

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е. Вейнштейна  
Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 051 Економіка  
Освітня програма – Фінансово-економічна безпека



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «Управління ризиками в системі забезпечення  
фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської  
діяльності»**

ШИФР КРМ. ЕТтаФЕБ.1.626.03-1.1

Здобувач \_\_\_\_\_ Булах Сергій Володимирович  
(ПБ)

Керівник: \_\_\_\_\_ к.ю.н., доц. Шишлюк В. Р.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПБ)

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 09.12.2024, протокол № 6

В. о. завідувача кафедри

ЕТ та ФЕБ \_\_\_\_\_ Олена ЗАБОЛОТНА  
Назва кафедри (підпис)

Одеса – 2024 р.

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е. Вейнштейна  
Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 051 Економіка  
Освітня програма – Фінансово-економічна безпека

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри економічної теорії та  
фінансово-економічної безпеки

Згадова Н. С.

«07» листопада 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача

Сергія БУЛАХА

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Управління ризиками в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності» затверджена наказом ОНТУ від 07.11.2023. р. № 668-03, зі змінами та доповненнями від 10.10.2024. р. № 626-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 06.12.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: нормативна база, наукова та методична література.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Теоретичні основи управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки. Аналіз ризиків в системі фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вдосконалення механізмів управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 4, рисунків – 4.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 07.11.2023

Керівник \_\_\_\_\_ к.ю.н., доц. Шишлюк В. Р.  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Булах С. В.  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Підготовка першого розділу управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки.</i>	07.11.2023 - 31.03.2024	Виконано
2	<i>Аналіз ризиків в системі фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.</i>	05.04 - 31.05.2024	Виконано
3	<i>Вдосконалення механізмів управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки.</i>	15.06-31.08.2024	Виконано
4	<i>Висновки. Список використаних джерел</i>	01.09-21.10.2024	Виконано
5	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	29.11-06.12.2024	Виконано

Керівник \_\_\_\_\_ Шишлюк В. Р.  
(підпис)

Здобувач-магістр \_\_\_\_\_ Булах С. В.  
(підпис)

*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-магістр \_\_\_\_\_ /Булах С. В./  
підпис

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра **Булаха Сергія Володимировича**  
***Управління ризиками в системі забезпечення фінансово-економічної  
безпеки суб'єктів господарської діяльності***

***Мета дослідження*** – розробка та обґрунтування методів і механізмів управління ризиками в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Дослідження спрямоване на аналіз основних ризиків і загроз, що впливають на фінансово-економічну безпеку, та розробку рекомендацій для їх мінімізації й адаптації підприємств до сучасних умов господарювання.

Дана робота складається з трьох розділів.

***Перший розділ*** присвячений теоретичним основам управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки, визначенню сутності поняття та його місця в системі економічної безпеки підприємств.

У ***другому розділі*** проаналізовано основні загрози і ризики, які впливають на фінансово-економічну діяльність підприємств, зокрема в умовах економічної нестабільності, а також вивчено сучасні підходи до управління ризиками.

***Третій розділ*** містить розроблені рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління ризиками з метою забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності підприємств.

У **висновках** сформульовано практичні пропозиції щодо інтеграції управління ризиками в загальну систему фінансово-економічної безпеки підприємств.

***Ключові слова:*** управління ризиками, фінансово-економічна безпека, суб'єкти господарської діяльності, загрози, економічна нестабільність, механізми управління, стійкість підприємств, ефективність діяльності, інтеграція ризик-менеджменту.

## ABSTRACT

Master's Qualification Work by **Serhii Bulakh**

### ***Risk Management in the System of Ensuring Financial and Economic Security of Business Entities***

The ***aim of the research*** is to develop and substantiate methods and mechanisms for risk management within the system of ensuring financial and economic security of business entities. The research focuses on analyzing the key risks and threats affecting financial and economic security and developing recommendations for their mitigation and adaptation of enterprises to modern business conditions.

This work consists of three chapters.

***The first chapter*** is dedicated to the theoretical foundations of risk management in ensuring financial and economic security, defining the essence of the concept and its role within the system of economic security of enterprises.

***The second chapter*** analyzes the main threats and risks affecting the financial and economic activities of enterprises, particularly under conditions of economic instability, and explores modern approaches to risk management.

***The third chapter*** provides developed recommendations for improving risk management mechanisms to ensure the resilience and enhance the efficiency of enterprise operations.

The **conclusions** present practical proposals for integrating risk management into the overall system of financial and economic security of enterprises.

**Keywords:** risk management, financial and economic security, business entities, threats, economic instability, management mechanisms, enterprise resilience, operational efficiency, risk management integration.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	10
1.1. Сутність і структура фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.....	10
1.2. Поняття ризиків і загроз та їх класифікація в системі економічної безпеки .....	18
1.3. Теоретичні підходи до управління ризиками .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	38
2.1. Методики і показники оцінки фінансово-економічної безпеки.....	38
2.2. Аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику на фінансово-економічну безпеку.....	50
2.3. Стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості підприємств.....	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	68
3.1. Розробка стратегії управління ризиками для суб'єктів господарювання .....	68
3.2. Запровадження сучасних інструментів моніторингу і прогнозування ризиків .....	76
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** обумовлена зростанням ролі ефективного управління ризиками у забезпеченні фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем невизначеності, постійними змінами на глобальному та локальному рівнях, а також посиленням впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на функціонування підприємств. Фінансово-економічна безпека є ключовою складовою загальної економічної безпеки підприємства, яка визначає його здатність досягати стратегічних цілей, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Проблематика управління ризиками набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін. Втрата фінансової стабільності через недостатнє врахування ризиків може мати катастрофічні наслідки для підприємства, включаючи втрату ринкових позицій, фінансові збитки, зниження довіри з боку партнерів і клієнтів, а в окремих випадках – навіть банкрутство.

Таким чином, тема дослідження є актуальною, оскільки спрямована на розробку інструментів і механізмів управління ризиками, що дозволять підвищити ефективність функціонування підприємств в умовах сучасних викликів.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні ефективних підходів до управління ризиками як ключового елемента забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Дослідження спрямоване на аналіз основних ризиків, які впливають на діяльність підприємств, і розробку практичних рекомендацій щодо мінімізації їхнього впливу та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

1. дослідити сутність і структуру фінансово-економічної безпеки

суб'єктів господарювання, визначити її ключові компоненти;

2. вивчити сучасні підходи до управління ризиками в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки;

3. проаналізувати основні загрози та ризики, що впливають на фінансово-економічну діяльність підприємств, та оцінити їхній вплив;

4. розробити комплексні методи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у системі фінансово-економічної безпеки;

5. запропонувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності українських підприємств;

6. оцінити можливість впровадження інноваційних підходів до управління ризиками, орієнтованих на підвищення рівня стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

**Об'єктом дослідження** є система фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання, яка включає заходи з управління ризиками для забезпечення стабільності та ефективності їхньої діяльності.

**Предметом дослідження** є інструменти, методи та механізми управління ризиками, що впливають на фінансово-економічну безпеку підприємств, а також їх взаємозв'язок із загальною системою економічної безпеки.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, системний підхід і методи прогнозування. Це дозволяє забезпечити комплексне вивчення ризиків і розробити ефективні управлінські рішення.

**Теоретична основа дослідження.** Поняття «управління ризиками в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки» досліджувалося багатьма науковцями, серед яких В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко, С. К. Харічков, О. В. Козаченко, Л. Г. Мельник, В. В. Прохорова, О. О. Грішнова, С. М. Ілляшенко, О. П. Мельник, І. Є. Раєвнев, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та

інші. У своїх роботах вони акцентували увагу на методах і принципах управління ризиками, їх ідентифікації, класифікації та мінімізації впливу на фінансово-економічну діяльність підприємств.

Особливу увагу було приділено аналізу ризиків у контексті зовнішніх та внутрішніх загроз, використанню ризик-орієнтованого підходу та застосуванню сучасних інструментів управління ризиками, таких як імітаційне моделювання, аналіз сценаріїв, дерева рішень, SWOT-аналіз тощо. Також досліджено нормативно-правову базу, яка регулює процеси управління ризиками, та розглянуто міжнародний досвід у цій сфері.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, управління ризиками у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств потребує подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів, таких як глобальна економічна нестабільність, вплив новітніх технологій та зміна економічних моделей. Запропонований у роботі підхід передбачає інтеграцію інноваційних методів управління ризиками для посилення фінансово-економічної стійкості підприємств, що є важливим елементом їхнього стратегічного розвитку.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, які включають вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

### **1.1. Сутність і структура фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання**

У сучасних умовах розвитку економіки виникає необхідність переосмислення підходів до дослідження фінансово-економічної безпеки, що обумовлено трансформаціями як на глобальному, так і на локальному рівнях. Фінансова безпека виступає однією з ключових складових загальної економічної безпеки підприємства, поряд із такими компонентами, як інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, політико-правова, екологічна та силова безпека. За сучасних обставин перед підприємствами України постає завдання забезпечення фінансово-економічної безпеки через розробку й упровадження дієвого механізму управління, а також раціональне використання його складових елементів.

Кожне підприємство має забезпечувати стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей своєї діяльності. Це зумовлює об'єктивну потребу у підтриманні належного рівня економічної безпеки, яка залежить від здатності керівництва та функціональних менеджерів ефективно запобігати й протистояти потенційним загрозам, а також усувати наслідки негативного впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Об'єктивні негативні впливи виникають незалежно від діяльності конкретного підприємства або його працівників. Натомість суб'єктивні впливи є наслідком недостатньо ефективної роботи підприємства в цілому чи окремих його співробітників, насамперед керівників та функціональних менеджерів [1, С.100]. Економічні втрати, яких зазнає суб'єкт господарської діяльності, можуть бути зумовлені його неспроможністю витримувати конкуренцію або наслідками внутрішніх факторів. Також збитки можуть виникати через зовнішні чинники, які поділяються на свідомі дії інших

суб'єктів (конкурентів, партнерів) та стихійні явища, наприклад, коливання на ринках, дестабілізація національної економіки або глобальної економічної системи [2, С.178].

Фінансова безпека займає ключову позицію в системі економічної безпеки, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що рівень фінансової безпеки підприємства визначає його здатність забезпечувати інші компоненти економічної безпеки. Водночас будь-які зміни в окремих сферах діяльності підприємства зрештою позначаються на стані його фінансової безпеки.

З урахуванням галузевої специфіки фінансово-господарської діяльності, найбільш значущі негативні наслідки можуть бути спричинені загрозами, що стосуються фінансової безпеки підприємств. У зв'язку з цим питання фінансово-економічної безпеки набувають дедалі більшої актуальності, особливо в контексті впровадження інноваційних підходів до управління та реалізації ризик-орієнтованого менеджменту.

Фінансово-економічна безпека підприємства, організації чи установи займає ключове місце в загальній системі економічної безпеки, впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності. Вона є невід'ємним елементом фінансового менеджменту та повинна забезпечуватися через реалізацію системи стратегічних і тактичних заходів, адаптованих до сучасних умов господарювання. У науковій літературі представлено широкий спектр визначень поняття фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Основними критеріями, що характеризують її сутність, є стратегічний, ресурсний і функціональний підходи.

Основною метою управління фінансово-економічною безпекою підприємства є ефективне управління ризиками, мінімізація загроз та нейтралізація впливу зовнішніх деструктивних факторів, які не залежать від зусиль самого підприємства. Організація системи управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання передбачає реалізацію комплексу заходів організаційно-правового та організаційно-економічного

характеру. Це включає визначення основних завдань, методів, інструментів, засобів, а також об'єктів і суб'єктів економічної безпеки. Крім того, створюється нормативне й інформаційне забезпечення, спрямоване на комплексну протидію загрозам із метою гарантування стійкої реалізації економічних інтересів підприємства.

Основними завданнями системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання є:

визначення ключових фінансових інтересів підприємства, що підлягають захисту в процесі фінансових операцій;

виявлення та прогнозування зовнішніх і внутрішніх загроз, які можуть вплинути на фінансові та загальноекономічні інтереси суб'єкта господарювання;

ідентифікація кризових ситуацій і розробка заходів щодо їх запобігання; забезпечення захисту фінансово-економічних інтересів підприємства шляхом розробки та впровадження необхідних заходів із подальшою оцінкою їхньої ефективності.

Ефективне забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання базується на таких принципах:

*Принцип законності* – передбачає створення системи безпеки відповідно до чинного законодавства.

*Принцип системності та комплексності* – потребує застосування системного аналізу і всебічного врахування множини чинників під час ухвалення управлінських рішень.

*Принцип безперервності* – спрямований на підтримку стабільності фінансово-економічної діяльності підприємства.

*Принцип пріоритетності попереджувальних заходів* – акцентує увагу на своєчасному впровадженні профілактичних дій для мінімізації або уникнення наслідків потенційних загроз.

*Принцип взаємодії та координації* – забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

*Принцип економічної доцільності* – передбачає порівняння витрат на заходи безпеки з можливими збитками від реалізації загроз [3].

Реалізація фінансово-економічних інтересів безпосередньо пов'язана із забезпеченням фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Вона є сутністю процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства. У зв'язку з цим, захист фінансових інтересів підприємства виступає основною складовою частиною підтримки стабільного рівня його фінансової безпеки [4].

Основними фінансово-економічними інтересами суб'єкта господарювання є: збільшення вартості підприємства на ринку; підвищення доходності власного капіталу або рівня фінансової рентабельності; забезпечення достатності фінансових ресурсів на всіх етапах економічного розвитку; підтримка фінансової стабільності підприємства протягом усього його існування; досягнення фінансової стійкості; стимулювання інвестиційної активності та підвищення ефективності інвестицій; забезпечення безпеки інвестиційної діяльності.

Основними засобами та методами забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання є: збір інформації; опитування співробітників; організація зустрічей та консультацій з експертами, керівництвом компанії, керівниками підрозділів та іншими особами, що надають інформацію; аналіз даних, отриманих ззовні (наприклад, через засоби масової інформації); групування та класифікація інформації; методи оцінки точності, достовірності та надійності джерел інформації; SWOT-аналіз; критерії визначення небезпек, загроз і можливостей; визначення та аналіз тенденцій; результати аналізу небезпек, загроз і можливостей; критерії визначення особливої небезпеки; критерії та результати ранжування загроз; регулярний перегляд потенційних загроз і оцінка їхнього впливу на компанію; алгоритм ранньої діагностики небезпек і можливостей; періодичний перегляд надійності та достовірності каналів і джерел інформації; удосконалення методів нейтралізації чи прийняття загроз.

Для забезпечення стійкості системи фінансово-економічної безпеки

суб'єкта господарювання важливо застосовувати комплекс економічних заходів, що сприяють збереженню та зміцненню фінансової стабільності підприємства, а також мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. До основних економічних заходів, що забезпечують фінансово-економічну безпеку, належать:

1. *Оптимізація прямих і непрямих витрат діяльності.* Це включає зменшення витрат, які не призводять до прямої вигоди, а також підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Економія на витратах дозволяє зберегти ліквідність і стабільність, зменшуючи ризики фінансових витрат.

2. *Впровадження кошторисного фінансування та централізація коштів.* Важливим аспектом забезпечення фінансової безпеки є планування та контроль витрат через централізоване управління коштами, що дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси, знижуючи ймовірність їх нераціонального використання та сприяє зниженню фінансових ризиків.

3. *Економія ресурсів.* Оптимальне використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів є критично важливим для забезпечення фінансової безпеки підприємства. Зниження витрат на ресурси може суттєво підвищити конкурентоспроможність і стабільність підприємства в умовах зовнішньої економічної нестабільності.

4. *Зменшення дебіторської заборгованості.* Важливим завданням є скорочення прострочених боргів, що негативно впливають на ліквідність підприємства. Зниження дебіторської заборгованості дозволяє покращити грошові потоки та забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

5. *Вдосконалення системи взаєморозрахунків.* Удосконалення процесу взаєморозрахунків між підприємством та його контрагентами сприяє зменшенню фінансових ризиків, пов'язаних з невчасними або неповними платежами. Це забезпечує стабільний грошовий потік та підтримує фінансову стабільність.

6. *Вдосконалення системи стимулювання праці.* Впровадження

ефективних механізмів мотивації для співробітників допомагає підвищити продуктивність праці, що, в свою чергу, сприяє збільшенню доходів підприємства. Забезпечення фінансової стабільності підприємства неможливе без належної мотивації персоналу.

7. *Вдосконалення механізму ціноутворення.* Зміни в умовах ринку та коливання цін вимагають постійного коригування цінової політики підприємства, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати фінансову стабільність навіть у умовах економічної нестабільності.

8. *Оптимізація процесів управління капіталом.* Раціональне управління капіталом є основою для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Залучення і використання капіталу повинно здійснюватися з урахуванням економічної ефективності, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі і забезпечувати фінансову безпеку [5, С. 290-291].

Таким чином, ефективність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності організацій адаптуватися до змінюваних умов економічного середовища. Це включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть мати істотний вплив на стабільність фінансового стану підприємства. Визначення та узагальнення складових фінансово-економічної безпеки підприємства дозволить запровадити сучасні технології управління ФЕБ, здатні забезпечити своєчасне виявлення ризиків, попередження можливих загроз і розробку ефективних заходів для їх нейтралізації. Такий підхід не лише сприяє фінансовій стабільності підприємства, але й забезпечує комплексну готовність до можливих кризових ситуацій.

Фінансово-економічна безпека є однією з основних складових загальної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання, оскільки вона безпосередньо впливає на стабільність і безперервність функціонування підприємства в умовах як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. В умовах швидко змінюваного економічного середовища, високої конкурентності та

нестабільності на фінансових ринках, забезпечення фінансово-економічної безпеки стає не лише необхідністю, а й ключовим фактором для успішного розвитку підприємства.

Формування та ефективне функціонування системи фінансово-економічної безпеки має здійснюватися з урахуванням специфіки та вимог, характерних для конкретного підприємства, його ринкової ніші, організаційної структури та фінансового стану. Оскільки кожне підприємство є унікальним за своїми внутрішніми та зовнішніми характеристиками, система фінансово-економічної безпеки повинна бути адаптована до його індивідуальних потреб і особливостей.

Система фінансово-економічної безпеки повинна включати комплексний підхід, який забезпечує не лише захист від фінансових загроз, але й стабільність усіх фінансових аспектів діяльності підприємства. Це включає забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, що дозволяє підприємству забезпечити належний рівень ліквідності, рентабельності та платоспроможності, а також мінімізувати ймовірність фінансових втрат, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Основним завданням такої системи є запобігання виникненню фінансових криз, ліквідація потенційних фінансових загроз і ризиків на ранніх етапах, а також забезпечення стабільного фінансового становища підприємства протягом усього циклу його діяльності. Для цього необхідно застосовувати комплекс стратегічних і тактичних заходів, орієнтованих на збереження фінансових інтересів, ефективне використання ресурсів і зниження ризиків.

Крім того, ефективна система фінансово-економічної безпеки повинна забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, такі як коливання економічних, політичних та соціальних факторів, що можуть негативно впливати на фінансове становище підприємства. Для цього підприємства повинні мати відповідні механізми моніторингу та оцінки ризиків, здатні вчасно виявити потенційні загрози та розробити стратегії їх

нейтралізації.

Таким чином, формування і функціонування системи фінансово-економічної безпеки є необхідною умовою для забезпечення стійкості підприємства на ринку та його здатності ефективно протистояти фінансовим загрозам. Це вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти фінансової діяльності, а також враховує стратегічні і оперативні завдання підприємства. Водночас важливим є постійне вдосконалення цієї системи, оскільки економічні умови і загрози змінюються з часом, і підприємства повинні бути готові до адаптації своїх управлінських і фінансових стратегій відповідно до нових викликів.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складовою частиною загальної економічної безпеки суб'єкта господарювання, що охоплює всі аспекти його фінансово-економічної діяльності. Вона забезпечує захист фінансових інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть виникнути внаслідок нестабільності економічного середовища, змін у законодавстві, коливань на ринку, конкуренції або фінансових ризиків. Формування та функціонування дійової системи фінансово-економічної безпеки підприємства повинно здійснюватися з урахуванням специфіки його діяльності, для забезпечення комплексної стабільності та безперервності розвитку.

Фінансово-економічна безпека підприємства передбачає наявність ефективної системи управління, яка включає планування, моніторинг, прогнозування та адаптацію до змінюваних умов. Вона охоплює такі компоненти, як забезпечення фінансової стабільності, ефективне використання ресурсів, збереження ліквідності та платоспроможності, а також здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема економічні коливання та фінансові кризи. Основним завданням цієї системи є забезпечення фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом реалізації заходів для запобігання і нейтралізації можливих загроз.

Визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є складним і багатограним процесом, який передбачає врахування не тільки поточних економічних показників, а й стратегічних цілей та завдань організації. Система фінансово-економічної безпеки має бути інтегрованою та взаємопов'язаною з іншими елементами управлінської структури підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на виникаючі загрози і своєчасно коригувати стратегії розвитку [6, С. 347-348].

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємства є критично важливим фактором, який забезпечує стійкість і стабільність його діяльності, дозволяє захистити фінансові інтереси від негативних впливів та створює необхідні умови для сталого розвитку. Це не лише процес постійного моніторингу та оцінки ризиків, але й інтегрована система, спрямована на підтримання фінансової та економічної стабільності підприємства в умовах постійно змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища.

## **1.2. Поняття ризиків і загроз та їх класифікація в системі економічної безпеки**

В умовах ринкової економіки підприємство функціонує в складному та постійно змінюваному зовнішньому середовищі, яке характеризується великою кількістю непередбачуваних факторів та високим рівнем невизначеності. Ці фактори включають економічні, політичні, соціальні зміни, коливання на ринку, коливання цін на ресурси, а також законодавчі та регуляторні зміни, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. У таких умовах для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства необхідно розуміти основні закони економічного розвитку та мати в арсеналі механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Зміни, що постійно відбуваються, вимагають від підприємства високої гнучкості та здатності до швидкої реакції на нові виклики. Це ставить перед організацією завдання розробки та впровадження систем управління, які б

дозволяли ефективно орієнтуватися у швидко змінюваних умовах. У цьому контексті особливе значення набувають як кількісні, так і якісні характеристики підприємства, які визначають його здатність не тільки вижити в умовах нестабільності, але й забезпечити розвиток у довгостроковій перспективі.

Справжня ефективність управлінських стратегій стає можливим завдяки врахуванню цих змін, а також здатності підприємства передбачати та адаптуватися до нових умов. Зокрема, це включає в себе забезпечення стабільності фінансових і економічних показників, побудову адаптивних бізнес-процесів, впровадження нових технологій, а також зміцнення управлінської та організаційної структури для досягнення стійкості перед внутрішніми та зовнішніми загрозами. Таким чином, ринкова економіка вимагає від підприємств не тільки готовності до швидкої адаптації, а й стратегії, що дозволяють мінімізувати ризики та максимізувати можливості для розвитку.

У контексті економічної та політичної нестабільності перед підприємствами постає актуальне завдання забезпечення їх економічної безпеки від різноманітних загроз і небезпек, які суттєво впливають на їхній потенціал. Це вимагає створення системи моніторингу показників безпеки, обґрунтування та встановлення їхніх граничних значень, а також розробки та впровадження заходів з протидії ризикам і загрозам.

Одними з основних причин стагнації у розвитку підприємств є інерційність існуючої виробничої структури, технологічна відсталість і фізичний знос основних засобів. Крім того, ситуацію ускладнює відсутність чітких пріоритетів державної науково-промислової політики, визначення яких могло б забезпечити необхідну реструктуризацію виробничих потужностей. В умовах сформованої господарської системи, що виникла внаслідок неефективних з точки зору реального сектора економіки трансформацій, підприємства не мають достатнього фінансового ресурсу для здійснення модернізації [7].

Безпека є невід'ємною характеристикою будь-якого об'єкта, яка має як якісний, так і кількісний вимір. У науковій літературі поняття «безпека» часто доповнюється такими категоріями, як «стійкість», «небезпека», «ризик», «загроза», які походять із різних наукових дисциплін і певною мірою адаптовані до специфіки досліджень. Зазначені категорії є базовими для розкриття сутності поняття безпеки, ідентифікації та нейтралізації загроз на різних рівнях її забезпечення.

Варто зазначити, що ці поняття взаємопов'язані й мають відносну автономність, що ускладнює їхнє розмежування. Виявлення сутності кожної з цих категорій можливе лише з урахуванням їх взаємозв'язків. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволяє визначити ключові складові системи безпеки, їх комбінації та взаємодію.

Суттєва варіативність підходів до трактування поняття «безпека» та його окремих компонентів обґрунтовує необхідність поглибленого дослідження їхньої природи та взаємозв'язків у межах єдиної концептуальної системи.

Для глибшого розуміння категорії «безпека» необхідно детально проаналізувати основні види небезпек, які є ключовими елементами системи безпеки:

*Ризик* – це ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих. Такі відхилення можуть мати як позитивний характер у вигляді додаткових доходів, так і негативний, зумовлюючи додаткові витрати [8, С. 43-46].

*Загроза* – це реальна можливість виникнення дій навмисного або ненавмисного характеру, що можуть порушити нормальний режим функціонування підприємства. Наслідком таких дій є матеріальна шкода, яка проявляється у формі фінансових втрат, включаючи втрати, пов'язані з упущеною вигодою [9, С. 28-29].

Дослідження цих категорій дозволяє не лише ідентифікувати джерела небезпек, а й формувати ефективні заходи щодо мінімізації їх негативного

впливу.

Рівень впливу ризику на діяльність підприємства визначається не лише його розмірами, віком чи обсягом фінансових ресурсів, а й специфікою продукції, яку воно виробляє. Важливо зазначити, що успіх підприємства не завжди залежить від впровадження нових видів продукції. Часто значних результатів можна досягти завдяки удосконаленню існуючих товарів чи послуг.

Перед початком виробництва продукції необхідно здійснити ґрунтовний аналіз ринку, який включає визначення попиту на певний товар, оцінку обсягів його можливого продажу, встановлення оптимальної ціни та прогнозування потенційного прибутку. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища [9, С. 30-31].

Узагальнюючи погляди науковців, загрозу можна визначити як джерело небезпеки, що представляє собою сукупність негативних факторів або умов зовнішнього та внутрішнього середовища соціально-економічної системи, здатних знижувати рівень безпеки підприємства [10].

Існує широкий спектр різновидів джерел небезпек і ключових загроз економічній безпеці підприємства. Для більш системного та об'єктивного аналізу доцільно класифікувати ці джерела та загрози за певними ознаками:

- величина збитків – розмір шкоди, завданої діяльності підприємства;
- природа виникнення – внутрішні чи зовнішні фактори, що викликають загрозу;
- спроможність прогнозувати – можливість передбачення виникнення загрози;
- ступінь ваги кризи виробництва – вплив загрози на стійкість виробничої діяльності;
- тривалість впливу – час, протягом якого загроза діє на підприємство;
- ступінь керованості – можливість контролю чи нейтралізації загрози;
- Імовірність виникнення – оцінка ризику реалізації загрози.

сфера життєдіяльності підприємства – область функціонування, на яку впливає загроза;

місце виникнення – внутрішнє чи зовнішнє середовище, де формується загроза.

Цей підхід сприяє формуванню комплексного уявлення про загрози та їхній вплив, що є основою для розробки ефективних заходів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Різноманіття підходів науковців до класифікації економічних загроз, недостатній рівень їх обґрунтованості, неточність і фрагментарність у висвітленні проблеми ускладнюють можливість підприємств ефективно реагувати на конкретні загрози. Це також стримує процес впровадження повноцінної системи управління економічною безпекою.

Враховуючи, що об'єктом дослідження є діяльність підприємства, необхідно вдосконалити існуючі класифікації загроз. Для цього слід усунути виявлені недоліки та зробити акцент на динамічному аспекті економічної безпеки підприємства. Такий підхід забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень і сприятиме адаптації системи безпеки до умов, що постійно змінюються.

Спираючись на концептуальні підходи О. Груніна, С. Груніна [11, С. 18] та В. Прохорової [12, С. 32], запропоновано класифікацію загроз економічній безпеці підприємства.

Зокрема, залежно від можливості прогнозування, загрози поділяються на:

Прогнозовані загрози – ті, які можуть бути завчасно виявлені й систематизовані економічною та юридичною наукою. Вони дозволяють підприємству підготувати відповідні заходи для мінімізації їх впливу.

Непрогнозовані загрози – ті, які виникають раптово та пов'язані з непередбачуваними факторами, такими як недобросовісні дії конкурентів, діяльність організованих злочинних угруповань, зміни у правовому регулюванні чи форс-мажорні обставини.

Такий підхід дозволяє чіткіше визначати пріоритети в управлінні ризиками та розробляти ефективні стратегії для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Загрози економічній безпеці підприємства можна класифікувати за різними ознаками.

*За джерелами виникнення виділяють:*

об'єктивні загрози, що виникають незалежно від діяльності підприємства та його персоналу, а також не залежать від управлінських рішень. Їх походження зумовлене зовнішніми факторами, тому важливо своєчасно ідентифікувати ці загрози та враховувати їх у процесі прийняття стратегічних і тактичних рішень;

суб'єктивні загрози, які виникають через навмисні або ненавмисні дії окремих осіб, організацій, включно з державними установами, міжнародними структурами чи конкурентами.

*За ймовірністю реалізації загрози поділяються на:*

очевидні загрози, які мають явний характер і можуть бути визначені заздалегідь;

приховані (латентні) загрози, що залишаються непомітними, поки не проявляться несподівано. Їх ліквідація потребує оперативних дій, додаткових ресурсів та спеціальних заходів.

*За сферою впливу на життєдіяльність підприємства загрози класифікуються таким чином:*

загрози, що впливають на кадровий потенціал підприємства;

загрози, пов'язані з фінансовими і матеріальними ресурсами;

загрози, які стосуються інформаційних ресурсів, технологій і систем управління інформацією.

Така класифікація дозволяє систематизувати загрози, врахувати їхні особливості та забезпечити більш ефективний підхід до управління економічною безпекою підприємства.

Загрози безпеці персоналу підприємства охоплюють низку ризиків, які

можуть негативно впливати на життя, здоров'я та психоемоційний стан працівників. До таких загроз належать:

викрадення співробітників, членів їхніх родин або близьких родичів, а також погрози подібними діями;

вбивства, пов'язані з актами насильства, катуванням;

психологічне насильство, зокрема залякування, шантаж, вимагання;

напади з метою заволодіння майном підприємства, фінансовими активами, цінними паперами чи важливими документами;

Щодо загроз, спрямованих на матеріальні цінності та ресурси підприємства, їх можна проявити у формі:

фальсифікації або знищення продукції;

крадіжок різного масштабу;

шахрайських дій, спрямованих на привласнення майна підприємства.

Інформаційна безпека також зазнає значного ризику через загрози цілісності, конфіденційності, повноти та доступності інформації. До таких загроз належать:

підкуп співробітників, які мають доступ до інформаційних ресурсів;

перехоплення даних, що передаються через системи зв'язку або обчислювальну техніку, з використанням технічних засобів розвідки;

неправомірний доступ до конфіденційної інформації через підслуховування переговорів або інші несанкціоновані методи.

Ці загрози потребують ретельного аналізу та впровадження заходів для їх нейтралізації, спрямованих на забезпечення всебічної безпеки підприємства.

Загрози, які можуть впливати на діяльність підприємства, можна класифікувати за кількома критеріями:

*За природою виникнення* загрози поділяються на:

політичні, що виникають у результаті змін у політичному середовищі;

економічно-правові, які обумовлені економічними та правовими факторами;

техногенні, що спричиняються технічними несправностями та аваріями;  
правові, пов'язані з удосконаленням або зміною законодавчої бази;  
кримінальні, що є наслідком діяльності злочинних угруповань;  
екологічні, що виникають через природні катастрофи або антропогенні  
впливи на навколишнє середовище;

конкурентні, спричинені інтенсивною конкуренцією на ринку.

Залежно від обсягу завданих збитків, загрози поділяються на:

ті, що призводять до незначних труднощів;

ті, що спричиняють значні труднощі;

ті, що ведуть до катастрофічних наслідків.

Згідно з тривалістю впливу загрози класифікуються на:

довгострокові (з впливом більше трьох років), що включають високий рівень конкуренції, монополізацію економіки, застарілість виробничих технологій, втрату ринків збуту;

середньострокові (вплив триває від одного до трьох років), до яких відносяться висока інфляція, низький рівень кваліфікації кадрів, неефективна фінансова політика держави, коливання цін на сировину;

короткострокові (вплив від кількох місяців до року), до яких належать нестача оборотних коштів, простої обладнання, сезонні коливання попиту на продукцію.

Такий підхід дозволяє систематизувати загрози, що виникають у процесі діяльності підприємства, та розробити ефективні стратегії їх мінімізації в залежності від їх тривалості, характеру і потенційного впливу на організацію [13].

Загрози економічній безпеці підприємства можна класифікувати залежно від величини потенційних збитків на три категорії: ті, що спричиняють *труднощі*, *значні* і *катастрофічні*. Існують різноманітні варіанти таких класифікацій. Наприклад, Л. Ліготенко виділяє чотири фази кризи: криза в широкому розумінні (криза рентабельності), фаза збитковості, фаза виснаження або відсутності резервних фондів та фаза

неплатоспроможності [13]. А. В. Козаченко запропонував іншу класифікацію, що включає такі стадії, як прихована криза, збитковість, відсутність власних засобів та резервів, а також неплатоспроможність, і додає поняття кризи лідерства, автономії, контролю, бюрократизму та синергії [9].

Згідно з думкою В.В. Прохорової, ці класифікації не мають значних розбіжностей, оскільки вони здебільшого зосереджуються на фінансовій сфері, яка є інтеграційною ланкою для всіх інших життєво важливих сфер підприємства [12].

Проте, на наш погляд, класифікація загроз економічній безпеці підприємства за певними ознаками, наприклад, за характером (кримінальні загрози) чи за впливом на життєдіяльність підприємства (фінансові загрози), є умовною і може потребувати подальшої деталізації. Це дозволяє створити більш гнучку та розширену модель для оцінки загроз, з урахуванням різноманітних чинників, що впливають на діяльність підприємства.

Ця класифікація загроз є лише одним з можливих підходів, оскільки існує багато інших ознак, за якими можна здійснити поділ загроз. Водночас вона надає загальне уявлення про складність і різноманітність можливих загроз для функціонування суб'єктів господарювання. Розуміння цих загроз є необхідним для розробки ефективних стратегій і заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства. Така класифікація дозволяє врахувати різні аспекти впливу на діяльність суб'єкта господарювання, що є критично важливим для своєчасного реагування та

мінімізації потенційних ризиків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Побудова економічної безпеки підприємства [14]

Поняття «економічна безпека» здебільшого розглядається через призму кількісних характеристик, що дозволяє чітко визначити та виміряти рівень загрози для підприємства. Це означає, що економічна безпека являє собою об'єктивно існуючу загрозу, яка може проявитися у конкретних негативних фінансових та економічних наслідках, що впливають на діяльність підприємства.

Економічна безпека, у свою чергу, є критичним показником, який відображає здатність підприємства реагувати на такі загрози. Вона є кількісним індикатором того, наскільки ефективно підприємство здатне виявляти і нейтралізувати потенційні ризики. Відсутність адекватного управлінського реагування на ці загрози може мати серйозні наслідки, такі як значні фінансові збитки, зупинка виробничих процесів, а також кризові явища в організації. У крайніх випадках це може призвести до банкрутства підприємства, що зазвичай вимагає проведення процедури санації, а в разі

невдачі – ліквідації підприємства.

Таким чином, економічна небезпека виступає як ключовий фактор, що визначає можливість підприємства функціонувати стабільно в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Ігнорування або неналежне реагування на ці загрози в кінцевому підсумку веде до втрати фінансової стабільності і може поставити під загрозу саме існування підприємства.

Отже, загрози економічній безпеці підприємства можуть проявлятися в різних формах і мати суттєвий вплив на його функціонування. Ці загрози включають як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть порушити стабільність підприємства, зменшити його конкурентоспроможність, а в деяких випадках призвести до серйозних економічних втрат або навіть до банкрутства. Вони не тільки безпосередньо впливають на окремі складові економіки підприємства, але й можуть мати широкий вплив на економічну безпеку країни в цілому, якщо мова йде про системні ризики або загрози.

Вчасне виявлення загроз є ключовим аспектом у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Це включає як виявлення можливих внутрішніх загроз, таких як неефективне управління, низький рівень інновацій, неправильні фінансові рішення, так і зовнішніх загроз, наприклад, економічні санкції, зміни в законодавчій та регуляторній політиці, економічна нестабільність на міжнародних ринках. Завданням керівництва підприємства є своєчасно ідентифікувати ці загрози, оцінити їхні потенційні наслідки та вжити відповідних заходів для їх усунення або мінімізації негативного впливу.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства необхідно розробити комплексну систему заходів, що охоплюють кілька напрямків:

1. *Запобігання ризикам, які можуть вплинути на основні функції діяльності підприємства.* Це включає в себе впровадження системи внутрішнього контролю та моніторингу, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми у фінансових та операційних процесах. Ризики можуть виникати через недостатню диверсифікацію діяльності, слабку

інфраструктуру чи недостатнє використання новітніх технологій.

2. *Забезпечення успішного досягнення основної функції діяльності підприємства через виявлення ключових факторів успіху.* Ключові фактори успіху підприємства – це ті аспекти його діяльності, які безпосередньо визначають конкурентоспроможність і ефективність на ринку. Це можуть бути, наприклад, технологічна інновація, здатність адаптуватися до змінюваного попиту, ефективне управління фінансами. Важливим завданням є виявлення цих факторів і пошук оптимальних способів їх інтеграції в стратегію розвитку підприємства.

3. *Створення гнучкої та адаптивної стратегії управління, здатної реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.* Оскільки економічна ситуація може змінюватися, підприємство повинно бути готовим до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах, наприклад, на підвищення конкурентного тиску чи на непередбачувані економічні кризи. Адаптивність стратегічного управління дає змогу мінімізувати потенційні загрози і швидше адаптуватися до нових умов.

4. *Забезпечення ефективного використання ресурсів, зокрема фінансових, людських і технологічних.* Залучення та ефективне використання ресурсів є одним із важливих аспектів у підвищенні рівня економічної безпеки. Підприємство повинно здійснювати грамотне управління своїми фінансами, інвестувати в розвиток персоналу та інфраструктури, а також постійно вдосконалювати технологічні процеси.

Таким чином, для підтримання високого рівня економічної безпеки підприємства необхідно комплексно підходити до оцінки та управління ризиками, а також впроваджувати системи, що забезпечують стабільне функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

### **1.3. Теоретичні підходи до управління ризиками**

Узагальнюючи підходи до визначення терміна «ризик», можна виділити

три основні групи трактувань: ті, що акцентують увагу на об'єктивних аспектах ризику, суб'єктивних аспектах та їхній об'єктивно-суб'єктивній природі. Різноманіття ризиків і відсутність уніфікованого підходу до їх класифікації створюють значні труднощі в розробці загальноприйнятої системи класифікації. Одні й ті самі ризики можуть інтерпретуватися по-різному залежно від методологічних підходів окремих науковців, що ускладнює їх ідентифікацію та аналіз.

Особливу складність викликає питання класифікації та управління ризиками через специфіку діяльності різних підприємств. Методи, які ефективно працюють у фінансовому секторі, не завжди можуть бути адаптовані до потреб підприємств виробничої сфери. Наприклад, підходи до ідентифікації, оцінки та управління ризиками у фінансових установах часто базуються на аналізі ринкових і кредитних ризиків, тоді як у виробничих підприємств основна увага може бути зосереджена на операційних і технологічних ризиках.

Слід зазначити, що найбільш ґрунтовно теорія ризику розроблена саме для підприємств фінансової сфери. Це пов'язано зі специфікою їхньої діяльності, яка значною мірою базується на управлінні ризиками як ключовому елементі їхньої операційної стратегії. Натомість для інших секторів економіки підходи до управління ризиками потребують додаткових адаптацій та розробки специфічних методологій.

У сучасних умовах господарювання ризик є невід'ємною складовою діяльності у всіх сферах, і його вплив не викликає жодних сумнівів. Будь-яке підприємство, незалежно від галузі чи розміру, перебуває під впливом значної кількості ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Такі ризики можуть мати вкрай негативні наслідки, зокрема призводити до непередбачуваних витрат, зниження прибутку чи навіть формування збитків.

З огляду на це, питання ефективного управління ризиками на підприємстві набуває особливої актуальності. Здатність своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати негативний вплив ризиків є

ключовим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У своїй монографії «Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки» автори В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко та С. К. Харічков підкреслюють, що управління ризиком є процесом, який включає використання різних методів, прийомів і заходів, спрямованих на прогнозування ризикових подій та мінімізацію їхніх негативних наслідків. Вони зазначають, що ефективне управління дозволяє не лише знизити ступінь негативного впливу, але й частково передбачити можливість настання таких подій, що є ключовим для збереження стабільності та розвитку підприємств у ризикованих умовах господарювання [15].

Це питання широко розглядається як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових та практичних виданнях. Зокрема, аналізуючи підходи до управління ризиками, представлені в методичних посібниках Національного управління з аеронавтики і дослідження космічного простору (NASA, США) та Департаменту оборони США, можна зробити висновок, що основні етапи цього процесу є подібними та взаємопов'язаними. До таких етапів належать: проведення аналізу, ідентифікація (виявлення та обробка) ризиків, їх оцінка, вибір найбільш ефективних методів управління, впровадження обраних заходів, а також контроль і моніторинг досягнутих результатів [16, 17].

Вважаємо, що всі етапи, запропоновані у вищезазначених джерелах, необхідно застосовувати в процесі управління ризиками. До них, на нашу думку, слід додати етап моніторингу ринку, оскільки джерела ризиків, з якими стикається підприємство, пов'язані як із внутрішнім середовищем, так і з зовнішнім, де ринок є ключовою складовою зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Слід підкреслити, що процес управління ризиками не може бути одноразовим; він має бути постійним і неперервним.

Таким чином, управління ризиками можна визначити як комплексний, безперервний процес, спрямований на мінімізацію впливу негативних чинників ризику. Цей процес включає моніторинг ринку, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз прийнятних методів управління ризиками, впровадження заходів управління відповідно до обраних методів і моніторинг результатів. Управління ризиками підприємства здійснюється за допомогою системи управління ризиками, яка ілюструється на рисунку 1.2.

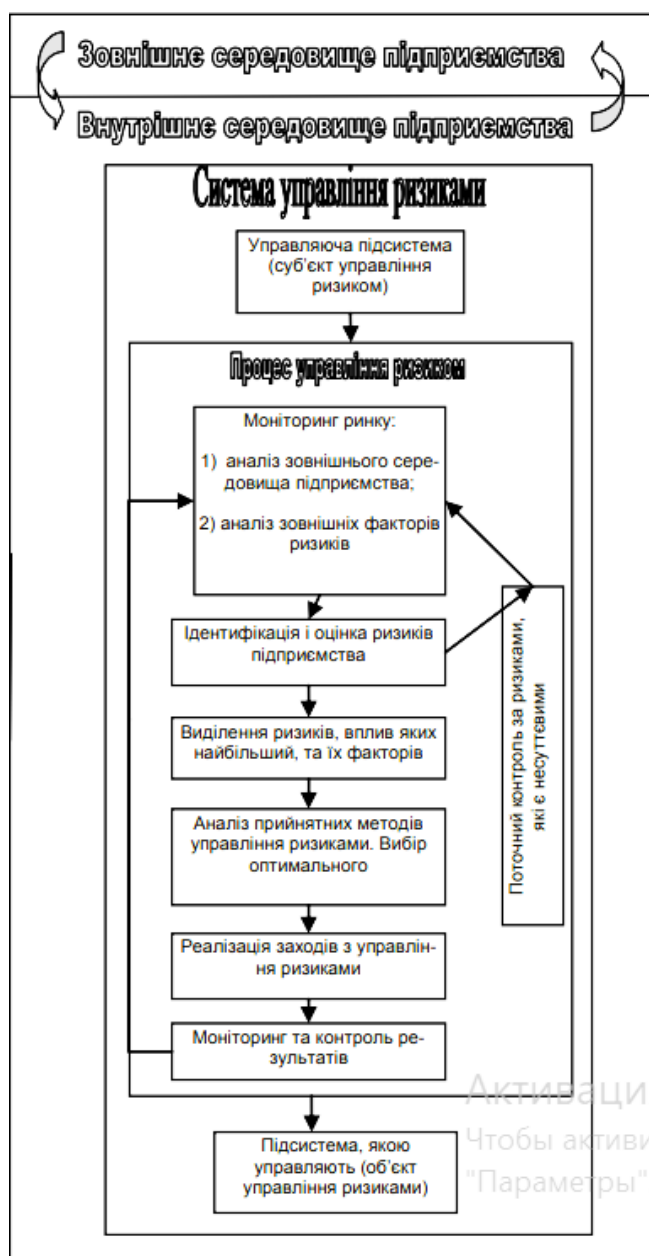


Рис. 1.2. Система управління ризиками

У загальному вигляді, систему можна визначити як: 1) форму організації певних елементів; 2) єдине ціле, яке складається з взаємопов'язаних і

закономірно впорядкованих частин (елементів) [18, С. 56-57].

На основі цього система управління ризиками може бути описана як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують реалізацію процесу управління ризиками.

У межах цього процесу керуюча підсистема (суб'єкт управління), спираючись на об'єктивно існуючі принципи, впливає різними методами на керовану підсистему (об'єкт управління) для досягнення заданої мети [18, С. 63-64]. У цьому випадку метою є зменшення впливу негативних факторів ризику.

У розробленій системі управління ризиками суб'єктом управління виступає людина або група осіб, наприклад, відділ ризик-менеджменту чи менеджер з ризиків. Цей суб'єкт здійснює процес управління ризиками, застосовуючи різноманітні методи ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Об'єктом управління в системі ризик-менеджменту є ризики, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності підприємства, а також ризикові відносини, які формуються внаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Ці ризики можуть охоплювати фінансові, операційні, виробничі, репутаційні, екологічні та інші аспекти функціонування підприємства, що потребують комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінки та мінімізації.

Для забезпечення ефективності система управління ризиками повинна відповідати низці ключових вимог, зокрема:

1. *Реакція на реальні ризики ринкової економіки.* Система повинна бути здатною розпізнавати і враховувати всі типи ризиків, які є актуальними в умовах динамічного ринкового середовища. Вона має охоплювати широкий спектр аналізу факторів ризику, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Це дозволяє зменшувати рівень невизначеності шляхом прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

2. *Ефективне зниження негативного впливу ризиків.* Система

повинна включати методи та інструменти, які дозволяють мінімізувати наслідки виникнення ризикових подій. Це може бути досягнуто як шляхом розробки превентивних заходів, так і через стратегії уникнення або диверсифікації ризиків.

3. *Оперативна реакція на зміни середовища.* Система має забезпечувати можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, які можуть спричинити виникнення нових ризиків або змінити характер існуючих. Наприклад, це може бути введення нових регуляторних вимог, коливання ринкових цін або зміни у споживчих перевагах.

4. *Неперервність функціонування.* Процес управління ризиками повинен бути постійним, систематичним і інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Це дозволяє уникати розривів у моніторингу ризиків і забезпечувати своєчасне реагування на їхній прояв.

5. *Взаємодія управляючої підсистеми зі всіма підрозділами підприємства.* Система ризик-менеджменту має функціонувати як інтегрована структура, що охоплює всі рівні управління та забезпечує взаємодію між різними підрозділами підприємства. Це включає обмін інформацією, координацію дій і забезпечення єдиного підходу до вирішення питань, пов'язаних із ризиками [19, С. 64-65].

Відповідність цим вимогам дозволяє створити ефективну систему управління ризиками, яка мінімізує можливі загрози, підтримує стійкість підприємства і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Процес управління ризиками підприємства починається з першого етапу – *моніторингу ринку*. Для підвищення ефективності цього етапу пропонується його поділ на два взаємопов'язаних підетапи:

1. *Аналіз зовнішнього середовища підприємства.* Цей підетап передбачає вивчення загальних умов функціонування підприємства, таких як економічна ситуація, регуляторне середовище, ринкова конкуренція, інноваційні тенденції тощо. Метою є ідентифікація загальних ризиків,

пов'язаних із зовнішнім середовищем, які можуть мати вплив на діяльність підприємства.

2. *Аналіз зовнішніх факторів ризиків.* На цьому підетапі увага зосереджується на конкретних ризикових факторах, які впливають на діяльність підприємства. Це можуть бути валютні коливання, зміни податкового законодавства, коливання попиту на продукцію чи послуги, дії конкурентів та інші події, що здатні спричинити нестабільність.

Другим ключовим етапом у системі управління ризиками є *ідентифікація та оцінка ризиків*. Цей етап спрямований на виявлення ризиків, притаманних конкретному підприємству, та їхню оцінку для визначення ступеня впливу на його діяльність. Для досягнення цієї мети особливо важливо використовувати науково обґрунтовану класифікацію ризиків і пов'язаних із ними факторів. У процесі класифікації слід враховувати ризики, виявлені на попередньому етапі моніторингу ринку, що забезпечує комплексний підхід до їх ідентифікації [20].

Ідентифікація та оцінка ризиків може проводитися з використанням різноманітних джерел інформації, зокрема:

- даних бухгалтерської та фінансової звітності;
- статистичних даних, що характеризують діяльність підприємства;
- результатів анкетування працівників через стандартизовані опитувальні листи;
- інформації, зібраної під час особистих інспекційних відвідувань виробничих підрозділів;
- консультацій зі спеціалістами як внутрішніми, так і зовнішніми експертами.

Цей підхід дозволяє забезпечити глибокий аналіз ризиків, формувати відповідну базу для їх оцінки та розробляти ефективні управлінські рішення.

Комплексна оцінка ризиків передбачає дві основні складові: якісний та кількісний аналізи, кожен з яких має свої особливості та методи реалізації.

*Якісний аналіз* полягає у вивченні ризикових ситуацій, їх умов та

можливих альтернатив, зокрема виявленні ключових ризикових факторів. На цьому етапі аналізу визначається ставлення суб'єкта до ризику, зокрема його готовність до прийняття ризику, а також фактори, які можуть вплинути на прийняття рішень. Це дозволяє сформулювати уявлення про характер ризику і потенційні варіанти його прояву без детальної кількісної оцінки.

*Кількісний аналіз* дозволяє оцінити конкретну міру ризику, надаючи можливість точніше визначити вплив окремих ризикових факторів на діяльність підприємства. Це дозволяє здійснити більш детальну і точну оцінку можливих наслідків і ймовірностей різних ризикових подій. Для кількісного аналізу використовуються різноманітні методи, серед яких:

Аналіз чутливості – оцінка впливу змінних на кінцевий результат при різних варіантах реалізації.

Аналіз сценаріїв – побудова різних сценаріїв розвитку подій для оцінки потенційних результатів.

Імітаційне моделювання – створення математичних моделей, що дозволяють прогнозувати ймовірні результати при різних умовах.

Дерево рішень – метод, що дає змогу візуалізувати варіанти рішень та їхні ймовірні наслідки.

Статистичні методи – використання статистичних даних для оцінки ймовірності та величини ризику.

Логіко-ймовірнісні методи – оцінка ризику на основі ймовірнісних моделей.

Евристичні методи – використання простих, інтуїтивних підходів для оцінки складних ситуацій [21, С. 45-46].

Важливо зазначити, що ці методи не повинні застосовуватися ізольовано, а мають бути інтегровані та взаємодоповнювати один одного для досягнення більш точної та всебічної оцінки ризику. В результаті проведеного аналізу формулюється повна картина вірогідних ризикових подій, їх ймовірність настання та потенційні наслідки для підприємства.

При ідентифікації та оцінці ризиків автор пропонує класифікувати

ризиками на дві категорії: ті, вплив яких є незначним, і ті, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Для ризиків з незначним впливом необхідно організувати постійний контроль, щоб запобігти їх потенційному зростанню та негативному впливу на результати діяльності підприємства.

На етапі вибору методів управління ризиками важливо розробити програму управління, обираючи оптимальні методи для кожного окремого ризику. Враховуючи тісний взаємозв'язок між різними ризиками, необхідно розуміти, що вплив на один з них може спричинити збільшення інших ризиків, тому підхід до управління ризиками має бути комплексним.

Методи впливу на ризик можна поділити на чотири основні групи:

1. Уникнення ризику – застосування заходів для повного усунення ризику або зменшення ймовірності його виникнення.
2. Зниження ризику – вжиття заходів для зменшення ймовірності та/або наслідків негативного впливу ризику.
3. Прийняття ризику – погодження на можливість ризику, якщо його потенційні наслідки є прийнятними для підприємства.
4. Передача ризику – передача частини або всього ризику іншим сторонам (наприклад, через страхування або укладання контрактів з третіми особами) [22, С. 93].

Ці методи дозволяють ефективно управляти ризиками, знижуючи ймовірність їх негативних наслідків для підприємства.

При впровадженні заходів управління ризиками, відповідно до вибраних методів для кожного конкретного випадку, здійснюється прийняття рішень, а також їх безпосередня реалізація. Це означає, що на даному етапі не лише визначаються основні напрями, якими слід управляти ризиками, але й конкретні дії, необхідні для зниження ймовірності їх виникнення або мінімізації їх негативного впливу. Процес виконання таких рішень включає в себе як оперативні, так і стратегічні кроки, що враховують специфіку організації та можливі наслідки для її діяльності.

На заключному етапі управління ризиками здійснюється контроль

результатів і моніторинг виконаних заходів. Це важливий етап, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень і виявити можливі недоліки в процесі управління. Під час моніторингу порівнюються фактичні результати з планованими, що дає змогу виявити відхилення від запланованих показників та оцінити їх вплив на загальну діяльність підприємства. У разі виявлення недоліків або проблем, коригувальні заходи можуть бути негайно впроваджені, що дає можливість покращити управлінський процес і мінімізувати ризики в майбутньому.

Процес управління ризиками має бути неперервним, оскільки виробничий цикл підприємства є тривалим і різноманітним, а нові ризики можуть з'являтися в будь-який момент. Тому після завершення кожного етапу необхідно повернутися до початкових кроків процесу і ввести корективи у стратегію управління ризиками відповідно до змін обставин або виявлених ризиків. Це також дозволяє підтримувати постійну актуальність стратегії і адаптувати її до нових умов.

Таким чином, управління ризиками є складним і багатограним процесом, що включає в себе не лише прийняття рішень, а й побудову системи взаємозв'язків між різними елементами підприємства. Така система потребує від менеджерів високого рівня організаційної та аналітичної роботи, оскільки кожне рішення повинно бути узгоджене з іншими аспектами діяльності компанії. Однак для ефективного використання такої системи необхідно провести додаткові дослідження та розробити стратегії для її практичного застосування в діяльності підприємств.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **2.1. Методики і показники оцінки фінансово-економічної безпеки**

Методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства є важливим інструментом, який дає змогу забезпечити стабільність і розвиток компанії в

умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Оцінка економічної безпеки підприємства є не тільки важливим етапом управління, а й необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень, які сприяють збереженню і зміцненню фінансового та економічного стану організації.

Комплексна оцінка рівня економічної безпеки передбачає врахування різноманітних факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як внутрішні та зовнішні ризики, економічні, фінансові, соціальні та технологічні умови. Оскільки в сучасних умовах підприємства постійно стикаються з різними загрозами, такими як економічні кризи, зміни в регуляторному середовищі, нові технологічні виклики або зміна кон'юнктури ринку, важливо мати систему, яка дозволяє швидко оцінити ці загрози та розробити стратегію для їх мінімізації.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства дозволяє не тільки виявити поточні проблеми, але й прогнозувати можливі ризики в майбутньому. Важливим етапом цієї оцінки є виявлення чинників, які можуть знижувати ефективність діяльності організації, таких як низька конкурентоспроможність, незадовільний фінансовий стан, недостатня інноваційна діяльність або відсутність стабільних партнерських відносин.

Своєчасна оцінка дозволяє підприємству швидко реагувати на виникаючі загрози, коригувати свою стратегію та впроваджувати необхідні зміни. Це дозволяє зберігати фінансову стабільність і конкурентні переваги, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню прибутковості та залученню нових інвестицій. У результаті, підтримання високого рівня економічної безпеки створює можливості для підприємства розширювати ринки збуту, зберігати високий імідж і забезпечувати довгострокову успішність.

Для ефективного управління економічною безпекою необхідно постійно оцінювати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що можуть впливати на підприємство, і визначати ті елементи, які потребують корекції. Такий підхід дозволяє підприємствам не тільки реагувати на загрози, а й прогнозувати можливі ризики, що зберігає їх стабільність на довгострокову перспективу.

Аналіз сучасної економічної літератури свідчить про існування різноманітних методологічних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Ці підходи відрізняються як якістю інформаційного забезпечення, так і рівнем алгоритмічної та математичної складності. Тому постає потреба в систематизації наявних методів і їх узагальненні з метою подальшого вибору найбільш ефективних та надійних методик. Основні методи оцінки економічної безпеки підприємства можна класифікувати за кількома підходами, що дозволяє забезпечити більш точну та всебічну оцінку рівня економічної безпеки (рис. 2.1.).

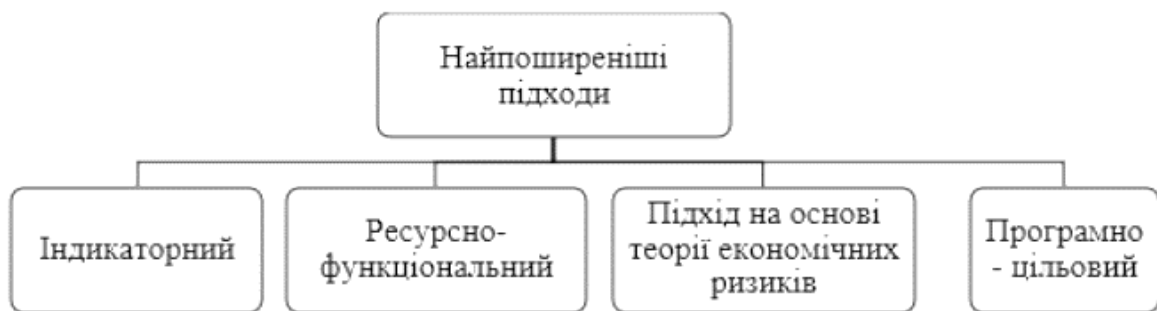


Рис. 2.1. Підходи до оцінки економічної безпеки підприємства [24-27]

*Індикаторний підхід* до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є одним із найпоширеніших і базується на використанні набору ключових показників для оцінки фінансового стану та стабільності підприємства. У цьому підході аналізуємо не лише поточні показники, а й порівнюємо їх з визначеними еталонними або граничними значеннями, що дозволяють виявити ступінь безпеки підприємства. Кожен індикатор має певне значення, яке характеризує здоров'я підприємства в різних аспектах його діяльності: фінансовому, виробничому, інвестиційному тощо.

Індикатори оцінки економічної безпеки підприємства можуть бути різними в залежності від конкретних умов і галузі, в якій працює організація. Зазвичай, ці індикатори розподіляються на кілька груп, кожна з яких відповідає за певну категорію ризиків або аспектів діяльності підприємства. Наприклад, одна група може бути пов'язана з фінансовою стабільністю, інша – з управлінням ризиками, а ще одна – з інноваційним потенціалом. Розподіл

індикаторів на групи допомагає краще орієнтуватися в їх значенні і дає змогу більш точно оцінювати рівень безпеки на різних етапах діяльності підприємства.

Вибір конкретних індикаторів для оцінки економічної безпеки підприємства та методи їх угруповання значною мірою залежать від особливостей конкретного підприємства та його галузі. Наприклад, підприємства в різних секторах економіки можуть зіткнутися з різними типами загроз і ризиків. В той же час, урахування суб'єктивних переваг авторів методик оцінки також впливає на вибір індикаторів, що в свою чергу може змінювати кінцеві результати оцінки рівня економічної безпеки.

Крім того, для кожного індикатора можуть бути визначені певні граничні значення, за яких підприємство вважається економічно безпечним або, навпаки, схильним до загроз. Такі значення можуть бути встановлені на основі порівняння з середньогалузевими показниками, міжнародними стандартами або ж з історичними даними підприємства. Оцінка відхилення від цих граничних значень дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства і прийняти заходи щодо їх усунення [24, С. 223-224].

*Ресурсно-функціональний підхід* передбачає оцінку економічної безпеки підприємства через призму ефективного використання його внутрішніх ресурсів, що охоплюють різні функціональні області діяльності. Основним припущенням цього підходу є те, що оптимальне застосування корпоративних ресурсів здатне мінімізувати можливі загрози шляхом зміцнення внутрішнього потенціалу організації та створення умов для її сталого розвитку. В якості критерію оцінки виступає ефективність використання ресурсів, що належать до різних складових економічної безпеки підприємства, таких як фінансова, техніко-технологічна, інтелектуальна, кадрова, нормативно-правова, екологічна, інформаційна, силова та інші.

У цьому контексті раціональне використання ресурсів розглядається як основа для запобігання загрозам економічній безпеці підприємства. Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється через систему функціональних

складових, кожна з яких, у свою чергу, є набором відповідних показників, що дозволяють детально оцінити стан і ефективність використання ресурсів в кожній із цих сфер [27, 28].

Підхід, що базується на *оцінці економічних ризиків*, включає ідентифікацію та аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які можуть загрожувати економічній безпеці підприємства. Цей процес здійснюється через застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки конкретних ризиків. Результатом цього підходу є розрахунок ймовірного збитку, який може бути завданий різними загрозами та негативними факторами, після чого цей збиток порівнюється з величиною прибутку, доходу або майна підприємства.

У рамках деяких методик економічну безпеку можна оцінювати через критерій прибутку підприємства, при цьому рівень безпеки визначається на основі здатності підприємства нейтралізувати виявлені ризики. Це дозволяє оцінити, наскільки підприємство готове протистояти потенційним загрозам і зберегти свою фінансову стабільність [24, 29].

*Програмно-цільовий підхід* полягає в інтеграції показників, що визначають рівень економічної безпеки підприємства, з урахуванням конкретних цілей і завдань організації. Однією з основних складнощів цього підходу є правильний відбір показників, що безпосередньо відображають різні аспекти економічної безпеки, а також розробка методів їх інтеграції для забезпечення цілісної та об'єктивної оцінки. У цьому контексті значну увагу необхідно приділити вибору методів, які дозволяють узагальнити різні показники та забезпечити їх коректне поєднання в рамках оцінки безпеки підприємства.

Крім того, складнощі виникають при встановленні коефіцієнтів значущості для кожного з обраних показників, що часто вимагає застосування методів експертних оцінок. Ці методи можуть бути піддані суб'єктивності, тому важливо забезпечити їх точність та відповідність реальним умовам підприємства [30, С. 14].

На основі наведеного вище, розглянемо основні переваги та недоліки цих підходів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Сильні та слабкі сторони найбільш поширених методичних підходів

Підхід	Сильні сторони	Слабкі сторони
Індикаторний	<p>Цей метод є зручним у застосуванні завдяки своїй простоті та зрозумілості. Він не вимагає складних математичних розрахунків або специфічних знань для проведення аналізу, що дозволяє швидко отримувати результати. Під час використання цього підходу відсутні значні труднощі в обґрунтуванні висновків, оскільки вони базуються на зрозумілих та доступних індикаторах або показниках. Тому цей метод є ефективним для оперативної оцінки рівня економічної безпеки без необхідності в глибокому технічному аналізі, що робить його доступним для широкого кола користувачів, зокрема для підприємств, що не мають спеціалізованих аналітичних підрозділів.</p>	<p>Концентрація на окремих чинниках економічної безпеки, що може призвести до недостатньої оцінки інших важливих аспектів. Такий підхід зосереджує увагу на вибраних індикаторах, що можуть не відображати повну картину стану економічної безпеки підприємства. Крім того, відсутність чіткого наукового обґрунтування для включення тих чи інших індикаторів у систему оцінки може призвести до недооцінки або, навпаки, до завищення їх значення. Це також пов'язано з суб'єктивністю при визначенні порогових значень для індикаторів, що впливає на точність оцінки рівня економічної безпеки, оскільки різні експерти можуть по-різному інтерпретувати ці порогові значення. Така суб'єктивність може призводити до неоднозначних результатів і створювати труднощі в об'єктивному оцінюванні ситуації на підприємстві.</p>
Ресурсно-функціональний	<p>Дозволяє зосередитися на оцінці конкретних ризиків, які можуть загрожувати економічній безпеці підприємства, що є важливим аспектом для розуміння реальних загроз та розробки ефективних стратегій їх нейтралізації. Оскільки ризики, як зовнішні, так і внутрішні, можуть мати різний вплив на діяльність підприємства, точна ідентифікація та аналіз цих загроз дає змогу розробити чіткі заходи для їх мінімізації або повного усунення. Таким чином, підхід, орієнтований на конкретні ризики, є корисним для глибшого розуміння проблем, що виникають у процесі функціонування підприємства, і дозволяє краще реагувати на можливі зміни в його зовнішньому та внутрішньому середовищі.</p>	<p>Цей підхід стикається з труднощами формалізованого опису динамічних властивостей підприємства, оскільки складно точно відобразити процеси, що пов'язані з досягненням та підтриманням економічної безпеки в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом є взаємозв'язок між безпекою підприємства та впливом дестабілізуючих факторів, що можуть змінюватися залежно від ситуації. Не завжди враховує наявний потенціал для розвитку підприємства, тобто можливості для адаптації, інноваційного розвитку або розширення ресурсів, що є критичними для ефективної стратегії забезпечення безпеки в довгостроковій перспективі.</p>

Ризиковий	<p>Цей підхід забезпечує можливість проведення деталізованої оцінки конкретних ризиків, які становлять загрозу економічній безпеці підприємства. Завдяки використанню методів ідентифікації та аналізу ризиків він дозволяє не лише визначити потенційні загрози, але й оцінити ймовірність їх виникнення, а також можливий масштаб їх впливу на фінансово-господарську діяльність. Такий підхід сприяє більш ефективному управлінню ризиками, оскільки фокусується на тих аспектах діяльності, які є найбільш уразливими до дестабілізуючих факторів, і пропонує цільові заходи для їх мінімізації або нейтралізації.</p>	<p>Складність формалізованого опису динамічних властивостей підприємства, що впливають на його здатність досягати та підтримувати стан економічної безпеки. Це особливо стосується взаємозв'язку між внутрішніми процесами підприємства та діями зовнішніх дестабілізуючих факторів, які можуть мати комплексний і непрогнозований характер. Крім того, методика не завжди враховує існуючий потенціал підприємства для розвитку, що може обмежувати можливості довгострокового планування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід ризикує фокусуватися на короткостроковій стабілізації, не пропонуючи рішень для стратегічного зростання та інноваційного розвитку.</p>
Програмно-цільовий	<p>Охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства, враховуючи фінансові, виробничі, кадрові, інтелектуальні, інформаційні та інші складові. Завдяки комплексному аналізу він забезпечує можливість отримати більш повну картину стану економічної безпеки підприємства, дозволяючи враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Це сприяє формуванню обґрунтованіших висновків щодо загального рівня економічної безпеки, що, у свою чергу, полегшує процес прийняття стратегічних управлінських рішень для підвищення стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.</p>	<p>Складність обґрунтування методу інтегрального розрахунку показника економічної безпеки, що обумовлено необхідністю врахування численних змінних і їх вагових коефіцієнтів. Визначення граничних значень індикаторів також викликає труднощі через відсутність єдиних стандартів та залежність цих значень від специфіки діяльності підприємства та зовнішнього середовища. Додатково, використання експертних оцінок для визначення окремих параметрів може знижувати об'єктивність результатів через вплив суб'єктивних факторів, таких як досвід, упередження або індивідуальні підходи експертів. Ще однією суттєвою перешкодою є ускладнення, пов'язані з отриманням достовірної та повної інформації, необхідної для розрахунку обраних якісних показників. Ці фактори обмежують застосування підходу на практиці та потребують додаткових зусиль для забезпечення його надійності та ефективності.</p>

*Джерело: систематизовано автором на основі [27, 28, 31, 32, 33, 34, 35].*

Аналіз існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства демонструє, що в сучасній економічній літературі

відсутня універсальна методика, яка б охоплювала всі необхідні критерії та відповідала викликам сучасного бізнес-середовища. Оцінка та аналіз економічної безпеки представляють собою систему, яка включає безперервну взаємодію блоків, етапів, методів та моделей. Ця система спрямована на ідентифікацію загроз, їх оцінку, а також мінімізацію негативного впливу ризиків до прийняттого рівня з урахуванням оптимізації ресурсів.

Для забезпечення комплексного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства пропонується використовувати методичний підхід, що базується на інтеграції різних існуючих підходів. Такий підхід передбачає проходження послідовних етапів оцінки, які забезпечують комплексність аналізу, врахування особливостей підприємства та адаптацію до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Процес оцінки рівня економічної безпеки підприємства починається з формування інформаційної бази дослідження, яка слугує основою для подальшого аналізу. На цьому етапі необхідно зібрати дані з фінансової звітності підприємства, основних техніко-економічних показників, показників продуктивності праці, екологічних умов тощо. Ретельність і повнота цієї інформації безпосередньо впливають на якість проведеного дослідження.

На наступному етапі відбувається відбір показників, які будуть використовуватись для оцінки економічної безпеки кожної з функціональних складових підприємства. Цей етап є ключовим, оскільки саме від правильної і комплексної системи індикаторів залежить здатність підприємства своєчасно виявляти негативні тенденції, які можуть перерости у кризові ситуації. Відбір індикаторів визначає ефективність всієї системи управління економічною безпекою. У процесі аналізу було обрано найбільш інформативні показники, що дозволяють повноцінно оцінити стан кожної складової економічної безпеки підприємства (табл. 2.2).

Третій етап передбачає розрахунок рівня економічної безпеки для кожної з функціональних складових підприємства. Це дозволяє детально

оцінити стан економічної безпеки та виявити найбільш вразливі напрямки, які потребують особливої уваги. Результати аналізу представлені у вигляді систематизованих даних (табл. 2.3), що є основою для подальшого ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 2.2. Система індикаторів для оцінювання стану економічної безпеки підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
<b>Оцінка фінансової складової</b>		
$K_{авт}$ – коеф. автономії	Сума власних коштів/загальна сума фінансування (загальний підсумок балансу)	Можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів
$K_{фін}$ – коеф. Фінансування	Залучені кошти/власний капітал	Відображає, яка кількість одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних
$K_{покp}$ – коеф. Покриття	Оборотні активи/поточні зобов'язання підприємства	Показує здатність підприємства швидко розраховуватись з борговими зобов'язаннями
$K_{одз}$ – коеф. оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна величина дебіторської заборгованості	Показує швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства
$K_{окз}$ – коеф. оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна величина кредиторської заборгованості	Показує швидкість обороту кредиторської заборгованості підприємства за певний період
$K_p$ – коеф. рентабельності діяльності	Валовий прибуток/собівартість реалізованої продукції	Показує прибуток підприємства з кожної гривні, яка була витрачена на реалізацію продукції
<b>Оцінка техніко-технологічної складової</b>		
$K_{вп}$ – коеф. виробничої потужності	Річний фонд робочого часу/трудомісткість виробництва	Показує максимально можливий випуск продукції за певний час у встановленій номенклатурі й асортименті при повному завантаженні обладнання
$K_{зн}$ – коеф. Зносу	Сума зносу основних засобів/балансова вартість основних засобів	Відображає частку вартості основних засобів, яку списано на витрати виробництва попередніх періодів

$K_{\text{ФВ}}$ – фондовіддачі	Обсяг виробництва у вартісному вираженні/середньорічна вартість основних фондів підприємства	Показує кількість одиниць виготовленої продукції у гривнях, що припадає на одиницю вартості основних фондів
$K_{\text{інт}}$ – коеф. інтенсивного використання обладнання	Обсяг виготовленої продукції за певний період/виробнича потужність обладнання	Показує рівень використання виробничої потужності підприємства
<b>Оцінка інтелектуально-кадрової складової</b>		
$K_{\text{пл}}$ – коеф. плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни/середньооблікова чисельність працюючих	Показує рух кадрів на підприємстві, що обумовлено незадоволеністю працівників виробничою ситуацією або незадоволеністю керівника підприємства виробничою поведінкою працівників
$K_{\text{п}}$ – продуктивність праці	Обсяг продукції/кількість праці, витраченої на її виробництво	Показує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
$K_{\text{Фоз}}$ – фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних виробничих фондів/середньооблікова чисельність робітників	Характеризує рівень оснащеності працівників основними виробничими засобами
$K_{\text{ра}}$ – коеф. Раціоналізаторської активності	Кількість винаходів (раціональних пропозицій, ноухау тощо) /кількість працюючих	Показує частку пропозицій, що слугують підвищенню продуктивності праці, яка припадає на одного працівника
$K_{\text{квал}}$ – коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	Висококваліфіковані працівники/загальна кількість працівників	Відображає рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами
<b>Оцінка екологічної складової</b>		
$K_{\text{вик}}$ – коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	Сумарний показник забруднення сумішню речовин/дозволений для підприємства сумарний гранично допустимий обсяг викиду шкідливих речовин	Відображає ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин в атмосферу над нормативними рівнями
$K_{\text{люд}}$ – коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу	Сума нормативної щільності населення і середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства/середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу підприємства	Показує рівень заселеності ареалу шкідливого впливу підприємства і потенційну небезпеку підприємства для населення.

Після упорядкування показників, представлених у таблиці 2.2, слід здійснити розрахунок темпів змін для кожного з них. Цей етап є критично важливим, оскільки дозволяє виявити динаміку змін ключових параметрів, які впливають на економічну безпеку підприємства. Темпи змін відображають, наскільки швидко і в якому напрямку змінюються обрані індикатори, що допомагає визначити тренди, позитивні чи негативні, у фінансовій, технічній, кадровій або інших сферах діяльності.

На основі розрахованих темпів змін здійснюється інтегральна оцінка кожної структурної складової економічної безпеки підприємства. Для цього показники об'єднуються у відповідні групи, які відповідають функціональним складовим (наприклад, фінансова, техніко-технологічна, інформаційна безпека тощо). Визначається середній рівень змін для кожної групи, що дозволяє оцінити її стан у поточний момент часу.

Результати цього аналізу фіксуються у таблиці 2.3, де кожна складова економічної безпеки отримує кількісну характеристику, що дає змогу порівняти стан різних елементів системи економічної безпеки. Такий підхід дозволяє виявити найслабші компоненти, які потребують першочергової уваги та вдосконалення, а також ідентифікувати сильні сторони, що можуть бути використані для компенсації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Нормативні значення показників, що використовуються для оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, повинні бути рівні або більше за одиницю ( $\geq 1$ ), оскільки це вказує на прийнятний рівень кожної з окремих складових безпеки. Це означає, що кожна складова економічної безпеки, така як фінансова стабільність, кадровий потенціал, інноваційна здатність, екологічні стандарти тощо, має досягати мінімальних значень, що вказують на її здатність ефективно функціонувати без серйозних загроз.

Таблиця 2.3. Оцінка рівня окремих елементів економічної безпеки підприємства

<b>Фінансова складова</b>
$K_{\text{фін}} = \frac{t_{\text{покp}} \times t_{\text{одз}} \times t_{\text{окз}} \times t_p \times t_{\text{авт}}}{t_{\text{фін}}}$
$t_{\text{покp}}$ – темп зміни коеф. покриття; $t_{\text{одз}}$ – темп зміни коеф. оборотності дебіторської заборгованості; $t_{\text{окз}}$ – темп зміни коеф. оборотності кредиторської заборгованості; $t_p$ – темп зміни коеф. рентабельності діяльності; $t_{\text{авт}}$ – темп зміни коеф. автономії; $t_{\text{фін}}$ – темп зміни коеф. фінансування.
<b>Техніко-технологічна складова</b>
$K_{\text{тг}} = \frac{t_{\text{ен}} \times t_{\text{ФВ}} \times t_{\text{инт}}}{t_{\text{зн}}}$
де $t_{\text{ен}}$ – темп зміни коеф. виробничої потужності; $t_{\text{ФВ}}$ – темп зміни фондovіддачі; $t_{\text{инт}}$ – темп зміни коеф. інтенсивного використання обладнання; $t_{\text{зн}}$ – темп зміни коеф. зносу.
<b>Інтелектуально-кадрова складова</b>
$K_{\text{ік}} = \frac{t_{\text{п}} \times t_{\text{ФОЗ}} \times t_{\text{ра}} \times t_{\text{квал}}}{t_{\text{пл}}}$
де $t_{\text{п}}$ – темп зміни продуктивності праці; $t_{\text{ФОЗ}}$ – темп зміни фондоозброєності праці; $t_{\text{ра}}$ – темп зміни коеф. раціоналізаторської активності; $t_{\text{квал}}$ – темп зміни коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників; $t_{\text{пл}}$ – темп зміни коеф. плінності кадрів.
<b>Політико-правова складова</b>
$K_{\text{пп}} = \prod_{i=1}^n x_i$
де $n$ – кількість аналізованих факторів; $x_i$ – значення показника $i$ -ого фактора.
<b>Екологічна складова</b>
$K_e = \frac{1}{t_{\text{вик}} \times t_{\text{люд}}}$
де $t_{\text{вик}}$ – темп зміни коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу; $t_{\text{люд}}$ – темп зміни коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу.
<b>Узагальнюючий показник рівня економічної безпеки підприємства (R)</b>
$R = K_{\text{фін}} \times K_{\text{тг}} \times K_{\text{ік}} \times K_{\text{пп}} \times K_e$

Джерело: [36, 37, 38]

Якщо узагальнений показник економічної безпеки підприємства (позначений як R) перевищує одиницю, то це свідчить про задовільний рівень економічної безпеки на підприємстві, тобто підприємство є здатним стабільно працювати і не стикається з критичними ризиками, що загрожують його життєдіяльності.

В той час, коли значення цього узагальненого показника менше одиниці,

це вказує на наявність серйозних проблем, зокрема на низький рівень економічної безпеки, який може бути пов'язаний з невиконанням нормативів в окремих складових. У такому разі необхідно здійснити детальний аналіз кожної складової економічної безпеки, з'ясувати, які з них мають відхилення від нормативних значень, і розробити стратегію для усунення проблем та приведення рівня безпеки до нормативних показників.

Такий підхід дозволяє оперативно виявити і усунути фактори, що можуть знижувати ефективність діяльності підприємства та негативно впливати на його стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасній економічній літературі існує багато методів для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, серед яких найбільш розповсюдженими є індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та ризиковий підходи. Однак ці методи, кожен окремо, не дозволяють здійснити комплексну оцінку рівня економічної безпеки, оскільки вони враховують лише певні аспекти діяльності підприємства, без інтеграції всіх ключових складових. У зв'язку з цим, запропонована нами методика оцінки забезпечує комплексний підхід до визначення рівня економічної безпеки підприємства, зокрема через оцінку таких його складових як фінансова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, політико-правова та екологічна безпека.

Цей підхід дозволяє отримати узагальнюючий показник рівня економічної безпеки підприємства, що дає змогу оперативно реагувати на різноманітні загрози та зміни, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Важливою перевагою цієї методики є її здатність вчасно виявляти проблеми та потенційні ризики, що дозволяє знизити ймовірність негативних наслідків для стабільності і розвитку підприємства.

## **2.2. Аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику на фінансово-економічну безпеку**

Економічні та політичні труднощі створюють для підприємств України складні умови, до яких необхідно адаптуватися. Ці труднощі ускладнюються

низьким рівнем забезпеченості кваліфікованим персоналом, використанням застарілих технологій і обладнання, а також значним впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансово-економічну безпеку торговельних підприємств. Виходячи з цього, виникає нагальна потреба виявлення та аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також оцінки їхнього впливу на фінансово-економічну безпеку підприємств.

Зовнішні чинники, що впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства, можна поділити на кілька груп. До них належать політичні чинники, нормативно-правові чинники, а також фінансово-економічні чинники, що діють на різних рівнях: наднаціональному, національному та регіональному. Окрім того, важливу роль відіграють демографічні та соціокультурні чинники, а також галузеві особливості, які можуть значною мірою впливати на стабільність і безпеку діяльності підприємства [39, С. 162].

У сучасних умовах політичні чинники здебільшого мають дестабілізуючий вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства. Це проявляється через часті зміни політичних сил у системі управління національним господарством України, відсутність спадковості в економічній політиці, а також лобіювання інтересів окремих галузей, підприємств або регіонів певними політичними партіями. Як результат, відсутність політичної стабільності призводить до відмови іноземних інвесторів від співпраці з українськими підприємствами і погіршення бізнес-клімату в країні.

Нормативно-правові чинники, які повинні створювати стабільне правове поле для фінансово-економічної діяльності підприємств, насправді часто спричиняють проблеми на мікрорівні. Це зумовлено великою кількістю законодавчих і нормативних актів, що створюють правові колізії та можливість для неоднозначного тлумачення.

Фінансово-економічні чинники, які впливають на досягнення фінансової безпеки торговельного підприємства, мають свої специфічні особливості на різних рівнях: наднаціональному, національному та регіональному. Для підприємств, які здійснюють діяльність на міжнародному ринку, важливими є

питання зовнішньоекономічної політики України, регулювання експортно-імпортних операцій, курси валют та участь України в міжнародних економічних організаціях, що встановлюють правила торгівлі [40, С. 528-529].

Підприємства, орієнтовані на внутрішній ринок України, значно більше зосереджуються на розвитку та ефективному функціонуванні цього ринку. Вони надають велику увагу налагодженню міжрегіональних торговельних зв'язків, формуванню конкурентного середовища та зниженню рівня монополізації ринку. Крім того, важливими є питання збільшення купівельної спроможності населення та підвищення рівня ділової активності. Оскільки торгівля виступає посередником між виробництвом і споживанням, вирішальним є питання узгодження обсягів та структури національного виробництва та споживання.

З огляду на те, що основною метою функціонування торгівлі є задоволення потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах, ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств залежить від платоспроможності покупців. Таким чином, фінансово-економічна безпека таких підприємств прямо пов'язана з їх здатністю реалізовувати соціальну функцію. Це включає як правильний вибір асортиментної та цінової політики з боку підприємства, так і підтримку рівня життя населення через державні ініціативи, такі як підвищення заробітних плат, пенсій та купівельної спроможності громадян.

До важливих загроз фінансово-економічній стабільності в торгівлі варто віднести низьку конкурентоспроможність вітчизняних товарів порівняно з імпортними. Частка імпортних товарів у роздрібному товарообороті України демонструє тенденцію до щорічного збільшення. Так, у 2016 році частка імпорту становила 48,3%, у 2017 році – 49,5%, а в 2018 році – 50,2%. Лише в 2019 році цей показник знизився до 48,1%, що було зумовлено кризовими явищами в економіці України та світовому господарстві. У результаті спостерігається втрата внутрішнього ринку вітчизняними товаровиробниками через низьку якість продукції або порівняно нижчі ціни на закордонні аналоги.

Така ситуація посилює залежність України від імпорту, що підвищує ризики для підприємств, адже зростає їх залежність від імпортних поставок, валютного курсу, а також від змін у правилах зовнішньоекономічної діяльності.

На регіональному рівні серед найбільш значущих фінансово-економічних чинників є розвиток торговельної та фінансово-кредитної інфраструктури, наявність територій пріоритетного розвитку, кластерів і спеціальних економічних зон, що сприяють спрощенню умов функціонування підприємств та знижують податкове навантаження на них. Важливим фактором також є рівень криміналізації бізнесу в регіоні. Відомо, що органи влади на регіональному рівні мають значний вплив на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Тому на рівні регіону виникає необхідність у налагодженні ефективної співпраці підприємців із представниками органів регіональної влади та органів місцевого самоврядування, а також у реалізації програм, що сприяють розвитку малого та середнього бізнесу [41].

Фінансово-економічна безпека підприємства значною мірою залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують загальну економічну ситуацію та умови для його функціонування. Демографічні та соціокультурні чинники мають безпосередній вплив на попит і пропозицію товарів і послуг, визначаючи, в свою чергу, ефективність діяльності торговельних підприємств.

Демографічні чинники включають кількість і структуру населення, зокрема вікову, статеву та соціальну. Від цих характеристик залежить, які товари та послуги будуть користуватися попитом серед різних груп споживачів. Наприклад, зростання частки молоді може збільшити попит на нові технології та цифрові товари, тоді як старіння населення потребуватиме більше товарів для здоров'я та догляду. Розмір і склад населення безпосередньо впливають на потенціал ринку і здатність підприємств адаптуватися до змін у його потребах.

Соціокультурні чинники, такі як рівень освіти, культури та соціальних

норм населення, також істотно впливають на попит на певні товари. Наприклад, високий рівень освіти може підвищити інтерес до екологічно чистих або інноваційних продуктів, тоді як зміни в соціальних уподобаннях і культурних трендах можуть спричинити зміни в попиті на конкретні категорії товарів. Зокрема, соціальні тенденції, такі як зростання інтересу до здорового способу життя чи популяризація певних культурних явищ, можуть створювати нові ніші на ринку.

Галузеві чинники мають величезний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства. Обсяг і структура споживчого ринку визначають, які товари користуються попитом і як змінюється структура цього попиту, що створює можливості для спеціалізації підприємств. Обсяг і структура пропозиції споживчих товарів також впливають на діяльність підприємств, визначаючи рівень конкуренції серед постачальників. Зростання конкуренції може сприяти розвитку ринку, але водночас ставить підприємства перед викликами, якщо вони не зможуть відповідати конкурентним вимогам.

Рівень конкуренції в торгівлі є важливим фактором для підприємств. Конкуренція між підприємствами за споживачів, постачальників і посередників безпосередньо впливає на ціни, якість і доступність товарів на ринку. Це також впливає на стратегію підприємства в частині ціноутворення та управління асортиментом. Зокрема, наявність монополій або олігополій на ринку може знижувати рівень конкуренції та підвищувати ціни, що впливає на платоспроможність споживачів і загальну економічну безпеку підприємств.

Централізоване регулювання цін є ще одним важливим чинником. Високий рівень державного втручання в ціноутворення може як підтримувати стабільність ринку, так і призводити до спотворення цінових механізмів, що негативно впливає на підприємства, особливо на малих і середніх підприємств. Податкове навантаження на галузь також має велике значення. Надмірне податкове навантаження може знизити прибутковість підприємств, особливо у сфері торгівлі, де конкуренція і ціни обмежують можливості для підвищення доходів. Високі податки можуть також підвищити ціни для кінцевих

споживачів, знижуючи їх купівельну спроможність.

Кваліфікація кадрів на регіональному рівні є важливим чинником, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність управління та операційну діяльність підприємств. Регіони з високим рівнем освіти та підготовки кадрів забезпечують підприємства професійними працівниками, що може покращити якість обслуговування та ефективність бізнес-процесів. Крім того, впровадження новітніх технологій і інновацій в галузі дозволяє торговельним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і адаптуватися до змінюваних умов ринку, що є важливим аспектом для забезпечення фінансово-економічної безпеки [42].

Таким чином, всі ці чинники взаємопов'язані і комплексно впливають на фінансово-економічну безпеку торговельних підприємств. Їх ефективне управління дозволяє підприємствам не тільки успішно функціонувати в умовах конкуренції, але й зберігати стабільність навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх економічних ризиків.

У структурі внутрішнього середовища підприємства можна виділити п'ять основних груп чинників, що впливають на його фінансово-економічну безпеку. Перша група чинників охоплює забезпеченість підприємства різними ресурсами та їх технологічний рівень. Це включає відповідність існуючим нормам і стандартам, рівень амортизації матеріально-технічної бази, а також обсяги торговельних площ і їх відповідність специфічним формам і методам продажу товарів. Важливим є також рівень технологічного та інформаційного забезпечення торговельного процесу, а також обсяги товарних ресурсів. Сукупність цих ресурсно-технологічних чинників безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, зокрема на продуктивність праці персоналу, якість обслуговування покупців, а також зручність та ефективність процесу придбання товарів. Рівень і структура капіталу підприємства є важливими показниками, що визначають здатність підприємства інвестувати у розвиток матеріальної бази та підтримку належного рівня ресурсного забезпечення.

Іншою важливою групою чинників є фінансові чинники. Серед них ключовим є рівень прибутковості торговельної діяльності, оскільки цей показник відображає ефективність використання ресурсів підприємства. Однак, в умовах соціальної спрямованості сфери торгівлі, економічна ефективність повинна оцінюватися в контексті здатності забезпечувати соціальний ефект. Основна мета підприємства в торгівлі – отримання оптимальних прибутків при найповнішому задоволенні потреб споживачів. Досягнення цієї мети можливе за умови зростання обсягів товарообороту, скорочення витрат на обіг товарів та підвищення товарооборотності. Ці фактори, у свою чергу, сприяють зростанню платоспроможності підприємства, що є важливою складовою фінансової стабільності та безпеки. Високий рівень платоспроможності підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання і підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі [43, С. 237-239].

Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від кваліфікації та досвіду фінансових менеджерів, які повинні ефективно управляти структурою капіталу підприємства, збалансувати грошові потоки та забезпечити досягнення фінансової стійкості. Їхні дії сприяють зниженню фінансових ризиків, підвищенню платоспроможності та здатності підприємства реагувати на можливі економічні чи ринкові зміни, забезпечуючи стабільне і безпечне функціонування підприємства.

Група організаційно-управлінських чинників у структурі внутрішніх чинників фінансово-економічної стійкості підприємства охоплює різноманітні складові, які визначають основні аспекти його організації та управління. З одного боку, до них відносяться організаційно-правова форма діяльності підприємства, етап його життєвого циклу, розміри підприємства та обсяги його діяльності, а також організаційна структура, що включає внутрішні підрозділи, їх взаємодію та розподіл функцій. Ці чинники визначають загальну архітектуру підприємства і впливають на ефективність управлінських

процесів.

З іншого боку, організаційно-управлінські чинники включають елементи, що визначають стратегічні цілі підприємства, його місію, бізнес-модель, а також здатність і кваліфікацію менеджменту. Вміння керівників формулювати чітку стратегію та адекватно реагувати на зміни в умовах ринку є важливими для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Високий рівень кваліфікації всіх працівників, а також ефективність внутрішнього управлінського процесу є ключовими для досягнення підприємством стабільності і зростання.

Особливу увагу в структурі управління підприємством варто приділити процесам товарозакупівлі, товароруху, а також формуванню запасів. Оскільки підприємство повинно підтримувати оптимальний рівень товарних ресурсів, вміння ефективно управляти ними є основою забезпечення його фінансової стійкості. Процеси закупівлі та руху товарів (чи інших ресурсів, залежно від сфери діяльності) повинні бути налаштовані таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати витрати. Це сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування підприємства, але й забезпеченню його фінансово-економічної безпеки, оскільки оптимізація цих процесів дозволяє знизити ризики, пов'язані з нестачею ресурсів або їх надмірним накопиченням.

Спеціалізація підприємства має значний вплив на його фінансово-економічну стійкість, особливо в контексті торговельної діяльності. Вид і структура підприємства безпосередньо визначають асортимент товарів, обсяг товарообороту, використання торговельних технологій, вибір системи товаропостачання та спрямованість маркетингових заходів. Оскільки кінцевою метою торговельної діяльності є задоволення потреб споживачів, розвиток підприємства залежить від рівня впровадження ефективних маркетингових інструментів та методів, що орієнтовані на точне визначення потреб споживачів. Це забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змінюваного попиту та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

Маркетингові дослідження підприємства не тільки допомагають оцінити потреби споживачів, але й дають змогу аналізувати конкурентне середовище, зокрема виявляти рівень цін на аналогічні товари у конкурентів і постачальників. Завдяки цьому підприємство може коригувати свою асортиментну, цінову та маркетингову політику, що є основою для забезпечення внутрішньої фінансово-економічної стійкості. Коректний вибір і реалізація цих політик дозволяють створити міцну фінансову базу для підприємства, яка забезпечує йому конкурентні переваги.

Серед критеріїв успішності функціонування підприємства важливими є частка ринку, яку воно займає в певному сегменті товарів або регіоні, конкурентоспроможність продукції та наявність власного бренду. Бренд є важливим елементом іміджу підприємства і створюється на основі асоціацій споживачів, ділових партнерів та персоналу з підприємством та його товарами. Він формує довіру до підприємства і дозволяє йому виділятися серед конкурентів, створюючи стійкі позиції на ринку [44, С. 136-138].

Крім того, інвестиційна привабливість підприємства залежить від терміну окупності капіталовкладень та параметрів конкурентної переваги, зокрема територіального розміщення. Оцінка терміну окупності допомагає інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо вкладення капіталу в підприємство, в той час як територіальна конкурентна перевага може стати важливим фактором, що впливає на загальну стратегію підприємства.

Перелік чинників, що визначають фінансово-економічну безпеку підприємства, є широким, але важливим для розробки стратегії управління безпекою. Зокрема, врахування ризиків, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, є необхідним для стабільного функціонування підприємства. Для класифікації цих ризиків, на нашу думку, можна виділити кілька ключових критеріїв: рівень управління, види бізнес-процесів, систематичність прояву ризиків, ступінь керованості, тривалість впливу та сила впливу. Ці чинники дозволяють точно оцінити ризики та сформувані відповідні стратегії для їх нейтралізації або мінімізації.

Широкий спектр чинників, що визначають умови та формують бізнес-середовище функціонування підприємства, неминуче спричиняє виникнення різноманітних ризиків у процесі його діяльності. Ці ризики можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, і мають вплив на фінансово-економічну стійкість підприємства. Для ефективного управління ризиками важливо правильно класифікувати їх за різними критеріями, що дозволяє оцінити їх вплив, виявити найзначніші загрози та розробити стратегії для зниження або уникнення негативних наслідків [45, С. 170-108].

У процесі класифікації ризиків до уваги беруться такі чинники, як рівень управлінського контролю, види бізнес-процесів, систематичність прояву ризиків, ступінь керованості, тривалість впливу та сила впливу. Кожен із цих критеріїв допомагає точно визначити характер ризиків і їх потенційні наслідки для підприємства. Наприклад, управлінські ризики можуть виникати через недосконале планування або недостатній контроль за виконанням стратегічних рішень. Фінансові ризики пов'язані з невизначеністю в обсягах фінансування та управлінні фінансовими потоками. Ризики, пов'язані з конкурентним середовищем, можуть виникати внаслідок змін на ринку або погіршення позицій підприємства щодо конкурентів.

Класифікація ризиків дозволяє підприємству ефективно реагувати на загрози, забезпечувати своєчасне прийняття рішень щодо зниження їх впливу та впроваджувати заходи для збереження фінансово-економічної стійкості. В результаті правильного управління ризиками знижується ймовірність виникнення серйозних проблем, що можуть поставити під загрозу нормальне функціонування підприємства.

### **2.3. Стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості підприємств**

У сучасних умовах ринкової економіки стратегічне управління є надзвичайно важливим інструментом для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства. Вправне стратегічне планування

дозволяє організації не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й здобувати конкурентні переваги, що в свою чергу сприяє її успішному розвитку та довгостроковій життєздатності. Однак, не дивлячись на очевидну важливість стратегічного управління, багатьом підприємствам бракує чітко сформульованої стратегії, або ж існуюча стратегія не відповідає вимогам ринку. Це значно знижує здатність підприємства адаптуватися до змін, що в свою чергу призводить до його поразки в конкурентній боротьбі та суттєвого зниження ефективності бізнесу.

Не менш важливим аспектом діяльності суб'єктів господарювання є управління фінансовими ризиками, адже підприємства в умовах ринкової економіки завжди стикаються з фінансовими труднощами, які тягнуть за собою певні загрози. Такі загрози можуть бути спричинені численними факторами, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, і їхнє своєчасне виявлення та оцінка є запорукою стабільного розвитку. Зокрема, вітчизняні підприємства через низку економічних і соціальних факторів стикаються з високим рівнем невизначеності, що значно підвищує ризики їх діяльності. Це включає коливання валютного курсу, політичну нестабільність, інфляційні процеси, а також коливання попиту на товари та послуги, конкурентне середовище, зміни в податковій політиці тощо. У зв'язку з цим, правильне прогнозування можливих фінансових ризиків, а також розробка ефективних механізмів їх зниження є ключовим для збереження фінансової стійкості підприємства.

Формування ефективної фінансової стратегії підприємства передбачає не лише аналіз поточних фінансових результатів, але й оцінку зовнішніх загроз, що можуть вплинути на фінансову стійкість організації. Така стратегія повинна бути орієнтована на мінімізацію фінансових ризиків, зокрема через оптимізацію грошових потоків, балансування капіталу, раціональне управління витратами та доходами. Важливою складовою є також розвиток інструментів фінансового планування, прогнозування та контролінгу, які дозволяють не лише оцінювати поточні ризики, але й забезпечити їхній

моніторинг та своєчасне коригування.

Проте, формулювання фінансової стратегії є лише першим етапом на шляху до її ефективної реалізації. Оскільки зовнішнє середовище є динамічним, підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії до нових економічних умов і реагувати на зміни у фінансовому стані або ринковій ситуації. Це потребує впровадження механізмів постійного моніторингу фінансових показників, оцінки ефективності стратегії та коригування тактики, якщо це необхідно. Лише за умови своєчасної адаптації та гнучкості стратегії можна знизити фінансові ризики і забезпечити стабільний розвиток підприємства [46, С. 126-127].

Отже, ефективне стратегічне управління та управління фінансовими ризиками є двома взаємопов'язаними складовими, що визначають успіх підприємства в умовах ринку. Вони забезпечують не лише фінансову стійкість підприємства, але й його здатність до адаптації, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і досягати довгострокових цілей, незважаючи на економічні труднощі та невизначеності.

Основна ідея полягає в розробці фінансової стратегії, яка має на меті забезпечення стабільності фінансових показників підприємства та зменшення можливих фінансових втрат. Для цього необхідно визначити оптимальні темпи росту обсягів реалізації, що в свою чергу обмежуються темпами зростання прибутку в межах прийнятних фінансових ризиків. Стратегія мінімізації фінансових ризиків передбачає поетапний процес, спрямований на досягнення фінансової стійкості та ефективне управління потенційними загрозами, що можуть виникнути в процесі господарської діяльності підприємства.

*Етап 1. Події, що спонукають до формування нової стратегії.* Перший етап стратегічного управління полягає в постановці чітких цілей, що є основою подальшого розвитку підприємства. Проблеми, що виникають у процесі діяльності підприємства, такі як зміни на ринку, технологічні нововведення або потреба в розширенні ринкових можливостей, вимагають

вироблення нової стратегії для адаптації до змін. Це може включати формулювання нових цілей, зокрема відкриття нових ринків чи введення нових продуктів на існуючі ринки, які дозволяють підтримувати або збільшувати прибутковість.

На даному етапі важливо визначити головну фінансову мету підприємства. Для стратегічного управління фінансами це, як правило, досягнення збалансованого зростання ринкової вартості підприємства при мінімальних фінансових ризиках. Метою є не лише збільшення обсягів реалізації, а й забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності, що може виникнути через зміни в економічному середовищі чи конкурентному ландшафті.

*Етап 2. Стратегічна діагностика фінансового потенціалу підприємства.* Діагностика фінансового потенціалу підприємства є критично важливим етапом для правильного визначення стратегічних напрямків. Цей етап передбачає всебічний аналіз фінансового стану підприємства, що дозволяє оцінити ефективність використання його ресурсів. Аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та інші, дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства для досягнення поставлених цілей.

Крім цього, важливо враховувати зовнішні чинники, зокрема економічні умови на ринку, конкурентний тиск та технологічні зміни. Цей етап передбачає детальну оцінку можливостей та обмежень підприємства в умовах ринку, а також оцінку змінних факторів, які можуть впливати на його фінансову стійкість. На основі цієї діагностики можна коригувати напрямки стратегії та визначати ресурси, необхідні для її реалізації.

*Етап 3. Розробка дерева цілей.* Розробка дерева цілей є важливим етапом у визначенні стратегічних орієнтирів підприємства. Дерево цілей допомагає формулювати конкретні завдання, що стоять перед підприємством, і надає структуру для реалізації загальних стратегічних намірів. Це також дозволяє визначити взаємозв'язки між різними цілями, що забезпечує більш чітке

розуміння пріоритетів.

Основною вимогою для створення дерева цілей є чітке розуміння власником підприємства своїх стратегічних цілей. Це дозволяє сформулювати логічну структуру планування, в якій кожен рівень досягнення стратегічної мети сприяє досягненню вищого рівня цілей. Наприклад, якщо метою є зростання ринкової вартості підприємства, то однією з підцілей може бути збільшення обсягу продажів, а іншою – оптимізація витрат.

*Етап 4. Формування альтернатив фінансової стратегії.* Оцінка та вибір фінансової стратегії – це процес, що включає розробку декількох альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір певної стратегії має бути обґрунтованим і базуватися на порівнянні різних варіантів, що відображають можливі шляхи досягнення фінансової стійкості та зростання підприємства.

Цей етап передбачає аналіз конкурентоспроможних переваг, що підприємство може досягти шляхом вибору альтернативної стратегії. Важливим аспектом є визначення, які стратегії дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси підприємства та що потрібно змінити для покращення фінансових результатів. Це також включає оцінку ризиків кожної альтернативи, їх можливий вплив на фінансову стійкість та ліквідність підприємства.

*Етап 5. Вибір конкурентоорієнтованої фінансової стратегії та прийняття рішення щодо її реалізації.* Після аналізу альтернатив необхідно вибрати найбільш підходящу конкурентоорієнтовану фінансову стратегію. Це може бути стратегія цінової конкуренції, стратегія диференціації продукції або інші варіанти. У результаті цього етапу підприємство повинно обрати стратегію, яка найкраще відповідає його фінансовим можливостям, а також забезпечує стійке зростання в умовах конкурентного середовища.

Вибір стратегії часто передбачає впровадження конкретних змін у структурі підприємства, інвестиційну політику, маркетингові заходи та інші аспекти. Важливим є також встановлення чітких показників ефективності

реалізації стратегії, таких як темпи зростання прибутку, збільшення частки ринку або підвищення рівня задоволеності клієнтів.

*Етап 6. Формування системи фінансової політики та розробка планів.*

Цей етап передбачає розробку фінансової політики, яка є основою для реалізації обраної стратегії. Фінансова політика включає в себе плани щодо управління грошовими потоками, використання капіталу, забезпечення ліквідності та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Формування політики має бути здійснене в контексті інших стратегічних аспектів управління підприємством, таких як виробничі, технологічні, інвестиційні та інші напрямки. Планування фінансових ресурсів має враховувати потреби підприємства на кожному етапі реалізації стратегії та передбачати можливість залучення додаткових фінансів для розширення виробничих потужностей або інвестування в нові проекти.

*Етап 7. Контроль виконання планів та оцінка ризиків.* Заключний етап полягає в моніторингу ефективності виконання стратегічного плану та коригуванні заходів у разі необхідності. Контроль включає в себе оцінку фінансових результатів діяльності підприємства, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та фінансова стійкість. Оцінка ризиків на цьому етапі допомагає виявити потенційні загрози для реалізації стратегії, що можуть виникнути внаслідок змін на ринку або внутрішніх проблем підприємства [47].

Важливим аспектом є своєчасне коригування стратегії в разі відхилення від запланованих результатів, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть в умовах змінюваного бізнес-середовища.

У контексті фінансово-економічної безпеки підприємства, система контролю за виконанням фінансової стратегії є критично важливим інструментом для забезпечення стабільного фінансового стану та захисту від потенційних економічних ризиків, які можуть загрожувати підприємству. Важливість цього контролю полягає в тому, що він дозволяє своєчасно

виявляти відхилення від встановлених фінансових цілей, що може бути сигналом про можливі загрози для фінансово-економічної безпеки.

Об'єктом контролю є не тільки процес реалізації окремих стратегічних заходів, які передбачені програмою фінансової стратегії, а й досягнення основних фінансових цілей, які безпосередньо впливають на загальний рівень безпеки підприємства. Ці цілі можуть включати стабільність фінансового стану, збереження платоспроможності, забезпечення ліквідності активів та досягнення фінансової автономії, що є основою для ефективного функціонування підприємства та протидії фінансовим ризикам.

Ключовим елементом системи контролю є використання кількісних стандартів і нормативів, які дозволяють оцінити рівень фінансової безпеки. Це можуть бути фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт фінансової залежності, рентабельність активів та власного капіталу, а також показники, які характеризують рівень боргового навантаження та здатність підприємства генерувати прибуток у умовах фінансових коливань. Дані фінансові нормативи дозволяють встановлювати допустимі межі для основних фінансових показників і вчасно реагувати на можливі загрози для фінансово-економічної безпеки підприємства.

Забезпечення безперервного контролю за виконанням фінансової стратегії сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз та ризиків, таких як зниження ліквідності, погіршення платоспроможності або збільшення боргового навантаження, що можуть стати причинами фінансових криз або банкрутства. У разі виявлення відхилень від запланованих результатів, система контролю повинна включати механізми для коригування стратегії. Це може включати адаптацію фінансових планів, перегляд політики управління ризиками, оптимізацію структури капіталу чи вдосконалення управлінських заходів з мінімізації ризиків [48].

Таким чином, система контролю виконання фінансової стратегії є невід'ємною частиною забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Вона дозволяє не тільки коригувати стратегію в разі відхилень

від цільових показників, а й активно реагувати на зміни в зовнішньому економічному середовищі, знижуючи рівень впливу фінансових і економічних ризиків на стабільність підприємства. Контроль за реалізацією фінансової стратегії є важливим етапом у забезпеченні зростання та розвитку підприємства, підтримуючи його конкурентоспроможність і стійкість у змінюваних умовах ринку.

Категорія ризику є невід'ємною складовою ринкових відносин, оскільки вона проявляється на всіх етапах виробничо-господарського процесу, включаючи виробництво, оптову і роздрібну торгівлю, а також інші сфери діяльності, пов'язані з отриманням прибутку. З огляду на це, стратегічний аналіз ризиків підприємства має враховувати всі особливості його діяльності для того, щоб вчасно і ефективно запобігати негативним наслідкам можливих ризикових подій. Оцінка ризиків стає важливим етапом у формуванні стратегічних рішень, що визначають рівень фінансової безпеки підприємства.

Вибір стратегії оптимізації рівня ризику фінансової стратегії залежить від двох ключових факторів: розміру потенційного збитку та ймовірності настання того чи іншого ризику. Для цього необхідно виявити, які конкретно ризики можуть виникнути у процесі діяльності підприємства, а також вивчити їхні можливі наслідки для фінансово-економічної безпеки. Кожен ризик оцінюється з точки зору його впливу на стратегічні фінансові цілі підприємства, і на основі цих оцінок розробляється відповідна фінансова стратегія для їх мінімізації.

Стратегія мінімізації фінансових ризиків підприємства спрямована на передбачення та нейтралізацію можливих негативних наслідків таких ризиків. Основним завданням цієї стратегії є забезпечення стабільного фінансового стану підприємства за допомогою упередження або зменшення масштабу ризиків, що виникають в процесі його діяльності. Відтак, важливо враховувати ці фактори ризику при прийнятті управлінських рішень, орієнтуючись на методи ефективного управління фінансовими ризиками [49, С. 168].

Для успішного функціонування підприємства необхідно побудувати

таку систему управління фінансовими ризиками, яка була б зручною та ефективною в умовах змінного економічного середовища. При цьому система управління фінансовими ризиками повинна бути максимально простою, прозорою і практичною, що дозволяє оперативно реагувати на можливі фінансові загрози та оптимізувати процеси управління ресурсами підприємства. Це включає в себе регулярний моніторинг і оцінку фінансових показників, розробку політик щодо хеджування ризиків, використання страхових механізмів та інших фінансових інструментів для забезпечення фінансової стійкості.

Важливим аспектом цієї стратегії є постійний аналіз і коригування управлінських рішень на основі змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Це дозволяє знижувати ймовірність негативних фінансових наслідків і підвищувати рівень фінансово-економічної безпеки. Врахування ризиків на кожному етапі планування і реалізації фінансової стратегії забезпечує підприємству можливість більш гнучко реагувати на змінювані обставини та зберігати свою стабільність навіть у періоди економічної нестабільності.

### **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

#### **3.1. Розробка стратегії управління ризиками для суб'єктів господарювання**

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання вимагає врахування ймовірності виникнення несприятливих подій та їх можливих фінансових наслідків під час здійснення бізнес-операцій. Для мінімізації загроз та уникнення значних фінансових втрат підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати систему заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію фінансових ризиків. Ця система повинна бути інтегрована у загальний механізм управління підприємством і відігравати ключову роль у забезпеченні його фінансово-економічної стійкості.

Стратегія управління фінансовими ризиками виступає важливим елементом системи фінансово-економічної безпеки, оскільки спрямована на захист підприємства від наслідків помилкових рішень у ринковій поведінці, товарній, збутовій та ціновій політиці, а також на виявлення та усунення факторів, що знижують конкурентоспроможність продукції.

Ефективне управління фінансовими ризиками сприяє збереженню стабільності фінансово-економічної безпеки підприємства, забезпечуючи його здатність реагувати на виклики ринкового середовища та підтримувати конкурентні переваги.

Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку підприємство повинно враховувати високий рівень невизначеності та динамічність умов діяльності, адаптуючись до постійних змін у зовнішньому середовищі. Одним із ключових завдань управління є аналіз і прогнозування потенційних негативних впливів та загроз, що можуть поставити під ризик ефективність функціонування підприємства.

Формування ефективної стратегії управління ризиками, тісно інтегрованої із загальною стратегією розвитку підприємства, є пріоритетним напрямом діяльності. Такий підхід забезпечує стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів та створює підґрунтя для безпечного та поступового розвитку організації.

У науковій та методичній літературі представлено численні підходи до визначення поняття стратегічного управління [50-55], які акцентують увагу на різних аспектах цього складного управлінського процесу. Узагальнюючи існуючі трактування та їх особливості, стратегічне управління можна охарактеризувати як процес розробки та прийняття рішень, реалізація яких визначає загальну ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Цей процес передбачає врахування умов зовнішнього середовища, вплив яких є визначальним для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Серед ключових чинників, що створюють загрози ефективній діяльності підприємства, значну роль відіграють ризики. Ризик є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління, оскільки повністю уникнути його неможливо, проте його можна і необхідно враховувати. У загальному розумінні ризик визначається як ймовірність настання несприятливих наслідків для суб'єкта господарювання в результаті реалізації прийнятих рішень.

На сьогодні у вітчизняній економічній теорії та практиці відсутній єдиний підхід до трактування сутності управління ризиками. Аналізуючи наукові дослідження, можна виокремити два основні підходи до визначення поняття «управління ризиками», які узагальнено в таблиці 3.1. Це дозволяє розширити розуміння механізмів впливу ризиків на фінансово-економічну безпеку та шляхи їх мінімізації.

*Таблиця 3.1. Ключові підходи до трактування поняття «управління ризиком»*

<b>Назва підходу</b>	<b>Визначення поняття</b>	<b>Автор та наукова праця</b>
Функціональний	Процес управлінського впливу на об'єкт, спрямований на охоплення максимально можливого спектра ризиків, використання всього	Н. Скопенко, Т. Мостенська [56, С. 74]

	доступного інструментарію для їх нейтралізації, а також на зниження ідентифікованих ризиків до мінімального або прийняттого рівня.	
	Комплексний і безперервний процес, орієнтований на зменшення впливу негативних факторів ризику, що включає постійний моніторинг ринкового середовища, ідентифікацію та оцінку ризиків, аналіз можливих методів управління, впровадження відповідних заходів з урахуванням обраних підходів, а також контроль і оцінку результатів впроваджених управлінських рішень.	М. Турко [57, С. 87]
	Процес ідентифікації ризиків, з якими може зіткнутися суб'єкт господарювання, проведення їх якісного та кількісного аналізу, оцінки рівня загроз, а також розроблення стратегії реагування для забезпечення ефективної поведінки суб'єкта в умовах реалізації конкретних ризикових ситуацій.	В. Кочетков, Н. Сирочук [58, С. 155]
Комплексний	Комплекс організаційно-фінансових заходів, що об'єднані єдиною концепцією та орієнтовані на запобігання виникненню непередбачених подій, а також на усунення, обмеження або мінімізацію пов'язаних з ними втрат, включаючи фінансування таких втрат.	Р. Пікус [59, С. 15]
	Систематичний процес, що включає аналіз, оцінку, узгодження та реалізацію відповідних заходів для зменшення наслідків ризикових ситуацій у тих сферах діяльності підприємства, де існує загроза втрати ресурсів, недоотримання прибутку або виникнення додаткових витрат.	О. Таран [60, С. 8]
	Комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на виявлення та оцінку ступеня ризиків, що впливають на діяльність підприємства, з метою розробки заходів для зменшення або нейтралізації їх можливих негативних наслідків.	К. Семенова, К. Тарасова [61]

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління ризиками на підприємстві являє собою процес, що базується на прогнозуванні можливості реалізації ризиків, визначенні ймовірних масштабів їх прояву, а також розробці і впровадженні комплексу заходів, спрямованих на запобігання або мінімізацію втрат, пов'язаних з їх реалізацією. Ризики, що супроводжують фінансову діяльність підприємства, утворюють великий портфель ризиків і визначаються загальним терміном – фінансовий ризик [47, С. 448]. Оскільки ризик відображає ймовірність настання загрози, управління ризиками можна розглядати як один із засобів забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Управління фінансовим ризиком є діяльністю управлінської підсистеми, яка впливає на потенціал підприємства, змінюючи його структуру та поведінку в напрямку оптимізації грошових потоків через взаємодію з суб'єктами невизначеного зовнішнього середовища. Водночас слід зазначити, що фінансовий ризик є динамічним явищем, яке змінює свої кількісні характеристики протягом розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Для покращення управління фінансовими ризиками та факторів, що їх визначають, необхідно розробити стратегію взаємодії суб'єкта господарювання з зовнішнім та внутрішнім середовищем, яка дозволить знизити рівень фінансового ризику. Стратегія управління фінансовим ризиком передбачає визначення напрямів і методів використання ресурсів для досягнення встановленої мети. Кожен метод має супроводжуватися конкретним набором правил і обмежень, що сприяють прийняттю найбільш ефективного рішення. Стратегія орієнтує на зосередження зусиль на варіантах, що відповідають загальним цілям, відкидаючи всі інші альтернативи. Після досягнення мети стратегія припиняє свою актуальність, оскільки нові завдання вимагають розробки нової стратегії.

Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства базується на створенні сукупності управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінку та реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

На рисунку 3.1 представлено етапи розробки стратегії управління фінансовими ризиками підприємства. Основною стратегічною метою цього управління є забезпечення захисту підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також оптимізація внутрішнього середовища в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства.

При розробці стратегії управління фінансовими ризиками необхідно визначити суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єктами управління фінансовими ризиками є фінансові менеджери з ризику, основними

обов'язками яких є: обґрунтування доцільності виконання ризикових операцій; ідентифікація та оцінка фінансових ризиків; вибір методів для уникнення фінансових ризиків та способів їх зменшення; контроль за рівнем фінансових ризиків та їх нейтралізація, а також інші функції.

Об'єктами управління фінансовими ризиками підприємства є ризикові інвестиції та система фінансових відносин, яка сформувалася в процесі забезпечення фінансової безпеки. У кожному конкретному випадку вибір стратегії управління фінансовими ризиками має бути здійснений суб'єктами господарювання з урахуванням ряду факторів, таких як наявність вільних фінансових ресурсів, тип організаційної структури підприємства, стадія життєвого циклу продукції та організації, а також інші специфічні умови.

У процесі управління фінансовими ризиками фінансові менеджери здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкти управління в межах своїх управлінських функцій. До основних функцій суб'єкта управління фінансовими ризиками в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства належать планування, організація, мотивація та контроль.

Як зазначає Ю. Самура [61, С. 733], функція планування полягає у прогнозуванні ймовірних втрат за різними варіантами здійснення фінансово-господарських операцій. Організаційна функція включає створення спеціалізованих підрозділів для управління фінансовими ризиками, визначення функціональних обов'язків фінансових менеджерів та спеціалістів з питань страхування, а також координацію їх дій. Функція мотивації зосереджена на стимулюванні зацікавленості фінансових менеджерів у проведенні фінансового моніторингу ризикованих операцій і розробці ефективного механізму реагування на небажані економічні тенденції з метою мінімізації фінансових втрат. Контрольна функція передбачає перевірку організації роботи щодо зменшення ризиків, оцінку ефективності вжитих заходів для нейтралізації ризиків та оперативне втручання у фінансові процеси для своєчасного запобігання ризиковим подіям.



*Рис. 3.1. Схема стратегічного управління фінансовими ризиками для забезпечення фінансової безпеки підприємства*

Управління фінансовими ризиками в контексті забезпечення фінансової безпеки має здійснюватися відповідно до встановлених правил, принципів і методів. У науковій літературі визначаються різні принципи ефективного функціонування системи управління фінансовими ризиками. Так, В. Вітлінський зазначає, що при виборі стратегії та тактики управління ризиками менеджер повинен дотримуватись таких принципів: не слід ризикувати більшими ресурсами заради менших вигод; ризикувати більше, ніж

дозволяють власні фінансові можливості, недоцільно; необхідно заздалегідь враховувати можливі наслідки ризиків [62].

Ткаченко С. підкреслює, що система управління фінансовими ризиками має базуватися на принципах системності, керованості, адекватності та модульності. Принцип системності передбачає сприйняття підприємства як складної економічної системи, що перебуває під впливом зовнішнього середовища. Принцип керованості реалізується через застосування ефективних важелів, що дозволяють компенсувати негативний вплив і локалізувати поширення ризиків. Принцип адекватності полягає в тому, що управлінські рішення щодо зменшення фінансових ризиків повинні відповідати характеру і рівню кожного з ризиків, а також оцінюватися з погляду на покращення фінансового стану підприємства. Принцип модульності вказує на те, що система управління ризиками має складатися з логічно взаємопов'язаних модулів, кожен з яких виконує певні функції: ідентифікацію, оцінку рівня, локалізацію ризиків і оцінку ефективності управлінських заходів [63, С. 175].

На нашу думку, стратегічне управління фінансовими ризиками має бути організовано згідно з певними принципами, що забезпечують ефективне досягнення мети підприємства в контексті забезпечення його фінансової безпеки. Для цього необхідно дотримуватися ряду важливих управлінських принципів, що дозволяють оптимізувати процес прийняття рішень та їх впровадження.

1. *Принцип системності* передбачає, що всі елементи стратегії управління фінансовими ризиками повинні бути взаємопов'язаними і синхронізованими з існуючою системою фінансової безпеки підприємства. Така інтеграція забезпечує гармонійну взаємодію між різними аспектами управління, що сприяє досягненню стабільності й ефективності на всіх рівнях фінансового управління.

2. *Принцип спрямованості на стратегічні цілі фінансового розвитку* полягає в тому, що кожне управлінське рішення має бути узгоджене з

загальною стратегією підприємства і не повинно суперечити основним напрямкам забезпечення фінансової безпеки. Це дозволяє підприємству зберігати єдину фінансову стратегію, що відповідає його довгостроковим цілям та стабільності.

3. *Принцип комплексності управлінських рішень* вимагає, щоб всі прийняті управлінські рішення були збалансованими, взаємодіяли один з одним і не викликали суперечностей між різними управлінськими підходами. Це сприяє створенню узгодженої та логічно побудованої системи фінансових рішень, що є запорукою ефективного управління ризиками.

4. *Принцип безперервності процесу управління* означає, що управління фінансовими ризиками повинно здійснюватися постійно, без перерв. Це забезпечує оперативне реагування на зміни в економічному середовищі і фінансовому стані підприємства.

5. *Принцип оперативності та динамічності* передбачає швидку адаптацію стратегії управління фінансовими ризиками до нових загроз і можливостей, що виникають в результаті змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Таке управління дозволяє оперативно реагувати на ризикові ситуації, що знижує ймовірність фінансових втрат.

6. *Принцип неперервності моніторингу та контролю* підкреслює важливість постійного контролю за ситуацією на підприємстві з метою вчасного виявлення загроз для фінансової безпеки. Моніторинг і контроль повинні здійснюватися на всіх етапах управлінського процесу, щоб забезпечити своєчасне реагування на зміну обставин.

Застосування цих принципів створює дієву систему стратегічного управління фінансовими ризиками, яка дозволяє забезпечити фінансову безпеку підприємства, мінімізувати негативний вплив ризиків і підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, успішне забезпечення фінансової безпеки підприємства значною мірою залежить від розробленої стратегії управління фінансовими ризиками. Ця стратегія повинна бути чітко визначена і реалізована за

допомогою відповідних механізмів і інструментів фінансового менеджменту, що забезпечують не лише стабільність підприємства, а й його здатність адаптуватися до змінюваних умов і максимізувати фінансову ефективність.

Одним з ключових елементів забезпечення фінансової безпеки підприємства є управління фінансовими ризиками, яке являє собою комплексний процес. Цей процес включає в себе передбачення можливості виникнення ризику, оцінку ймовірних наслідків його реалізації, а також розробку та впровадження набору заходів, спрямованих на попередження або зменшення фінансових втрат. Він базується на ретельному визначенні джерел ризиків, що можуть спричинити загрози для стабільного та ефективного функціонування підприємства в разі їх реалізації. З цієї причини стратегія управління фінансовими ризиками підприємства є надзвичайно важливою для процесу формування фінансово-економічної безпеки. Стратегія передбачає виконання низки етапів, що реалізуються послідовно, з урахуванням визначених принципів: системного підходу, орієнтації на стратегічні цілі підприємства, комплексності прийнятих управлінських рішень, безперервності процесу управління, а також забезпечення оперативності, динамічності та безперервного моніторингу і контролю.

### **3.2. Запровадження сучасних інструментів моніторингу і прогнозування ризиків**

Ризик є невід'ємною частиною будь-якої економічної діяльності і тісно пов'язаний з невизначеністю результатів. У загальному розумінні ризик можна визначити як можливість настання несприятливих або непередбачуваних подій, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства ризики визначаються як загрози, що виникають у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності і можуть призвести до зниження фінансової стабільності підприємства або навіть до його банкрутства.

Моніторинг ризиків є безперервним процесом збору, аналізу та оцінки

інформації про потенційні загрози, що можуть виникнути у процесі діяльності підприємства. Цей процес спрямований на своєчасне виявлення ризиків та прийняття управлінських рішень для їх мінімізації або повної ліквідації.

Основні принципи моніторингу ризиків включають системність, оперативність, комплексність та безперервність. Принцип системності полягає у тому, що моніторинг ризиків має бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством. Він повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства – від фінансових до операційних і стратегічних.

Оперативність вимагає, щоб інформація про ризики надходила вчасно для того, щоб управлінці могли приймати відповідні рішення, що зменшують ймовірність настання негативних наслідків. Комплексність означає, що моніторинг не обмежується одним видом ризиків, а охоплює всі можливі загрози для підприємства. Безперервність процесу дозволяє своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [64, С. 63-64].

Для ефективного моніторингу та прогнозування ризиків підприємства використовують різноманітні інструменти та технології. Одним з основних інструментів є системи управління ризиками на підприємстві (ERM – Enterprise Risk Management). Ці системи дозволяють організувати процес виявлення, оцінки, реагування та контролю ризиків, що виникають у різних аспектах діяльності підприємства. Вони є невід'ємною частиною корпоративного управління, сприяючи забезпеченню фінансової стабільності та безпеки підприємства.

Сучасні автоматизовані системи моніторингу дозволяють здійснювати збір і обробку даних у реальному часі, що дає змогу оперативно реагувати на зміни. Це може бути, наприклад, використання програмного забезпечення для моніторингу фінансових показників або автоматизовані системи для оцінки та прогнозування ризиків на основі великих даних (Big Data). Ці системи здатні обробляти величезні обсяги інформації, виявляючи приховані закономірності, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози [65, С. 179-180].

Іншими сучасними інструментами є застосування технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматично аналізувати фінансові та операційні дані підприємства для виявлення аномальних ситуацій, що можуть свідчити про наявність ризиків. Використання таких інструментів значно підвищує точність прогнозування та дозволяє підприємствам бути більш готовими до можливих загроз.

Прогнозування ризиків є важливою частиною системи управління фінансовою безпекою підприємства. Серед методів прогнозування фінансових ризиків можна виділити кілька основних. Один із найбільш популярних методів – це математичне моделювання, яке дозволяє на основі існуючих даних створювати прогнози щодо ймовірності виникнення певних фінансових подій. Наприклад, моделі Value-at-Risk (VaR) дозволяють оцінити максимальні потенційні збитки підприємства при заданому рівні ймовірності. Цей метод широко застосовується в банківському секторі для оцінки ризиків інвестиційних портфелів [66, С. 147].

Іншим методом є аналіз чутливості, який використовується для вивчення того, як зміни в окремих економічних факторах (наприклад, ставки за кредитами, валютний курс) можуть вплинути на фінансові результати підприємства. Зазвичай цей метод застосовується для оцінки впливу макроекономічних змін на бізнес.

Методи статистичного аналізу, такі як регресійний аналіз, також є важливими інструментами прогнозування ризиків. Ці методи дозволяють оцінити ймовірність виникнення ризиків на основі історичних даних і виявити тренди, що дозволяють зробити прогноз щодо майбутніх подій.

Програмне забезпечення для прогнозування та моніторингу ризиків є важливою складовою сучасної системи управління ризиками на підприємствах. В умовах глобалізації, технологічного розвитку та прискорення змін на ринку, використання спеціалізованих програмних рішень дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на потенційні загрози і мінімізувати їх негативний вплив на фінансову та операційну діяльність.

Програмні системи забезпечують автоматизацію збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує ефективність процесу прогнозування та моніторингу ризиків [67, С. 38].

Основні функції програмного забезпечення для моніторингу і прогнозування ризиків включають збір і інтеграцію даних з різних джерел, їх обробку за допомогою математичних і статистичних моделей, а також створення різних сценаріїв, які допомагають виявляти потенційні ризики і розробляти стратегії їх управління.

Програмні рішення для моніторингу і прогнозування ризиків дозволяють підприємствам здійснювати:

1. *Збір і аналіз даних.* Системи можуть інтегрувати дані з різних джерел – фінансових звітів, внутрішніх баз даних підприємства, економічних індикаторів, зміни курсу валют, процентних ставок, даних про ринок праці, а також новин, що відображають зміни в зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволяє створювати повну картину ситуації, яка може призвести до виникнення ризиків.

2. *Оцінка ймовірності виникнення ризиків.* Програмне забезпечення використовує методи статистичного аналізу та математичного моделювання для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Оцінка ймовірності ризиків здійснюється на основі історичних даних, поточної економічної ситуації та специфічних характеристик підприємства. Система може автоматично надавати прогнози щодо фінансових та операційних ризиків, наприклад, зміни вартості акцій, вартість кредитних ресурсів або зміни на ринку праці.

3. *Сценарне моделювання та оцінка впливу ризиків.* За допомогою програмних рішень можна створювати різні сценарії, що дозволяють оцінити вплив певних подій на діяльність підприємства. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до можливих ризиків і приймати рішення щодо мінімізації можливих втрат. Наприклад, при прогнозуванні валютних ризиків можуть бути створені сценарії, що відображають різні рівні коливань

валютного курсу та їх вплив на фінансові результати компанії.

4. *Моніторинг у реальному часі.* Програмне забезпечення для моніторингу ризиків забезпечує постійний контроль за показниками, які можуть свідчити про наявність або наближення ризику. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від нормальних значень і вживати необхідних заходів для їх усунення. Наприклад, програми можуть здійснювати моніторинг зміни процентних ставок, котирувань на фондових ринках, індексів цін, а також відстежувати зміни у зовнішньоекономічній ситуації.

5. *Ідентифікація та класифікація ризиків.* Програмні інструменти використовують алгоритми машинного навчання для автоматичного виявлення та класифікації ризиків на основі великого обсягу даних. Вони здатні розпізнавати патерни та аномалії в поведінці фінансових показників, що дозволяє вчасно ідентифікувати можливі загрози для підприємства. Такі системи можуть виявляти навіть ті ризики, які є неочевидними для людського ока, наприклад, підвищення ймовірності дефолту контрагента через зміни в макроекономічних умовах.

6. *Розробка рекомендацій та автоматичне прийняття рішень.* Програмне забезпечення для моніторингу ризиків може також надавати рекомендації щодо того, як саме зменшити ймовірність виникнення ризиків або мінімізувати їх негативний вплив. Для цього використовуються спеціальні алгоритми, які на основі аналізу наявних даних створюють найбільш оптимальні стратегії для управління ризиками. Крім того, деякі сучасні системи мають можливість автоматичного прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації без втручання людини.

7. *Інтеграція з іншими системами управління підприємством.* Програмні рішення для прогнозування та моніторингу ризиків мають високу здатність до інтеграції з іншими корпоративними інформаційними системами, такими як бухгалтерський облік, управління ланцюгами постачання, фінансове планування тощо. Це забезпечує комплексний підхід до управління ризиками на всіх рівнях підприємства та дозволяє оцінювати взаємозв'язок між

різними факторами, що можуть вплинути на стабільність підприємства.

8. *Забезпечення прозорості та підзвітності.* Програмні системи для моніторингу ризиків надають можливість вести повний облік усіх ризиків, що виникають на підприємстві, і відстежувати їх стан у реальному часі. Це забезпечує прозорість процесу управління ризиками та дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних. Підвищення підзвітності та прозорості є важливим для забезпечення довіри з боку інвесторів та партнерів, а також для ефективного контролю за діяльністю підприємства [68, С. 263-264].

Сьогодні на ринку існує безліч програмних рішень, що дозволяють підприємствам ефективно здійснювати прогнозування та моніторинг ризиків. Одними з найбільш популярних є:

1. SAP Risk Management – одне з найбільш відомих програмних рішень, яке пропонує комплексний підхід до управління ризиками. SAP Risk Management дозволяє оцінювати ймовірність та вплив ризиків, автоматично відстежувати зміни в економічному середовищі та приймати необхідні управлінські рішення.

2. Oracle Risk Management – інше популярне рішення для управління ризиками, яке включає інструменти для збору та аналізу даних, прогнозування ризиків та розробки планів реагування. Oracle Risk Management широко використовується в багатьох великих міжнародних корпораціях.

3. RiskWatch – програмне забезпечення для управління ризиками, яке дозволяє виявляти та оцінювати всі можливі загрози, в тому числі фінансові, операційні та стратегічні. Включає інструменти для автоматизованого збору даних та аналізу, а також для створення сценаріїв для прогнозування різних видів ризиків.

4. Acuity Risk Management – програма для моніторингу ризиків, що дозволяє здійснювати управління ризиками на всіх етапах бізнес-процесів. Цей інструмент використовує алгоритми машинного навчання для оцінки ймовірності ризиків і допомагає оптимізувати фінансові та операційні

рішення.

Перспективи розвитку програмного забезпечення для прогнозування і моніторингу ризиків зумовлені швидким розвитком технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють створювати все більш точні моделі для прогнозування та управління ризиками. У майбутньому можна очікувати зростання використання цих технологій для створення більш інтегрованих і адаптивних систем, які будуть здатні реагувати на зміни в реальному часі, прогнозувати не тільки фінансові, але й операційні та стратегічні ризики.

Впровадження систем моніторингу і прогнозування ризиків на підприємствах є важливим етапом у створенні ефективної системи управління ризиками. Сучасні умови ведення бізнесу, зокрема швидкість змін у економічному середовищі, технологічний прогрес та глобалізація ринків, вимагають від підприємств здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Тому системи моніторингу і прогнозування ризиків стають необхідним інструментом для своєчасного виявлення проблем, оцінки ймовірності їх виникнення та розробки стратегій управління для зменшення впливу негативних чинників.

Системи моніторингу і прогнозування на підприємствах покликані забезпечити об'єктивну оцінку ризиків у реальному часі, а також передбачити їх можливий розвиток на основі даних, що збираються з різних джерел. Вони дають змогу керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, що базуються на аналізі актуальних і прогнозованих загроз.

Процес впровадження систем моніторингу і прогнозування ризиків на підприємстві має кілька ключових етапів, що включають:

1. *Оцінка потреб і вимог.* Перший етап впровадження системи полягає в оцінці потреб підприємства в моніторингу і прогнозуванні ризиків. Це включає виявлення основних ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії, визначення цілей системи моніторингу, а також встановлення вимог до програмного забезпечення і методів прогнозування.

2. *Вибір і адаптація програмного забезпечення.* Наступним кроком є вибір відповідного програмного забезпечення для моніторингу і прогнозування ризиків. Вибір залежить від масштабів підприємства, специфіки його діяльності та типів ризиків, що можуть виникнути. Це може бути спеціалізоване ПО, яке включає інструменти для збору даних, їх аналізу, побудови моделей прогнозування та автоматизації прийняття рішень.

3. *Інтеграція з іншими системами підприємства.* Після вибору програмного забезпечення необхідно забезпечити його інтеграцію з іншими корпоративними системами, такими як фінансові, бухгалтерські, виробничі чи логістичні системи. Це дозволяє забезпечити збір та обробку всіх необхідних даних з різних напрямів діяльності підприємства для більш точного оцінювання ризиків.

4. *Налаштування моніторингу і прогнозування.* На цьому етапі проводиться налаштування системи для моніторингу та прогнозування ризиків на основі визначених показників. Це включає встановлення критеріїв, за якими система буде оцінювати ризики, налаштування параметрів для створення прогнозів, а також визначення інтервалів для збору даних і періодичності оновлення прогнозів.

5. *Навчання персоналу та запуск системи.* Важливим етапом є навчання персоналу, який буде працювати з новою системою. Це включає навчання користувачів щодо правильного введення даних, інтерпретації результатів аналізу, а також використання системи для прийняття управлінських рішень. Після цього проводиться тестування системи в умовах реальної експлуатації.

6. *Моніторинг і вдосконалення системи.* Після запуску системи необхідно здійснювати постійний моніторинг її ефективності та коригування налаштувань у разі необхідності. Це забезпечує безперервний процес вдосконалення системи, враховуючи зміну зовнішнього середовища, нові ризики та зміни в операційній діяльності підприємства [69, С. 46].

Системи моніторингу і прогнозування ризиків використовують

різноманітні методи і інструменти для збору, аналізу та інтерпретації даних. До основних методів можна віднести:

1. *Статистичні методи.* Використовуються для аналізу історичних даних та прогнозування майбутніх подій на основі встановлених патернів. Найбільш поширеними є методи регресії, кореляційного аналізу, середніх величин, дисперсії, а також використання часових рядів для виявлення трендів.

2. *Математичне моделювання.* Система прогнозування ризиків часто базується на математичних моделях, що дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій. Це можуть бути моделі монетарних ризиків, які використовують фінансові показники підприємства для прогнозування змін, або моделі для оцінки економічних ризиків на основі змін зовнішніх чинників, таких як ставки на ринку або політичні події.

3. *Алгоритми машинного навчання.* Застосування алгоритмів машинного навчання (наприклад, нейронні мережі, дерева рішень, кластеризація) дозволяє системам прогнозування самостійно покращувати свої прогнози на основі накопичених даних. Такі алгоритми здатні визначати найважливіші фактори, що впливають на ризики, і автоматично адаптуватися до нових змін в умовах зовнішнього середовища.

4. *Сценарне моделювання.* Один з важливих інструментів прогнозування ризиків, який дозволяє аналізувати різні сценарії розвитку подій в майбутньому. Сценарне моделювання допомагає оцінити можливі варіанти розвитку подій і розробити стратегії для кожного з них. Застосовується при прогнозуванні ризиків, пов'язаних із зміною фінансових, економічних або політичних умов.

5. *Інструменти візуалізації даних.* Для полегшення сприйняття результатів аналізу і прийняття рішень застосовуються системи візуалізації, які дозволяють наглядно представити результати моніторингу та прогнозування у вигляді графіків, діаграм, таблиць та інших візуальних інтерфейсів [70, С. 150-151].

Впровадження таких систем дозволяє підприємствам отримати ряд переваг:

1. *Покращення точності прогнозів.* Системи моніторингу і прогнозування дозволяють підприємствам отримувати більш точні і своєчасні прогнози, що дає можливість приймати рішення на основі об'єктивної інформації.

2. *Підвищення швидкості реакції на зміни.* Завдяки постійному моніторингу ризиків у реальному часі підприємство може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов.

3. *Зниження впливу ризиків на підприємство.* Використання систем для прогнозування і моніторингу дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози і вживати заходів для їх мінімізації, що сприяє стабільному розвитку компанії.

Проте впровадження таких систем також пов'язане з певними викликами, серед яких можна виділити:

1. *Високі витрати на впровадження.* Вибір, адаптація і інтеграція програмного забезпечення для моніторингу і прогнозування ризиків може потребувати значних інвестицій, що може бути важким для малих і середніх підприємств.

2. *Необхідність у кваліфікованому персоналі.* Для ефективного використання систем моніторингу і прогнозування ризиків потрібен висококваліфікований персонал, здатний працювати з такими системами і коригувати їх налаштування відповідно до потреб підприємства.

3. *Складність в інтеграції з існуючими системами.* Впровадження нових програмних рішень може зіткнутися з труднощами при інтеграції з уже існуючими системами підприємства, що може вимагати додаткових зусиль і ресурсів.

Таким чином, впровадження систем моніторингу і прогнозування ризиків є складним, але важливим етапом для сучасних підприємств, що

прагнуть ефективно керувати своїми ризиками та забезпечити стабільний розвиток у змінюваному бізнес-середовищі.

Визначення ефективності використання сучасних інструментів моніторингу і прогнозування ризиків є важливою складовою частиною процесу управління ризиками на підприємстві. Урахування ефективності таких інструментів дозволяє не лише оцінити їхні переваги, але й виявити можливі недоліки, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень. В умовах постійно змінюваного економічного середовища та високої конкуренції, ефективність інструментів управління ризиками стає критично важливою для підтримки стабільного функціонування підприємства.

Першим етапом у визначенні ефективності є встановлення чітких критеріїв, за якими буде здійснюватися оцінка. Це можуть бути, зокрема, точність прогнозів, швидкість реакції на зміни в середовищі, можливість своєчасно виявляти та реагувати на ризики, а також ефективність впроваджених заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Точність прогнозів є одним із основних аспектів, оскільки лише правильне передбачення розвитку подій дозволяє своєчасно вжити необхідних заходів для зменшення можливих збитків. Якщо інструменти прогнозування не дозволяють точно визначити ймовірність ризиків, то їхня ефективність стає під сумнівом, оскільки невірні прогнози можуть призвести до невиправданих затрат або упущених можливостей.

Іншим важливим показником є здатність інструментів своєчасно реагувати на зміни в середовищі, що безпосередньо пов'язано з динамічністю ринку та розвитку технологій. Інструменти, які не можуть оперативно виявити зміни чи адаптуватися до нових умов, не можуть вважатися ефективними в сучасних умовах. Тому для оцінки ефективності необхідно враховувати не лише те, як ці інструменти працюють в умовах стабільності, а й їх здатність реагувати на зміни, які виникають несподівано або з мінімальним попередженням.

Ще одним аспектом є економічна доцільність використання сучасних

інструментів. Вартість впровадження та експлуатації систем моніторингу і прогнозування ризиків повинна бути виправданою отриманими результатами. Важливо провести порівняння витрат на ці системи з вигодами, які отримуються від зменшення фінансових втрат у разі успішної реалізації заходів щодо управління ризиками. Крім того, ефективність може бути визначена через зниження ймовірності виникнення серйозних загроз фінансовій безпеці підприємства, що безпосередньо позначається на його стабільності та розвитку.

Не менш важливим є фактор інтеграції сучасних інструментів з іншими системами управління підприємством. Успішна інтеграція забезпечує більш точний та комплексний аналіз ризиків, дозволяючи використовувати всі доступні дані для прийняття управлінських рішень. Якщо інструменти прогнозування не можуть бути інтегровані з іншими системами або їхнє використання не дає додаткової цінності, то їх ефективність знижується. Це підкреслює важливість інтеграційної спроможності інструментів як одного з критеріїв їхнього успішного впровадження.

З точки зору практичного застосування, важливим аспектом є також зручність і зрозумілість інтерфейсу програмного забезпечення, яке використовується для моніторингу і прогнозування ризиків. Якщо інструменти складні у використанні або потребують значних часових витрат на навчання персоналу, то їхня ефективність значно знижується. Тому програмні рішення повинні бути інтуїтивно зрозумілими і зручними для користувачів, що сприяє підвищенню ефективності їх використання.

Крім того, для більш детальної оцінки ефективності таких інструментів важливо враховувати відгуки користувачів і результативність виявлення ризиків на основі їхніх показників. Це дозволяє не лише проводити оцінку ефективності на основі технічних характеристик, але й враховувати реальний вплив на управлінські рішення та фінансову стабільність підприємства. Відгуки можуть бути отримані через аналіз результатів, що дозволяє провести глибше вивчення результативності впроваджених інструментів на основі

фактичних даних, а не лише прогнозованих показників.

Одним із основних напрямків підвищення ефективності інструментів прогнозування ризиків є вдосконалення алгоритмів і моделей, що використовуються для аналізу даних. Сучасні методи машинного навчання і штучного інтелекту дають змогу значно підвищити точність прогнозів і адаптивність систем до змінюваних умов. Інтеграція цих методів у систему моніторингу дозволяє прогнозувати ризики з більшою точністю, що підвищує загальну ефективність інструментів.

Загалом, визначення ефективності використання сучасних інструментів моніторингу і прогнозування ризиків на підприємствах є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Оцінка ефективності не обмежується лише технічними аспектами, але охоплює також економічну доцільність, інтеграцію з іншими корпоративними системами та здатність систем до адаптації в умовах змінюваного середовища. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть розробити стратегії, що забезпечать їх фінансову безпеку і стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було всебічно проаналізовано теоретичні основи фінансово-економічної безпеки підприємств. Дослідження акцентувало увагу на важливості забезпечення стабільності фінансової діяльності підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розглянуто ключові аспекти структури економічної безпеки, визначено основні принципи її забезпечення, а також наголошено на особливостях управління ризиками як важливого інструмента підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств.

Основною складовою економічної безпеки є фінансова безпека, яка безпосередньо впливає на інші елементи загальної системи захисту підприємства. Фінансова безпека забезпечує стабільність грошових потоків, ефективність використання фінансових ресурсів, своєчасне виконання зобов'язань та мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. У дослідженні детально розглянуто основні фактори, що впливають на фінансову безпеку підприємств, серед яких: економічна нестабільність, конкуренція, коливання на фінансових ринках, а також внутрішні управлінські помилки.

Дослідження підкреслило необхідність комплексного підходу до управління ризиками, що є ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, підприємства повинні мати ефективну систему, здатну своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і розробляти заходи для мінімізації або уникнення ризиків.

Управління ризиками починається з моніторингу. Цей етап забезпечує постійний контроль за зовнішніми та внутрішніми факторами, які можуть впливати на діяльність підприємства. Такий моніторинг дозволяє не лише виявляти загрози на ранніх стадіях, але й адаптувати стратегії управління відповідно до змін у середовищі. Він охоплює аналіз економічних, політичних,

соціальних і технологічних змін, а також оцінку ефективності існуючих систем і процесів.

Наступним важливим кроком є ідентифікація ризиків, яка полягає у визначенні конкретних загроз, що можуть завдати шкоди фінансово-економічній стабільності. Цей процес охоплює вивчення джерел загроз, які можуть виникати як через зовнішні фактори, такі як нестабільність ринків, так і внутрішні, наприклад, управлінські помилки або недостатня ефективність ресурсів. Ідентифікація дає змогу систематизувати ризики, класифікувати їх за рівнем небезпеки та підготуватися до їхнього потенційного впливу.

Оцінка ризиків є наступним етапом і передбачає детальний аналіз ймовірності виникнення загроз та їх можливого впливу на підприємство. Для цього використовуються як якісні, так і кількісні методи. Якісний аналіз допомагає визначити характер загроз, тоді як кількісний дозволяє точно оцінити їхній вплив на фінансові показники, використовуючи такі інструменти, як аналіз сценаріїв, моделювання та статистичні методи. Оцінка ризиків допомагає пріоритизувати загрози та спрямовувати ресурси на ті, які можуть мати найбільш критичний вплив.

Заключним етапом є розробка та реалізація заходів для мінімізації або нейтралізації ризиків. До таких заходів належать уникнення ризику, коли підприємство змінює свою стратегію, щоб повністю виключити можливість виникнення загрози, або зниження ризику шляхом впровадження додаткових заходів контролю. У деяких випадках підприємство може передати ризики іншим сторонам через страхування або партнерські угоди. Також можливий підхід прийняття ризику, якщо його наслідки є прийнятними з точки зору витрат і вигод.

Комплексний підхід до управління ризиками дозволяє підприємствам не лише забезпечувати фінансову стабільність, але й посилювати їхню адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє не тільки захисту інтересів підприємства, але й забезпечує основу для його сталого розвитку в умовах підвищеної ринкової конкуренції та економічної невизначеності.

Окремо акцентовано увагу на класифікації ризиків. У роботі розроблено системний підхід до їх класифікації, який охоплює як зовнішні (економічні, політичні, правові, соціальні), так і внутрішні фактори (недоліки управління, низька ефективність ресурсів, недостатній рівень інноваційної діяльності). Це дозволяє не лише ідентифікувати найбільш критичні ризики, але й розробити ефективні заходи для їх нейтралізації.

У межах проведеного дослідження була запропонована система управління фінансово-економічною безпекою, що відповідає сучасним вимогам ринкового середовища. Вона базується на інтегрованому підході, який дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів та адаптувати свої управлінські рішення з урахуванням економічних викликів.

Ця система спрямована на підвищення стійкості підприємств до потенційних загроз, забезпечуючи комплексний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків та планування дій для їхньої нейтралізації. Завдяки її впровадженню, підприємства отримують можливість прогнозувати розвиток ризикових ситуацій, визначати критичні аспекти своєї діяльності та розробляти стратегії, що дозволяють уникати або мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз.

Описана система має універсальний характер і може застосовуватися в підприємствах різних галузей. Вона враховує специфіку їх діяльності, зокрема фінансову структуру, конкурентне середовище та ресурсний потенціал, що дозволяє забезпечити оптимальну ефективність управління. Орієнтація на довгостроковий розвиток гарантує стабільність економічної діяльності, мінімізує ризики втрат і створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, запропонована система управління фінансово-економічною безпекою є важливим інструментом забезпечення стабільності підприємств. Вона дозволяє не лише адаптуватися до сучасних економічних викликів, але й створює основу для ефективного використання ресурсів,

запобігання кризовим ситуаціям та сталого розвитку в умовах підвищеної ринкової конкуренції.

Результати проведеного дослідження мають значну практичну цінність і можуть бути використані для покращення управлінських процесів підприємств. Зокрема, запропоновані підходи створюють основу для оптимізації систем управління фінансовими потоками, що є важливим чинником підтримки стабільності в умовах ринкової невизначеності. Вони дозволяють підприємствам більш ефективно контролювати рух грошових коштів, своєчасно виявляти та усувати дисбаланси, які можуть призвести до фінансових ускладнень.

Крім того, розроблені в межах дослідження стратегії можуть стати корисним інструментом для подолання кризових ситуацій. Їх застосування дозволяє не лише зменшити негативний вплив ризикових факторів, але й забезпечити підприємствам швидке відновлення після періодів економічної нестабільності. Виявлення ключових зон ризику та впровадження дієвих заходів мінімізації сприяє посиленню фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового розвитку.

Застосування сучасних методів аналізу та моделювання, запропонованих у роботі, дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати вплив зовнішніх змін і приймати обґрунтовані рішення в умовах динамічного ринкового середовища. Інтеграція таких підходів у систему управління сприяє підвищенню адаптивності організації, що дає змогу вчасно реагувати на виклики, підтримуючи стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, результати дослідження можуть стати практичним інструментом для підприємств, які прагнуть вдосконалити свої управлінські процеси, мінімізувати негативні наслідки ризиків та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Проведене дослідження є вагомим внеском у формування сучасних підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємств. Його результати спрямовані на вирішення актуальних проблем, пов'язаних із

забезпеченням стабільності діяльності суб'єктів господарювання в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Запропоновані концепції та методологічні підходи надають можливість підприємствам своєчасно ідентифікувати ризики, аналізувати їхній вплив і розробляти ефективні заходи для їх мінімізації.

Важливим досягненням дослідження є розробка інтегрованого підходу до управління фінансово-економічною безпекою, що базується на поєднанні моніторингу загроз, оцінки їхньої критичності та впровадження превентивних заходів. Це дозволяє підприємствам створювати ефективну систему адаптації до змін у зовнішньому середовищі, враховувати специфіку галузі та характер внутрішніх процесів. Завдяки цьому стає можливим підтримання стабільності основних фінансових показників навіть у періоди кризових ситуацій.

Запропоновані механізми управління сприяють не лише збереженню стабільності підприємств, але й дозволяють підвищувати їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Це створює передумови для ефективного використання ресурсів, мінімізації втрат та досягнення високих показників ефективності.

Дослідження також підкреслює важливість інтеграції системи управління фінансово-економічною безпекою з іншими управлінськими процесами підприємства. Крім того, інтеграція методів управління ризиками у фінансову діяльність підприємств дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, зменшувати вразливість до негативних зовнішніх впливів і підтримувати стійкий розвиток.

Таким чином, результати дослідження надають підприємствам інструменти для ефективного управління фінансово-економічною безпекою, що дозволяє підвищувати їхню стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Це забезпечує не лише короткострокову стабільність, але й створює умови для довгострокового розвитку, зміцнення позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 98-103.
2. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : у 2 т. : колективна моногр. Дніпропетровськ : "ФООП Дробязко С.І.", 2014. Т. 2. С. 176-182.
3. Стратан И. Безопасность бизнеса : монография. Кишинэу : Eplan-Poligraf, 2014. 343 с.
4. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8(134). С. 172-181.
5. Kondratenko N. O., Kovalenko L. B., Novikov D. A., Gnatenko M. K. Methodical approach to assessing the level of construction company financial security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 2 (29). С. 287-295.
6. Портнова Г. О. Фінансова безпека підприємств: сучасні погляди щодо сутності та оцінки. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 345-355.
7. Корнієнко Т. О., Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Аналіз та оцінка стану економічної безпеки регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 10/2. С. 17-22.
8. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. інт пробл. між нар. безпеки і оборони України. Київ, 2008. С. 43-46.
9. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенка О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
10. Корнієнко Т. О. Концептуальні засади підвищення дієвості

процесу формування стану економічної безпеки в сільськогосподарських підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2019. № 4 (24). С. 30-35

11. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.

12. Прохорова. В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УКР ДАЗТ, 2010. 282 с.

13. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи: навч. посіб. / Реверчук Н. Й., Малик Я. Й., Кульчинський І.І., Реверчук С. К.; за ред. С. К. Реверчука. Львів: ЛФМАУП, 2000. 192 с.

14. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: НАУ, 2007. 436 с.

15. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія. Одеса : ІПРЕЕД, 2003. – 175 с.

16. NPG 8000.4. Risk Management Procedures and Guidelines URL: [http://www.nodis3.gsfc.nasa.gov/library/main\\_lib.html](http://www.nodis3.gsfc.nasa.gov/library/main_lib.html).

17. Risk Management Guide for DoD Acquisition / U. S. Department of Defense, Defense Acquisition University. Fifth Edition. Virginia (USA) : DAU Press, 2002. URL : <http://www.dau.mil/pubs/pubsmain.asp>.

18. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

19. Кравченко В. А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. Вісник Запорізького національного університету. 2008. №1 (3). С. 63-70.

20. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>

21. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик-

менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.

22. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91-94.

23. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.

24. Коптєва Г.М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25). 2020. С.221-229.

25. Bondarenko-Berehovych V. Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise. *German International Journal of Modern Science* № 9, 2021. С. 11-15. URL: <https://dizzw.com/wp-content/uploads/2021/05/Deutsche-internationale-Zeitschrift-f%C3%BCr-zeitgen%C3%B6ssische-Wissenschaft-%E2%84%969-part-2-2021.pdf>

26. Кучер Г. В. Ефективність системи управління державним боргом в Україні. *Фінанси України*. 2012. № 6. С. 44-57.

27. Селіверстова І. О. Боргова безпека як елемент фінансової безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2010. № 3.

28. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3 (1). С. 88-93.

29. Соломіна Г. В., Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2018. 234 с.

30. Bondarenko-Berehovych V. Methodical approach to the assessment of the economic security management system of the enterprise. *German International Journal of Modern Science* № 9, 2021. С. 11-15.

31. Сосновська О. О., Житар М. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 21–26.

32. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.
33. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград: КНТУ, 2014. 226 с.
34. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56-65.
35. Дідур С.В., Глухова В.І., Скрипник Л.І. Аналіз та оцінка боргової безпеки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 506-510.
36. Економічна безпека підприємств: підручник. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін. К.: Алерта, 2011. 704 с.
37. Васильців Т.Г., Микитюк Р.М. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 181-188.
38. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посіб. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
39. Орлик О. В. Концепція забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 160-168.
40. Аванесова Н. Е., Валковська Г. І. Формування механізму стратегічного розвитку фінансово-економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 527-531.
41. Дубок О. О. Комплексний підхід до побудови системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. In The 3<sup>rd</sup> International scientific and practical conference – Achievements and prospects of modern scientific research (February 7-9, 2021) Editorial EDULCP, Buenos Aires, Argentina. 2021. 356 p.(p. 301).

42. Фільштейн Л. М. Ризики впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства. Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 червня 2016 року, м. Кіровоград. Кіровоград: Ексклюзив-Систем, 2016. 267 с. (С. 257).
43. Скрипниченко М.І. Потенціал ендogenous зростання економіки України / [М.І.Скрипниченко, Т.І.Приходько, В.Р.Сіденко та ін.] ; за ред М.І. Скрипниченко. К., 2010. 436 с.
44. Моделювання економічної безпеки : держава, регіон, підприємство / Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Х., 2006. 240 с.
45. Орлик О. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 106-115.
46. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібн. К. : Вид-во "Атака", 2010. 432 с.
47. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 635 с.
48. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 12-15.
49. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактори діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 166-171.
50. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1 (28). С. 39-50.
51. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2010. № 8. С. 98-104.
52. Стратегія підприємства : навч. посіб. / С. Б. Довбня, А.О. Найдовська, М. М. Хитько. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
53. Стратегічне управління : навч. посібник / В. М. Порохня, Т. О.

Безземельна, Т. А. Кравченко. Київ : Центр навч. л-ри, 2012. 224 с.

54. Chaffee E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. 1985. № 10 (1). P. 89-98.

55. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases.* – 2-nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.

56. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3 (7). С. 72-79.

57. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 4(60). С. 85-89.

58. Кочетков В. М., Сирочук Н. А. Сутність і особливості ризик-менеджменту на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 150-156.

59. Пікус Р. В. *Управління фінансовими ризиками: навч. посібн.* Київ : Знання. 2010. 598 с.

60. Таран О. В. *Фінансовий ризик-менеджмент економічних агентів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит.* Харків, 2005. 21 с.

61. Самура Ю. О. Ризик-менеджмент в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 732-738.

62. Вітлінський В. В., Скілько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384-392.

63. Ткаченко С. Є. Теоретичні засади управління фінансовими ризиками підприємства. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1070/1/21.pdf>

64. Науменкова С. В. Підходи до вибору інструментів убезпечення від системних ризиків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1. С. 60-70.

65. Савчук Д. Г. Інноваційні інструменти антикризового фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 177-181.

66. Марков М. Є. Застосування штучних нейронних мереж для прогнозування ризику банкрутства банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1 (480). С. 146-151.

67. Осьмак А., Карпенко Ю., Семененко І. (2023). Використання інструментів штучного інтелекту в мережевому управлінні: переваги, ризики та розвиток. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (3). С. 38-42.

68. Тарасенко А. В. Використання інструментів макроекономічного прогнозування і планування в умовах розвитку фінансового ринку: системний підхід. *The actual problems of regional economy development*. 2024. № 2 (20). С. 260-267.

69. Лояк Л. М. Роль моніторингу у забезпеченні економічної безпеки підприємств харчової промисловості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 50. С. 44-48.

70. Алексін Г. Фінансове планування, прогнозування та бюджетування в інфраструктурі корпоративного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 336 (6). С. 149-154.