізації наведені у табл. 3.3.

Як видно з табл. 3.3, ключовий акцент доцільно робити не на спробах повністю уникнути ризиків, а на їх контрольованому обмеженні. Для аграрного підприємства абсолютна безпека фактично недосяжна, адже

частина загроз виникає незалежно від управлінських рішень. Наприклад, підприємство не здатне вплинути на погодні умови чи різке зростання цін на паливо, однак може завчасно підготуватися до можливих наслідків шляхом формування фінансового резерву або диверсифікації постачання [47, с. 38].

Одним із найчутливіших напрямів для ТОВ «ДРУЖБА СВК» залишається фінансовий ризик, який безпосередньо впливає на платоспроможність і здатність підприємства підтримувати операційну діяльність. У випадку затримки платежів від контрагентів або сезонного скорочення надходжень підприємство може зіткнутися з дефіцитом обігових коштів.

Таблиця 3.3.

Стратегічні та тактичні заходи мінімізації ризиків ТОВ «ДРУЖБА
СВК»

Вид ризику	Стратегія управління	Тактичні заходи	Очікуваний результат
Фінансовий	Зниження ризику	контроль ліквідності, резерв грошових коштів, контроль дебіторської заборгованості	зниження ризику неплатоспроможності
Виробничий	Часткове уникнення та зниження	планове обслуговування техніки, оптимізація витрат ресурсів	скорочення виробничих втрат
Ринковий	Диверсифікація	пошук альтернативних каналів збуту, розширення партнерської бази	зменшення залежності від окремих контрагентів
Логістичний	Передача і зниження	співпраця з кількома перевізниками, альтернативні маршрути	безперебійність поставок
Правовий	Моніторинг ризику	контроль змін законодавства, консультації з фахівцями	уникнення штрафів і правових спорів
Інфляційний	Адаптація	перегляд цінової політики, оптимізація витрат	збереження прибутковості

Через це доцільним виглядає створення резерву ліквідності, який дозволив би покривати критичні витрати щонайменше протягом кількох місяців. Подібний резерв не обов’язково має формуватися як окремий фонд — це може бути певний відсоток коштів, який не використовується для поточних витрат [52, с. 19].

Поряд із цим підприємству доцільно переглянути підхід до роботи з дебіторською заборгованістю. Надмірна концентрація боргів покупців часто створює приховану фінансову нестабільність: формально підприємство демонструє доходи, однак фактично не має достатнього обсягу ліквідних ресурсів. Для мінімізації цієї проблеми варто впровадити періодичний моніторинг контрагентів та встановити внутрішні ліміти відстрочки платежів [48, с. 67].

Окремої уваги потребують ринкові ризики, які для аграрного бізнесу здатні різко впливати на прибутковість. Надмірна залежність від одного покупця або вузького сегмента ринку робить підприємство більш уразливим до змін цінової політики чи скорочення попиту. У зв'язку з цим для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно використовувати тактику диверсифікації каналів збуту, що передбачає пошук нових контрагентів і поступове розширення клієнтської бази [50].

Не менш актуальними залишаються ризики, пов'язані з виробничою діяльністю. Несправність техніки у період сезонних робіт може призвести до суттєвих фінансових втрат, які часто значно перевищують витрати на своєчасне технічне обслуговування. Саме тому підприємству варто перейти від принципу «ремонт після поломки» до профілактичного підходу, коли технічний стан обладнання перевіряється заздалегідь [53].

В умовах економічної нестабільності окремого значення набуває сценарне планування ризиків. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно розробити три базові сценарії розвитку подій: оптимістичний, помірний та кризовий. Кожен із них має передбачати набір управлінських рішень залежно від рівня доходів, витрат і зовнішніх умов. Наприклад, у кризовому сценарії можуть тимчасово обмежуватися витрати, переглядатися графіки закупівель або посилюватися вимоги до роботи з боржниками [55].

Крім того, одним із перспективних напрямів зменшення ризиків виступає поступова цифровізація окремих управлінських процесів. Для невеликого підприємства не йдеться про дорогі цифрові системи, однак

навіть використання електронного моніторингу витрат, автоматизованого обліку або цифрового контролю фінансових потоків дозволяє швидше виявляти проблемні зони та скорочувати кількість управлінських помилок [51].

Отже, зменшення впливу ризиків на стабільність ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно пов'язувати із впровадженням комбінованої стратегії управління ризиками, яка поєднує їх прогнозування, контроль, часткове уникнення та адаптацію до зовнішніх змін. Запропоновані заходи не потребують суттєвих фінансових витрат, однак дозволяють зробити діяльність підприємства менш залежною від випадкових факторів і більш стійкою до фінансових загроз.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було проаналізовано теоретичні та практичні аспекти формування фінансово-економічної безпеки підприємства, а також здійснено оцінку її стану на прикладі ТОВ «ДРУЖБА СВК». Отримані результати дали можливість сформулювати комплексне уявлення про чинники, що впливають на стабільність діяльності підприємства, рівень його вразливості до ризиків та можливості зміцнення економічної стійкості.

У першому розділі досліджено сутність поняття фінансово-економічної безпеки підприємства, узагальнено наукові підходи до її трактування та визначено ключові критерії оцінювання. Встановлено, що фінансово-економічна безпека не обмежується лише рівнем прибутковості чи платоспроможності, а охоплює ширший комплекс характеристик, пов'язаних із фінансовою стійкістю, ефективністю використання ресурсів, конкурентоспроможністю та здатністю підприємства адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. З'ясовано, що оцінка безпеки повинна базуватися на системному поєднанні фінансових індикаторів, аналізу ризиків та прогнозування можливих загроз.

У ході роботи встановлено, що для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки доцільно використовувати комплекс критеріїв та індикаторів, серед яких ключовими виступають показники автономії, ліквідності, рентабельності, ділової активності, рівня заборгованості та ефективності використання ресурсного потенціалу. Їх поєднання дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити тенденції, які можуть свідчити про погіршення економічної стійкості.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДРУЖБА СВК», досліджено внутрішні та зовнішні фактори впливу на рівень економічної безпеки, а також визначено основні загрози фінансовій стабільності підприємства. Виявлено, що діяльність товариства характеризується залежністю від ринкової кон'юнктури, сезонності

виробництва, зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, логістичних труднощів та загального рівня економічної нестабільності. Окрему увагу приділено оцінці ресурсного потенціалу підприємства, яка показала, що ефективність його використання безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості та можливості подальшого розвитку.

Проведене дослідження дозволило встановити, що на момент аналізу у ТОВ «ДРУЖБА СВК» відсутня сформована система економічної безпеки. Забезпечення контролю за фінансовою стабільністю, реагування на ризики та прийняття рішень щодо запобігання загрозам здійснюється переважно керівником і бухгалтером підприємства. Такий підхід дає можливість підтримувати поточне функціонування, однак не забезпечує достатнього рівня системності, що підвищує залежність від людського фактору та ускладнює раннє виявлення потенційних ризиків.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК». Обґрунтовано доцільність впровадження спрощеної моделі економічної безпеки, адаптованої до реальних масштабів діяльності підприємства, яка не потребує створення окремого структурного підрозділу, однак передбачає чіткий розподіл функцій між керівником, бухгалтером та відповідальними працівниками. Запропоновано впровадження регулярного моніторингу ризиків, системи внутрішнього контролю та періодичного аналізу ключових фінансових показників.

Окрему увагу приділено розробці заходів щодо мінімізації ризиків та усунення загроз фінансовій безпеці підприємства. Запропоновано комбіновану стратегію управління ризиками, що поєднує їх прогнозування, зниження, передачу та контрольоване прийняття залежно від рівня впливу на діяльність підприємства. Практичне значення мають запропоновані заходи щодо контролю ліквідності, управління дебіторською заборгованістю, диверсифікації каналів збуту, технічного моніторингу виробничих ресурсів та формування сценарного планування.

Перспективи зміцнення фінансово-економічної безпеки ТОВ «ДРУЖБА СВК» доцільно пов'язувати із поступовим впровадженням інноваційних підходів та принципів сталого розвитку. Доведено, що використання цифрових інструментів моніторингу, ресурсозберігаючих рішень, елементів прогнозування ризиків та диверсифікації діяльності може суттєво знизити рівень фінансової вразливості підприємства та підвищити його здатність адаптуватися до змін економічного середовища.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що забезпечення фінансово-економічної безпеки не є разовим управлінським рішенням, а потребує системного підходу, постійного моніторингу ризиків та своєчасного реагування на зміни. Для ТОВ «ДРУЖБА СВК» запропоновані рекомендації можуть стати основою для формування більш стійкої моделі управління, здатної підтримувати стабільність діяльності підприємства та зменшувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. – Київ : Ніка-Центр, 2018. – 656 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 400 с.
3. Гриньова В. М. Економіка підприємства : підручник. – Харків : ІНЖЕК, 2020. – 512 с.
4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. – Київ : КНЕУ, 2018. – 528 с.
5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. – Київ : Знання, 2019. – 654 с.
6. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. – Київ : Знання, 2021. – 583 с.
7. Фінансова звітність підприємств України: офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
9. Коваленко О. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах економічної нестабільності // Економіка та держава. – 2022. – № 5. – С. 45–49.
10. Мельник Л. Г. Розвиток підприємства та управління ресурсами : монографія. – Суми : Університетська книга, 2021. – 376 с.
11. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 2008.
12. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. – New York : Harper Business, 2007.
13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – № 1. – P. 99–120
14. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua

- 16.Бондаренко С.О., Рябчук І.А. Фінансова безпека підприємств у міжнародному контексті. – Вінниця: ВДПУ, 2023. – 220 с.
- 17.Бутенко Н.М. Механізми управління фінансовою безпекою підприємств: інтеграційний підхід. – Луцьк: СНУ, 2023. – 284 с.
- 18.Галушко Т.М., Карпенко В.А. Система фінансової безпеки підприємств: аналіз і прогнозування. – Дніпро: ДНУ, 2023. – 298 с.
- 19.Гальчинський О.А., Волкова Н.В. Стратегії фінансової безпеки малого бізнесу. – Полтава: ПУЕТ, 2023. – 172 с.
- 20.Горбатюк Ю.О., Соколов О.А. Методологія оцінювання ризиків фінансової безпеки підприємств. – Запоріжжя: ЗДІА, 2023. – 198 с.
- 21.Давиденко Н.М., Олійник Л.А. Антикризове фінансове управління та фінансова безпека підприємств: навчальний посібник. – Київ: ЦП «Компринт», 2022. – 370 с.
- 22.Дзюба Ю.О. Моделі фінансової безпеки підприємств в умовах нестабільності. – Черкаси: ЧДТУ, 2022. – 190 с.
- 23.Журавель М.М., Остапенко Ю.В. Сучасні тренди забезпечення фінансової безпеки підприємств. – Чернівці: ЧНУ, 2023. – 210 с.
- 24.Загородній А.Г., Виноградов К.М. Фінансова безпека підприємств: новітні методики та моделі. – Рівне: НУВГП, 2022. – 290 с.
- 25.Зеленський С.В., Шаповал В.М. Методологічні засади оцінки фінансової безпеки малого бізнесу. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 184 с.
- 26.Козирєв І.М., Малахова А.А. Фінансова безпека підприємств в умовах глобалізації. – Суми: СумДУ, 2022. – 270 с.
- 27.Косюк В.В., Білоусова І.В. Фінансова стійкість підприємств у кризових умовах. – Тернопіль: ТНТУ, 2022. – 230 с.
- 28.Крамаренко О.В., Бойчук І.С. Фінансова безпека в умовах глобальних викликів. – Київ: КНЕУ, 2022. – 292 с.
- 29.Кривий В.М., Романенко Л.С. Цифрові технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств. – Дніпро: ДНУЗТ, 2023. – 188 с.

- 30.Лапенко І.О., Герасименко В.А. Фінансова безпека підприємств малого і середнього бізнесу. – Херсон: ХДУ, 2022. – 215 с.
- 31.Лисенко С.М., Василенко І.М. Розробка механізмів забезпечення фінансової безпеки. – Херсон: ХНТУ, 2023. – 195 с.
- 32.Мельниченко І.О., Дерев'янко О.В. Роль фінансової безпеки у розвитку національної економіки. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 250 с.
- 33.Павленко Л.П., Іванов О.І. Механізми підвищення фінансової стійкості підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2023. – 185 с.
- 34.Антисипативне управління: стійкість і розвиток аграрних підприємств: монографія / К.В. Сухецька. Умань : УНУ, 2025. 184 с.
- 35.Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua/>
- 36.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДРУЖБА СВК" URL: <https://clarity-project.info/edr/03766139>
37. АСТРА-АГРОПРОМХОЛДИНГ URL: <https://astartaholding.com/en/>
38. МНП S.E. URL: <https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniu>
39. NIBULON URL: <https://www.nibulon.com/en/>
40. Continental Farmers Group URL: <https://cfg.com.ua/en/>
- 41.Божко Д. О. Сучасні тенденції розвитку економічної безпеки підприємства в Україні. Науковий студентський вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 35 (2). С. 112-115.
- 42.Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. Modern Economics. 2018. № 8. С. 190-198.
- 43.Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2023. № 17. С. 91–94.
- 44.Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 53–59.

45. Волинець І. Г. Класифікація загроз та шляхи забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2020. Вип. 24. С. 4–9.
46. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120–125.
47. Овчаренко Л. В. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6 (06). С. 36–40.
48. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 64–69.
49. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. № 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
50. Фурсова, В., Фурсов, І., & Фрунза, С. (2024). КОНЦЕПЦІЇ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-159>
51. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>
52. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 17–25.
53. Liezina A., Lavruk A., Matviienko H., Ivanets I., Tseluiko O., Kuchai O. Impact of econometric modeling and perspectives of economic security of the crossindustry complex. *Acta Innovations*. 2023. № 47. P. 73–83

54. Кушнір Л.А, Кушнір Т.М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. Матеріали VIII Міжнародної науковопрактичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: 83 сучасний стан, ефективність та перспективи». 2022. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/конф_Одесса.pdf
55. Тарнавська В. Прогностичне моделювання економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Курсова робота. 2024
56. Тарнавська В. Моделювання економічної безпеки підприємства в умовах глобальної кризи. Курсова робота. 2023.
57. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проєктом. Економічний форум. 2022. №3. С. 79-88.
58. Семикіна М.В., Дегтяренко Д.С. Управління економічними ризиками підприємницької діяльності. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали Всеукр. наук.- практ. конф., 12 груд. 2023 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – Ч. 2. – С. 15–16.
59. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 3 (83). С. 135-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-18>.
60. Тульчинська С. О., Салод С. В., Кирилюк М. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. Ефективна економіка. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.21>
61. Дергалюк М. О. Цілі та перспективи стратегічного управління потенціалом регіональних економічних систем. Economic synergy. 2022. Вип. 4(6). С. 248-255. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-4>.
62. Tulchynska S., et al. Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities. Journal of Theoretical and Applied

Information Technology. 2024. Vol. 102. No 8. URL:
<https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6Vol102No8.pdf>.

- 63.Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 66–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-6>
- 64.Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
- 65.Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. № 43. С. 199 – 210