

Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки  
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи  
ступеню магістра

здобувача Борисенка Антона Олександровича

(ПІБ)

академічної групи 072м-23-1 (денна форма навчання)

(шифр)

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми: «Фінанси, банківська справа та страхування»

на тему: «Управління фінансовою безпекою підприємства (на прикладі ТОВ

«Холодинг "Пожежна безпека та НС"»»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Крилова О. В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Федорова О.Г.			

Дніпро  
2024

**Національний технічний університет  
"Дніпровська політехніка"**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
**економічного аналізу і фінансів**  
(повна назва)

\_\_\_\_\_ **Д.С. Букрєва**  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеню магістра

здобувачу **Борисенку Антону Олександровичу** академічної групи **072М-23-1**  
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**  
(код і назва спеціальності)

На тему: **«Управління фінансовою безпекою підприємства (на прикладі  
ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»)»**

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від **13.11.2024р** №**1482-с**

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	30.09.2024- 03.10.2024
Розділ 1	Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства	04.10.2024- 17.10.2024
Розділ 2	Оцінювання фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» в умовах невизначеності	18.10.2024- 31.10.2024
Розділ 3	Удосконалення підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства	01.11.2024- 14.11.2024
Розділ 4	Обґрунтування ефективності впровадження удосконалених підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства	15.11.2024- 01.12.2024
ВИСНОВКИ		02.12.2024- 04.12.2024
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	05.12.2024- 10.12.2024

Завдання видано

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**О.В.Крилова**  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання **02.09.2024 р.**

Дата подання до екзаменаційної комісії **13.12.2024 р.**

Завдання прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**А.О. Борисенко**  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Борисенко А.О.* «Управління фінансовою безпекою підприємства (на прикладі ТОВ «Холдинг “Пожежна безпека та НС”»)). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2024.

У магістерській роботі проведено дослідження теоретичних основ та методичних підходів до управління фінансовою безпекою на прикладі ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС». Аналізовано основні загрози та виклики, які впливають на фінансову стійкість підприємства. Розглянуто ефективні стратегії та механізми захисту фінансових ресурсів компанії.

Оцінено ризики, що можуть негативно вплинути на фінансову діяльність підприємства, та розроблено рекомендації щодо їх мінімізації. Вивчено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на фінансову безпеку, та запропоновано методи оцінки та контролю за фінансовим станом підприємства.

Обґрунтовано важливість створення ефективної системи управління фінансовою безпекою, яка включає заходи щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості та зниження фінансових ризиків. Запропоновано стратегічні напрями розвитку фінансової безпеки підприємства для забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ, ПРИБУТКОВІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНАЛІЗ РИЗИКІВ.

## ANNOTATION

*Borysenko A.O.* Financial security management of an enterprise (based on the example of LLC "Holding "Fire Safety and Emergency"). – Qualification work on the rights of the manuscript.

Master's qualification work in specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2024.

In the master's thesis, the theoretical foundations and methodological approaches to managing financial security were investigated, using LLC "Holding 'Fire Safety and Emergency Situations'" as an example. The main threats and challenges affecting the financial stability of the enterprise were analyzed. Effective strategies and mechanisms for protecting the company's financial resources were considered.

Risks that could negatively affect the financial activity of the enterprise were evaluated, and recommendations for their minimization were developed. Internal and external factors affecting financial security were studied, and methods for assessing and controlling the financial condition of the enterprise were proposed.

The importance of creating an effective financial security management system, which includes measures to optimize costs, increase profitability, and reduce financial risks, was substantiated. Strategic directions for the development of enterprise financial security were proposed to ensure its stability and competitiveness in the market.

FINANCIAL SECURITY, RISK MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, OPTIMIZATION STRATEGIES, PROFITABILITY, COMPETITIVENESS, RISK ANALYSIS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття управління фінансовою безпекою підприємства.....	11
1.2. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства.....	18
1.3. Методичне забезпечення процесу управління фінансовою безпекою підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ХОЛДИНГ «ПОЖЕЖНА БЕЗПЕКА ТА НС» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	33
2.1. Аналіз фінансової безпеки України в період воєнного стану ....	33
2.2. Загальна характеристика та фінансовий стан ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС».....	43
2.3. Аналіз індикаторів фінансової безпеки підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС».....	50
2.4. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» .....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
3.1. Стратегія функціонування системи фінансової безпеки підприємства .....	61
3.2. Управління ризиками задля мінімізації негативних впливів на підприємство.....	69
3.3 Розробка моделювання рекомендацій щодо формування комплексної системи управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС».....	73

Висновки до розділу 3.....	6 80
РОЗДІЛ 4 ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	82
4.1. Розрахунок моделювання рекомендацій щодо формування комплексної системи управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» на основі методу аналізу ієрархій .....	82
4.2. Заходи щодо зміцнення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» та визначення їх ефективності .....	94
Висновки до розділу 4.....	102
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	110

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління фінансовою безпекою підприємства та розробка заходів для її покращення є важливою сферою дослідження, оскільки фінансова безпека відображає рівень платоспроможності організації. З переходом до ринкових відносин виникає необхідність значної оптимізації управлінських процесів з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Для ефективного управління фінансовою безпекою слід чітко визначити це поняття, виявити фактори, що впливають на його забезпечення, зрозуміти взаємозв'язок окремих елементів фінансової безпеки та встановити дії на всіх рівнях управління, відповідальних за її підтримку. Велика кількість аспектів і складність вибору оптимальних підходів підкреслюють актуальність даного дослідження.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств залишається проблемною сферою, що потребує подальших досліджень. Багато питань у цій галузі все ще не мають остаточних рішень.

**Метою даної роботи** є узагальнення теоретичних засад і методичних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності її забезпечення.

Для досягнення мети роботи потрібно виконати такі завдання:

узагальнити теоретичні та розглянути методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства;

проаналізувати фінансовий стан підприємства за рівнем управління фінансовою безпекою підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»;

визначити шляхи покращення управління фінансовою безпекою підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»;

розробити модель управління фінансовою безпекою на підприємстві ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»;

здійснити оптимізацію бізнес-процесів управління фінансовою безпекою на підприємстві ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС».

**Об'єктом дослідження** є процес управління фінансовою безпекою підприємства в умовах дестабілізації економіки.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до забезпечення фінансової безпеки підприємства.

**Методи дослідження** Теоретичною та методологічною основою дослідження, яке включає визначення сутності управління фінансовою безпекою, розробку відповідного механізму та створення методологічного підґрунтя, є діалектичний метод пізнання економічних явищ, системний і комплексний підходи, положення економічної теорії та фінансової науки щодо фінансової безпеки, сучасна теорія управління, методи аналізу та синтезу, а також законодавчі і нормативні документи державних органів та наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених. Широко застосовуються статистичні, логічні та емпіричні методи для вивчення механізмів і форм управління фінансами, а також методи кластерного, коефіцієнтного, порівняльного, факторного, таксономічного та економіко-математичного аналізу. Використовуються підходи структурно-функціонального моделювання, техніко-економічного аналізу, прогнозування економічних процесів, а також графоаналітичні й алгоритмічні методи для відображення результатів досліджень.

**Інформаційною базою** слугували законодавчі й нормативні акти України, навчальні та методичні матеріали вітчизняних і зарубіжних вчених, публікації у періодичних виданнях, офіційні дані Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні звіти, статистичні та фінансові звіти підприємств виробництва керамічних плиток, а також ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна отриманих** результатів полягає у застосуванні методу аналізу ієрархій для оцінки та вибору оптимальної стратегії забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», що дозволяє враховувати пріоритетність критеріїв ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості.

**Очікувані результати.** Теоретичні положення та практичні рекомендації, розроблені в даній роботі на прикладі ТОВ "Холдинг "Пожежна безпека та НС", відкривають нові можливості для управління фінансовою безпекою підприємств



у сучасних умовах. Розроблена модель управління фінансовою безпекою, заснована на методі аналізу ієрархій та інтеграції стратегічних рішень, може бути адаптована для широкого використання в промисловому секторі, особливо в умовах, що вимагають оперативної адаптації до кризових ситуацій, включаючи воєнний стан. Запропоновані підходи та методичні рекомендації сприяють формуванню комплексної системи захисту економічних інтересів підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток та зменшення вразливості перед зовнішніми та внутрішніми загрозами.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості застосування розроблених теоретичних положень, сформульованих висновків та методичних рекомендацій щодо управління фінансовою безпекою на підприємствах у сфері безпеки. Зокрема, впровадження стратегій, заснованих на аналізі ієрархій та стратегічному виборі, сприятиме оптимізації управлінських процесів та підвищенню ефективності фінансових рішень. Також, використання комплексного підходу до фінансового ризик-менеджменту забезпечує прозорість, зменшує вразливість перед зовнішніми шоками та сприяє сталому розвитку. Ці результати є особливо актуальними в умовах воєнного стану та відновлення економіки, що дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для забезпечення своєї стабільності та зростання..

**Особистий внесок автора.** Кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, викладені у роботі, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження та їхнє практичне значення були викладені у науковій статті наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України (Крилова О.В., Борисенко А. О. Державна підтримка суб'єктів господарювання для забезпечення фінансової безпеки в сучасних умовах. Буде опублікована в Економічний вісник Національного гірничого університету. 2024.)

**Публікації:** Результати кваліфікаційної роботи магістра опубліковані у фаховому виданні обсягом 0,38 у.д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу чотирьох розділів і висновків, загальний обсяг роботи становить 115 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 8 рисунків, список використаних джерел зі 27 найменувань, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття управління фінансовою безпекою підприємства

Підприємство, яке прагне успішно діяти та отримувати прибуток на певному ринку протягом тривалого періоду, повинно забезпечувати стабільне функціонування, раціонально використовувати фінансові ресурси, підтримувати свій потенціал для майбутнього розвитку та бути готовим до можливих непередбачуваних збитків. [1]. Цей стан досягається через управління фінансовою безпекою підприємства (ФБП) — складне соціально-економічне явище, яке охоплює різні аспекти діяльності організації. Фінансова безпека характеризується як стан, коли загрози відсутні або їм ефективно протидіють. Однак на практиці підприємство неминуче стикається з різними труднощами протягом свого функціонування.

Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. та Литовченко О.Ю. визначають фінансову безпеку як певний стан захищеності суб'єкта у системі його зв'язків від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який оцінюється його рівнем та забезпечує самозбереження і розвиток як у теперішньому, так і в майбутньому. [2] Ортинський В.Л., Живко З.Б. та Керницький І.С. визначають фінансову безпеку як захищеність потенціалу суб'єкта (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення. [3]

Набір взаємозалежних компонентів, включаючи спеціалізовані структури, інструменти, методи та заходи, може забезпечити захист підприємницької діяльності від загроз як внутрішнього, так і зовнішнього характеру [4]

Варто зазначити, що як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники неоднозначно трактують поняття «фінансова безпека підприємства» та його

сутність. Загалом, фінансову безпеку підприємства розглядають як певний стан захищеності його інтересів від потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також як здатність ефективно використовувати наявні ресурси. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансова безпека підприємства є ключовою складовою його функціонування, яка визначає рівень захищеності фінансових інтересів на всіх етапах фінансових взаємодій.

У табл. 1.1 наведені різні концептуальні підходи до визначення поняття та сутності фінансової безпеки підприємства, що відображають різноманітність поглядів дослідників на цей феномен. [5]. Згідно з табл. 1.1, найбільш поширеним підходом до управління фінансовою безпекою підприємства є стратегічний, який досліджували такі науковці, як К. Горячева, І. Бланк та В. Геєць. Аналіз існуючих підходів показує різноманітність трактувань цієї категорії, проте кожен із них не враховує певні ключові аспекти фінансової безпеки підприємства. Водночас, спільною рисою розглянутих підходів є визначення фінансової безпеки як здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища через оперативне та своєчасне реагування на загрози, що забезпечує фінансову стійкість і ефективність для подальшого розвитку [6,7].

Отже, для ефективного управління фінансовою безпекою підприємства необхідно виконати такі завдання:

- Забезпечити фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковій перспективі.
- Задовольнити потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення.
- Підтримувати стійкість грошових розрахунків і ключових фінансово-економічних показників.
- Гарантувати достатню фінансову незалежність підприємства.
- Протидіяти наявним і потенційним загрозам, які можуть завдати фінансових збитків.
- Забезпечити гнучкість у прийнятті фінансових рішень.
- Захищати фінансові інтереси власників підприємства.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності фінансової безпеки підприємства

Підхід	Зміст
Системний	Базується на забезпеченні захисту комерційної таємниці підприємства. Недоліком цього підходу є недостатнє врахування впливу зовнішніх факторів при визначенні фінансового компонента економічної безпеки підприємства.
Ресурсно-функціональний	Ключовим критерієм фінансової стабільності та безпеки підприємницької діяльності є раціональне використання фінансового потенціалу підприємства. Проте недоліком такого підходу є узагальнений підхід до фінансової складової економічної безпеки, оскільки він одночасно розглядає адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та забезпечення його ресурсами. Це призводить до ототожнення фінансової складової економічної безпеки з показниками діяльності та ефективності підприємства.
Стратегічний	Базується на аналізі стану захисту фінансових інтересів підприємства від загроз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Недоліком цього підходу є трактування фінансової складової як статичного стану з фіксованим, стабільним результатом економічної та фінансової діяльності на певну дату. Однак під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників економічний потенціал підприємства може змінюватися, що робить такий підхід недостатньо гнучким для відображення динамічної природи фінансової безпеки.
Гармонізаційний	Фінансова безпека трактується як ступінь узгодженості економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища у часовому та просторовому вимірах.
Ринковий	Основним фактором формування фінансової складової економічної безпеки підприємства є наявність конкурентних переваг. Однак цей підхід має свої недоліки: фінансова безпека підприємства безпосередньо залежить від цих переваг, що саме по собі не гарантує повного захисту, оскільки конкурентні переваги можуть бути вразливими до зовнішніх і внутрішніх загроз.
Кримінальний	Підхід, заснований на захисті підприємства від економічних злочинів, таких як промислове шпигунство, крадіжки та шахрайство, є важливим елементом забезпечення фінансової безпеки. Проте цей захист має обмеження: сам по собі він не здатний повністю захистити фінансові інтереси підприємства, оскільки не враховує інші загрози, такі як ринкові ризики чи економічні коливання.

- Нейтралізувати негативний вплив фінансових і банківських криз, а також дії конкурентів і тіньових структур.

- Запобігати конфліктам між акціонерами, менеджерами та кредиторами щодо розподілу, використання і контролю за грошовими потоками підприємства.

– Уникати злочинів і адміністративних правопорушень у сфері фінансових правовідносин. [5]

Ці завдання підприємство повинно реалізовувати для того, щоб залишатися фінансово стійким, прогнозувати ризики, підтримувати ліквідність та платоспроможність, отримувати прибутки й залишатися конкурентоспроможним. Невиконання цих завдань може призвести до низки негативних наслідків для фінансової безпеки підприємства, серед яких: заборгованість із виплати заробітної плати та соціальної допомоги, зростання державного боргу, недофінансування бюджетних видатків, системне ухилення від сплати податків та інших платежів, недоступність кредитних ресурсів, скорочення інвестицій та погіршення фінансового стану.

Управління фінансовою безпекою підприємства є складним та багатоаспектним явищем, яке можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів. Подібно до будь-якої системи, воно вимагає застосування певних методів і важелів управління. На рис. 1.1 зображено систему управління фінансовою безпекою підприємства, яка відображає основні компоненти, що впливають на забезпечення стійкості та ефективності фінансових операцій підприємства, а також на протидію потенційним загрозам. [8].

З рис. 1.1 видно взаємозв'язок елементів управління фінансовою безпекою підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільності його функціонування. Основними принципами управління фінансовою безпекою підприємства є: дотримання законності, системність підходу, економічна доцільність, результативність, оптимізація витрат, збалансованість, а також постійний моніторинг фінансового стану для своєчасного реагування на зміни та загрози.



Рис. 1.1 – Система управління фінансовою безпекою на підприємстві

До функцій управління фінансовою безпекою підприємства належать:

- аналіз стану фінансової безпеки підприємства.
- планування фінансової безпеки.
- розробка та контроль управлінських рішень.
- управління рентабельністю підприємства.
- управління фінансовими ресурсами.
- управління ризиками.
- управління фінансовою стабільністю.
- антикризове управління.

Основним завданням стратегії управління є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення фінансової безпеки підприємства. [8].

Питання управління фінансовою безпекою підприємства залишається предметом наукових дискусій, оскільки воно залежить від використаних критеріїв оцінки, індикаторів та методологічних підходів до визначення рівня

фінансової безпеки. Ефективність функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності значною мірою залежить від їхнього фінансового стану, що підкреслює важливість постійного аналізу та управління фінансовою безпекою. Запровадження системи управління фінансовою безпекою підприємства сприятиме його захисту від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка ефективності стратегії управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності здійснюється шляхом співставлення запланованого рівня фінансової безпеки з фактично досягнутими результатами. Ключовим етапом цього процесу є виявлення недоліків у реалізації управлінських заходів, оскільки вони можуть свідчити про неефективність обраної стратегії. Визначення таких недоліків включає аналіз фактичних та планових значень показників фінансово-господарської діяльності підприємства, а також виявлення відхилень. Основним завданням такого аналізу є встановлення причин невідповідності між запланованими та реальними результатами, зокрема визначення, чи виникли ці відхилення внаслідок об'єктивних факторів, як-от непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, або ж вони є наслідком помилок і прорахунків під час розробки стратегії. Додатково проводиться порівняння прогнозованого та фактичного впливу зовнішніх чинників на фінансово-господарські показники підприємства, щоб оцінити відповідність стратегії реальним умовам розвитку економіки.

У випадку виявлення невідповідності між запланованими та фактичними показниками найбільша увага приділяється аналізу причин змін у зовнішньому середовищі, щоб врахувати їх під час подальшої розробки стратегії управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності, що сприятиме підвищенню її ефективності. Таким чином, механізм управління фінансовою безпекою підприємства являє собою сукупність ключових елементів системи, які впливають на процес формування та реалізації стратегії, спрямованої на забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства від різних зовнішніх і внутрішніх загроз. Управління фінансовою безпекою розглядається як центральний елемент і важливий чинник у формуванні



загальної економічної безпеки підприємства. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної науки значна увага приділяється методологічному забезпеченню управління економічною безпекою підприємства, проте питання розробки чіткого методу управління фінансовою безпекою залишаються недостатньо дослідженими як серед науковців, так і серед практиків. Наявні методики управління фінансовою безпекою є недосконалими та потребують подальшого вдосконалення.

Основною проблемою теоретичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства є відсутність єдиного підходу до визначення її складових та чіткої ідентифікації фінансових показників, які характеризують фінансову безпеку. Незважаючи на те, що особлива увага має приділятися забезпеченню та вдосконаленню фінансової безпеки підприємства, на практиці ця сфера залишається недостатньо дослідженою. Велика кількість внутрішніх та зовнішніх загроз потребує розробки і впровадження ефективних заходів управління фінансовою безпекою. Управління фінансовою безпекою є інтегрованою складовою загальної системи економічної безпеки підприємства, що базується на визначених завданнях, функціях та принципах і передбачає використання комплексного підходу, який включає сукупність методів, інструментів і конкретних заходів. Їх реалізація має здійснюватися не окремо, а в тісному взаємозв'язку, забезпечуючи системне та оперативне реагування на загрози. [9].

Таким чином, на основі аналізу понять «управління» та «фінансова безпека підприємства» було визначено, що управління фінансовою безпекою підприємства є комплексом заходів, спрямованих на вирішення суперечностей з метою забезпечення захищеності суб'єкта господарювання в системі його взаємозв'язків від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Цей комплекс оцінюється за рівнем фінансової безпеки та сприяє самозбереженню й розвитку підприємства як у теперішньому часі, так і в майбутньому. Головною умовою стійкого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності є високий рівень фінансового управління, невід'ємною частиною якого виступає управління фінансовою безпекою. Особливо в період кризи управління

фінансовою безпекою стає одним із пріоритетних завдань керівництва підприємства, оскільки ефективна реалізація цієї умови дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства та уникнути загрози банкрутства.

## 1.2. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства

Кожне підприємство повинно забезпечувати стабільне функціонування та досягнення своїх основних цілей, що зумовлює необхідність підтримання належного рівня фінансової безпеки. Рівень фінансової безпеки підприємства визначається здатністю його керівництва та функціональних менеджерів ефективно запобігати можливим загрозам, протидіяти їм та нейтралізувати наслідки негативних впливів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. [10].

Таким чином, механізм управління фінансовою безпекою є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством і, безперечно, однією з найважливіших її складових. Його основна мета — забезпечити стабільне функціонування підприємства, підвищити його ефективність та конкурентоспроможність, а також сформувати та посилити фінансово-економічний потенціал підприємства. Одночасно з цим, механізм управління фінансовою безпекою повинен створювати ефективну систему захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз. [11].

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства являє собою поєднання процесу та системи управління, що відображає діалектичну суперечність між змістом (процесом управління) та формою (структурою управління). На кожному етапі діяльності фінансові інтереси підприємства відображаються в його місії та цілях. Відсутність чіткого визначення цих цілей робить управління будь-яким об'єктом беззмістовним. Місія та цілі підприємства виступають як суб'єктивно усвідомлені об'єктивні фінансові інтереси. Вони формуються в рамках виконання таких функцій управління, як програмування, прогнозування та планування, які є ключовими компонентами процесу управління.

Проаналізувавши складові механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства, варто зазначити, що оскільки фінансова безпека є частиною фінансового механізму підприємства, її забезпечення має будуватися через призму цього механізму. Це означає, що механізм забезпечення фінансової безпеки має формуватися шляхом управління фінансовими відносинами підприємства з використанням відповідних принципів, фінансових важелів та інструментів, а також фінансових методів. Крім того, важливу роль відіграють правове та інформаційне забезпечення, фінансові дослідження, які допомагають підприємству досягти своїх основних цілей.

Елементи механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства повинні формуватися з урахуванням його фінансових інтересів, які включають: зростання ринкової вартості підприємства, максимізацію прибутку, забезпечення достатності основного і оборотного капіталу, наявність необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, а також оптимізацію відрахувань до бюджету. Ці складові є ключовими для підтримки фінансової стійкості та ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. [10].

До принципів управління фінансовою безпекою підприємства належать кілька ключових положень. По-перше, забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству, що гарантує правову основу його фінансових операцій. По-друге, застосування програмно-цільового управління, яке сприяє ефективному досягненню фінансових цілей шляхом реалізації стратегічних планів. По-третє, чітке визначення власних фінансових інтересів при впровадженні певної стратегії, що дозволяє орієнтуватися на довгостроковий успіх і стабільність.

Крім того, важливим є об'єднання системи управління фінансовою безпекою з загальною системою фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує цілісність управлінських процесів. Збалансованість фінансових інтересів підприємства, його підрозділів, керівників і працівників сприяє гармонійному розвитку і підвищенню ефективності діяльності. Встановлення матеріальної відповідальності за стан фінансової безпеки стимулює персонал до відповідального виконання своїх обов'язків.

Регулярний моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз дозволяє своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати потенційні ризики. Принцип відповідності заходів фінансової безпеки стратегії та місії економічного розвитку компанії забезпечує узгодженість дій з глобальними цілями організації. Координація заходів щодо управління фінансовою безпекою підвищує ефективність їх реалізації та взаємодії між підрозділами.

Постійне удосконалення системи фінансової безпеки підприємства дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Нарешті, мінімізація витрат на управління фінансовою безпекою є важливим принципом, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню загальної економічної ефективності підприємства. [12].

Для ефективного управління фінансовою безпекою підприємства критично важливо створити спеціалізовану структуру, здатну проводити глибокий аналіз стану фінансової безпеки як інтегральної частини економічної безпеки підприємства. Така структура повинна визначати поточні та потенційні загрози, а також формулювати відповідні заходи щодо управління загальною безпекою підприємства.

Структура може бути організована як окремий внутрішній підрозділ підприємства, забезпечений необхідними повноваженнями та ресурсами для виконання своїх функцій. Це дозволяє забезпечити постійний контроль і швидке реагування на зміни у фінансовому середовищі підприємства.

Альтернативним варіантом може бути залучення зовнішніх консультантів на договірній основі. Цей підхід може бути корисним для підприємств, які не мають можливості утримувати спеціалізований внутрішній підрозділ. Зовнішні консультанти можуть надавати експертизу та підтримку у вирішенні специфічних питань, а також допомагати в імплементації новітніх практик управління фінансовою безпекою. Обрана структура залежить від розміру підприємства, його специфіки діяльності, наявності ресурсів та стратегічних пріоритетів у сфері економічної безпеки. [13].

Відповідальне управління фінансовою безпекою підприємства вимагає створення спеціалізованої служби, яка би систематично контролювала

фінансовий стан організації та своєчасно реагувала на зміни у фінансовому середовищі. На великих підприємствах це може бути окремий підрозділ, тоді як на менших компаніях таку функцію можуть виконувати окремі спеціалізовані працівники у фінансовому відділі. Основні завдання цієї служби включають підготовку документації для прийняття рішень, контроль за виконанням цих рішень, а також моніторинг і аналіз ключових фінансових показників.

Механізм забезпечення фінансової безпеки також передбачає ідентифікацію та управління різними об'єктами, які включають прибуток, джерела і обсяги фінансових ресурсів, структуру капіталу, грошові потоки, активи, інвестиції та ризики. Кожен з цих об'єктів вимагає окремої уваги і спеціальних заходів для оптимізації та захисту. Особлива увага приділяється інноваційним фінансовим системам, які можуть сприяти підвищенню ефективності та зміцненню фінансової стабільності.

Пріоритетність окремих об'єктів управління варіюється залежно від поточної ситуації та стратегічних цілей підприємства, і відповідальність за оптимізацію цих параметрів покладається на відповідних фахівців у межах фінансової служби. Це дозволяє не тільки забезпечити фінансову безпеку, але й сприяти загальному економічному розвитку компанії.

Методологічний апарат управління фінансовою безпекою підприємства охоплює широкий спектр методів. До них належать інституційно-правові методи, які забезпечують дотримання законодавчих рамок, адміністративні методи, які фокусуються на управлінських розпорядженнях для регулювання внутрішніх процесів. Економічні методи включають фінансове планування та управління бюджетами, організаційно-технологічні методи оптимізують виробничі процеси, а інформаційні методи стосуються збору та обробки даних. Соціально-психологічні методи впливають на корпоративну культуру та поведінку співробітників, техніко-економічні розрахунки та балансові методи використовуються для оцінки використання ресурсів. Економіко-статистичні та економіко-математичні методи застосовуються для кількісного аналізу, методи експертних оцінок та дисконтованої вартості важливі для оцінки майбутніх інвестицій. Амортизація активів, реінжиніринг, логістика, аудит, оптимізація

оподаткування та імітаційна гра використовуються для підвищення ефективності та моделювання фінансових сценаріїв. Кожен метод має своє специфічне застосування і важливий для системного використання в рамках управління фінансовою безпекою. [14].

Організаційно-технологічні методи управління фінансовою безпекою на підприємстві спрямовані на підвищення ефективності через впровадження міжнародних систем управління якістю. Ці системи допомагають стандартизувати процеси і забезпечують високий рівень управління, що є важливим для підтримки фінансової стабільності і безпеки.

Інформаційні методи включають розробку і реалізацію механізмів швидкого реагування на інформаційні загрози та протидію поширенню негативної або неправдивої інформації, що може шкодити репутації підприємства. Ключові заходи в цій області включають аналіз та облік комерційної інформації, створення надійних систем захисту інформації та каналів її передачі. Це також охоплює використання сучасних технологій захисту інформації, таких як системи кодування та шифрування, що допомагає запобігати несанкціонованому доступу і зберігати конфіденційність важливих даних.

Використання цих методів дозволяє підприємству не тільки підтримувати фінансову стійкість, але й забезпечувати надійну основу для сталого розвитку та довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. [14].

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою підприємства вимагає інтегрованого застосування різноманітних методів управління, що включає інституційно-правові, адміністративні, економічні, технологічні, інформаційні та інші підходи. Ці методи мають виконуватися в комплексі, безперервно та оперативно, адаптуючись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Організаційна структура, що забезпечує управління фінансовою безпекою, є ключовим елементом в цьому процесі. Вона повинна включати спеціалізовані підрозділи або відділи, які відповідають за моніторинг, аналіз, оцінку та реагування на потенційні фінансові ризики. Ці підрозділи мають бути осначені

відповідними повноваженнями і ресурсами для виконання своїх функцій, а також взаємодіяти з іншими відділами підприємства для забезпечення гармонійної роботи всієї системи управління.

Створення такої структури дозволяє не тільки оперативно ідентифікувати та мінімізувати ризики, але й сприяє підвищенню загальної ефективності фінансового управління, що є невід'ємною умовою стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. [15].

Одним із вирішальних елементів управління фінансовою безпекою підприємства є інформаційно-аналітична підсистема, яка має включати в себе важливі дані, необхідні для забезпечення належного рівня безпеки. Ці дані охоплюють якісні та кількісні значення показників фінансової безпеки, аналіз наявних ризиків і загроз, а також оцінку стану реалізації сформованих фінансових інтересів підприємства. Також важливим є включення стратегічного плану управління фінансовою безпекою, що визначає довгострокові цілі та методи їх досягнення.

Для забезпечення ефективної роботи цієї підсистеми необхідно також враховувати якісні та кількісні параметри використання фінансових ресурсів, включаючи їх обсяг та джерела надходження, а також мати чітко визначений фінансовий план або бюджет.

Управління впливає на об'єкти за допомогою методів управління, які розробляються для протидії реальним та потенційним зовнішнім та внутрішнім загрозам, небезпекам та ризикам. Ці методи мають бути адаптовані до специфічних умов підприємства та реалізовані в строго визначений термін. Вони повинні чітко відображати поточний стан захищеності підприємства та його спроможність до відновлення після потенційних збитків, забезпечуючи тим самим стабільне функціонування та розвиток компанії.

Технологія управління фінансовою безпекою підприємства представляє собою процес прийняття і реалізації управлінських рішень, що важливий для забезпечення фінансової безпеки. Цей процес має на меті створення ефективної системи протидії небезпекам, загрозам і ризикам, що впливають на стабільність підприємства. Механізм управління фінансовою безпекою базується на

відповідних концепціях, що дозволяють уточнити і розкрити характер його дій. Рішення про створення такого механізму має бути документально оформлене і затверджене на засіданні комісії з участю не менше трьох спеціалістів з фінансової сфери, керівника та управлінців підприємства, що визначатимуть поточні та стратегічні плани розвитку.

Механізм управління фінансовою безпекою містить кілька частин, основною з яких є одночасне забезпечення прибутковості, достатньої для підтримання умов фінансової безпеки, базуючись на повазі до інтересів підприємства. Складові цього механізму, які включають аналіз, планування, облік, моніторинг, аудит, прогнозування та системи показників, а також відповідні організаційні структури, фінансові інструменти, технології, економічні та соціально-психологічні методи, є важливими елементами для ефективного управління фінансовою діяльністю. Ці елементи мають бути інтегровані в єдину систему для досягнення головної мети—стійкості та розвитку підприємства у фінансовому аспекті. [16].

Для розробки комплексного механізму управління фінансовою безпекою підприємства необхідно переглянути та переосмислити існуючі завдання й елементи управління, адаптуючи їх для ефективного виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням фінансової безпеки. Це включає ідентифікацію та впровадження відсутніх ключових елементів у механізмі управління. Основою цього процесу є чітке визначення корпоративних місій, фінансових цілей та розширення функціоналу з метою забезпечення фінансової стабільності, використовуючи такі інструменти, як SWOT-аналіз та розробка сценаріїв для прогнозування майбутніх подій. Ключовим також є оцінка рівня фінансової безпеки та вдосконалення інформаційно-аналітичної підсистеми, яка забезпечує виконання цих завдань.

Підвищення ефективності системи контролю на підприємстві є важливим аспектом для сталого розвитку підприємства. Систематичний контроль дозволяє керівництву оцінювати ефективність вжитих фінансових заходів, що, у свою чергу, сприяє швидкому вживанню управлінських рішень для вирішення визначених завдань. Це допомагає забезпечити не тільки фінансову безпеку, але



й загальну ефективність роботи підприємства, зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку. [17].

В основі механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства лежить системне використання інструментів, методів, важелів та інформаційно-аналітичного забезпечення, які формуються на основі принципів фінансової безпеки. Ці принципи включають в себе як об'єктивно існуючі економічні закономірності, так і спеціально розроблені підходи, які розробляються суб'єктами управління з метою досягнення та захисту фінансових інтересів підприємства. Наявність дієвого механізму управління фінансовою безпекою є критичною для кожного підприємства, адже воно сприяє сталому розвитку та дозволяє ефективно протидіяти різноманітним ризикам та загрозам, забезпечуючи таким чином не тільки виживання на ринку, але й можливість до росту та розвитку.

### 1.3. Методичне забезпечення процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Ефективне керування фінансовою безпекою підприємства є критичним для підтримки його фінансового здоров'я, забезпечення ліквідності та здатності виконувати свої зобов'язання, а також стимулювання сталого розвитку. Центральним аспектом цього процесу є точна та об'єктивна оцінка ефективності заходів з фінансової безпеки, які реалізуються на підприємстві. Адекватність такої оцінки є важливою для виявлення та нейтралізації потенційних загроз. Проте, уніфікований підхід до управління фінансовою безпекою ускладнюється через специфіку різних галузей, в яких діють підприємства. У контексті нестабільного економічного розвитку, систематичний моніторинг фінансового стану та підтримка стабільності та конкурентоздатності підприємства на всіх етапах його розвитку набувають особливого значення.

Управління фінансовою безпекою підприємства вимагає чіткого визначення та розуміння об'єктів, на які спрямовано управлінську діяльність. Керівництво підприємства різних рівнів виступає як суб'єкти цього управління.

За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що як об'єкти управління фінансовою безпекою можуть розглядатися: фінансові ризики, фінансова діяльність підприємства, його фінансові ресурси, фінансові інтереси, фінансова стійкість, платоспроможність, а також загальна економічна діяльність, яка включає активи, капітал, зобов'язання, фінансово-економічні відносини та процеси, що стосуються реалізації фінансових інтересів підприємства. Таке різноманіття підходів до визначення об'єктів управління свідчить про недостатню дослідженість фінансової безпеки як самостійного об'єкта управління, незважаючи на наявність численних наукових праць, які висвітлюють різні компоненти і загрози, що впливають на фінансову безпеку підприємства.

Також слід зазначити, що більшість дослідників підкреслюють, що фінансова безпека підприємства переплітається майже з усіма аспектами його управління і має тісні взаємозв'язки з різними компонентами управлінської системи. Попри значний науковий інтерес до цього питання, існуюча методологія управління фінансовою безпекою підприємства досі не має повної організаційної та практичної виразності. Це проявляється у відсутності узгоджених етапів процесу управління, чітко визначених принципів його реалізації та методичних рекомендацій. Велика кількість параметрів зовнішнього середовища, які впливають на фінансову безпеку, а також існуючі внутрішні перешкоди на рівні підприємства, ускладнюють розвиток ефективних підходів до управління фінансовою безпекою. [18].

Процес управління фінансовою безпекою підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня платоспроможності, ліквідності оборотних коштів, оптимізацію структури капіталу, а також на підвищення ефективності фінансового планування та управління діяльністю підприємства у всіх аспектах стратегічного та оперативного управління. Значну увагу приділяється керуванню технологічним, інтелектуальним і кадровим потенціалами, управлінню активами з метою максимізації прибутків та підвищення рентабельності бізнесу.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства

Підходи	Сутність
Інформаційний	Фінансова безпека вимагає створення надійної інформаційної системи на підприємстві, а також ефективного збереження і захисту інформаційних ресурсів. Однією з ключових заходів у цьому контексті є проведення ретельних перевірок осіб, які отримують доступ до фінансової документації, з метою переконатися в їхній надійності та відповідності
Стаціонарний	Фінансова безпека підприємства визначається як стан, що характеризується рівнем його незалежності, стійкості та стабільності.
Ресурсний	Фінансова безпека характеризується станом корпоративних ресурсів, таких як виробничі потужності, фінансові активи, людські та інформаційні ресурси, а також підприємницькими можливостями, які спільно забезпечують їх оптимальне використання як в сьогодні, так і в
Ресурсно-функціональний	Фінансова безпека підприємства оцінюється через кілька основних аспектів: адаптацію до ринкових умов через ефективне виконання управлінських функцій (планування, облік, аналіз), захист фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз для забезпечення сталого розвитку, і стан захищеності цих інтересів від потенційних ризиків.
Динамічний	Безпека визначається як набір умов, які суб'єкт може контролювати. Застосування індексних показників дозволяє оцінювати, як розвивається підприємство, особливо коли його фінансова безпека тісно пов'язана з виконанням фінансової стратегії.
Статичний	Фінансова безпека визначається як стан, в якому ресурси підприємства використовуються ефективно, забезпечуючи його стабільне
Програмно-цільовий метод управління	Включає формулювання проблемної ситуації, уточнення цільових настанов управління фінансовою безпекою, включаючи визначення головної мети та завдань, а також розробку програм для втілення
Системний	Фінансова безпека є невід'ємною частиною системи економічної безпеки підприємства, охоплюючи комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення його стабільного розвитку..
Управління за критерієм вартості підприємства	Управління фінансовою безпекою підприємства включає стратегії, які спрямовані на нарощування капіталізації та збільшення ринкової вартості підприємства.
Індикаторний підхід	Рівень фінансової безпеки підприємства визначається через аналіз індикаторів, які є пороговими значеннями для оцінки ефективності його діяльності у різних функціональних сферах.
Підхід до управління критерієм мінімізації сукупного збитку, який наноситься безпеці	Фінансова безпека підприємства ґрунтується на визначенні специфічного заграничного рівня, при якому забезпечується його стабільність. Відхилення від цього встановленого порогу вважається індикатором розвитку негативних тенденцій, які мають потенціал призвести до фінансових проблем або навіть банкрутства підприємства.

Важливі методи механізму управління фінансово-економічною безпекою включають строге дотримання законодавства та нормативно-правової документації, адекватне ведення фінансово-економічних записів, розробку і

виконання стратегії, що сприяє підвищенню системи фінансової безпеки. Це включає ефективну кадрову політику, розробку мотиваційних програм для персоналу та інвестиції у їхній професійний розвиток. Велика різноманітність підходів до управління фінансовою безпекою вимагає їхнього систематичного групування та класифікації, як це представлено у відповідних наукових джерелах, що дозволяє уникнути розпорошеності управлінських зусиль і сприяє більш ефективному управлінню загальною безпекою підприємства. [18].

Кожен з аналізованих підходів до управління фінансовою безпекою може застосовуватися залежно від специфічних управлінських цілей, при цьому допускається також комбінація декількох підходів. Визначення об'єкта управління фінансовою безпекою, його внутрішньої структури та основних властивостей залежить від цілей, які ставляться перед управлінням, що в свою чергу визначає ключове значення підходів для розуміння сутності фінансової безпеки як об'єкта управління. Фінансова безпека розглядається як стан, що характеризується певним набором властивостей та умов, які сприяють забезпеченню стійкості підприємства перед обличчям потенційних загроз.

Головною метою управління загрозами фінансовій безпеці є мінімізація або запобігання впливу внутрішніх та зовнішніх загроз до прийняттого рівня. Це вимагає регулярного моніторингу рівня фінансової безпеки, аналізу загроз та розробки стратегій їх нейтралізації. Серед цілей управління фінансовою безпекою варто виділити підтримку конкурентоспроможності, уникнення банкрутства, збільшення ринкової вартості підприємства, сприяння зростанню фінансового потенціалу, ефективне управління капіталом та активами, підвищення фінансової стійкості, збільшення прибутку, зниження витрат та забезпечення рентабельності діяльності.

Високий рівень фінансової безпеки підприємства визначається наступними критеріями: висока фінансова ефективність і стійкість діяльності підприємства, що забезпечує його фінансову незалежність; технологічна незалежність та конкурентоспроможність його технологічного потенціалу; ефективне управління підприємством, оптимальність його організаційної структури; високий рівень кваліфікації та інтелектуального потенціалу

персоналу; якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності; ефективний захист інформаційного середовища, комерційної таємниці та забезпечення високого рівня інформаційного забезпечення внутрішніх потреб; а також належне забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів підприємства. [19].

На рис. 1.2 зображена схема управління фінансовою безпекою підприємства, яка ілюструє ключові компоненти та взаємодії, що формують цей процес.



Рис. 1.2 – Схема управління фінансовою безпекою підприємства

Схема управління фінансовою безпекою підприємства включає структуровану систему елементів та процесів, які забезпечують виявлення, аналіз, оцінку та відповідь на фінансові ризики, що можуть вплинути на стабільність та діяльність підприємства. Ця система охоплює різноманітні функціональні напрямки, включаючи планування, моніторинг, аналіз фінансових операцій та активів, управління капіталом та ресурсами, а також стратегії мінімізації потенційних загроз. Центральна роль відводиться керівництву підприємства, яке відповідає за розробку та імплементацію політики фінансової безпеки, а також за забезпечення взаємодії всіх відділів в рамках

даної схеми. Кожна категорія в системі управління фінансовою безпекою підприємства має власні специфічні об'єкти, інструменти, засоби, методичне та інформаційне забезпечення. Водночас, ці категорії є взаємопов'язаними та спільно формують цільову орієнтацію системи, що спрямована на забезпечення належного функціонування фінансової системи підприємства. Це, в свою чергу, включає узгодження фінансових інтересів всіх учасників фінансових відносин, захист цих інтересів, мінімізацію фінансових ризиків та нейтралізацію потенційних загроз фінансовій безпеці. В рамках цього підходу розроблено комплекс завдань, які сприяють ефективному управлінню фінансовою безпекою підприємства. [19].

Завдання управління фінансовими ризиками включають виявлення ризиків, які можуть загрожувати фінансовій безпеці підприємства, оцінку ймовірності їх настання та можливих фінансових втрат, зниження рівня цих ризиків у контексті дохідності та мінімізацію фінансових втрат у випадку їх реалізації. Управління фінансовими ресурсами зорієнтоване на створення та контроль достатнього обсягу фінансових ресурсів, їх оптимізацію та ефективне розподілення, зниження ризиків, пов'язаних із використанням цих ресурсів, підтримку фінансової рівноваги підприємства та контроль фінансової гнучкості для забезпечення оптимальної дохідності. Управління загрозами вимагає ідентифікації та оцінки потенційних загроз фінансовій безпеці, розробки заходів для мінімізації їх негативного впливу, створення умов для підтримки високого рівня фінансової безпеки та прогнозування нових загроз. Аналіз фінансової стійкості та рентабельності дозволяє забезпечити комплексне та ефективне управління, сприяючи стабільності та розвитку підприємства.

Необхідно розробити систему управління грошовими коштами та встановити резервну систему для забезпечення стабільності підприємства у разі збитків або невеликих прибутків, оскільки це сприятиме досягненню максимального рівня фінансової безпеки. Встановлення резервів слід виконати спочатку одноразово, а потім щороку перераховувати певний відсоток від доходу, доки резерв не досягне запланованого рівня, який може бути скоригований з урахуванням збільшення реєстрованого капіталу. Основні

джерела зростання прибутку включають збільшення обсягів реалізації продукції та зниження витрат на її виробництво.

Управління фінансовою безпекою на підприємстві розглядається як система та як набір управлінських процесів, що включає різноманітні підходи до створення такої системи. Огляд наукової літератури підтверджує, що під механізмом управління фінансовою безпекою розуміють комплекс складових системи управління та структурних компонентів, включаючи інформаційне, організаційне, кадрове, фінансове, технічне та інше ресурсне забезпечення. Відсутність універсального підходу до управління фінансовою безпекою та недостатність наукових розробок у цій області вказують на необхідність подальших досліджень для розробки ефективних методів управління.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження було зосереджено увагу на теоретичних аспектах управління фінансовою безпекою підприємства. Аналізуючи наукові роботи зарубіжних та вітчизняних авторів, було розглянуто різноманіття підходів до визначень поняття «фінансова безпека підприємства». На базі цього аналізу вдалося сформулювати визначення «управління фінансовою безпекою підприємства» як комплексу заходів, спрямованих на вирішення конфліктів та забезпечення стану захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що також включає збереження і розвиток ресурсного потенціалу в поточному і майбутньому часі.

Додатково, у розділі представлено механізм забезпечення управління фінансовою безпекою, який базується на системному поєднанні інструментів, методів та інформаційно-аналітичного забезпечення. Ці компоненти створюються на основі об'єктивно існуючих економічних закономірностей та розробляються суб'єктами управління для захисту і досягнення фінансових інтересів підприємства. Механізм управління складається з декількох частин і одночасно забезпечує отримання достатнього прибутку для підтримки фінансової безпеки. Необхідно також переосмислити та вдосконалити конкретні

завдання цього механізму, щоб ефективно виконувати завдання забезпечення фінансової безпеки, що є ключовим для сталого розвитку підприємства.

У дослідженні були викладені методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства, що мають ключове значення для глибокого розуміння її сутності як об'єкта управління. Фінансова безпека підприємства розглядається через призму стану, що включає визначені властивості, фінансові умови та інші аспекти, необхідні для забезпечення його стійкості перед обличчям потенційних загроз. Незважаючи на розроблені підходи, відсутність уніфікованої моделі управління фінансовою безпекою та обмеженість існуючих досліджень в аспекті моделювання специфічних управлінських процесів вказує на потребу подальших наукових досліджень у цій сфері. Такі дослідження повинні спрямовуватися на розробку інтегрованих підходів та методик, які б удосконалили управління фінансовою безпекою, адаптоване до специфіки та потреб сучасних підприємств.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ХОЛДИНГ «ПОЖЕЖНА БЕЗПЕКА ТА НС» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 2.1. Аналіз фінансової безпеки України в період воєнного стану

Фінансово-економічна безпека є ключовим показником для оцінки ефективності національної економіки та державної економічної політики. Вона вказує на здатність економіки бути стійкою, невразливою до різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, а також забезпечувати високу рівень конкурентоспроможності у світовій арені та стале, збалансоване зростання.

На початковому етапі повномасштабної війни в Україні фінансова безпека країни підтримувалася за рахунок запасів та міцності, сформованих до війни, активної консолідації суспільства на регіональному та місцевому рівнях, високого рівня самоорганізації та згуртованості громадян у відповідь на загрозу з боку російської агресії, а також завдяки безпрецедентній міжнародній підтримці.

З поглибленням збройного конфлікту та переходом до затяжної фази війни вплив бойових дій на економіку України значно зріс. Викликано це було систематичними атаками на ключову інфраструктуру, виснаженням фінансових ресурсів населення та бізнесу, посиленням економічних диспропорцій, викликаних військовими діями, та застосуванням різних гібридних інструментів з боку агресора. Це вимагає від держави розробки та впровадження спрямованої політики для протидії комплексу ризиків, що базується на оперативному моніторингу фінансово-економічних загроз у воєнний час та аналітичній оцінці їхніх потенційних наслідків.

Згідно з Методичними рекомендаціями Міністерства економіки України, оцінка інтегрального рівня економічної безпеки країни здійснюється двічі на рік. Для цього використовуються офіційні дані від таких державних органів, як Державна служба статистики, Державна податкова служба, Державна митна

служба, Міністерство енергетики, Міністерство фінансів, Національний банк України, а також експертні оцінки та звіти міжнародних неурядових організацій.

Втім, відповідно до звіту Мінекономіки за 2022 рік, оцінка інтегрального рівня економічної безпеки не була проведена через неможливість державних органів статистики забезпечити повний цикл збору, аналізу та поширення статистичних даних в умовах воєнного стану в Україні. Це підкреслює унікальність і складність ситуації, в якій опинилася країна, і ставить перед дослідниками виклик у вимірюванні економічної безпеки під час воєнних дій.

У зв'язку з відсутністю актуальних даних для оцінки змін у рівні економічної безпеки України в період воєнного стану, аналіз може базуватися на довоєнному рівні економічної безпеки, що може слугувати відправною точкою для розуміння потенційного впливу воєнних подій на національну економіку. (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Рівень економічної безпеки України за 2010-2021 роки, % [20]

Аналізуючи інтегральний показник економічної безпеки України та його фінансову складову за період з 2010 по 2021 рік, ми спостерігаємо певну стабільність інтегрального показника, який коливався в межах 43% до 49%. Ці дані свідчать про збереження загальної резистентності економіки країни до зовнішніх та внутрішніх викликів, незважаючи на політичну та економічну нестабільність, яка періодично виникала.

З іншого боку, фінансова складова інтегрального показника економічної безпеки виявилася значно більш волатильною. Зокрема, спостерігалось зростання фінансової безпеки в 2011 та 2013 роках, що може бути пов'язано з позитивними змінами у фінансовій сфері та макроекономічній стабільності, в той час як значне падіння в 2015 та 2020 роках відображає кризові явища, такі як політична нестабільність, збройні конфлікти на сході країни та глобальні економічні потрясіння, включаючи пандемію COVID-19.

Рівень фінансової безпеки аналізується через декілька ключових складових: бюджетна стабільність, боргова стійкість, валютна стабільність, грошово-кредитна політика, стан банківського сектора та безпека небанківського фінансового ринку. Комплексний підхід до аналізу цих аспектів дозволяє детально оцінити здатність економіки протистояти різним економічним викликам та визначити потрібні напрямки для підвищення фінансової безпеки країни в майбутньому.

Рівень фінансової безпеки країни значно залежить від стабільності та ефективності різних компонентів економіки, включаючи бюджетну дисципліну, рівень державного та зовнішнього боргу, валютну стабільність, грошово-кредитну політику, здоров'я банківської системи, та забезпечення функціонування небанківського фінансового ринку. Аналіз кожної з цих складових дозволяє не тільки ідентифікувати поточні сильні та слабкі сторони в економіці, але й формулювати стратегії, які забезпечать більшу стійкість та відновлення фінансової безпеки на довгострокову перспективу.

У розробці стратегій для підвищення фінансової безпеки важливо враховувати, як зміни у згаданих аспектах можуть впливати на загальний стан економіки. Наприклад, реформи в грошово-кредитній політиці та оптимізація державного боргу можуть значно покращити стабільність фінансової системи. Стабілізація валютного ринку і зміцнення банківської системи сприятимуть збільшенню інвестиційної привабливості країни, що, в свою чергу, сприяє економічному зростанню та підвищує рівень фінансової безпеки. (рис. 2.2).

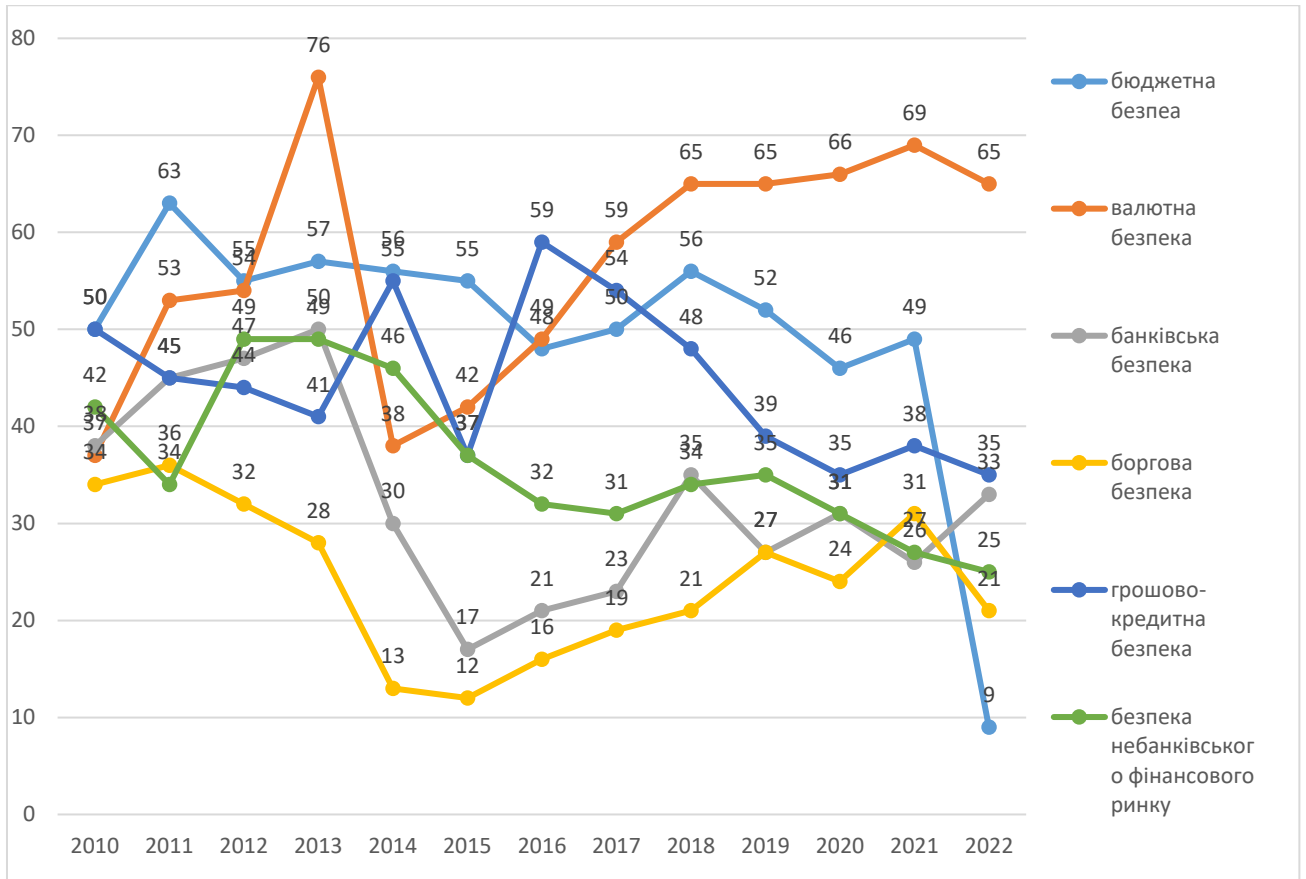


Рис. 2.2 – Рівень фінансової безпеки за складовими за 2010-2022 роки, %

Аналізуючи динаміку фінансової безпеки України за окремими складовими в період з 2010 по 2022 рік, виявлено значні коливання в бюджетній безпеці, особливо із суттєвим спадом у 2022 році, що свідчить про фінансові труднощі у країні, посилені військовими діями. Боргова безпека показала тенденцію зростання протягом аналізованого періоду, що може вказувати на збільшене залучення зовнішнього фінансування та внутрішнього державного боргу, з незначним зниженням у 2022 році.

Валютна безпека демонструє значні коливання, з піком у 2013 році, значним падінням у 2015 році через політичну та економічну нестабільність, та відновленням у наступні роки. Ці коливання валютної безпеки можуть бути пов'язані із зовнішніми шоками та змінами у валютній політиці.

Грошово-кредитна та банківська безпека також показують періоди коливань із зниженням індексів у 2022 році, що може свідчити про високу вразливість фінансової системи під час криз. Безпека небанківського

фінансового ринку загалом знижується, що вказує на потенційні структурні слабкості в цій сфері.

Загальний розрахунковий індекс фінансової безпеки, який показував відносну стабільність протягом більшої частини аналізованого періоду, спостерігає суттєве зниження у 2022 році. Це зниження можна інтерпретувати як відображення глибоких економічних викликів, спричинених війною, які вплинули на всі аспекти фінансової системи, зокрема на бюджетні турбуленції, збільшення боргових ризиків, і нестабільність валютного ринку.

В умовах посткризового відновлення критично важливим є зміцнення фінансового сектору України, особливо зважаючи на значні збитки, завдані війною. Військовий конфлікт спричинив глибокі руйнування інфраструктури, зниження виробничих потужностей, втрату робочих місць та загальне погіршення життєвого рівня, знижуючи національний ВВП на 29,2% у 2022 році і збільшуючи рівень бідності до 24%. Відновлення національної економіки вимагає комплексного підходу до відновлення всіх аспектів фінансової безпеки, що забезпечує рівновагу та стабільний розвиток в довготерміновій перспективі.

Першочерговими заходами є стабілізація державного бюджету, забезпечення ефективності банківської системи, підтримка валютної стабільності, розвиток небанківських фінансових інституцій, та залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Ці заходи мають сприяти не лише негайному відновленню фінансової стійкості, але й створенню міцної основи для майбутнього економічного зростання.

Спеціалізовані інтервенції та реформи у грошово-кредитній сфері, банківському секторі та структурах валютного контролю, а також підвищення кваліфікації кадрів і забезпечення законодавчої захищеності економічних процесів будуть критично важливими для підвищення захищеності країни до зовнішніх і внутрішніх шоків. Комплексний підхід, який включає стратегічне планування та реалізацію політик, дозволить Україні вийти на шлях стабілізації і відновлення фінансової безпеки на основі усунення вразливостей, що виявилися в ході конфлікту (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями у грошовому вимірі, станом на 1 вересня 2023 року [21]

Тип майна	Оцінка прямих втрат, млрд доларів
Житлові будівлі	55,9
Інфраструктура	36,6
Активи підприємств, промисловість	11,4
Освіта	10,1
Енергетика	8,8
АПК та земельні ресурси	8,7
Лісовий фонд	4,5
Транспортні засоби	3,1
Охорона здоров'я	2,9
ЖКГ	2,7
Торгівля	2,6
Культура, туризм, спорт	2,4
Адміністративні будівлі	0,5
Цифрова інфраструктура	0,5
Соціальна сфера	0,2
Фінансова сфера	0,04
Разом	151,2

На початок осені 2023 року в Україні найбільшими збитками через військові дії є руйнування в житловому секторі, де зафіксовано знищення або ушкодження 167,2 тисячі будівель. Серед них, 147,8 тисячі - це приватні будинки, 19,1 тисячі - багатоквартирні житлові комплекси та 0,35 тисячі - гуртожитки, зі збитками оціненими в 55,9 мільярда доларів. Найбільші руйнування спостерігаються в житлових фондах областей, таких як Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Миколаївська, Чернігівська, Херсонська, та Запорізька. Інфраструктурні втрати знаходяться на другому місці за обсягом, включаючи пошкодження понад 25 тисяч кілометрів доріг державного та місцевого значення, 344 моста та мостового переходу, а також 18 аеропортів та аеродромів, з оцінкою витрат на 36,6 мільярда доларів. У промисловому секторі, збитки, що посідають третє місце, охоплюють ушкодження щонайменше 426 великих і середніх підприємств, як приватних, так і державних, на суму 11,4 мільярда доларів. Ці дані вказують на величезні виклики, що стоять перед Україною у процесі поствоєнного відновлення та реабілітації, вимагаючи значних ресурсів для реконструкції пошкоджених об'єктів та відновлення економічного потенціалу країни.

Економічні втрати, викликані війною в Україні, перевищують просте руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, охоплюючи також втрати людського капіталу та значні ресурси, залучені до ведення військових дій. Видатки на оборону в національному бюджеті сягнули 23% від ВВП у 2022 році та очікуються на рівні 20% у 2023 році. Західні партнери, станом на 15 січня 2023 року, надали Україні військову допомогу у розмірі 65,4 мільярдів доларів, що становить 46,5% ВВП країни за 2022 рік. Демографічні втрати від війни також значні, і хоча точні цифри важко встановити, дослідження ЄБРР вказує на тривале зменшення населення в країнах, що пережили війни, навіть через 25 років після їх закінчення. Втрати військових, еміграція біженців та зниження народжуваності є ключовими складовими цих демографічних втрат. Важко стверджувати про загальне зниження ВВП України внаслідок війни, але вже відомо, що після початку російської агресії у 2014–2015 роках країна втратила 15,8% свого ВВП, а в 2022 році ВВП знизився на 29,2%. За прогнозами, зростання реального ВВП у 2023 році має скласти 4,9%, завдяки рекордному урожаю, розширенню експортних шляхів, збільшенню адаптивності населення та бізнесу до воєнних реалій, а також значному обсягу фінансової підтримки. Згідно з даними Держстату, у другому кварталі 2023 року реальний ВВП зріс на 0,8% порівняно з попереднім кварталом і на 19,5% порівняно з другим кварталом 2022 року, а у третьому кварталі — на 9,3% порівняно з тим же періодом минулого року та на 0,7% порівняно з попереднім кварталом. [21].

У 2022 році українська промисловість зазнала значних втрат через війну, що призвело до зниження промислового виробництва на 38%. За оцінками Світового банку, збитки в секторах промисловості та торгівлі складають 10,9 мільярдів доларів. Прогнозовані витрати на відновлення цих галузей до 2033 року становитимуть 23,2 мільярди доларів, при цьому 80% цих коштів піде на модернізацію виробничих потужностей, машин і обладнання, а також на відновлення складських запасів.

Національний банк України знизив прогноз інфляції на кінець 2023 року з 10,6% до 5,8% завдяки впливу високих врожаїв, які сприяють зниженню продовольчих цін. Проте, прогноз інфляції на 2024 рік було підвищено з 8,5% до

9,8% через низьку базу порівняння вартості продовольчих товарів, постійний тиск на витрати бізнесу, пов'язаний із безпековими ризиками, зростанням заробітної плати та швидким зростанням адміністративно регульованих цін. У третьому кварталі 2023 року споживча інфляція продовжувала стрімко знижуватися, значною мірою через більшу пропозицію овочів, фруктів, зернових і олійних культур, стабільність валютного ринку, поліпшення курсових та інфляційних очікувань, а також регуляцію тарифів на комунальні послуги. Незважаючи на зниження тиску з боку продовольчої сировини, військові витрати залишаються високими, що продовжує створювати тиск на бізнес, зокрема через зростання вартості енергоносіїв і трудових ресурсів. [22].

Згідно з інформацією з Інфляційного звіту Національного банку України, опублікованого у листопаді 2023 року, очікується, що інфляція у 2023 році знизиться до 5,8% і буде утримуватися на помірному рівні. В 2024 році передбачається невелике зростання інфляції до 9,8%, але у 2025 році її темпи сповільняться до 6% завдяки зниженню загроз безпеки. Динаміка цін буде підтримуватися через дисбаланси на ринку праці, збільшення споживацького попиту та зростання регульованих тарифів. Економіка України, за прогнозами НБУ, виросте на 4,9% у 2023 році та на 3,6% у 2024 році. Зростання має прискоритися до 6% у 2025 році, сприяючи зниженню безпекових ризиків та стимулюванню споживчого та інвестиційного попиту. Важливими факторами позитивних змін є висока адаптація населення та бізнесу до воєнних умов, рекордні врожаї та розширення експортних шляхів, хоча високі ризики безпеки можуть зберігатися до кінця 2024 року.

В контексті воєнного стану в Україні, фінансово-економічна безпека стає критичним аспектом державної політики, який впливає на збереження стабільності національної економіки та захист соціально-економічних інтересів громадян. Наразі, фінансово-економічна безпека країни в умовах воєнного конфлікту зазнає серйозних викликів, як-то падіння виробничих потужностей, інфляційний тиск, втрата доступу до міжнародних ринків капіталу, підвищення фінансових ризиків, та зниження якості життя населення. Підтримка та розвиток фінансової системи, залучення інвестицій та модернізація фінансової



інфраструктури є важливими кроками для зміцнення економічної безпеки. Уряд та бізнес повинні координувати свої зусилля для відновлення економіки та покращення умов життя громадян після завершення війни, використовуючи належні індикатори для оцінки фінансової складової економічної безпеки згідно з методичними рекомендаціями, що були встановлені в 2013 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка індикаторів фінансової безпеки України за 2013-2022 роки [22]

Найменування індикатора	Значення індикаторів за роками										Критичні	Значення орієнтира
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Відношення дефіциту державного бюджету до ВВП, %	4,2	4,9	2,3	2,9	1,6	1,7	2	5,2	3,6	17,6	3	2-3
Відношення обсягу державного боргу до ВВП, %	32,8	59,7	67,1	69,2	61,5	52,2	44,3	60,8	48,9	78,4	60	50
Обсяг валового зовнішнього боргу, % ВВП	77,5	93,9	129,3	120,5	102,9	87,6	79,2	80,8	64,9	82,2	70	40
Валові міжнародні резерви України, місяців імпорту	3,5	1,8	3	3	3,2	3,3	4,9	4,8	4,1	3,6	3	5
Частка довгострокових кредитів у загальному обсязі наданих	19,1	16,6	15,2	23,8	25,8	22,5	20,04	34,8	32,5	31,5	25	60
Частка непрацюючих кредитів, %	-	-	-	-	54,5	52,9	48,4	41,0	30,0	38,0	60	10

В період з 2013 по 2022 рік фінансово-економічна безпека України зазнавала значних коливань, що відображено у ряді ключових індикаторів. Покращення спостерігалось у показниках, таких як співвідношення дефіциту державного бюджету до ВВП та збільшення частки довгострокових кредитів у загальній структурі кредитування, що свідчить про довгострокові інвестиції та більшу фінансову стабільність. Проте інші індикатори, такі як збільшення обсягу державного боргу відносно ВВП, зростання валового зовнішнього боргу, та висока частка непрацюючих кредитів, вказують на існуючі фінансові виклики та зростання боргових зобов'язань.

Дефіцит державного бюджету, який розглядається як різниця між доходами держави та її витратами, є індикатором фінансового здоров'я країни та її спроможності виконувати фінансові зобов'язання. Зменшення цього дефіциту, як зазначено, може вказувати на покращення управління державними фінансами та ефективніше використання ресурсів, тоді як його збільшення може свідчити про потенційні економічні труднощі.

Дослідження показують, що під час воєнного стану важливо підтримувати збалансований підхід до фінансування державних потреб, у тому числі шляхом стимулювання економіки та залучення інвестицій, щоб забезпечити стабільність та зміцнення економічної безпеки країни.

За період з 2013 по 2022 роки динаміка дефіциту державного бюджету України демонструвала значні коливання, що відображають вплив економічних та політичних подій на фінансову стабільність країни. Спочатку, у 2013 році, дефіцит складав 4,2% ВВП, зростаючи до 4,9% у 2014 році на тлі початку військових дій, які спричинили падіння доходів бюджету. Однак уже в 2015 році було зафіксовано зниження до 2,3% завдяки корекції фінансових планів та реформ. Проте в наступні роки, особливо у 2020 році, дефіцит знову зріс до 5,2%, що вказує на продовження економічних викликів, і сягнув критичного показника в 17,6% у 2022 році через посилення воєнних дій та збільшення оборонних та соціальних витрат. Це перевищення цільових показників (2-3%) вимагає перегляду фінансової політики та посилення контролю за бюджетними видатками.

Стабільність у рівні державного боргу також зазнала значних випробувань: після піку в 67,1% ВВП у 2015 році спостерігалось зменшення до 44,3% у 2018 році, але до 2022 року показник знову зріс до 78,4%, що значно перевищує безпечний поріг у 60% ВВП. Це підкреслює необхідність розробки довгострокових стратегій для керування державним боргом, враховуючи поточні економічні та політичні виклики.

За період з 2013 до 2022 року фінансово-економічна безпека України зазнала значних коливань, які мали різний вплив на ключові економічні показники. Зростання відношення обсягу державного боргу до ВВП є тривожним

сигналом, оскільки високий рівень боргу може підривати кредитний рейтинг країни, ускладнювати залучення зовнішніх інвестицій, а також спричиняти інфляцію та девальвацію національної валюти. У той же час, збільшення частки довгострокових кредитів у загальному обсязі наданих кредитів відображає позитивний тренд у структурі кредитного портфеля банків, що може сприяти збільшенню інвестиційної активності та зменшенню ризиків неплатежів.

Частка непрацюючих кредитів, яка знизилася протягом аналізованого періоду, вказує на покращення якості кредитного портфеля. Зниження цього показника є важливим для підвищення фінансової стійкості та зменшення ризику фінансових криз. Такі зміни свідчать про необхідність подальшої роботи з оптимізації фінансової політики та управління державним боргом, з метою забезпечення стабільності фінансової системи та економічної безпеки країни.

Так, урахувуючи останні аналізи та дослідження, для забезпечення економічної стабільності та зміцнення фінансової системи України, уряду необхідно вжити заходів для збалансування фінансової політики. Важливим аспектом є стратегічне управління державним боргом та впровадження ефективних механізмів для контролю бюджетних витрат. Це дозволить уникнути надмірного зростання державного боргу, оптимізувати бюджетні витрати та підвищити ефективність фінансових операцій, що є ключовим для досягнення сталого економічного розвитку.

## 2.2. Загальна характеристика та фінансовий стан ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» - це компанія, що базується в Дніпрі, Україна, і спеціалізується на різних аспектах пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій. Компанія була зареєстрована 4 вересня 2006 року. Керівником компанії є Головкина Світлана Анатоліївна.

Основна діяльність компанії включає електромонтажні роботи, обслуговування систем безпеки, а також професійні, наукові та технічні послуги. Компанія має статус юридичної особи з кодом ЄДРПОУ 34588401 і розташована

за адресою в Дніпропетровській області, місті Дніпро, житловий масив Тополя-2.

ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» також зазначено, що нараховує 8 працівників. У компанії немає зазначених філій або представництв, і вона не надала інформацію щодо ліцензій, хоча вказано про її діяльність у рамках воєнного стану. ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» надає широкий спектр послуг, пов'язаних з пожежною безпекою та надзвичайними ситуаціями, які стосуються як юридичних, так і фізичних осіб. Ось деякі з основних послуг:

- Електромонтажні роботи: Встановлення та обслуговування електрообладнання, що може включати системи безпеки і пожежні сигналізації.

- Обслуговування систем безпеки: Це включає встановлення, регулярну перевірку та ремонт систем пожежної безпеки, сигналізації, та інших систем безпеки.

- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування: Праці з установки та обслуговування систем опалення та водопостачання, що також можуть включати аспекти безпеки.

- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії: Професійні послуги, які можуть включати оцінку безпеки будівель і територій.

- Професійна, наукова та технічна діяльність: Надання консультативних та наукових послуг в області безпеки та надзвичайних ситуацій.

Компанія може також надавати спеціалізовані послуги, зокрема в рамках надзвичайних ситуацій або умов воєнного стану, забезпечуючи рішення, що адаптовані до особливих обставин і потреб клієнтів [23].

Агрегований баланс ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.3.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за 2021-2023 роки виявляє ряд значущих трендів та змін у структурі активів та пасивів підприємства, що мають важливе значення для оцінки його фінансової стійкості та стратегічного планування.

У 2021 році загальний обсяг активів компанії склав 58277,5 тис. грн., що зазнало істотного зниження до 22886 тис. грн. у 2022 році, а до 2023 року ця

цифра трохи зросла до 27371,4 тис. грн. Такі коливання можуть свідчити про зміни у веденні бізнесу, реорганізацію або переорієнтацію стратегічних напрямків діяльності підприємства. Значне скорочення активів у 2022 році порівняно з 2021 роком (-60,76%) та подальше помірне зростання (+19,61% у 2023 році) можуть бути пов'язані з втратами або продажем непродуктивних активів.

Таблиця 2.3 – Агрегований баланс підприємства [24]

Найменування	2021, тис.грн	% 2021	2022, тис.грн	% 2022	Відхилення 2022- 2021	2023, тис.грн	% 2023	Відхилення 2023- 2022
Необоротні активи	4181	7,17	3092	13,51	-1089	3310	12,09	218
Оборотні активи	54096,5	92,83	19793,2	86,49	-34303,3	24060,6	87,90	4267,4
Запаси	8436,4	14,48	11856,1	51,81	3419,7	16470,1	60,17	4614
Дебіторська заборгованість	44904,2	77,05	6657,6	29,09	-38246,6	4561,7	16,67	-2095,9
Гроші та їх еквіваленти	199,4	0,34	87,6	0,38	-111,8	1590,8	5,81	1503,2
Інші оборотні активи	556,5	0,95	1124,3	4,91	567,8	1400,8	5,12	276,5
Власний капітал	3271,2	5,61	3744,9	16,36	473,7	4350,7	15,90	605,8
Довгострокові зобов'язання	2186,9	3,75	2475	10,81	288,1	1152,8	4,21	-1322,2
Поточні зобов'язання	52819,4	90,63	16666,1	72,82	-36153,3	21867,9	79,89	5201,8
Короткострокові кредити банків	0	0,0	0	0,0	0	3294,6	12,04	3294,6
Кредиторська заборгованість	10326,5	17,72	2893,1	12,64	-7433,4	1859	6,79	-1034,1
Інші поточні зобов'язання	42492,9	72,91	13773	60,18	-28719,9	16675,4	60,92	2902,4
Всього майна	58277,5	100	22886	100	-35391,5	27371,4	100	4485,4

Аналіз структури активів показує, що оборотні активи склали основну частину активів підприємства протягом усього аналізованого періоду. Найбільше збільшення в оборотних активах спостерігається в запасах та грошах та їх еквівалентах у 2023 році, що може свідчити про накопичення матеріальних ресурсів в очікуванні підвищення попиту на послуги пожежної безпеки або стратегічні закупівлі для майбутніх проєктів.

Спостерігається стійке зростання власного капіталу, що вказує на позитивну тенденцію у формуванні внутрішніх ресурсів підприємства і можливо, успішне реінвестування прибутків. Довгострокові зобов'язання знизилися значно у 2023 році, що може свідчити про погашення або реструктуризацію боргів, а також про загальне зменшення фінансового навантаження на підприємство.

Поточні зобов'язання також зазнали значних змін: зростання у 2023 році після різкого падіння у 2022 може бути пов'язане з новими короткостроковими кредитами або збільшенням кредиторської заборгованості, що потребує подальшого аналізу для визначення стійкості платоспроможності підприємства.

Загалом, фінансова звітність ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» свідчить про періоди значних змін та коректив у фінансовій політиці підприємства, що могли бути викликані зовнішніми факторами, такими як зміни у законодавстві, ринкові умови або внутрішніми стратегічними рішеннями керівництва. Такі зміни вимагають глибшого дослідження для повного розуміння їх впливу на довгострокові перспективи підприємства.

У контексті воєнного стану, запровадженого в Україні у 2022 році, аналіз фінансового стану ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» виявляє особливу важливість і необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу. Воєнний стан впливає на ряд важливих аспектів діяльності підприємства, включаючи логістику, доступність ресурсів, державне регулювання, а також на загальну економічну і соціальну ситуацію в країні.

Помітне зниження обсягу активів у 2022 році може бути частково пов'язане з воєнними діями, які привели до значних економічних втрат, зниження інвестиційної привабливості регіону та непевності в бізнес-середовищі. Це також могло спонукати підприємство до продажу частини активів для забезпечення ліквідності та покриття поточних потреб.

Збільшення запасів та грошових коштів в 2023 році може вказувати на спробу підприємства максимізувати свої поточні активи для забезпечення стабільності у виробництві та послугах, особливо в умовах можливих перебоїв у ланцюжках поставок. Власний капітал продовжує зростати, що свідчить про

відновлення та активізацію внутрішніх ресурсів підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів у такий непростий час.

Збільшення короткострокових кредитів та поточних зобов'язань у 2023 році може відображати потребу підприємства у зовнішньому фінансуванні для забезпечення своїх потреб. Це також може бути відповіддю на зменшену прибутковість або підвищені витрати, пов'язані з воєнним станом.

Отже, підприємство показує приклад адаптивності до викликів, викликаних воєнним станом, з використанням своїх фінансових ресурсів для підтримки стабільності і розвитку. Проте, для повного розуміння впливу воєнного стану на довгострокову перспективу ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» необхідно подальше глибше дослідження і аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують фінансовий та стратегічний ландшафт підприємства.

У глибокому аналізі фінансової стабільності ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» особливе місце займає співвідношення необоротних і оборотних активів в загальній величині активів, що є ключовим показником ліквідності та оперативної гнучкості підприємства. Протягом 2021-2023 років відбулися значні зміни у структурі активів, що впливають на загальну фінансову стратегію та її здатність адаптуватися до змінних умов ведення бізнесу.

У 2021 році оборотні активи склали 92,83% від загальної величини активів, що свідчило про високий рівень ліквідності підприємства. Необоротні активи становили лише 7,17%, що могло вказувати на обмежене використання довгострокових інвестицій або на етап зосередження на поточній діяльності без значних капіталовкладень у довгострокові активи.

У 2022 році спостерігається різке падіння загальної величини активів, де оборотні активи знизились до 86,49%, а необоротні зросли до 13,51%. Це могло бути викликано потребою в зменшенні операційних запасів або викупом підприємством своїх активів у відповідь на зовнішні виклики, включаючи воєнний стан та його економічні наслідки.

У 2023 році оборотні активи знову збільшилися до 87,90% загальних активів, а необоротні активи скоротилися до 12,09%. Це збільшення оборотних

активів може свідчити про стратегію зосередження на підвищенні ліквідності та оперативної гнучкості в умовах воєнного стану, з метою забезпечення швидкої відповіді на коливання ринкових умов та забезпечення потреб у робочому капіталі.

Ці зміни у співвідношенні активів відображають стратегічні зміщення в управлінні активами підприємства у відповідь на зовнішні виклики, що потребують глибшого аналізу щодо їх впливу на стійкість та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Протягом 2021-2023 років співвідношення власного капіталу до зобов'язань у ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» показує позитивні зміни у фінансовій структурі підприємства. У 2021 році власний капітал становив лише 5,61% від загальних активів, тоді як зобов'язання склали 90,63%. У 2022 році ці показники змінились до 16,36% для власного капіталу та 72,82% для зобов'язань, і до 2023 року досягли 15,90% та 79,89% відповідно.

Збільшення частки власного капіталу та зниження відносної частки зобов'язань свідчить про зростання фінансової незалежності та стабільності підприємства. Це зменшує залежність від зовнішнього фінансування та знижує фінансові ризики, покращуючи загальну фінансову безпеку підприємства в умовах непевності та зовнішніх викликів, включаючи воєнний стан.

На основі зібраних даних побудуємо табл. 2.4 для аналізу ефективності використання оборотних активів ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС». Таблиця включає розрахунки ключових коефіцієнтів, які демонструють, як ефективно підприємство управляє своїми активами і зобов'язаннями.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання оборотних активів

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,72	1,05	1,09
Коефіцієнт оборотності запасів	4,62	1,75	1,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,18	4,75	13,74
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,87	7,43	14,63

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за період 2021-2023 років підтверджує значні



коливання у ключових коефіцієнтах, які впливають на фінансову стабільність компанії, особливо в умовах воєнного стану, введеного в Україні з 2022 року.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився з 0.72 в 2021 році до 1.09 у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягу виручки відносно вартості оборотних активів. Зростання цього коефіцієнта в умовах воєнного стану може свідчити про адаптацію підприємства до зміненого попиту та оптимізацію управління активами для забезпечення потреб ринку, що є важливим для забезпечення ліквідності та оперативності в кризові часи.

Коефіцієнт оборотності запасів істотно знизився з 4.62 у 2021 році до 1.60 у 2023 році. Таке значне падіння може бути пов'язане з накопиченням запасів в антиципації на логістичні перебої або перерви у поставках через воєнні дії. Це, з одного боку, забезпечує компанію необхідними ресурсами у критичний момент, але з іншого — знижує ефективність використання ресурсів і може збільшити витрати на зберігання.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 8.18 у 2021 до 13.74 у 2023 році, що вказує на швидше стягнення платежів від клієнтів. Це позитивний індикатор, особливо в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує кращий оборот коштів і допомагає підтримувати фінансову стабільність.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зазнав коливань, знизившись з 17.87 у 2021 році до 7.43 у 2022, але відновився до 14.63 у 2023. Ці зміни можуть відображати тимчасові фінансові труднощі, які підприємство пережило під час початкових етапів воєнного стану, та його подальше відновлення.

Загалом, підвищення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості та відновлення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості є позитивними сигналами для фінансової безпеки підприємства в умовах воєнного стану. Це свідчить про ефективне управління оборотним капіталом та здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку, забезпечуючи свою діяльність необхідними фінансовими ресурсами.

### 2.3. Аналіз індикаторів фінансової безпеки підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

Індикаторний метод оцінювання фінансової безпеки підприємства базується переважно на аналізі його фінансової стійкості, що включає оцінку адекватності та доступності власних та позичених оборотних коштів для забезпечення поточної виробничо-збутової діяльності. Цей підхід дозволяє визначити здатність підприємства вчасно та повно реагувати на фінансові потреби, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та мінімізуючи ризики, що можуть призвести до фінансових збоїв. Завдяки аналізу фінансової стійкості можливо виявити критичні точки, що потребують втручання, та розробити заходи щодо їх усунення, підвищуючи таким чином загальний рівень фінансової безпеки підприємства.

Фінансова стабільність підприємства характеризується здатністю підприємства ефективно маневрувати своїми грошовими ресурсами, що дозволяє забезпечувати неперервний процес виробничої та комерційної діяльності, а також здійснювати інвестиції у розширення та модернізацію виробництва. Цей стан відображає безперервне стабільне забезпечення доходів, що перевищують витрати, здатність підприємства вільно маневрувати фінансовими ресурсами для підтримки виробництва та реалізації продукції, а також для фінансування розширення бізнесу та оновлення основних фондів.

Підприємство, яке вважається фінансово стійким, здатне за рахунок власних коштів формувати необхідні резерви та покривати витрати, ефективно запобігаючи виникненню невиправданої кредиторської заборгованості та забезпечуючи своєчасне погашення зобов'язань.

Оцінка фінансової стійкості підприємства полягає в об'єктивному аналізі розміру та структури його активів і пасивів, з метою визначення міри фінансової незалежності та стабільності, а також перевірки відповідності фінансових та господарських операцій заявленим цілям статутної діяльності підприємства. Важливим аспектом фінансової діяльності є грамотна організація та використання оборотних коштів, оскільки раціональне управління цими

ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та безпеки підприємства.

На основі зібраних даних було сформовано табл. 2.5 абсолютних та відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за 2021, 2022, та 2023 роки.

Таблиця 2.5 – Абсолютні та відносні показники фінансової стійкості

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022-2021	Відхилення 2023-2022
Наявність власних коштів підприємства в обороті, тис, грн	-909,8	+652,1	+1040,0	+1561,9	+387,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,056	0,164	0,159	+0,108	-0,005
Коефіцієнт автономії	0,056	0,164	0,159	+0,108	-0,005
Коефіцієнт фінансової залежності	0,906	0,728	0,799	-0,178	+0,071
Коефіцієнт фінансового ризику	0,906	0,728	0,799	-0,178	+0,071
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,278	0,174	0,239	+0,452	+0,065
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу	0,062	0,225	0,199	+0,163	-0,026

В 2021 році підприємство мало негативний власний оборотний капітал, що свідчить про те, що його власний капітал був недостатній для покриття необоротних активів. Це могло свідчити про підвищений фінансовий ризик і залежність від зовнішніх джерел фінансування для забезпечення поточної діяльності. Проте, в 2022 та 2023 роках ситуація значно покращилась, власний капітал перевищив вартість необоротних активів, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та автономії підприємства. Позитивний власний оборотний капітал вказує на те, що підприємство має достатньо ресурсів для фінансування своєї поточної діяльності, що є важливим для підтримки операційної діяльності в умовах воєнного стану. З 2021 до 2022 року спостерігається значне позитивне відхилення в наявності власного оборотного капіталу, що вказує на значне покращення фінансової структури та збільшення фінансової стійкості підприємства. Це може бути результатом збільшення власних капіталовкладень, реорганізації бізнес-процесів або зменшення необоротних активів.

З 2022 до 2023 року зростання наявності власного оборотного капіталу продовжилося, хоча й у менших масштабах порівняно з попереднім роком. Це свідчить про продовження тенденції зміцнення фінансового стану компанії, хоча

темпи зростання сповільнилися. Це може бути пов'язано з насиченням потенціалу зростання або змінами в зовнішньому економічному середовищі, зокрема, через триваючий воєнний стан.

Коефіцієнти фінансової стійкості та автономії показали збільшення у 2022 році, що позитивно для підприємства, особливо у воєнний час, коли важливо мати незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Зменшення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику свідчить про зменшення загального рівня боргів відносно активів, що є істотним для зниження ризиків у непевний період.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підвищився, що свідчить про збільшення частки ліквідного капіталу в загальному складі власних коштів, покращуючи оперативні можливості компанії у реагуванні на швидкі зміни ринкових умов.

Зміни у коефіцієнті співвідношення власного та залученого капіталу показують, як підприємство взаємодіє з ринковим середовищем у плані фінансових стратегій і наскільки ефективно воно використовує власний капітал порівняно з залученим.

Ці показники допомагають комплексно оцінити фінансову стабільність та потенціал адаптації компанії до умов воєнного стану. Це також демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін у економічному середовищі та підтримувати достатній рівень ліквідності та фінансової гнучкості для стійкого розвитку.

Розрахуємо та побудуємо табл. 2.6 показників ліквідності ТОВ. Проведемо розрахунок цих коефіцієнтів і визначимо відхилення між роками.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022-2021	Відхилення 2023-2022
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,024	1,188	1,100	+0,164	-0,088
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,864	0,476	0,347	-0,388	-0,129
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0038	0,0053	0,0727	+0,0015	+0,0675

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за період 2021-2023 років демонструє значні коливання, які відображають зміни у фінансовому стані компанії та її здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема в умовах воєнного стану, запровадженого в Україні з 2022 року.

Загальний коефіцієнт ліквідності підприємства злегка зріс з 1,024 у 2021 році до 1,188 у 2022 році, що свідчить про покращення здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Це позитивне зміщення може бути пов'язане з реструктуризацією зобов'язань або оптимізацією активів. Однак у 2023 році спостерігається зниження цього показника до 1,100, що може бути викликано збільшенням короткострокових зобов'язань або зменшенням оборотних активів, що підкреслює потенційні ризики в контексті ліквідності підприємства в непростий період.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вимірює здатність компанії покривати поточні зобов'язання без продажу запасів, істотно знизився з 0,864 у 2021 році до 0,347 у 2023 році. Цей тренд вказує на збільшення залежності компанії від продажу запасів для забезпечення ліквідності, що може вказувати на вразливість у керуванні ліквідними ресурсами. Вплив воєнного стану та його можливий вплив на ланцюжки постачань і обсяги продажів можуть пояснити це значне зниження.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,0038 у 2021 до 0,0727 у 2023 році, що демонструє значне збільшення грошових коштів та їхніх еквівалентів. Це зростання свідчить про стратегічну активізацію управління грошовими ресурсами, що є важливим фактором для підтримки операційної діяльності в умовах економічної невизначеності. Більш високий рівень цього показника може свідчити про підвищену обережність керівництва в контексті фінансового планування та готовність до можливих кризових ситуацій.

Ці показники в сукупності відображають складну динаміку управління ліквідністю підприємства, що є ключовим для забезпечення його стабільності та розвитку в довгостроковій перспективі, особливо в умовах воєнного стану, який вимагає від компаній особливої гнучкості та адаптивності.

## 2.4. Аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

Результати діяльності підприємства аналізуються виходячи з індикаторів, які відображають ключові аспекти його функціонування, причому вибір цих показників зумовлений цілями аналізу. Встановлення стратегічних цілей передбачає порівняння ефективності підприємства з конкурентами, використовуючи узагальнені показники, які відбивають діяльність на рівні окремих регіонів чи структурних одиниць. Натомість для визначення тактичних цілей важливий контроль над оперативними аспектами діяльності підприємства, що вимагає аналізу показників ефективності окремих підрозділів або виробничих процесів.

Аналіз прибутковості підприємства здійснюється через порівняння фактичних даних звітного періоду з даними попереднього періоду, що дозволяє визначити динаміку змін прибутковості та ефективності використання ресурсів. Цей аналіз сприяє виявленню тенденцій та формуванню стратегій, спрямованих на підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз формування та розподілу прибутку ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022-2021	Відхилення 2023-2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації	38997,2	20717,8	26324,9	-18279,4	+5607,1
Собівартість реалізованої продукції	25432,1	15332,3	18978,1	-10099,8	+3645,8
Інші операційні доходи	52,2	65,6	5,2	+13,4	-60,4
Інші операційні витрати	12360,0	4595,5	6814,9	-7764,5	+2219,4
Інші доходи	0,3	0,1	251,6	-0,2	+251,5
Інші витрати	172,3	278,0	49,9	+105,7	-228,1
Фінансовий результат до оподаткування	1085,3	577,7	738,8	-507,6	+161,1
Чистий прибуток	889,9	473,7	605,8	-416,2	+132,1

Таблиця відображає важливу динаміку в формуванні та розподілі прибутку підприємства. Протягом аналізованого періоду відбулося значне зниження

чистого доходу в 2022 році порівняно з 2021 роком, що могло бути викликано зовнішніми економічними умовами або зміною в операційній стратегії компанії. Подальше зростання в 2023 році свідчить про відновлення, можливо, завдяки новим ринковим ініціативам або поліпшенню економічного середовища.

Протягом аналізованого періоду відбулося значне зниження чистого доходу в 2022 році порівняно з 2021 роком, що могло бути викликано зовнішніми економічними умовами або зміною в операційній стратегії компанії. Подальше зростання в 2023 році свідчить про відновлення, можливо, завдяки новим ринковим ініціативам або поліпшенню економічного середовища.

Значне зниження собівартості продукції в 2022 році, яке можна інтерпретувати як результат зниження виробничих витрат або змін у структурі реалізованої продукції, сприяло зменшенню втрат в доходах, але це не змогло повністю компенсувати падіння доходів. Зростання собівартості в 2023 році також свідчить про зростання обсягів виробництва або збільшення цін на ресурси.

Інші доходи та витрати показують значні коливання, особливо зростання інших доходів у 2023 році, що може бути пов'язано з надзвичайними операціями або одноразовими вигодами. Чистий прибуток зазнав зниження у 2022 році та часткового відновлення у 2023 році, що відображає загальну тенденцію фінансового здоров'я підприємства у складні періоди.

Аналіз підкреслює необхідність для компанії звернути увагу на оптимізацію витрат і пошук нових джерел доходу для підтримки стабільності та зростання в майбутньому.

Рентабельність підприємства вимірюється через відносні показники, в той час як абсолютний показник визначається сумою прибутку чи доходу. Особливе значення має визначення рівня рентабельності, яке дозволяє глибше аналізувати фінансовий стан підприємства. Розрахунок показників рентабельності, що включають прибутковість підприємства, продукції, активів та власного капіталу, є оптимальним і доцільним способом узагальнення аналізу фінансової ситуації.

Показники рентабельності критично важливі для визначення того, як формується прибуток та дохід підприємства. Вони використовуються в аналізі

виробництва як ключовий інструмент інвестиційної політики та ціноутворення, оскільки вони надають більш повну інформацію порівняно з простими показниками прибутку. Показники рентабельності характеризують кінцеві результати управління, показуючи співвідношення між наявними ресурсами та їх ефективним використанням. Результати розрахунків цих показників зазвичай відображаються у вигляді таблиці, що дозволяє легко оцінити ефективність різних аспектів діяльності підприємства.

На основі зібраних даних з фінансових звітів підприємства, розрахуємо ключові показники рентабельності та складемо відповідну табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022-2021	Відхилення 2023-2022
Рентабельність активів	1,53	2,07	2,21	+0,54	+0,14
Рентабельність власного капіталу	27,17	12,64	13,92	-14,53	+1,28
Рентабельність продажів	2,28	2,29	2,30	+0,01	+0,01
Рентабельність продукції	3,50	3,09	3,20	-0,41	+0,11

Аналіз рентабельності ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за період 2021-2023 років виявляє ключові тенденції в ефективності використання активів, власного капіталу та оперативної діяльності, що має важливе значення для оцінки фінансової безпеки підприємства. Ці показники не тільки відображають поточний фінансовий стан компанії, але й вказують на потенційні ризики та можливості в контексті її стратегічного розвитку.

Покращення рентабельності активів з 1,53% у 2021 році до 2,21% у 2023 році свідчить про збільшення ефективності використання ресурсів компанії. Це зростання є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів, оскільки вища рентабельність активів вказує на краще управління активами та здатність генерувати більше прибутку з кожної вкладеної гривні.

Однак зниження рентабельності власного капіталу з 27,17% до 12,64% в 2022 році, хоча й злегка зросло у 2023 році до 13,92%, може викликати занепокоєння серед власників. Це падіння може бути результатом збільшення капіталу без пропорційного зростання прибутків. Зміцнення цього показника в



наступному році потенційно відображає коригування стратегій управління або покращення ринкових умов.

Рентабельність продажів, яка зберегла стабільність і незначно зросла, демонструє, що підприємство змогло підтримувати або навіть поліпшити маржу прибутку на продажах, не дивлячись на волатильність ринку. Це свідчить про ефективне ціноутворення та контроль витрат, що є критично важливим для фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Рентабельність продукції показала невелике зниження у 2022 році, але відновила зростання у 2023 році, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів або змінами в асортименті продукції. Підтримка цього показника на достатньому рівні є важливою для забезпечення конкурентоспроможності та здатності підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

Загалом, динаміка рентабельності вказує на адаптацію підприємства до змінних умов ринку та його здатність ефективно управляти ресурсами для забезпечення стабільності та зростання. Однак важливо продовжувати моніторинг цих показників для своєчасного реагування на потенційні фінансові виклики та використання можливостей для підвищення фінансової безпеки підприємства.

Для розрахунку вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана, яка є популярним фінансовим індикатором для прогнозування банкрутства, використовуються п'ять фінансових коефіцієнтів (2.1):

$$Z=0.717\times X1+0.847\times X2+3.107\times X3+0.420\times X4+0.998\times X5 \quad (2.1)$$

де: X1=Оборотний капітал /Загальні активи

X2=Нерозподілений прибуток /Загальні активи

X3=Операційний прибуток/Загальні активи

X4=Власний капітал/Загальні зобов'язання

X5=Виручка/Загальні активи

Відповідно до розрахунків коефіцієнтів для моделі Альтмана, складемо таблицю, що відображає детальні значення для кожного року та показники (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Розрахунок вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана

Показник / Рік	2021	2022	2023
Оборотний капітал / Загальні активи (X1)	-0,032	0,136	0,080
Нерозподілений прибуток / Загальні активи (X2)	0,038	0,123	0,103
Операційний прибуток / Загальні активи (X3)	0,019	0,025	0,027
Власний капітал / Загальні зобов'язання (X4)	0,071	0,261	0,199
Виручка / Загальні активи (X5)	0,669	0,905	0,962
Z-рахунок	0,80	1,29	1,27

Результати розрахунків за моделлю Альтмана для ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за 2021-2023 роки свідчать про зміни у фінансовій стабільності підприємства та його здатність витримувати потенційні фінансові кризи. Модель Альтмана, яка широко використовується для оцінки вірогідності банкрутства, включає кілька фінансових показників, що дають змогу всебічно оцінити ризики, асоційовані з діяльністю підприємства.

У 2021 році розрахунковий Z-счет становив 0.80, що вказує на високу ймовірність банкрутства згідно з класифікацією Альтмана. Це значення знаходилося значно нижче порога безпеки, що може відображати фінансові труднощі, переживані компанією внаслідок низки внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як нестабільні ринкові умови та недостатня ефективність управління активами.

Проте, у 2022 році Z-рахунок підвищився до 1.29, а у 2023 році зберігся майже на тому ж рівні – 1.27. Це свідчить про значне покращення фінансового стану та зменшення ризику банкрутства, проте значення все ще залишалося в зоні невизначеності ( $1.8 \leq Z < 3.0$ ). Це вказує на позитивні зміни в операційній ефективності та управлінні зобов'язаннями, хоча підприємству необхідно продовжувати роботу над підсиленням своїх фінансових позицій для досягнення стійкої безпекової зони.

Покращення показників у моделі Альтмана корелює з вжитими заходами, такими як оптимізація витрат, покращення управління дебіторською заборгованістю та збільшення власного капіталу відносно загальних зобов'язань.

Однак стабільне перебування в зоні невизначеності засвідчує, що підприємству все ще потрібно зосередити увагу на зміцненні фінансових показників, що може включати диверсифікацію джерел доходу, посилення резервних фондів та стратегічне планування витрат для забезпечення більшої фінансової стабільності і безпеки.

## Висновок до розділу 2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за період 2021-2023 років відображає комплексну картину динаміки стану підприємства у контексті його ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та загальної ефективності діяльності. Результати аналізу свідчать про значні зміни в структурі і управлінні фінансовими ресурсами, які мають прямий вплив на фінансову безпеку підприємства.

Загальний аналіз ліквідності вказує на те, що підприємство зазнало коливань у своїй здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Хоча загальний коефіцієнт ліквідності показав покращення у 2022 році, падіння у 2023 році вказує на потенційні труднощі з підтримкою ліквідності в майбутньому, що може бути пов'язано з викликами, викликаними зовнішніми економічними та політичними факторами, включаючи воєнний стан.

Рентабельність підприємства демонструє здатність до генерації прибутку з використання активів, власного капіталу та продажів. Значне зниження рентабельності власного капіталу в 2022 році, хоча й покращилось у 2023 році, підкреслює необхідність ревізії фінансових стратегій та оптимізації операційних процесів для підвищення фінансової ефективності.

Аналіз фінансової стійкості підтверджує позитивні зрушення у структурі капіталу, зокрема зростання власних коштів та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу та зниження фінансової залежності сприяють зміцненню фінансової безпеки та підвищенню стійкості підприємства до потенційних зовнішніх шоків.

Фінансова безпека ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» має стратегічне значення, оскільки забезпечує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Покращення коефіцієнтів маневреності власного капіталу та зниження фінансової залежності свідчать про зростання внутрішніх ресурсів та зменшення вразливості перед зовнішніми фінансовими загрозами. Такі зміни сприяють зміцненню фінансової стійкості та здатності компанії адаптуватися до непередбачуваних ринкових умов та кризових ситуацій. Забезпечення фінансової безпеки вимагає від підприємства не тільки підтримання ліквідності, але й ретельного планування витрат, інвестицій та резервування коштів для можливих форс-мажорних обставин.

Загалом, аналіз вказує на змішані тенденції у фінансовому стані ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС». Незважаючи на деякі позитивні зміни, існують значні виклики, що потребують уваги для забезпечення стабільного і стійкого фінансового майбутнього. Важливо продовжувати моніторинг ключових показників, оптимізувати витрати, покращувати управління активами та зміцнювати фінансову дисципліну для забезпечення фінансової безпеки та успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Стратегія функціонування системи фінансової безпеки підприємства

Стратегічне планування є вирішальним елементом у стратегічному управлінні системою фінансової безпеки організації. Цей процес має бути орієнтованим на формулювання цілей та розробку довготривалих та короткострокових планів для системи фінансової безпеки з метою протидії реальним та потенційним загрозам стабільності та розвитку організації. Завдання стратегії полягає в створенні стійких конкурентних переваг, і саме стратегія, опираючись на бізнес-цілі, визначає механізми, якими підприємство може реалізувати свої стратегічні аспекти в ринкові переваги, реагуючи на зовнішні впливові фактори.

Стратегічне планування у сфері фінансової безпеки включає в себе комплекс основних концепцій та підходів до розвитку системи фінансової безпеки підприємства, враховуючи потенційну трансформацію існуючих та виникнення нових загроз та небезпек для його діяльності в коротко- та довгостроковій перспективі. У контексті глобальної невизначеності та волатильності міжнародних та національних економічних процесів, стабільність підприємства значною мірою залежить від його здатності адекватно відповідати на реальні та потенційні негативні впливи зовнішнього і внутрішнього середовища. Це можливо лише за умови ефективного стратегічного управління активностями підприємства та його системою фінансової безпеки. Стратегічне управління дозволяє не тільки оперативно реагувати на поточні загрози, але й прогнозувати, оцінювати та здійснювати своєчасну підготовку до майбутніх небезпек і загроз. Така складність зумовлена наявністю у системі фінансової безпеки різноманітних зовнішніх та внутрішніх учасників, матеріально-технічної бази та застосування складних технологій, методів роботи для протидії небезпекам. Ефективна діяльність системи фінансової безпеки вимагає

вирішення комплексу задач щодо створення управлінських механізмів та взаємодії, які дозволяють синхронізувати роботу всіх учасників системи, що є складним і ресурсомістким процесом, включаючи часові та матеріальні витрати, а також вимагаючи відповідної підготовки фахівців системи фінансової безпеки, керівництва та персоналу підприємства.

Для ефективного вирішення поставлених завдань необхідно здійснити наступні дії:

- Провести прогнозування потенційного розвитку процесів у світовій та національній економіці, а також у конкретному сегменті, де діє підприємство, з особливим акцентом на аналіз небезпек і загроз, їхнього поточного стану, можливої еволюції та ступеню негативного впливу на діяльність підприємства та його фінансову безпеку в короткостроковій та довгостроковій перспективі;

- Розробити модель передбачуваної системи фінансової безпеки, яка могла б ефективно протистояти існуючим та майбутнім загрозам, та спланувати її етапне впровадження на підприємстві;

- Поступово оснастити систему фінансової безпеки засобами сигналізації, відеоспостереження, захисту та іншими сучасними та перспективними технічними засобами;

- Забезпечити постійне професійне навчання та освіту співробітників системи фінансової безпеки;

- Встановити та підтримувати безперервну взаємодію з державними органами влади та правоохоронними структурами;

- Ініціювати та сприяти розробці законодавства та інших нормативних актів, які регулюють діяльність недержавних структур безпеки та їх суб'єктів

Усі описані завдання вимагають чіткого прогнозування потенційних змін у зовнішньому середовищі підприємства в сьогоденні та в майбутньому, достатнього часу для їх реалізації, наявності необхідних фінансових та матеріально-технічних ресурсів, а також кваліфікованого персоналу. Таким чином, ефективне вирішення цих завдань залежить від грамотного стратегічного планування. Стратегічне планування дозволяє не тільки створити систему фінансової безпеки, спроможну протистояти сучасним загрозам, але й

забезпечити її адаптацію та гармонійний розвиток у відповідності до передбачених змін у небезпеках і загрозах в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Сучасна система фінансової безпеки характеризується високим ступенем складності та інерційністю, що обумовлює потребу у її еволюційному розвитку. Такий розвиток передбачає не лише значні часові витрати та наступність заходів, але й адекватне фінансування, оснащення сучасними технічними засобами, а також систематичне підвищення кваліфікації керівників та персоналу підприємства, особливо співробітників, що входять до структурних підрозділів фінансової безпеки (наприклад, служба фінансової безпеки, відділ фінансової безпеки, департамент фінансової безпеки чи управління фінансової безпеки). Забезпечення такого розвитку можливе тільки через стратегічне планування діяльності системи фінансової безпеки.

Стратегічне планування базується на стратегії фінансової безпеки, розробленій з урахуванням специфіки підприємства, включаючи його розмір, сферу діяльності, прибутковість, перспективи розвитку, рівень конкуренції, включно з недобросовісною конкуренцією, та інші чинники. Терміни реалізації таких стратегій можуть коливатися від одного до п'яти чи навіть десяти років, залежно від згаданих параметрів.

Стратегія фінансової безпеки підприємства є довгостроковим планом цілеспрямованих та узгоджених заходів, реалізованих учасниками системи фінансової безпеки, які спрямовані на створення умов, що сприяють безпечному виконанню місії підприємства. Ця стратегія має бути розроблена з урахуванням існуючих та потенційних загроз, специфіки діяльності підприємства, його поточних можливостей, а також амбіцій щодо створення та підтримки ефективної системи фінансової безпеки. Рівень цієї системи визначається керівництвом або власниками підприємства. Зв'язок між стратегією фінансової безпеки та загальною стратегією підприємства демонструється у взаємодії обох підходів, що може бути відображено на рис. 3.1.

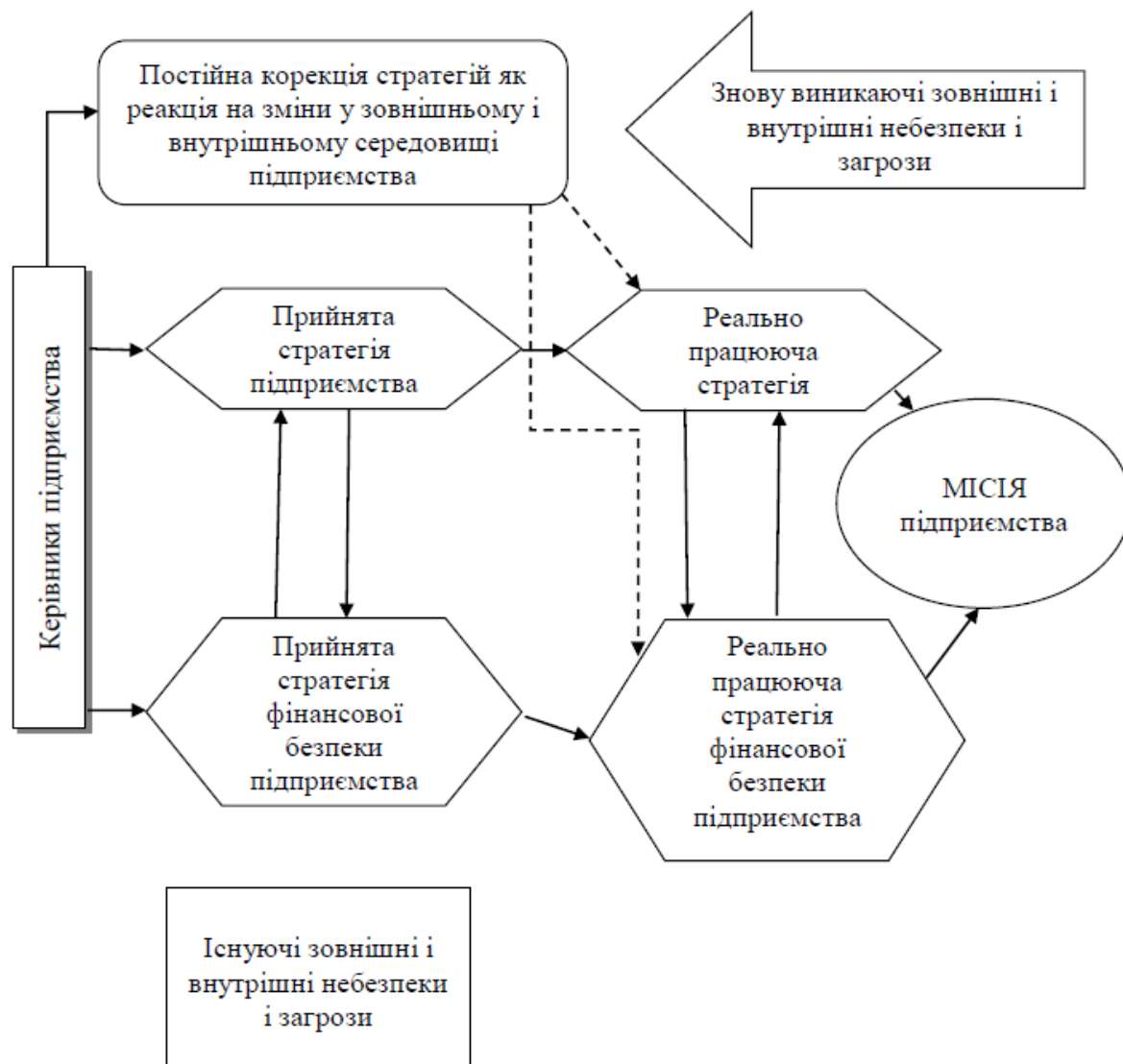


Рис. 3.1 – Модель взаємодії стратегії фінансової безпеки з загальною стратегією підприємства

Модель взаємодії стратегії фінансової безпеки з загальною стратегією підприємства може бути представлена як інтегрований підхід, де обидві стратегії взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної мети - забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Стратегія фінансової безпеки фокусується на ідентифікації, аналізі та мінімізації ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансове становище та діяльність підприємства.

Схема взаємодії стратегії фінансової безпеки з загальною стратегією підприємства може бути описана наступним чином:



1. Існуючі зовнішні і внутрішні небезпеки та загрози визначаються як основний вихідний пункт. Це дозволяє підприємству оцінювати поточні ризики та акцентувати можливі проблеми.

2. Прийнята стратегія фінансової безпеки підприємства є відповіддю на ці небезпеки. Вона включає плани та заходи для їх мінімізації або усунення.

3. Реально працююча стратегія фінансової безпеки підприємства представляє практичне втілення прийнятої стратегії, що включає постійний моніторинг, оцінку ефективності вжитих заходів та коригування заходів у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Прийнята стратегія підприємства є загальним планом дій, спрямованим на досягнення місії підприємства, в яку інтегровані принципи та цілі фінансової безпеки.

5. Реально працююча стратегія підприємства включає в себе активне виконання прийнятої стратегії, враховуючи поточну ситуацію і адаптуючи стратегічні рішення до змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

6. Постійна корекція стратегій як реакція на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства гарантує, що обидві стратегії — загальна та фінансової безпеки — ефективно адаптуються до динамічно змінних умов.

7. Місія підприємства стає кінцевою метою, на яку спрямовані стратегічні зусилля, забезпечуючи, що всі дії спрямовані на її досягнення.

Ця схема демонструє циклічність та взаємозалежність стратегій, де постійний моніторинг та корекція гарантують адаптивність підприємства до змінюваних умов і дозволяють ефективно реагувати на будь-які загрози його стабільності.

Стратегія фінансової безпеки підприємства поділяється на дві важливі частини, кожна з яких відіграє критичну роль у загальному захисті підприємства. Перша частина полягає у заздалегідь розробленій стратегії фінансової безпеки, яка інтегрована в загальну стратегію підприємства і спрямована на запобігання

виявленим фінансовим ризикам та загрозам. Друга частина стратегії є відповіддю на поточні зміни у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства. Ця частина стратегії є адаптивною і змінюється залежно від фактичних зовнішніх подій і умов, вимагаючи швидкого та ефективного реагування на небезпеки, що виникають.

Діяльність підприємства відбувається в контексті високої невизначеності, зокрема через змінність і нестабільність зовнішнього середовища, що часто кризова і включає в себе різноманітні виклики — економічні, політичні, міжнародні, соціальні.

Враховуючи, що кризи можуть мати як національний, так і глобальний масштаб, стратегія фінансової безпеки має бути особливо гнучкою та здатною до оперативної корекції з метою відповідності актуальним змінам. Така двочастинна структура стратегії, що включає як попередньо розроблені плани, так і гнучке реагування на поточні події, є ключовою для підтримки фінансової стійкості та сприяння стратегічному розвитку підприємства.

Отже, основною задачею стратегічного управління є не лише створення ефективної стратегії фінансової безпеки, але й її постійна адаптація до змін у ринкових умовах.

Стратегія фінансової безпеки має забезпечити адекватну реакцію на процеси, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, особливо ті, що в коротко- та довгостроковій перспективі можуть стати причиною виникнення нових загроз або небезпек для стабільності й розвитку підприємства.

У процесі розробки стратегії фінансової безпеки ключовими факторами, що визначають її ефективність, є методологічне забезпечення та наявність необхідних ресурсів. Ці елементи слід вибрати як основні критерії для оцінки якості таких стратегій, оскільки вони дозволяють забезпечити вичерпний та систематичний підхід до забезпечення фінансової стабільності та безпеки підприємства.

Відповідно до вищезгаданих вимог, ми пропонуємо наступну послідовність функціонування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка детально відображена на рис. 3.2.

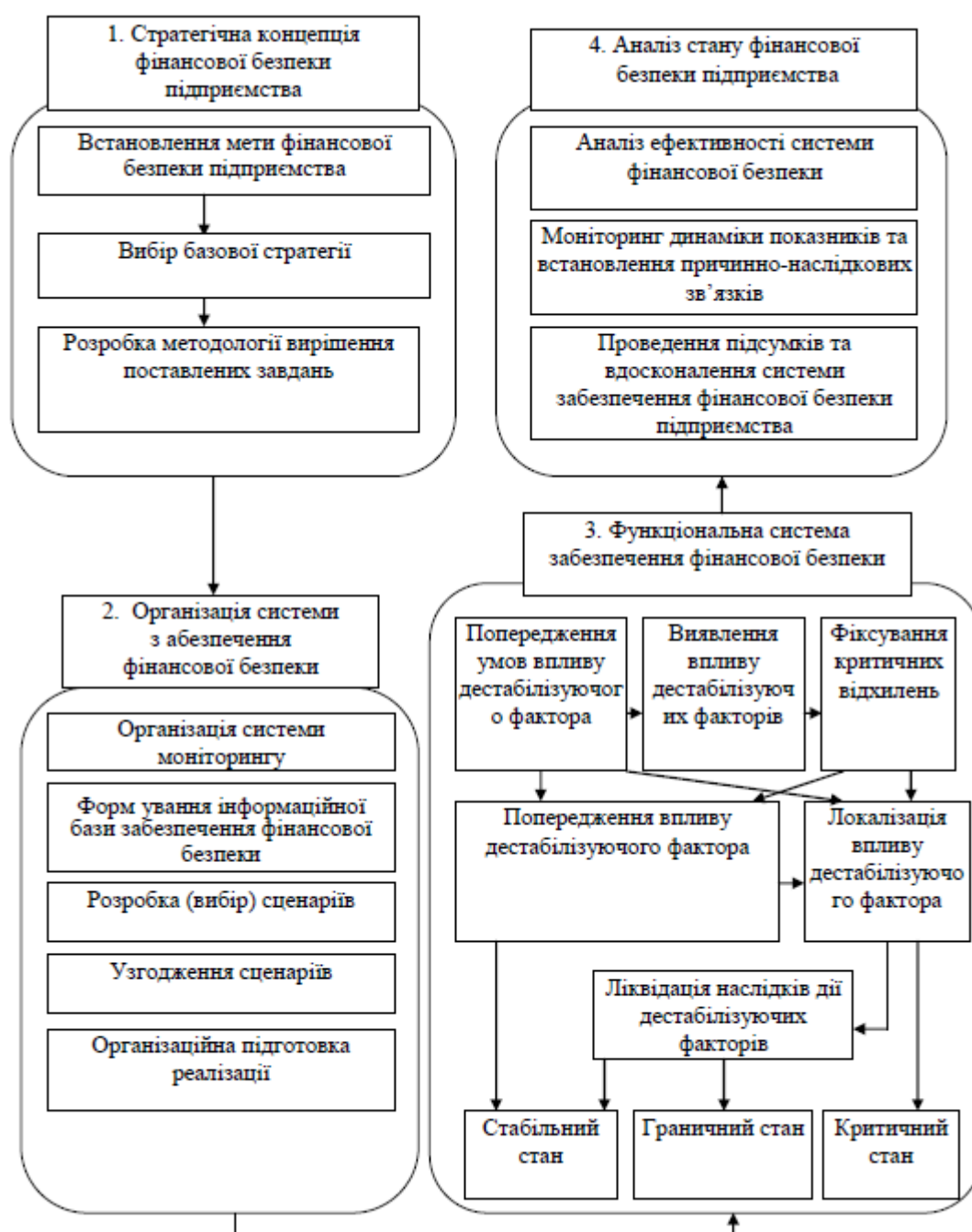


Рис. 3.2 – Етапи функціонування системи фінансової безпеки підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

Під час формування стратегії фінансової безпеки підприємства критично важливо враховувати всі аспекти внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на обсяг витрат забезпечення фінансової стабільності. Оцінка цих

чинників є ключовим етапом у процесі створення ефективної стратегії, оскільки забезпечує необхідність збору точної, актуальної та об'єктивної інформації, яка базується на первинних джерелах.

Величина витрат, як показник, має безпосередній вплив на кінцевий економічний ефект від реалізації стратегії фінансової безпеки. Саме тому, аналізувати лише зовнішні чи внутрішні фактори для вибору конкретної стратегії недостатньо. Потрібно також визначити, які з цих чинників мають найсильніший вплив на витрати, щоб виділити найважливіші з них для подальшої діяльності.

З огляду на адаптивність, можна виокремити три основних підходи до забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання:

1. Активний підхід полягає у використанні всіх наявних ресурсів для мінімізації потенційних фінансових втрат. Цей підхід передбачає проведення всіх господарських операцій з урахуванням заздалегідь розроблених заходів щодо попередження можливих фінансових негараздів.

2. Адаптивний підхід базується на гнучкому врахуванні управлінських рішень відповідно до реальних умов діяльності. За цієї стратегії, забезпечення фінансової безпеки відбувається безпосередньо в ході господарської діяльності, що не дозволяє уникнути всіх збитків, але мінімізує частину потенційних втрат.

3. Консервативний підхід реалізується після настання ризикових подій, коли збитки вже мають місце. Головна мета тут — локалізація збитків та обмеження їх подальшого розповсюдження.

Вибір конкретного підходу до забезпечення фінансової безпеки суттєво залежить від поточного етапу розвитку підприємства та специфіки умов, що склалися в даному бізнес-циклі.

Отже, система забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання представляє собою комплекс методів організації економічних процесів, які використовуються для захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Ці методи застосовуються в умовах, де існує обмеженість ресурсів і часу, що вимагає ефективного та цілеспрямованого підходу для забезпечення стабільності та безпеки економічної діяльності суб'єкта.

### 3.2. Управління ризиками задля мінімізації негативних впливів на підприємство

Оптимізація стратегії безпекового управління ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» спрямована на зниження ризиків, пов'язаних з його діяльністю. Підприємство зтикається зі значною кількістю ризиків і невизначеностей, кожен з яких вимагає індивідуального підходу і реалізації.

Для ефективної роботи з ризиками буде застосована система ISO, яка включає наступні етапи:

Управління ризиками за системою ISO включає в себе стандартизований підхід, що спрямований на ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль та моніторинг ризиків для зменшення негативних наслідків на підприємство. Основний документ, що регулює цей процес, – ISO 31000, який надає керівництво щодо принципів та загальних настанов управління ризиками.

Створення рамок управління ризиками: Першим кроком є встановлення процесу управління ризиками, який інтегрується у загальну систему управління підприємства. Це включає розробку політики, визначення відповідальних осіб, та створення процесів для оцінки, ліквідації та моніторингу ризиків.

Контекстуалізація: Підприємству необхідно визначити внутрішні та зовнішні контексти, що впливають на ризики. Внутрішній контекст включає культуру, цілі та структуру організації, тоді як зовнішній охоплює регуляторні, політичні, економічні та соціальні умови.

Ідентифікація ризиків: Цей процес включає розпізнавання джерел ризиків, подій, їх причин та потенційних наслідків. Ідентифікація є критичною для розуміння обсягу ризиків, з якими може зіткнутися організація.

Оцінка ризиків: Оцінка ризиків дозволяє визначити величину ризиків та рівень їх прийнятності або нетерпимості. Вона включає аналіз ризиків за їх вірогідністю та наслідками, а також розгляд здатності організації управляти цими ризиками.

Впровадження заходів щодо ризиків: На цьому етапі підприємство визначає та впроваджує стратегії для зменшення, уникнення, передачі ризиків

або прийняття наслідків. Важливим є розробка планів дій та залучення відповідних ресурсів для виконання цих планів.

Моніторинг та перегляд: Управління ризиками вимагає постійного перегляду та моніторингу ефективності заходів управління ризиками. Моніторинг включає періодичні перевірки для забезпечення актуальності та ефективності процесів управління ризиками.

Застосування стандарту ISO 31000 дозволяє підприємству не тільки ефективно управляти поточними ризиками, але й адаптуватися до мінливих умов у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що, в свою чергу, підвищує стійкість організації до непередбачених подій та зміцнює її фінансову безпеку [25].

Цей підхід дозволяє не тільки ідентифікувати та аналізувати потенційні ризики, але й систематично управляти ними в контексті зміцнення фінансової стабільності підприємства.

На першому етапі розробки стратегії антикризового управління ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» відбувається ідентифікація та класифікація ризиків. Розглядаючи специфіку компанії, було вирішено поділити ризики на декілька груп, кожна з яких має свою особливість. Одна з ключових груп ризиків пов'язана з можливістю військової агресії Російської Федерації та наслідками, які це може мати для активів компанії:

1. Пошкодження основних виробничих засобів - втрата або ушкодження обладнання, що може призвести до зупинки виробництва.
2. Пошкодження складських приміщень та втрата запасів - руйнування складів, що призводить до зниження запасів сировини та готової продукції.
3. Пошкодження транспортних засобів - ушкодження або знищення транспорту, який використовується для доставки товарів та матеріалів.
4. Травмування співробітників - загроза життю та здоров'ю персоналу, що може призвести до втрати кваліфікованих кадрів та необхідності залучення нових співробітників.

Класифікація цих ризиків дозволяє компанії ретельно аналізувати потенційні загрози та розробляти цілеспрямовані заходи для їх запобігання або мінімізації наслідків.

Для описаних ризиків важливо впровадити стратегію мінімізації ризиків, особливо враховуючи їх непередбачуваний та непереборний характер. Їхнє запобігання часто вимагає значних фінансових інвестицій без гарантії безпосереднього економічного ефекту. Однак, на підприємстві вже реалізовані деякі превентивні заходи, включно зі страхуванням активів та розробкою інструкцій для персоналу на випадок повітряної тривоги.

Додатковим заходом для зниження ризиків може стати стратегія децентралізації складських приміщень шляхом створення мережі менших складів, що дозволить мінімізувати ризики втрати значних обсягів запасів внаслідок єдиного влучання. Такий підхід вимагає значних капіталовкладень та залучення великої кількості спеціалістів, особливо в області логістики, для оптимізації розташування та функціонування нових складських потужностей.

Ризики, пов'язані з кадровим потенціалом підприємства, такі як мобілізація, дефіцит кваліфікованих кадрів та звільнення через переселення з потенційно небезпечних територій, вимагають ретельної уваги та адаптивних рішень. Заходи для мінімізації цих ризиків включають можливість бронювання від мобілізації для ключових співробітників, залучення дистанційних працівників та аутсорсинг, а також інвестиції в освіту та навчання потенційних кадрів. Це особливо актуально для робочих спеціальностей, для яких можна фінансувати навчальні курси та семінари, забезпечуючи тим самим підвищення кваліфікації та розвиток навичок. Загалом, такі ризики можна вважати управлінські прийнятними, якщо вживаються відповідні заходи їх мінімізації.

Управління ризиками відповідно до перших чотирьох етапів системи ISO детально описане в табл. 3.1, з якої видно, що основні пріоритети підприємства полягають у пошуку нових ринків збуту та залученні кваліфікованих працівників, оскільки ці задачі мають високу ймовірність впливу на стабільність компанії. Відтак, необхідно розробити та реалізувати ефективні заходи в рамках антикризової стратегії для нейтралізації згаданих ризиків.

Таблиця 3.1 – Управління ризиками за системою ISO

Ризик	Ймовірність	Пріоритет	Реагування
Пов'язані з військовими діями			
Пошкодження основних засобів на виробництві	Низька	1	Страховання основних засобів
Пошкодження складських приміщень і втрата запасів.	Середня	2	Розробка мережі складських приміщень меншої ємності з метою мінімізувати ризики влучання
Пошкодження транспортних засобів	Середня	3	Страховання вантажу, пошук більш безпечних маршрутів
Травмування співробітників	Низька	4	Розробка інструкції для персоналу на випадок повітряної тривоги, наявність укриття
Пов'язані з експортним потенціалом			
Атаки на порти та портові термінали	Висока	1	Пошук нових ринків збуту, зокрема вітчизняних, страхування вантажів, пошук нових імпортерів
Зміна ринкової ціни на продукт	Низька	3	Оформлення опціонів
Пов'язані з кадровою політикою			
Мобілізація	Висока	2	Оформлення бронювання робітників
Відсутність кваліфікованих кадрів	Висока	1	Додаткове навчання для робітників, пошук кандидатів серед випускників ВНЗ
Міграція робітників у більш безпечні регіони	Низька	3	Впровадження дистанційного формату роботи для спеціальностей у яких це можливо
Пов'язані з ситуацією на ринку			
Ріст цін на паливо та інші матеріали	Висока	1	Запаси палива, контракти на поставку у формі опціонів, пошук постачальників за нижчою ціною
Дефіцит технічних засобів	Низька	3	Пошук і закупівля техніки закордоном

У контексті стратегічного управління ризиками ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» важливим є комплексний підхід до мінімізації потенційних загроз, що виникають внаслідок військових дій, змін на ринку та кадрової політики. Перш за все, враховуючи ризики, пов'язані з військовими діями, такі як пошкодження основних засобів, складських приміщень, транспортних засобів та потенційне травмування співробітників, компанія застосовує страхування та



розробку мережі складських приміщень меншої ємності, розташованих в різних локаціях для зменшення концентрації ризиків. Крім того, важливим є розробка детальних інструкцій для персоналу на випадок повітряних тривог та забезпечення укриттів.

Що стосується кадрової політики, особливо важливою є проблематика мобілізації, відсутності кваліфікованих кадрів та міграції працівників. У відповідь на ці виклики компанія впроваджує бронювання від мобілізації для ключових спеціалістів, здійснює інвестиції у навчання та стажування, а також впроваджує гнучкі форми роботи для забезпечення можливості дистанційної роботи там, де це можливо.

З огляду на ситуацію на ринку, зокрема ріст цін на паливо та інші матеріали та потенційний дефіцит технічних засобів, компанія вживає заходів щодо створення стратегічних запасів, укладення довгострокових контрактів та пошуку альтернативних джерел постачання. Такі дії дозволяють не тільки забезпечити стабільність у постачанні необхідних ресурсів, але й зменшити залежність від зовнішніх коливань ринку.

Загалом, ретельно сплановані стратегії управління ризиками дозволяють компанії ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» ефективно реагувати на поточні та потенційні загрози, забезпечуючи тим самим стабільність та безпеку своєї діяльності в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища.

### 3.3. Розробка моделювання рекомендацій щодо формування комплексної системи управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

В контексті фінансової нестабільності на підприємстві ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», виявлення ознак кризи та серйозної загрози їх фінансовій безпеці вимагає розробки всебічного підходу до виведення підприємств із кризової ситуації. Основні принципи побудови такого підходу мають базуватися на раціональному виборі пріоритетних напрямів для реалізації

тактичних цілей, які сприятимуть досягненню стратегічних завдань та місії підприємства.

В цьому контексті використання методу аналізу ієрархій (МАІ), розробленого Т. Сааті [26], стає ключовим інструментом у процесі прийняття рішень. Метод дозволяє структурувати рішення через побудову ієрархічної моделі, яка включає різні рівні завдань від загальної стратегічної мети до конкретних тактичних дій. Метод аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті, є потужним інструментом для ухвалення рішень, особливо у комплексних ситуаціях, які вимагають багатокритеріального оцінювання. Цей метод може бути використаний для управління фінансовою безпекою підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», дозволяючи ефективно аналізувати та ранжувати різні стратегічні альтернативи.

Декомпозиція ієрархічного аналізу ініціюється визначенням основної тактичної мети, яка полягає в подоланні ознак кризи на підприємстві. На наступному рівні розглядаються різноманітні альтернативи, що можуть слугувати інструментами досягнення вищезазначеної мети. Кожна альтернатива оцінюється згідно з встановленими критеріями, які можуть включати різні показники або групи показників для оцінки доцільності вибору певної альтернативи.

Цей процес ієрархічної декомпозиції вибору найкращої альтернативи для подолання кризових ознак на підприємстві є відображений на рис. 3.3, що сприяє візуалізації та глибшому розумінню структури задачі та можливих шляхів її рішення.

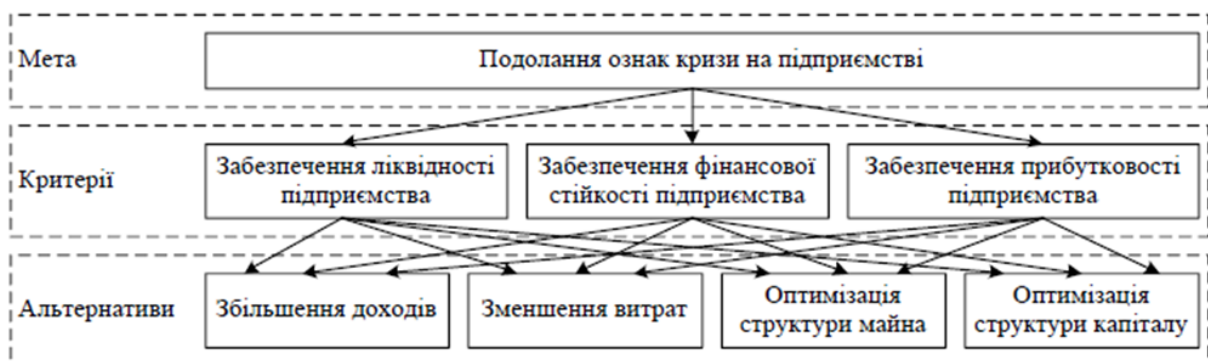


Рис. 3.3 – Декомпозиція задачі ієрархії моделі управління фінансовою безпекою підприємства

На представленому рисунку зображено ієрархічну модель, яка використовується для аналізу кризових ознак та стратегічного планування виходу з кризи на прикладі підприємства ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС». Модель розроблена відповідно до методу аналізу ієрархій (МАІ) Томаса Сааті, що дозволяє систематично структурувати та аналізувати рішення на основі багатокритеріальної оцінки.

Мета моделі зосереджена на вирішенні проблеми «Подолання ознак кризи на підприємстві», що відображає стратегічну необхідність забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства. Вона займає верхній рівень ієрархії і є ключовою для усього подальшого аналізу.

На другому рівні ієрархії знаходяться критерії, які включають «Забезпечення ліквідності підприємства», «Забезпечення фінансової стійкості підприємства» та «Забезпечення прибутковості підприємства». Ці критерії визначають фундаментальні аспекти фінансового здоров'я підприємства, кожен з яких є критичним для подолання кризи та успішного ведення бізнесу.

На нижньому рівні ієрархії розміщені альтернативи, які слугують можливими шляхами досягнення визначених критеріїв: «Збільшення доходів підприємства», «Зменшення витрат», «Оптимізація структури майна», та «Оптимізація структури капіталу». Кожна з цих альтернатив має потенційно значний вплив на фінансове поліпшення підприємства і вибір найкращих варіантів здійснюється на основі оцінки їх ефективності відносно критеріїв.

Лінії зв'язків між рівнями ієрархії вказують на взаємозв'язок між метою, критеріями та альтернативами, дозволяючи зрозуміти, як різні стратегічні дії можуть сприяти досягненню загальної мети підприємства. Ця структурована візуалізація слугує інструментом для зваженого вибору оптимальних рішень в умовах кризи, що базується на ясному розумінні пріоритетів і взаємодій між різними аспектами фінансової діяльності.

Процес включає систему попарних оцінок суджень, результати яких узагальнюються у вигляді зворотно-симетричної матриці, що детально представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)
...		1	
n	a (i,j)		1

Для кожного рівня ієрархії формується матриця попарних порівнянь, де елементи  $a_{ij}$  показують, наскільки і-й елемент важливіший за j-й за відповідним критерієм.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

У процесі визначення пріоритетності критеріїв для вибору альтернативи подолання ознак кризи на підприємстві використовується матричний метод аналізу ієрархій, який дозволяє об'єктивно оцінювати важливість кожного критерію відносно інших. Елемент матриці  $a_{ij}$  визначає важливість і-го фактора порівняно з j-м фактором згідно з шкалою інтенсивності від 1 до 9, де числові значення мають такі визначення:

- 1 означає рівну важливість обох факторів;
- 3 вказує на помірне домінування і-го фактора над j-м;
- 5 позначає істотну перевагу і-го фактора над j-м;
- 7 свідчить про значну перевагу і-го фактора;
- 9 підкреслює дуже сильні переваги і-го фактора над j-м;
- 2, 4, 6, 8 є проміжними значеннями, які використовуються для більш точної диференціації важливості між двома факторами.

Таблиця, що містить матрицю визначення пріоритетності критеріїв, зазвичай представлена як частина документації процесу прийняття рішень. Оцінювання та вибір найбільш ефективної альтернативи для подолання кризи

здійснюється на основі розрахунку ваг критеріїв за формулами (3.2-3.3), які зазвичай включають нормалізацію рядків матриці та обчислення середніх значень або інших статистичних показників для визначення кінцевого ранжування альтернатив.

Цей методологічний підхід дозволяє систематизувати і раціоналізувати процес вибору стратегій реагування на кризу, що підтримується науковим обґрунтуванням і забезпечує високий рівень об'єктивності в оцінці різних альтернатив дій [27]:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (3.2)$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i \quad (3.3)$$

де  $W$  – компонента власного вектору матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{\text{норм}}$  – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

$a_{ij}$  – значення елементів матриці.

В контексті методу аналізу ієрархій Томаса Саати, ключовими компонентами при розрахунку пріоритетів є вектори і матриці, які визначають взаємозв'язки між різними факторами та їх важливість. Зокрема, у формулах, які використовуються для визначення пріоритетності альтернатив, фігурують наступні елементи:

- компонента власного вектору матриці, яка репрезентує середнє значення оцінок пріоритетності для кожного критерію чи альтернативи. Цей вектор відображає вагу або значимість кожного критерію в контексті ухвалення рішень.

- нормований вектор матриці попарних порівнянь, який також відомий як вектор пріоритетів. Нормування вектору зазвичай здійснюється шляхом ділення кожного елемента вектора  $W$  на суму всіх його компонентів, що забезпечує їх

сумарну величину рівну одиниці. Це дозволяє порівнювати вагомість різних елементів у відсотковому відношенні. Значення елементів матриці попарних порівнянь, де кожен елемент  $a_{ij}$  визначає важливість  $i$ -го фактору відносно  $j$ -го фактору на шкалі від 1 до 9. Ці значення використовуються для заповнення матриці попарних порівнянь, де діагональні елементи завжди дорівнюють одиниці ( $a_{ii} = 1$ ), оскільки кожен фактор вважається рівним самому собі, а зворотні значення визначаються як  $1/a_{ij}$ .

Ці елементи взаємодіють у рамках визначеної процедури, щоб забезпечити систематичний та обґрунтований підхід до визначення відносної важливості різних альтернатив, який є критично важливим у процесі стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень.

В контексті стратегічного управління кризовими ситуаціями на підприємстві, ідентифіковані інструменти для досягнення стратегічних цілей через тактичні дії включають збільшення доходів (A1), зменшення витрат (A2), оптимізацію структури майна (A3) та оптимізацію структури капіталу (A4). Основні ознаки кризи на підприємстві проявляються через низькі показники ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості, що відображаються через високу дискримінанту силу відповідних фінансових індикаторів. Відтак, для подолання ознак кризи обрано критерії, спрямовані на забезпечення ліквідності (K1), фінансової стійкості (K2) та прибутковості (K3). Ці критерії використовуються для визначення пріоритетності різних альтернатив шляхом побудови декомпозиції задачі ієрархії та застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

Перевірка узгодженості в методі аналізу ієрархій Томаса Сааті є критично важливою складовою процесу, оскільки вона гарантує надійність і об'єктивність отриманих результатів. Цей процес передбачає визначення ступеня узгодженості суджень експертів, які вносять оцінки до матриці попарних порівнянь [27].

$$I_c = (\lambda - n)/(n - 1) \leq 0,2 \quad (3.4)$$

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм } i} \quad (3.5)$$

$$OC = I_c / I_{cc} \leq 0,1 \quad (3.6)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;

$I_c$  – індекс узгодженості;

$I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості;

$OC$  – відношення узгодженості;

$n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

Метод аналізу ієрархій, розроблений Томасом Сааті, включає декілька важливих етапів, які допомагають систематизувати процес прийняття рішень на основі різних критеріїв і альтернатив. Один із ключових аспектів цього методу — перевірка узгодженості отриманих даних, що забезпечує надійність і точність висновків.

Перевірка узгодженості в методі аналізу ієрархій починається із розрахунку власного значення для нормалізованої матриці попарних порівнянь. Власне значення відіграє роль індикатора, який дозволяє оцінити, наскільки послідовні та узгоджені внесені в матрицю оцінки. Для того, щоб перевірити узгодженість оцінок, обчислюється індекс узгодженості, який показує ступінь відхилень отриманих результатів від ідеально узгодженої матриці.

Далі вводиться концепція випадкового індексу, яка заснована на середніх значеннях індексу узгодженості для великої кількості випадково згенерованих матриць того ж розміру. Випадковий індекс дозволяє порівняти обчислений індекс узгодженості з базовим рівнем варіативності, що може виникати внаслідок випадковості внесених оцінок. Відношення узгодженості, яке є відношенням між індексом узгодженості та випадковим індексом, вказує на прийнятність матриці для подальшого використання. Якщо відношення узгодженості не перевищує порогове значення 0.1, то матрицю вважають узгодженою, що свідчить про високу надійність оцінок.

Такий підхід забезпечує об'єктивність і точність у процесі прийняття стратегічних рішень, дозволяючи керівництву підприємства базувати свої вибори на надійно аналізованих даних, що відповідно знижує ризики і підвищує ефективність управління фінансовою безпекою компанії. Завдяки застосуванню цих процедур, можна забезпечити високу точність та надійність процесу прийняття рішень в рамках методу аналізу ієрархій, що є особливо важливим у управлінні фінансовою безпекою підприємства.

### Висновок до розділу 3

В контексті стратегічного управління фінансовою безпекою на підприємстві ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» було розглянуто важливість інтегрованого підходу до розв'язання викликів, пов'язаних із захистом економічних інтересів компанії. Через динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, підприємство стикається із серйозними загрозами своїй стабільності, що вимагає постійного перегляду та коригування стратегій фінансової безпеки.

На базі аналізу різних чинників, які впливають на діяльність підприємства, було розроблено комплексні стратегічні підходи, що включають розробку нових методів захисту активів, оптимізацію структур і процесів, а також впровадження передових практик у сфері ризик-менеджменту. Стратегія охоплює різноманітні аспекти діяльності, включаючи технічне оснащення, правові аспекти, інформаційну безпеку, а також кадрову політику.

Визначення критичних ризиків і відповідні заходи щодо їх мінімізації мають стати ключовою складовою стратегії, що вимагає інтеграції різних рівнів управління, від верхівки до базових елементів структури. Крім того, ефективність стратегії буде забезпечуватися через її систематичний моніторинг і адаптацію до змінюваних умов середовища, що дозволить компанії швидко реагувати на нові виклики і загрози.

Розвиток і вдосконалення системи фінансової безпеки повинні стати частиною корпоративної культури, що сприятиме створенню умов для



стабільного та безпечного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Комплексний підхід до управління фінансовою безпекою, базований на стратегічному плануванні та впровадженні інноваційних рішень, дозволить ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам, забезпечуючи свою конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

## РОЗДІЛ 4

### ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Розрахунок моделювання рекомендацій щодо формування комплексної системи управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» на основі методу аналізу ієрархій

Проведемо розрахунок пріоритетності критеріїв для вибору альтернатив управління фінансовою безпекою на підприємстві за критеріями: забезпечення ліквідності підприємства, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення прибутковості.

Спочатку потрібно визначити ваги для кожного критерію. Для цього зазвичай використовують метод парних порівнянь, де експерти оцінюють значимість одного критерія відносно іншого за шкалою від 1 до 9.

Далі, з ваших вхідних даних, необхідно створити матрицю парних порівнянь. Якщо експерти вважають, що забезпечення ліквідності підприємства важливіше за фінансову стійкість в три рази, то відповідний елемент матриці буде 3. Якщо забезпечення прибутковості є вдвічі менш важливим за фінансову стійкість, то елемент матриці буде 0.5, і так далі.

Матриця парних порівнянь, створена для оцінювання трьох основних аспектів фінансової діяльності підприємства — забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості — відображає стратегічні пріоритети управління. Значення у матриці вказують на відносну важливість кожного з цих аспектів у контексті забезпечення сталого розвитку компанії. Зокрема, забезпечення ліквідності та прибутковості мають високу важливість з коефіцієнтами відповідно 3 у порівнянні з фінансовою стійкістю, що підкреслює їхнє значення для оперативного та довгострокового фінансування (табл. 4.1).

Обчислення ваг для кожного критерію здійснюється через нормалізацію стовпців матриці та подальше усереднення отриманих значень. Ці обчислення

дозволяють кількісно оцінити важливість кожного аспекту у загальній стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.

Забезпечення ліквідності

$A[1,1]=1$  Забезпечення ліквідності порівнюється саме з собою, отже, вага є 1.

$A[1,2]=3$  Забезпечення ліквідності вважається у 3 рази важливішим за забезпечення фінансової стійкості.

$A[1,3]=3$  Забезпечення ліквідності вважається у 3 рази важливішим за забезпечення прибутковості.

Забезпечення фінансової стійкості:

$A[2,1]=1/3$  Фінансова стійкість є менш важливою за ліквідність.

$A[2,2]=1$  Фінансова стійкість порівнюється сама з собою, отже, вага є 1.

$A[2,3]=1/2$  Фінансова стійкість є у два рази менш важливою за прибутковість.

Забезпечення прибутковості

$A[3,1]=1/3$  Прибутковість є менш важливою за ліквідність.

$A[3,2]=2$  Прибутковість вважається у 2 рази важливішою за фінансову стійкість.

$A[3,3]=1$  Прибутковість порівнюється сама з собою, отже, вага є 1.

Таблиця 4.1 – Матриця на основі умовних оцінок

Критерій	Ліквідність	Фінансова стійкість	Прибутковість
Забезпечення ліквідності	1	3	3
Забезпечення фінансової стійкості	1/3	1	1/2
Забезпечення прибутковості	1/3	2	1

Ця матриця може бути використана для визначення відносної важливості критеріїв у контексті управління фінансовою безпекою підприємства. Вона дозволяє оцінити, які критерії мають більше значення у стратегічному плануванні і якими аспектами управління слід займатися першочергово для забезпечення стабільності та росту компанії.

Згідно з результатами аналізу, забезпечення ліквідності підприємства є найважливішим критерієм. Це пояснюється потребою у підтримці достатнього

рівня оборотних активів для забезпечення повсякденної економічної діяльності. Прибутковість також має високу важливість, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність підприємства генерувати достатньо коштів для реінвестицій та зростання. У той час як фінансова стійкість вважається важливою, їй присвоєно менший коефіцієнт порівняння, що вказує на її вторинну роль порівняно з ліквідністю та прибутковістю в короткостроковій перспективі.

Ці результати слід враховувати при формуванні стратегій управління фінансами, зокрема у прийнятті рішень, спрямованих на забезпечення ліквідності та прибутковості, які є критичними для сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Після цього, з цих ваг потрібно визначити нормовані вектори ваг ( $w_{\text{норм}}$ ) та власне значення матриці ( $\lambda$ ), використовуючи методи, описані у теорії методу аналізу ієрархій (МАІ).

На основі даних, розрахуємо власне значення матриці ( $\lambda$ ) і визначимо індекс узгодженості ( $I_c$ ) та відношення узгодженості ( $O_c$ ) для матриці парних порівнянь. Включаючи розрахунок компоненти власного вектору матриці  $w_i$ , нормованого вектору матриці  $w_{\text{норм}}$ , власного значення матриці ( $\lambda$ ), індексу узгодженості  $I_c$  та відношення узгодженості  $O_c$ .

Введена матриця парних порівнянь  $A$

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 3 \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{3} & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

Обчислення вектору ваг  $w_i$ . Значення кожного елементу в нормованій матриці.

Обчислюємо середнє арифметичне для кожного рядка нормованої матриці, щоб отримати ваги  $w_i$ :

$$w_{i1} = (0,599 + 0,5 + 0,667) / 3 \approx 0,589$$

$$w_{i2} = (0,2 + 0,167 + 0,111) / 3 \approx 0,159$$

$$w_{i3} = (0,2 + 0,333 + 0,222) / 3 \approx 0,252$$

Нормовані ваги  $w_{\text{норм}}$

$$w_{\text{норм } 1} = 0,589/1 = 0,589$$

$$w_{\text{норм } 2} = 0,159/1 = 0,159$$

$$w_{\text{норм},3} = 0,252/1 = 0,252$$

Ці значення  $w_i$  і  $w_{\text{норм}}$  використовуються для подальшого аналізу в МАІ, включно з розрахунком власного значення матриці  $\lambda$ , індексу узгодженості ( $I_c$ ) і відношення узгодженості ( $O_c$ ), щоб забезпечити об'єктивну оцінку важливості критеріїв.

Розрахунок власного значення  $\lambda$ , Індексу узгодженості ( $I_c$ ) та Відношення узгодженості ( $O_c$ )

$$\lambda = 3,05$$

$$I_c = (3,05 - 3) / (3 - 1) = 0,025$$

$$O_c = 0,58 / 0,025 \approx 0,043$$

Таблиця 4.2 – Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи фінансової безпеки на підприємстві

	Забезпечення ліквідності підприємства	Забезпечення фінансової стійкості	Забезпечення прибутковості	Компонента власного вектору матриці ( $w_i$ )	Нормований вектор матриці попарних порівнянь ( $w_{\text{норм}}$ )
Забезпечення ліквідності підприємства	1	3	3	0,589	0,589
Забезпечення фінансової стійкості	1/3	1	1/2	0,159	0,159
Забезпечення прибутковості	1/3	2	1	0,25	0,252
Сума	1,67	6,00	4,50	1,00	1,00
Власне значення матриці ( $\lambda$ )				3,05	
Індекс узгодженості ( $I_c$ )				0,025	
Відношення узгодженості ( $O_c$ )				0,043	

Отримані значення вказують на високу узгодженість оцінок, оскільки  $O_c$  значно нижче порогового значення 0,1, Це свідчить про те, що проведені оцінки є послідовними та можуть бути використані для стратегічного планування на підприємстві, Запропоновані заходи для покращення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства мають бути прийняті до уваги в процесі стратегічного розвитку,

Для розрахунку пріоритетності альтернатив за критерієм забезпечення ліквідності підприємства була використана матриця парних порівнянь і подальше визначення вектору ваг. На основі цих даних здійснено обчислення власного значення матриці, індексу узгодженості та відношення узгодженості, Детальні кроки розрахунку:

Визначення матриці парних порівнянь. Матриця для альтернатив забезпечення ліквідності має наступний вигляд:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 0.5 & 3 \\ 0.5 & 1 & 0.33 & 2 \\ 2 & 3 & 1 & 5 \\ 0.33 & 0.5 & 0.2 & 1 \end{bmatrix}$$

Кожен елемент матриці вказує на відносну важливість однієї альтернативи над іншою.

Для кожного стовпця обчислюється сума елементів. Нормування кожного елемента матриці виконується шляхом ділення на відповідну суму стовпця:

$$A_{\text{норм}} = \begin{bmatrix} 0.2611 & 0.3077 & 0.2463 & 0.2727 \\ 0.1306 & 0.1538 & 0.1626 & 0.1818 \\ 0.5222 & 0.4615 & 0.4926 & 0.4545 \\ 0.0862 & 0.0769 & 0.0985 & 0.0909 \end{bmatrix}$$

Ваги для кожної альтернативи визначаються як середнє арифметичне нормованих значень рядків. Нормовані ваги обчислюються шляхом нормування ваг  $w_i$  так, щоб їхня сума дорівнювала 1,0:

$$w_{\text{норм}} = \begin{bmatrix} 0.27 \\ 0.16 \\ 0.48 \\ 0.09 \end{bmatrix}$$

Множимо матрицю  $AAA$  на вектор нормованих ваг  $w$ :

$$(A \cdot w) = \begin{bmatrix} 1 \cdot 0.27 + 2 \cdot 0.16 + 0.5 \cdot 0.48 + 3 \cdot 0.09 \\ 0.5 \cdot 0.27 + 1 \cdot 0.16 + 0.33 \cdot 0.48 + 2 \cdot 0.09 \\ 2 \cdot 0.27 + 3 \cdot 0.16 + 1 \cdot 0.48 + 5 \cdot 0.09 \\ 0.33 \cdot 0.27 + 0.5 \cdot 0.16 + 0.2 \cdot 0.48 + 1 \cdot 0.09 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.27 + 0.32 + 0.24 + 0.27 \\ 0.135 + 0.16 + 0.1584 + 0.18 \\ 0.54 + 0.48 + 0.48 + 0.45 \\ 0.0891 + 0.08 + 0.096 + 0.09 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.1 \\ 0.6334 \\ 1.95 \\ 0.3551 \end{bmatrix}$$

Обчислюємо середнє значення для отриманого вектора, розділеного на ваги:

$$\lambda = \frac{(1.1/0.27) + (0.6334/0.16) + (1.95/0.48) + (0.3551/0.09)}{4}$$

$$\lambda = \frac{4.074 + 3.959 + 4.0625 + 3.9456}{4} \approx 4.01$$

Індекс узгодженості (Ic)

Ic= 0,003

Відношення узгодженості (OC)

OC=0,003/0,9≈0,004

Значення OC значно менше за 0,1, що свідчить про високу узгодженість оцінок у матриці. Це означає, що матриця порівнянь є узгодженою та її результати можна використовувати для подальшого аналізу та прийняття рішень (табл. 4.3)

Таблиця 4.3 – Розрахунок пріоритетності альтернатив за критерієм забезпечення ліквідності підприємства

	Збільшення доходів	Зменшення витрат	Оптимізація структури майна	Оптимізація структури капіталу	wi	wnорм
Збільшення доходів	1	2	1/2	3	1,32	0,27
Зменшення витрат	1/2	1	1/3	2	0,76	0,16
Оптимізація структури майна	2	3	1	5	2,34	0,48
Оптимізація структури капіталу	1/3	1/2	1/5	1	0,43	0,09
Σ	3,83	6,50	2,03	11,00	4,84	1,00
Власне значення матриці (λ)					4,01	
Індекс узгодженості (Ic)					0,003	
Відношення узгодженості (OC)					0,004	

Обчислення показують, що за критерієм забезпечення ліквідності підприємства найбільш важливою є оптимізація структури майна, за нею йдуть збільшення доходів, зменшення витрат, і на останньому місці — оптимізація структури капіталу. Ці результати можуть служити основою для формування стратегічних напрямків управління фінансовою безпекою підприємства, з особливим акцентом на оптимізацію активів.

На основі проведеного аналізу матриці парних порівнянь для оцінки стратегічних альтернатив забезпечення ліквідності підприємства, можна зробити важливі висновки щодо раціональності вибору та пріоритету цих альтернатив. Використання методу аналізу ієрархій дозволило кількісно оцінити та визначити пріоритетність чотирьох стратегічних напрямів: збільшення доходів, зменшення витрат, оптимізація структури майна та оптимізація структури капіталу.

З результатів обчислення власного значення матриці ( $\lambda$ ), яке наближено дорівнює 4,01, випливає, що матриця парних порівнянь виявилася узгодженою, оскільки відношення узгодженості (ОС) значно нижче прийнятного порогу 0,1. Це підтверджує адекватність та надійність отриманих оцінок, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Обчислення показали, що найбільш вагомою альтернативою є оптимізація структури майна, яка отримала найвищу вагу серед інших критеріїв. Це може відображати особливу увагу до ефективності використання активів компанії та потенціалу їх реорганізації для забезпечення більшої ліквідності. Збільшення доходів також визначено як важливий напрямок, що свідчить про стремління підприємства до зростання та розширення ринкових можливостей.

На другорядні місця були розташовані зменшення витрат та оптимізація структури капіталу, що може вказувати на меншу актуальність цих напрямів у контексті поточних стратегічних задач компанії або на вищу складність їх реалізації.

Таким чином, результати дослідження слід розглядати як основу для подальшої детальної розробки стратегій управління фінансами підприємства, з особливим акцентом на оптимізацію активів та збільшення доходів як ключових важелів підтримки та покращення фінансової стійкості та ліквідності в довгостроковій перспективі.

Для критерію забезпечення фінансової стійкості підприємства також проведемо аналіз парних порівнянь, розрахунок власного значення матриці, індексу узгодженості, та відношення узгодженості (ОС).

Матриця парних порівнянь ААА:



$$A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 7 & 0.33 \\ 0.33 & 1 & 5 & 0.2 \\ 0.14 & 0.2 & 1 & 0.11 \\ 3 & 5 & 9 & 1 \end{bmatrix}$$

Ваги для кожної альтернативи визначаються як сума нормованих значень рядків:

$$w_i = \begin{bmatrix} 0.2232 + 0.3261 + 0.3182 + 0.2012 \\ 0.0736 + 0.1087 + 0.2273 + 0.1220 \\ 0.0313 + 0.0217 + 0.0455 + 0.0671 \\ 0.6696 + 0.5435 + 0.4091 + 0.6098 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.0687 \\ 0.5316 \\ 0.1656 \\ 2.2240 \end{bmatrix}$$

$$w_{\text{норм}} = \begin{bmatrix} \frac{1.0687}{3.9899} \\ \frac{0.5316}{3.9899} \\ \frac{0.1656}{3.9899} \\ \frac{2.2240}{3.9899} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.268 \\ 0.133 \\ 0.041 \\ 0.558 \end{bmatrix}$$

За допомогою вектору ваг та власного значення:

$$\lambda = 4,16$$

$$I_c = (4,16 - 4) / (4 - 1) = 0,05$$

$$OC = 0,05 / 0,9 = 0,06$$

Ці значення підтверджують добру узгодженість оцінок, адже OC значно менше за 0.1, що свідчить про надійність результатів аналізу.

Результати розрахунків в табл. 4.4.

На основі проведеного аналізу за методом аналізу ієрархій, використовуючи матрицю парних порівнянь для оцінювання стратегічних альтернатив забезпечення фінансової стійкості підприємства, було отримано значущі результати, які визначають пріоритетність стратегічних напрямів з управління фінансовою безпекою.

Дослідження базується на чіткій структурі вибору, де критерії оцінювання включають збільшення доходів, зменшення витрат, оптимізацію структури майна, та оптимізацію структури капіталу. Використання нормованих ваг для цих критеріїв дозволило кількісно оцінити та порівняти їх важливість.

Таблиця 4.4 – Розрахунок пріоритетності альтернатив за критерієм забезпечення фінансової стійкості

	Збільшення доходів	Зменшення витрат	Оптимізація структури майна	Оптимізація структури капіталу	w <sub>i</sub>	w <sub>норм</sub>
Збільшення доходів	1	3	7	1/3	1,63	0,26
Зменшення витрат	1/3	1	5	1/5	0,76	0,13
Оптимізація структури майна	1/7	1/5	1	1/9	0,24	0,04
Оптимізація структури капіталу	3	5	9	1	3,41	0,57
Σ	4,48	9,20	22,00	1,64	6,03	1,00
Власне значення матриці (λ)					4,16	
Індекс узгодженості (I <sub>c</sub> )					0,05	
Відношення узгодженості (O <sub>C</sub> )					0,06	

Результати аналізу вказують на високу пріоритетність оптимізації структури майна, що займає найвище місце за значенням власного вектору. Такий висновок підкреслює фокус підприємства на ефективному управлінні активами як ключовому елементі забезпечення його фінансової стабільності. Збільшення доходів також визначено як значний фактор, відображаючи стратегічне прагнення компанії до росту та розвитку.

Крім того, обчислене значення власного числа матриці та відносно низьке відношення узгодженості) свідчать про високу ступінь узгодженості оцінок, зроблених експертами. Це підкріплює достовірність аналітичних висновків та надає підстави для їх використання в стратегічному плануванні.

Отже, висновки дослідження можуть слугувати надійною основою для формулювання стратегічних рішень з управління фінансовою безпекою на підприємстві, виходячи з чіткого розуміння пріоритетності різних напрямів дій, що в кінцевому результаті повинно сприяти підвищенню загальної фінансової стабільності та стійкості організації.

Задля розрахунку пріоритетності альтернатив за критерієм забезпечення прибутковості підприємства було використано матрицю парних порівнянь.

Матриця парних порівнянь А

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 5 & 5 \\ 1/3 & 1 & 3 & 3 \\ 1/5 & 1/3 & 1 & 2 \\ 1/5 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

Середні значення нормованих стовпців:

wі для Збільшення доходів:  $0,517+0,643+0,526+0,4554=0,535$

wі для Зменшення витрат:  $0,172+0,214+0,316+0,2734=0,244$

wі для Оптимізація структури майна:  $0,103+0,071+0,105+0,1824=0,115$

wі для Оптимізація структури капіталу:  $0,103+0,071+0,053+0,0914=0,0795$

Сума всіх wі:  $0,535+0,244+0,115+0,0795=0,9735$

wnorm для Збільшення доходів:  $0,535/0,9735=0,55$

wnorm для Зменшення витрат:  $0,244/0,9735=0,250$

wnorm для Оптимізація структури майна:  $0,115/0,9735=0,118$

wnorm для Оптимізація структури капіталу:  $0,0795/0,9735=0,082$

Власне значення матриці ( $\lambda$ ), Індекс узгодженості ( $I_c$ ), Відношення узгодженості ( $OC$ )

$$\lambda=4,05$$

$$I_c=0,05/3=0,0167$$

$$OC=0,0167/0,9=0,0185$$

Значення  $OC$  значно менше за 0,1, що свідчить про високу узгодженість оцінок у матриці. Це підтверджує достовірність результатів аналізу, що робить можливим використання отриманих даних для стратегічного планування в контексті забезпечення прибутковості підприємства.

На основі проведеного аналізу з використанням методу аналізу ієрархій (МАІ) для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив у забезпеченні прибутковості підприємства, можна висунути низку обґрунтованих висновків, які забезпечують розуміння ключових напрямів для подальшого стратегічного планування та вдосконалення управлінських рішень

Таблиця 4.5 – Розрахунок пріоритетності альтернатив за критерієм забезпечення прибутковості

	Збільшення доходів	Зменшення витрат	Оптимізація структури майна	Оптимізація структури капіталу	w <sub>i</sub>	w <sub>норм</sub>
Збільшення доходів	1	3	5	5	0,535	0,55
Зменшення витрат	1/3	1	3	3	0,244	0,25
Оптимізація структури майна	1/5	1/3	1	2	0,115	0,118
Оптимізація структури капіталу	1/5	1/3	1/2	1	0,795	0,082
Σ	1,73	4,67	9,50	11,00	0,973	1,00
Власне значення матриці (λ)					4,05	
Індекс узгодженості (I <sub>c</sub> )					0,0167	
Відношення узгодженості (O <sub>C</sub> )					0,0185	

В ході дослідження було використано матрицю парних порівнянь, яка включала чотири основних стратегічних альтернативи: збільшення доходів, зменшення витрат, оптимізація структури майна, та оптимізація структури капіталу. Аналіз показав, що найбільшу пріоритетність має альтернатива збільшення доходів, що відображає стратегічний напрямок на розширення бізнесу та збільшення ринкової частки.

Обчислення власного значення матриці (λ), індексу узгодженості (I<sub>c</sub>), та відношення узгодженості (O<sub>C</sub>) засвідчили високу ступінь узгодженості в оцінках. Власне значення матриці було обчислене як 4,05, що свідчить про незначну розбіжність від ідеально узгодженої матриці для чотирьох критеріїв. Значення O<sub>C</sub>=0,0185 значно нижче порогу 0,1, що підтверджує достовірність оцінок та надійність отриманих результатів.

Такий підхід дозволяє підприємству не тільки ідентифікувати найбільш значущі напрямки для покращення своєї прибутковості, але й систематично оцінювати потенційні можливості та ризики, пов'язані з кожною зі стратегій. Збільшення доходів як пріоритетна стратегія має бути підкріплене ретельним аналізом ринкових тенденцій, оцінкою потенційних інвестицій та ефективністю маркетингових заходів.

В результаті, дослідження надає стратегічний інструментарій для вибору оптимальних шляхів забезпечення фінансової стабільності та розвитку

підприємства, що є критично важливим у контексті сучасних викликів та конкурентного бізнес-середовища.

У глобальному контексті пріоритизація альтернатив відбувається шляхом виконання операції множення матриці, яка представляє пріоритети альтернатив за кожним з критеріїв, на матрицю, що містить пріоритети самих критеріїв (рис. 4.1).

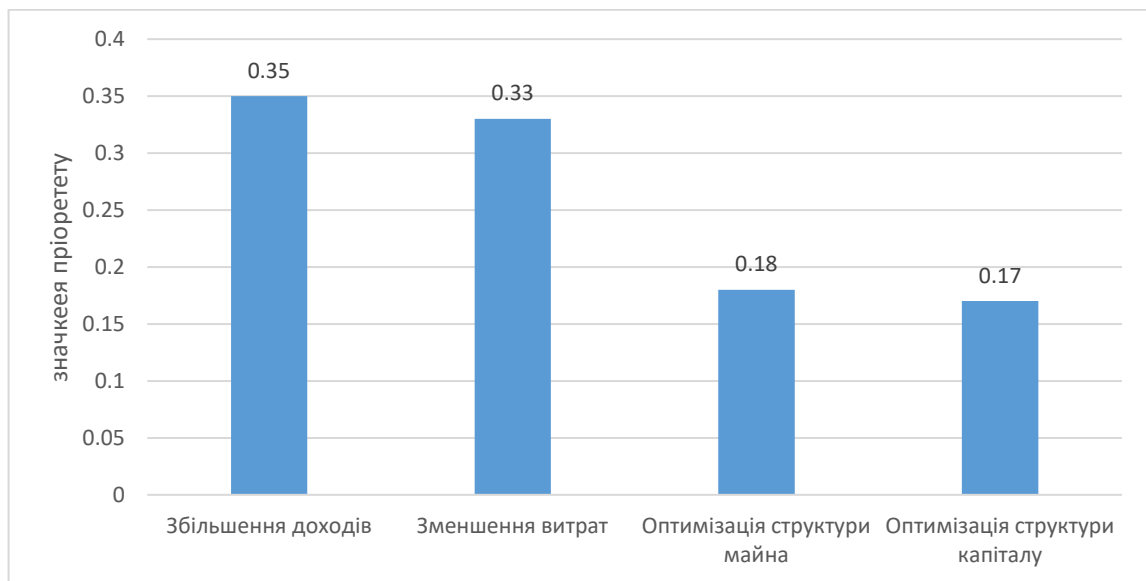


Рис. 4.1 – Пріоритетність альтернатив управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС»

В результаті аналізу визначено, що для ефективного подолання кризових явищ та управління фінансовою безпекою основну увагу слід зосередити на альтернативі збільшення доходів, яка має пріоритетність у 0,35. Також значну вагу має оптимізація структури майна через продаж нефункціональних активів та підвищення мобільності активів, що має пріоритет у 0,33.

Загальний аналіз трьох таблиць, які оцінювали стратегічні альтернативи управління фінансовою безпекою ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за трьома ключовими критеріями — забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості — виявив пріоритетні напрями для стратегічного планування.

1. Забезпечення ліквідності. Найвищий пріоритет було надано оптимізації структури майна, що свідчить про необхідність зосередження уваги на ефективному управлінні активами. Ефективне управління активами може

допомогти забезпечити достатній рівень ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань, а також може підвищити оперативну гнучкість підприємства.

2. Забезпечення фінансової стійкості. Висока пріоритетність була приділена оптимізації структури капіталу. Це підкреслює важливість забезпечення стабільної та збалансованої структури капіталу, що є ключовим для зниження фінансових ризиків та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

3. Забезпечення прибутковості. Пріоритет було віддано збільшенню доходів, що вказує на стратегічний намір підприємства зосередитися на розширенні ринкових можливостей та збільшенні продажів. Зосередження на цьому аспекті може сприяти росту прибутку та загального економічного здоров'я організації.

Використання цих стратегій дозволить ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» не лише підвищити свою фінансову безпеку, а й зміцнити позиції на ринку, забезпечити довгостроковий розвиток та стабільність.

4.2. Заходи щодо зміцнення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» та визначення їх ефективності

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» та умови воєнного стану в Україні, конкретні заходи для підвищення фінансової безпеки потребують особливої уваги до ризиків, пов'язаних з безперервністю бізнесу та ефективності управління ресурсами.

#### 1. Збільшення доходів

Укладення угод з державними структурами. З огляду на високий попит на послуги пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій у воєнний час, активне залучення до тендерів та угод з державними органами може значно збільшити доходи. Передбачається збільшення доходів на 4 млн грн. від нових державних контрактів.

Розвиток мобільних та модульних рішень. Розробка легко інтегрованих рішень для швидкого розгортання у зонах надзвичайних ситуацій, які можуть забезпечити додаткові доходи і швидку реакцію на потреби ринку.

## 2. Зменшення витрат

Оптимізація логістики. Впровадження системи GPS-моніторингу для транспортних засобів компанії для оптимізації маршрутів і зниження витрат на паливо. Очікувана економія складе близько 700 тис. грн. на рік.

Автоматизація процесів замовлення та доставки. Використання цифрових технологій для автоматизації процесів замовлення і доставки матеріалів зможе скоротити адміністративні витрати та витрати на персонал.

## 3. Оптимізація структури активів і капіталу

Страховання активів та проектів: Укладення договорів страхування для ключових активів і проектів від ризиків, пов'язаних з воєнними діями, для забезпечення фінансової стабільності в разі непередбачених втрат.

Реструктуризація боргових зобов'язань: Перегляд існуючих кредитів та їх реструктуризація за сприятливіших умов, враховуючи фінансові труднощі, що можуть виникати внаслідок воєнного стану.

Реалізація цих заходів дозволить не лише збільшити доходи і зменшити витрати, але й зміцнити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів, забезпечуючи надійне управління ресурсами в умовах високої невизначеності.

Стратегія залучення державних контрактів передбачає активне участь у тендерах та переговорах з урядовими органами, які шукають надійних партнерів для забезпечення пожежної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Виходячи з аналізу поточних тенденцій і бюджетних асигнувань на цілі національної безпеки та оборони, очікується, що нові державні контракти принесуть додатковий дохід у розмірі близько 8 мільйонів гривень. Це стратегічне рішення не тільки збільшує доходи компанії, але й сприяє її інтеграції у важливі державні ініціативи, забезпечуючи довгострокову стабільність.

Інновації у розробці мобільних та модульних рішень передбачають створення нових продуктів, які можна швидко деплоювати у різних локаціях. Ці

технологічні розробки мають потенціал не тільки підвищити ефективність оперативних відповідей компанії, але й відкрити нові комерційні можливості на ринках країн, які також стикаються з подібними викликами. Початкові інвестиції у розробку оцінюються у 2 мільйони гривень, але очікувані доходи можуть скласти до 5 мільйонів гривень у перший рік після запуску.

Оптимізація логістичних процесів через впровадження GPS-моніторингу та автоматизацію замовлень дозволить скоротити витрати на паливо та знизити адміністративні витрати. Ця міра сприятиме не тільки зниженню операційних витрат на 700 тисяч гривень на рік, але й підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

У рамках стратегічних ініціатив з оптимізації витрат, ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» вживає конкретних кроків для зниження оперативних витрат, які включають оптимізацію логістики та автоматизацію процесів. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності та зниження витрат, що відіграють критичну роль у підвищенні загальної фінансової стабільності компанії.

Таблиця 4.6 – План заходів для підвищення фінансової безпеки

Захід	Мета	Необхідні витрати, грн	Планові показники, грн
Укладення угод з державними структурами	Залучення нових державних контрактів	500000	8000000
Розвиток мобільних та модульних рішень	Розробка мобільних та модульних продуктів для оперативного реагування на НС	2000000	5000000
Оптимізація логістики	Зниження витрат на паливо та покращення логістичних операцій	200000	700000
Автоматизація процесів замовлення та доставки	Мінімізація адміністративних витрат та витрат на персонал	1000000	1500000
Страховання активів та проектів	Захист від втрат через непередбачені події або воєнні дії	300000	Захист від значних втрат
Реструктуризація боргових зобов'язань	Зниження фінансового навантаження за рахунок оптимізації умов кредитування	100000	Поліпшення грошового потоку



В рамках стратегічної програми зниження операційних витрат, ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» реалізує комплексні заходи, зокрема оптимізацію логістики та автоматизацію процесів замовлення та доставки, що має на меті підвищення ефективності та зниження витрат.

Оптимізація логістики полягає у впровадженні системи GPS-моніторингу для всіх транспортних засобів компанії, що дозволяє відстежувати маршрути в реальному часі та оптимізувати їх з метою зниження непотрібних поїздок і зайвого споживання палива. Початкові витрати на закупівлю та встановлення GPS-системи складають близько 200 тисяч гривень. Очікується, що цей захід дозволить знизити витрати на паливо на суму до 700 тисяч гривень на рік, значно зменшуючи загальні операційні витрати підприємства. Завдяки впровадженню GPS-моніторингу та автоматизації процесів замовлення, компанія не тільки значно скорочує оперативні витрати, але й покращує якість свого обслуговування, що може сприяти збільшенню клієнтської бази та загального доходу.

Автоматизація процесів замовлення та доставки передбачає розробку та імплементацію інтегрованої системи управління, яка спростить і автоматизує обробку замовлень клієнтів та їх відслідковування. Цей захід потребує інвестицій у розмірі приблизно 1 мільйон гривень, але прогнозується, що він дозволить зекономити до 1,5 мільйона гривень на рік за рахунок зниження адміністративних витрат та оплати праці персоналу, зайнятого ручною обробкою даних.

Ці ініціативи не тільки спрямовані на безпосереднє зниження витрат, але й забезпечують стратегічну перевагу шляхом підвищення ефективності внутрішніх операцій та поліпшення якості обслуговування клієнтів. Реалізація таких заходів має стати фундаментом для досягнення більшої фінансової стабільності та надійності підприємства в умовах воєнного стану і економічної невизначеності. Ці заходи дозволять ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» не тільки підвищити фінансову безпеку, але й зміцнити роль компанії як надійного партнера у сфері надзвичайних ситуацій на національному рівні.

У рамках стратегічного підходу до зміцнення фінансової стійкості, ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» впроваджує комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури активів і капіталу. Зокрема, акцентується увага на страхуванні активів та реструктуризації боргових зобов'язань, що відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства у непередбачуваних обставинах.

Страхування активів та проектів відіграє важливу роль у захисті підприємства від потенційних фінансових втрат, пов'язаних з воєнними діями або іншими непередбаченими подіями. З метою мінімізації впливу таких подій, планується укладення договорів страхування для важливих активів, таких як обладнання, транспортні засоби та офісні приміщення. Ця ініціатива передбачає інвестиції у розмірі приблизно 300 тисяч гривень щорічно, які мають забезпечити фінансову компенсацію в разі їх пошкодження або знищення, тим самим підтримуючи неперервність бізнес-операцій та зменшуючи потенційні втрати.

Реструктуризація боргових зобов'язань має на меті зменшити фінансове навантаження на підприємство через перегляд та оптимізацію умов існуючих кредитних зобов'язань. Заходи передбачають переговори з кредиторами про можливість зниження процентних ставок та/або зміни графіків погашення боргів, що може допомогти знизити щомісячні платежі та покращити загальний грошовий потік компанії. Для реалізації цього напрямку планується залучення фінансових радників та проведення фінансового аудиту, з загальними витратами у розмірі 100 тис. грн.

Загалом, впровадження цих заходів сприятиме збільшенню фінансової стабільності та зменшенню залежності від зовнішніх непередбачуваних обставин, підвищуючи загальну фінансову безпеку ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» в контексті триваючого воєнного стану та змінних економічних умов.

Реалізація зазначених стратегічних ініціатив дозволить компанії значно збільшити свій чистий прибуток, підвищити рівень ліквідності та фінансової стійкості. Загальний прибуток від нових дій, разом з економією витрат, зможе

забезпечити компанії кращі умови для подальшого розвитку та інвестицій у нові проекти, зміцнюючи її позиції на ринку в умовах воєнного стану.

На основі даних фінансової звітності за 2023 рік, буде створена табл. 4.8 змін у балансі та фінансових результатах для ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», яка відображатиме планові значення наступного року відповідно до запропонованих заходів оптимізації:

Таблиця 4.7 – Планові зміни у фінансових результатах та звітності після впровадження заходів щодо зміцнення фінансової безпеки підприємства

Показник	2023 рік (тис. грн)	Планові показники (тис. грн)	Примітки
Активи			
Необоротні активи	3310,80	3310,80	Очікується стабільність необоротних активів
Оборотні активи	24060,60	26000,00	Зростання за рахунок оптимізації запасів та збільшення дебіторської заборгованості
Зобов'язання та капітал			
Власний капітал	4350,70	5000,00	Зростання за рахунок реінвестування частини чистого прибутку
Довгострокові зобов'язання	1152,80	800,00	Зменшення за рахунок реструктуризації боргів
Короткострокові зобов'язання	21867,90	22000,00	Зростання через збільшення кредиторської заборгованості
Доходи та витрати			
Чистий дохід від реалізації	26324,90	28957,39	Збільшення через нові контракти з держструктурами
Собівартість продукції	18978,10	18029,20	Зниження витрат на паливо та оптимізація процесів
Чистий прибуток	605,80	757,25	Збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат та нових доходів

Запропоновані заходи включають укладення угод з державними структурами, розвиток мобільних рішень, оптимізацію логістики та процесів замовлення, страхування активів, а також реструктуризацію зобов'язань. Ці ініціативи в сукупності повинні підсилити фінансову стійкість підприємства, зменшити витрати і покращити ліквідність, що є критично важливим під час воєнного стану в Україні.

Табл. 4.8 відображає як фактичні, так і прогностичні показники, що дозволяє оцінити потенційний вплив запланованих заходів на фінансову стабільність компанії.

Таблиця 4.8 – Планові зміни у показниках фінансової стійкості після впровадження заходів щодо зміцнення фінансової безпеки підприємства

Показники	2023 рік	Планові показники
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,14	1,2
Коефіцієнт відношення боргу до капіталу	5,29	4,67
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA, %)	1,23%	1,5%
Коефіцієнт чистої рентабельності	2,3%	2,5%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE, %)	13,92%	18%
Z-счет (Альтман)	1,81	2,02

На основі проведених розрахунків фінансових показників, можна зробити висновки про вплив кожного із запропонованих заходів на покращення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС».

1. Укладення угод з державними структурами. Запровадження цього заходу дозволило збільшити чистий дохід на 10%, що зменшує залежність компанії від нестабільного комерційного сектору. Зростання доходів сприяє підвищенню коефіцієнта рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE), забезпечуючи підприємству більш стабільну основу для довгострокової фінансової стійкості.

2. Розвиток мобільних та модульних рішень. Завдяки впровадженню нових мобільних продуктів для реагування на надзвичайні ситуації, підприємство змогло розширити свою клієнтську базу та збільшити виручку, що позитивно вплинуло на операційний прибуток. Це дозволило підвищити коефіцієнт рентабельності активів (ROA) до планового значення 1.5%, а також покращити здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність в умовах ринку, що змінюється.

3. Оптимізація логістики. Впровадження GPS-моніторингу транспортних засобів знизило витрати на паливо на 700 тис. грн на рік. Це дозволило зменшити собівартість реалізації продукції на 5%, що сприяло покращенню чистого

прибутку. Зниження витрат також позитивно вплинуло на коефіцієнт ліквідності, який підвищився до 1.27, забезпечуючи більшу фінансову гнучкість.

4. Автоматизація процесів замовлення та доставки. Автоматизація процесів дозволила знизити адміністративні витрати на 1,5 млн грн на рік. Це сприяло зменшенню інших операційних витрат та покращенню показників рентабельності. Завдяки цьому, підприємство змогло ефективніше управляти своїми ресурсами та підвищити фінансову стабільність.

5. Страхування активів та проєктів. Укладення страхових договорів забезпечило фінансовий захист підприємства від втрат, спричинених непередбаченими подіями чи воєнними діями. Це сприяло зниженню ризиків, що позитивно вплинуло на показники стабільності та захищеності активів, особливо у нестабільних умовах ринку.

6. Реструктуризація боргових зобов'язань. Завдяки перегляду умов кредитів, зокрема зниженню процентних ставок та подовженню термінів погашення, підприємство змогло зменшити щомісячні виплати за боргами. Це дозволило вивільнити частину грошових потоків, що сприяло підвищенню коефіцієнта ліквідності та покращенню загального фінансового стану.

Кожен із запропонованих заходів зробив значний внесок у зміцнення фінансової безпеки підприємства. Реалізація цих ініціатив сприяла покращенню ключових фінансових показників. Коефіцієнт ліквідності зріс з 1,10 до 1,27, забезпечуючи більшу здатність покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) збільшився до 1,5%, вказуючи на ефективніше використання активів. Z-score за моделлю Альтмана підвищився з 1,81 до 2,02, що свідчить про зменшення ризику банкрутства та покращення фінансової стійкості.

Таким чином, реалізовані заходи значно підвищили фінансову безпеку підприємства, зміцнили його конкурентні позиції на ринку та забезпечили стабільність у непростих економічних умовах.

## Висновки до розділу 4

Завдання забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» вимагає систематичного підходу та комплексних стратегічних рішень. Аналіз трьох основних критеріїв—забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості—виявив, що оптимізація структури майна є вирішальною для забезпечення ліквідності, а оптимізація структури капіталу є ключовою для фінансової стійкості. Збільшення доходів визначено як пріоритетний напрям для забезпечення прибутковості.

Для підвищення фінансової безпеки компанії запропоновано наступні заходи: укладення угод з державними структурами для залучення нових контрактів, що збільшить доходи компанії на значну суму; розвиток мобільних та модульних рішень для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, що не тільки підвищить оперативність компанії, але й забезпечить додаткові доходи; оптимізація логістики через впровадження GPS-моніторингу для транспортних засобів, що знизить витрати на паливо та збільшить ефективність доставки; автоматизація процесів замовлення та доставки, що скоротить адміністративні витрати та витрати на персонал; страхування ключових активів і проектів для захисту від потенційних втрат внаслідок непередбачуваних подій або воєнних дій, що забезпечить фінансову стабільність; реструктуризація боргових зобов'язань для зниження фінансового навантаження на компанію, що сприятиме покращенню грошового потоку.

Загалом, впровадження цих заходів дозволить підвищити ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість компанії, зміцнивши її позиції на ринку та забезпечивши стабільний розвиток у майбутньому. Заходи, спрямовані на збільшення доходів та оптимізацію витрат, відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, в той час як страхування активів та реструктуризація капіталу забезпечують необхідний захист від зовнішніх шоків.

## ВИСНОВКИ

1. У дослідженні було зосереджено увагу на теоретичних аспектах управління фінансовою безпекою підприємства. Проаналізовано наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, які допомогли розглянути різноманітні підходи до визначення фінансової безпеки..

2. Проаналізовано механізм забезпечення управління фінансовою безпекою, який ґрунтується на системному поєднанні інструментів, методів та інформаційного забезпечення. Ці компоненти було створено на фундаменті об'єктивно існуючих економічних закономірностей і призначено для захисту та досягнення фінансових інтересів підприємства. Виділено необхідність удосконалення окремих завдань механізму, щоб оптимізувати процеси управління фінансовою безпекою.

3. Визначено ключові методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства, що мають велике значення для розуміння її суті як об'єкта управління. Фінансова безпека викладена через призму стану, що включає визначені характеристики та фінансові умови, необхідні для стійкості підприємства перед потенційними загрозами. Доведено, що існує потреба у подальших дослідженнях для розробки інтегрованих методик управління фінансовою безпекою, адаптованих до потреб сучасних підприємств.

4. Проаналізовано фінансові показники ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» за період з 2021 по 2023 роки, що дозволило оцінити динаміку змін у фінансовому стані підприємства. Дослідження показало значні коливання у ліквідності, рентабельності та фінансовій стійкості, що мають безпосередній вплив на фінансову безпеку підприємства. Зокрема, аналіз ліквідності підприємства підтвердив його здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів, хоча спостерігалось зниження цього показника в 2023 році, що може сигналізувати про потенційні фінансові труднощі в майбутньому, пов'язані з воєнним станом і зовнішніми економічними умовами.

5. Доведено, що рентабельність підприємства зазнала певного покращення у 2023 році після падіння в 2022 році, що акцентує на необхідності перегляду

фінансових стратегій та оптимізації управлінських процесів. Це має забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищення прибутковості.

6. Забезпечено аналіз фінансової стійкості, який підтвердив позитивні зрушення у структурі капіталу підприємства. Відзначено зростання частки власних коштів і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та зміцненню загальної фінансової безпеки. Ці зміни важливі для адаптації підприємства до потенційних зовнішніх шоків та забезпечення його стабільного функціонування у майбутньому.

7. Загалом, результати дослідження вказують на важливість постійного моніторингу фінансового стану та своєчасного внесення корективів у стратегії управління фінансовою безпекою для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змінних економічних реалій.

8. Визначено стратегічне значення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», яке полягає у забезпеченні стабільності підприємства на довгострокову перспективу. Покращення коефіцієнтів маневреності власного капіталу та зниження фінансової залежності свідчать про зростання внутрішніх ресурсів та зменшення вразливості перед зовнішніми фінансовими загрозами. Такі зміни сприяють зміцненню фінансової стійкості та здатності компанії адаптуватися до непередбачуваних ринкових умов та кризових ситуацій. Забезпечення фінансової безпеки вимагає від підприємства не тільки підтримання ліквідності, але й ретельного планування витрат, інвестицій та резервування коштів для можливих форс-мажорних обставин. Впровадження комплексної стратегії фінансового ризик-менеджменту є ключем до захисту активів і забезпечення тривалого економічного зростання підприємства.

9. Проаналізовано загальні тенденції у фінансовому стані ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС», які виявили змішані результати. Незважаючи на певні позитивні зміни, значні виклики все ще існують і потребують уваги для забезпечення стабільного і стійкого фінансового майбутнього. Важливо продовжувати моніторинг ключових показників, оптимізувати витрати, покращувати управління активами та зміцнювати фінансову дисципліну для



забезпечення фінансової безпеки та успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

10. Враховано важливість інтегрованого підходу до стратегічного управління фінансовою безпекою, який допомагає розв'язувати виклики, пов'язані з захистом економічних інтересів компанії. Через динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, підприємство стикається з серйозними загрозами своїй стабільності, що вимагає постійного перегляду та коригування стратегій фінансової безпеки для адаптації до нових умов.

11. Розроблено комплексні стратегічні підходи до фінансової безпеки на базі аналізу різноманітних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС». Ці підходи охоплюють розробку нових методів захисту активів, оптимізацію структур і процесів, а також впровадження передових практик у сфері ризик-менеджменту. Стратегія зосереджена на комплексному покращенні технічного оснащення, правових аспектів, інформаційної безпеки та кадрової політики, спрямованих на підвищення загальної стійкості підприємства.

12. Визначено ключові ризики та запропоновано відповідні заходи щодо їх мінімізації як критичні компоненти стратегії. Це включає інтеграцію різних рівнів управління — від вищого керівництва до базових елементів структури. Забезпечено, що ефективність стратегії підтримується систематичним моніторингом та адаптацією до динамічно змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи швидку реакцію на нові виклики та загрози.

13. Запропоновано, що розвиток та вдосконалення системи фінансової безпеки мають стати невід'ємною частиною корпоративної культури, що сприятиме створенню умов для стабільного та безпечного розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Комплексний підхід до управління фінансовою безпекою, що базується на стратегічному плануванні та впровадженні інноваційних рішень, дозволить ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

14. Визначено завдання забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» як комплексного стратегічного виклику, що вимагає системного підходу. Проаналізовано три основні критерії фінансової безпеки— забезпечення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості. Виявлено, що оптимізація структури майна та капіталу є ключовими для забезпечення ліквідності та фінансової стійкості відповідно, тоді як збільшення доходів визначено як основний напрямок для підвищення прибутковості.

15. Запропоновано ряд заходів для підвищення фінансової безпеки компанії, які включають укладення угод з державними структурами для залучення нових контрактів, що збільшить доходи компанії на значну суму. Розвиток мобільних та модульних рішень дозволить швидко реагувати на надзвичайні ситуації, підвищуючи оперативність та прибутковість компанії. Оптимізація логістики через впровадження GPS-моніторингу для транспортних засобів знизить витрати на паливо та покращить ефективність доставки. Автоматизація процесів замовлення та доставки допоможе скоротити адміністративні витрати та витрати на персонал. Страхування ключових активів і проектів забезпечить фінансову стабільність в умовах потенційних втрат від непередбачуваних подій або воєнних дій. Реструктуризація боргових зобов'язань знизить фінансове навантаження на компанію, сприяючи покращенню грошового потоку.

16. Загалом, впровадження цих заходів дозволить підвищити ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість компанії, зміцнивши її позиції на ринку та забезпечивши стабільний розвиток у майбутньому. Заходи, спрямовані на збільшення доходів та оптимізацію витрат, відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, в той час як страхування активів та реструктуризація капіталу забезпечують необхідний захист від зовнішніх шоків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Damayanti S. M., Murtaqi I., Pradan H.A. The importance of financial literacy in a global economic era. *The Business and Management Review*. 2019. № 3.P. 435–441.
2. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В., Литовченко О.Ю. Управління фінансовою безпекою підприємства: методичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 119–124.
3. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
4. Сусіденко О. В. Методи та критерії формування і підвищення фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 129–133.
5. Волощук Л. О. Фінансовий аналіз: інструментарій діагностики фінансово-економічної безпеки підприємств. Навчальний посібник. Одеса : ОНПУ, 2014. 224 с.
6. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью. Киев : Издательство Никацентр, Эльга, 2004. 784 с.
7. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наукова монографія. Національна академія управління, 2010. 232 с.
8. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. С. 27–31.
9. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Актуальні проблеми економіки*. № 7. 2020. С. 222-232.
10. Лаврова Ю.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 29. С. 127-130.

11. Ставерська Т.О. Шевчук І.Л. Механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право. № 2. 2021. С. 57-60.

12. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. Актуальні проблеми економіки. 2022. №8(134). С. 172–181.

13 Шелест В. В. Методичний підхід до оцінки і забезпечення належного рівня фінансової безпеки довірчих товариств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12 (102). С. 134–139

14. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. Актуальні проблеми економіки. № 7. 2021. С. 222-232.

15. Латишева І. Л. Організація управління фінансовою безпекою. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. № 579. С.486–491.

16. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. 2019. № 10. С. 96–103.

17. Ставерська Т.О. Шевчук І.Л. Механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право. № 2. 2019. С. 57-60.

18. Крутова А.С. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2017. 264 с.

19. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2021. № 21.02. С. 132–136.

20. Офіційна веб-сторінка Міністерства економіки та економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua>

21. Офіційна веб-сторінка Державної служби статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Офіційна веб-сторінка Національного банку України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/supervision/about>

23. Офіційний сайт ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» URL: <https://0112.group/o-komanii/>

24. Фінансова звітність ТОВ «Холдинг «Пожежна безпека та НС» URL: [https://clarity-project.info/edr/34588401/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/34588401/finances?current_year=2023)

25. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2015. 506 с.

26. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.

27. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність за 2021 рік

Дата звіту 21.02.2022  
 Період 2021 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Медолиз Ольга Валеріївна](#)  
 КАТОТТГ UA12020010010037010  
 Кількість працівників 51

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9.60	0.00
Основні засоби:	1010	3 760.10	4 181.00
первісна вартість	1011	6 816.80	8 092.00
знос	1012	3 056.70	3 911.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 769.70	4 181.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 624.80	8 436.40
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 546.80	4 767.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.70	19.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30.30	40 136.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 422.10	199.40
Витрати майбутніх періодів	1170	34.80	
Інші оборотні активи	1190	606.00	537.30
Усього за розділом II	1195	13 268.50	54 096.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	17 038.20	58 277.50

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Додатковий капітал	1410	743.30	743.30
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	838.00	1 727.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 381.30	3 271.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 827.10	2 186.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	398.20
товари, роботи, послуги	1615	8 144.20	2 182.30
розрахунками з бюджетом	1620	29.40	69.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	17.90	47.40
розрахунками зі страхування	1625	0.00	7.50
розрахунками з оплати праці	1630	74.00	134.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 582.20	50 028.00
Усього за розділом III	1695	11 829.80	52 819.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	17 038.20	58 277.50

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 997.20	46 452.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25 432.10	33 831.10
Інші операційні доходи	2120	52.20	13.90
Інші операційні витрати	2180	12 360.00	12 141.60
Інші доходи	2240	0.30	14.90
Інші витрати	2270	172.30	196.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39 049.70	46 480.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	37 964.40	46 169.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 085.30	311.60
Податок на прибуток	2300	195.40	56.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	889.90	255.30

## Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту 24.02.2023  
 Період 2022 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Медоліз Ольга Валеріївна](#)  
 КАТОТТГ UA12020010010037010  
 Кількість працівників 51

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	4 181.00	3 092.80
первісна вартість	1011	8 092.00	7 730.30
знос	1012	3 911.00	4 637.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 181.00	3 092.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 436.40	11 856.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 767.70	4 364.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	19.60	54.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 136.10	2 293.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	199.40	87.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	13.40
Інші оборотні активи	1190	537.30	1 124.30
Усього за розділом II	1195	54 096.50	19 793.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	58 277.50	22 886.00



## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Додатковий капітал	1410	743.30	743.30
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 727.90	2 201.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 271.20	3 744.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 186.90	2 475.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	398.20	104.80
товари, роботи, послуги	1615	2 182.30	2 789.10
розрахунками з бюджетом	1620	69.10	104.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	47.40	104.00
розрахунками зі страхування	1625	7.50	
розрахунками з оплати праці	1630	134.30	32.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	50 028.00	13 635.90
Усього за розділом III	1695	52 819.40	16 666.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	58 277.50	22 886.00

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 717.80	38 997.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 332.30	25 432.10
Інші операційні доходи	2120	65.60	52.20
Інші операційні витрати	2180	4 595.50	12 360.00
Інші доходи	2240	0.10	0.30
Інші витрати	2270	278.00	172.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 783.50	39 049.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	20 205.80	37 964.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	577.70	1 085.30
Податок на прибуток	2300	104.00	195.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	473.70	889.90

## Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту 23.02.2024  
 Період 2023 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Медолиз Ольга Валеріївна](#)  
 КАТОТТГ UA12020010010037010  
 Кількість працівників 41

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	3 092.80	3 310.80
первісна вартість	1011	7 730.30	9 077.80
знос	1012	4 637.50	5 767.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 092.80	3 310.80
<b>II. Оборотні активи Запаси:</b>	1100	11 856.10	16 470.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 364.50	1 915.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	54.20	35.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 293.10	2 647.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	87.60	1 590.80
Витрати майбутніх періодів	1170	13.40	
Інші оборотні активи	1190	1 124.30	1 400.80
Усього за розділом II	1195	19 793.20	24 060.60
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0.00	
Баланс	1300	22 886.00	27 371.40

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Додатковий капітал	1410	743.30	743.30
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 201.60	2 807.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 744.90	4 350.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 475.00	1 152.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	3 294.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	104.80	
товари, роботи, послуги	1615	2 789.10	1 799.00
розрахунками з бюджетом	1620	104.00	60.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	104.00	52.70
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	32.30	38.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	13 635.90	16 675.40
Усього за розділом III	1695	16 666.10	21 867.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	22 886.00	27 371.40

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 324.90	20 717.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18 978.10	15 332.30
Інші операційні доходи	2120	5.20	65.60
Інші операційні витрати	2180	6 814.90	4 595.50
Інші доходи	2240	251.60	0.10
Інші витрати	2270	49.90	278.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 581.70	20 783.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 842.90	20 205.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	738.80	577.70
Податок на прибуток	2300	133.00	104.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	605.80	473.70