

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
на тему «**Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах  
воєнного стану**»

Виконав: студент 2 курсу, групи ФБС-М2

спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Савочка Андрій

Керівник : к.е.н., доцент кафедри фінансів

Цюпа О.П.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

менеджменту і маркетингу

Гречаник Н. Ю.

Івано-Франківськ – 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	7
1.1. Економічна сутність та характеристика фінансової безпеки підприємств.....	7
1.2. Теоретичні основи управління процесом формування фінансової безпеки підприємств.....	16
1.3. Характеристика ризиків та загроз у системі досягнення фінансової безпеки підприємств в сучасних умовах господарювання.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ .....	35
2.1. Загальна оцінка фінансового стану комунальних підприємств в Україні.....	35
2.2. Фінансово-господарська діяльність комунальних підприємств.....	43
2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства на прикладі КП «Водоканал» Долинської міської ради .....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ ВОЄННОГО СТАНУ.....	64
3.1. Зарубіжний досвід регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств.....	64

3.2. Формування стратегії управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання .....	72
3.3. Удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах .....	83
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах воєнного стану, що спричиняє високий рівень фінансових ризиків та створює загрози для фінансових інтересів будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, питання забезпечення фінансової безпеки підприємств набуває особливої важливості. Фінансова безпека є ключовим чинником, який визначає стійкість, конкурентоспроможність та незалежність підприємства. Спроможність компаній своєчасно та ефективно реагувати на зовнішні виклики ринкового середовища і розробляти стратегії для мінімізації їхнього впливу є основою успішного функціонування на ринку.

Створення дієвої системи фінансової безпеки підприємства є важливим етапом у трансформації фінансового менеджменту на новій основі, що враховує потребу у забезпеченні стабільного фінансово-економічного розвитку та захисту економічних інтересів. У цьому контексті питання управління фінансовою безпекою стає особливо актуальним.

Фінансове забезпечення комунальних підприємств є ключовим елементом ефективного функціонування місцевої економіки. Ці підприємства надають життєво важливі соціальні послуги, як-от водопостачання, енергопостачання та транспорт, які безпосередньо впливають на рівень життя населення. Раціональне управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств сприяє стабільності та розвитку місцевих громад, стимулює економічне зростання та підвищує інвестиційну привабливість регіонів.

Важливість цього дослідження полягає у необхідності оптимізації фінансових потоків та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Це стає особливо актуальним в умовах обмеженості бюджетних ресурсів і високих стандартів до якості послуг. Крім того, сучасні виклики, зокрема децентралізація, економічні кризи та глобальні пандемії, вимагають впровадження нових підходів до фінансового забезпечення комунальних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти функціонування і фінансового забезпечення комунальних підприємств розглянуто у працях таких науковців, як З.С. Варналій [7], О. В. Жулин, Л. В. Зеленюк-Джунь [18], М.М. Єрмошенко [23], О. П. Кириленко [25], В. М. Кремень [31], О. С. Кіндзюр [27], В. С. Погорелов [41], В.І. Франчук [52] та інші. Незважаючи на вагомий внесок у вивчення діяльності підприємств комунального господарства, багатогранність цього питання вимагає подальших досліджень та нових наукових підходів.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження, узагальнення та аналіз теоретичних і практичних аспектів управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану. Для досягнення мети в ході дослідження вирішуватимуться наступні завдання:

- дослідження економічної сутності та характеристик фінансової безпеки підприємств;
- вивчення теоретичних основ управління процесом формування фінансової безпеки підприємств;
- виокремлення та характеристика ризиків та загроз у системі досягнення фінансової безпеки підприємств в сучасних умовах господарювання;
- оцінка фінансового стану комунальних підприємств в Україні;
- дослідження фінансово-господарської діяльності окремих комунальних підприємств;
- аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства на прикладі КП «Водоканал» Долинської міської ради;
- опрацювання зарубіжного досвіду регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств;
- розробка рекомендацій щодо формування стратегії управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання;
- виокремлення напрямків удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження є процес забезпечення фінансової безпеки комунальних підприємств в сучасних умовах.

Предмет дослідження – організація та методика управління фінансовою безпекою підприємств.

Методи дослідження, які були використані при написання дипломної роботи:

- вивчення і узагальнення інформації з наукових джерел;
- аналітичний метод дослідження процесу фінансування діяльності комунальних підприємств;
- статистичний метод обробки даних.
- аналіз і синтез

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, публікації, навчальні посібники, офіційні дані про фінансово-економічну діяльність комунальних підприємств, бухгалтерська та фінансова звітність КП «Водоканал» Долинської міської ради, нормативно-правові та планові документи.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1. Економічна сутність та характеристика фінансової безпеки підприємств

В сучасних умовах господарювання глобалізаційні процеси, постійно зростаюча конкуренція, економічні та політичні кризи, пандемії, війна та інші непередбачувані обставини створюють умови невизначеності, нестабільності, а також підвищені ризики та загрози для підприємницької діяльності. Це впливає на реалізацію бізнес-процесів та управлінські рішення підприємств, зокрема у сфері фінансово-економічної безпеки. Перелічені фактори водночас є джерелом фінансових ризиків та загроз, які впливають на фінансову безпеку як країни загалом, так і окремих господарських суб'єктів. У таких умовах особливу увагу приділяють управлінню, орієнтованому на безпеку, а також науковому дослідженню цієї сфери. Активізація фінансової системи, що є самостійним і пріоритетним сегментом економіки, стає важливим завданням. Фінансова безпека тепер є критичною складовою управлінської діяльності підприємств і вимагає комплексного підходу, що передбачає застосування наукових підходів у практичній діяльності.

Беручи до уваги відсутність єдиної та однозначної наукової позиції щодо теоретичних основ та практичних аспектів забезпечення фінансової безпеки підприємницьких суб'єктів, виникає потреба в уточненні та узагальненні цього питання для подальшого вдосконалення системи фінансової безпеки з урахуванням сучасних умов та реалій. Перед тим як аналізувати поняття «фінансова безпека підприємств», варто розглянути значення термінів «безпека» та «фінансова безпека».

Згідно зі Великим тлумачним словником української мови, безпека — це стан, коли комусь або чомусь нічого не загрожує [10, с. 87]. Водночас, економічна енциклопедія трактує безпеку як ступінь захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства, держави та докiлля від реальних або потенційних загроз, спричинених антропогенними чи природними факторами . Кириленко О. П. характеризує безпеку як здатність об'єктів і процесів зберігати свою цілісність навіть за умов руйнівного впливу [25, с. 89].

Конституція України зазначає, що забезпечення економічної безпеки є основною функцією держави та справою всього народу, поруч із захистом суверенітету й територіальної цілісності України [29].

Вивчення еволюції поняття «економічна безпека» дозволяє дійти висновку, що розуміння його сутності суттєво змінилося з часу першого використання даного вислову як поняття. На сьогодні в наукових колах існують різні підходи, що акцентують увагу на окремих аспектах економічної безпеки. Так, О. Власюк [12, с. 15] розглядає економічну безпеку як стан, що передбачає оптимальне використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності як зараз, так і в майбутньому. Водночас це визначення, на наш погляд, є дещо обмеженим, оскільки акцентує увагу лише на ресурсному забезпеченні, хоча нейтралізація загроз і стабілізація системи справді є важливими складовими безпеки.

Картузов Є. П. [22, с. 173], натомість, трактує економічну безпеку як чинник, що охоплює всі сфери діяльності, сприяє оптимальним умовам для економічного розвитку, підвищення рівня життя, впровадження інновацій та створення сприятливого інвестиційного середовища. На нашу думку, економічна безпека не обмежується лише формуванням інвестиційно привабливого середовища, а має ширший зміст, включаючи різні напрями. Водночас підхід до економічної безпеки на макрорівні, що враховує зростання національної економіки та підвищення добробуту населення, є безумовно важливим.



Ми підтримуємо визначення, запропоноване Н. Чаленко [53, с. 136], який описує економічну безпеку як здатність національної економіки задовольняти суспільні потреби, зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також підтримувати розвиток і прогрес різних підсистем, таких як держава, підприємства, особистість. У цьому визначенні цінною є увага до інтересів різних рівнів систем, а також до необхідності їхньої узгодженості задля досягнення економічної безпеки.

З часом, зважаючи на підвищення значущості безпечного досягнення економічних інтересів, економічну безпеку почали розглядати на різних рівнях, включаючи мікрорівень, зокрема на рівні окремих соціально-економічних систем.

На думку В. Василенка [8, с. 97], економічна безпека соціально-економічної системи є станом, при якому стратегічний потенціал не досягає меж адаптивності, а ризик втрати економічної безпеки зростає з наближенням цього потенціалу до граничної зони. Це визначення, на нашу думку, не можна вважати повним, адже воно не враховує протидію або адаптацію до негативного впливу загроз.

Інший підхід пропонує О. Яременко [13, с. 63], який вважає економічну безпеку підприємства станом, при якому максимально ефективно використання ресурсів дозволяє уникати, мінімізувати або локалізувати небезпеку та досягати цілей діяльності у конкурентному середовищі за допомогою сучасних методів менеджменту. Проте з цією позицією важко погодитися повністю, оскільки загрозу, як протилежність безпеці, неможливо цілковито усунути, мінімізувати чи ізолювати – вона певною мірою є невід'ємною частиною функціонування будь-якої соціально-економічної системи. Також економічна безпека підприємства має орієнтуватися на виявлення та протидію викликам, ризикам та загрозам, що підвищують рівень небезпеки.

Ми частково погоджуємося з трактуванням З. Живко, яка визначає економічну безпеку підприємства як «стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність підприємства, а також здатність своєчасно

й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища» [17, с. 31]. Вважаємо, що таке тлумачення логічно пов'язує економічну безпеку з розвитком і стабільністю підприємства, що можна досягнути завдяки протидії змінам у середовищі.

Ресурсно-функціональний підхід, який зосереджується на оптимальному використанні ресурсів та впровадженні превентивних заходів проти внутрішніх і зовнішніх загроз, має найбільшу кількість прихильників. Наприклад, О. Арєф'єва та Т. Кузенко визначають економічну безпеку підприємства як «стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій, техніки та обладнання, прав) і можливостей підприємства, за якого гарантується ефективне використання цих ресурсів для стабільного функціонування, динамічного науково-технічного та соціального розвитку і запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [3, с. 99]. Проте, варто зазначити, що в окремих випадках автори необґрунтовано ототожнюють економічну безпеку підприємства з ефективністю управління та використання наявних ресурсів (Таблиця 1.1).

Різноманіття підходів до визначення економічної безпеки можна пояснити поетапним формуванням та усвідомленням важливості її забезпечення для кожного окремого підприємства. За результатами нашого дослідження, економічну безпеку підприємства можна визначити як такий стан, при якому кожен елемент та складова компанії надійно захищені завдяки ефективному використанню ресурсів і застосуванню механізмів протидії чи адаптації до негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз.

Фінансова безпека, як одна з ключових складових економічної безпеки, забезпечує виконання важливих завдань, так згідно з Концепцією економічної безпеки України, фінансова безпека — це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на різних рівнях та забезпечення їх ресурсами, достатніми для задоволення потреб і виконання зобов'язань [33].

У економічній енциклопедії поняття «фінансова безпека» відсутнє, однак надано термін «фінансова безпека держави» як ступінь захищеності її фінансових інтересів [11].

На думку О. А. Кириченка та І. В. Кудрі, фінансова безпека включає стійкість економічного розвитку, стабільність фінансової системи, створення резервів, підтримання збалансованого кругообігу капіталу, ефективне управління зовнішнім боргом та запобігання фінансовим злочинам [24, с.24].

Таблиця 1.1.

**Типові підходи до визначення сутності поняття  
«економічна безпека підприємства»**

<b>Підхід</b>	<b>Суть і характеристика</b>
Ресурсно-функціональний	зосереджує увагу на забезпеченні підприємства ресурсами задля запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам
Захисний	основні складові - захисні властивості підприємства
Інформаційний	підкреслено виняткову важливість інформаційного забезпечення під час гарантування економічної безпеки
Конкурентний	акцентує увагу на конкурентних перевагах підприємства
Гармонізаційний	визначає, що базова передумова забезпечення економічної безпеки підприємства - це погодження його інтересів з цілями та інтересами інших суб'єктів господарювання
Цільовий	передбачає досягнення стратегічних і тактичних цілей та загальної місії підприємства
Стійкісний	зосереджує увагу на фінансовій стійкості
Фінансовий	увагу зосереджено на застосуванні фінансових ресурсів для покращення фінансового стану й основних фінансових показників
Комплексний	базується на важливості врахування

Враховуючи вище зазначене, поняття «безпека», «економічна безпека» є більш загальним, яке опирається на можливості загроз, тоді як «фінансова безпека» акцентує на конкретних загрозах і встановлює критерії, необхідні для забезпечення фінансової стабільності.

О. І. Барановський визначає фінансову безпеку як рівень забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для задоволення потреб громадян, підприємств, держави та міжнародних організацій [4, с.8].

Г. М. Калач розглядає фінансову безпеку через призму фінансових відносин між державою та суб'єктами економічної діяльності, спрямованих на підтримку стабільності фінансової системи та захист національних інтересів у глобальних умовах [21, с. 116].

М. М. Єрмошенко підкреслює, що фінансова безпека держави — це стабільний стан фінансово-кредитної сфери, який гарантує захищеність її фінансових інтересів і наявність достатніх ресурсів для забезпечення потреб господарських суб'єктів [23, с. 13].

У Методичних рекомендаціях щодо економічної безпеки України фінансова безпека визначена як складова економічної безпеки, що передбачає належні фінансові умови для сталого розвитку країни та її захищеність від фінансових нестабільностей [47, с. 3].

Поняття «фінансової безпеки підприємства» є досить широким. І. А. Бланк визначає його як систему кількісних та якісних показників фінансового стану підприємства, які відображають рівень його фінансової захищеності [6, с. 13].

Полозова В. М. розглядає фінансову безпеку підприємства як межовий стан фінансової стійкості, що дозволяє суб'єкту господарювання реалізовувати свою стратегію [42, с. 79]. На думку О. І. Захарова, фінансова безпека підприємства виражається в здатності вести фінансову стратегію відповідно до

загальної корпоративної стратегії в умовах нестабільного конкурентного середовища [50, с. 27].

В. В. Нонік та М. Д. Сергійчук характеризують фінансову безпеку підприємства як стан, коли його фінансові інтереси захищені на всіх рівнях фінансових відносин від внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє підприємству зберігатися та розвиватися як у поточній, так і стратегічній перспективі [38].

Л. О. Вдовенко та О. С. Черненко зазначають, що рівень фінансової безпеки держави залежить від забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємств [9, с. 39]. Таким чином, основною метою фінансової безпеки підприємств є захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також забезпечення їхнього ефективного розвитку майбутньому.

Фінансова безпека розглядається як «система кількісних і якісних параметрів фінансового стану підприємства, що комплексно відображають рівень його фінансового захисту, охоплюючи різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання і надаючи на них як прямий, так і опосередкований вплив» [28, с. 14 ]. К.С. Горячева визначає фінансову безпеку підприємства як «стан фінансової рівноваги, що характеризується якістю та збалансованістю фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз; спроможністю фінансової системи підприємства підтримувати фінансові інтереси, місію і завдання компанії достатніми ресурсами для забезпечення сталого розвитку» [15, с.42].

Одне з комплексних визначень фінансової безпеки описує її як стан, що характеризується збалансованістю фінансових інструментів, стійкістю до загроз, а також здатністю підтримувати стратегічні фінансові цілі підприємства [76, с.114]. Я.І. Мулик трактує фінансову безпеку як «захищеність фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових відносин підприємства, що забезпечує його збереження і розвиток у поточній і стратегічній перспективі» [37, с.201].

На думку М.І. Купири, фінансова безпека – це «стабільний захищений стан підприємства, що дозволяє нейтралізувати вплив негативних чинників, покращувати фінансовий стан та сприяти стабільному розвитку й формуванню позитивного інвестиційного клімату» [50, с. 97]. Стратегічний підхід до цього поняття підтримує колектив дослідників, які зазначають, що «фінансова безпека підприємства полягає у здатності підприємства розробляти і реалізовувати фінансову стратегію відповідно до корпоративних цілей і завдань в умовах невизначеного конкурентного середовища» [15].

З.С. Варналій вважає фінансову безпеку ключовим елементом економічної безпеки, оскільки вона дозволяє комплексно впливати на фінансовий стан підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та здатність реагувати на внутрішні та зовнішні загрози для сталого розвитку і реалізації стратегії [7, с.44].

Інтегральний підхід до фінансової безпеки пропонує розглядати її як комплексний процес, що має враховувати особливості конкретного підприємства і включати такі елементи, як аналіз економічних тенденцій, контроль фінансової інформації, управління дебіторською заборгованістю, створення резервів та протидію корпоративним загрозам [18, с.43-44]. Цей підхід є позитивним, адже охоплює всі функціональні складові управління фінансовою безпекою, зокрема аналітичні аспекти.

Стійкий і стабільний розвиток підприємництва в умовах швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища можливий лише за умови належного рівня фінансової безпеки, який досягається завдяки гнучкості та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища [16]. Враховуючи поточну ситуацію, основним фактором забезпечення фінансової безпеки стає спрямованість на мілітаризацію.

Наразі в науковій літературі немає єдиного визначення поняття «фінансова безпека суб'єктів підприємництва». Це поняття доцільно розглядати широко, зосереджуючись на головному мотиві — отриманні прибутку, а також на особливостях різних секторів економіки, специфічних внутрішніх і

зовнішніх загрозах, пріоритетних інтересах та стратегії розвитку. Такий підхід дозволяє спрямувати зусилля на забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки навіть за умов змінного середовища, в якому функціонують підприємницькі структури [16]. Наведені визначення досить повно розкривають функціональні аспекти фінансової безпеки підприємства. Спільною рисою всіх підходів є акцент на зв'язку фінансової безпеки з фінансовим станом підприємства та його фінансовими інтересами, що є обґрунтованим підходом.

Проаналізувавши різні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства, можна виокремити ключові риси цього поняття, зокрема: стан максимально ефективного використання ресурсів підприємства; рівень фінансової стійкості; виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз; здатність підтримувати свої фінансові інтереси; можливість формувати і реалізовувати фінансову стратегію; управління ризиками, ресурсами та фінансовими інтересами через застосування відповідних фінансових технологій, послуг і методів оцінки безпеки.

Важливо підкреслити, що система забезпечення фінансової безпеки підприємства орієнтована на досягнення основної мети господарюючого суб'єкта – максимізації його ринкової вартості.

Таким чином, фінансова безпека підприємств — це стан, за якого підприємство може вільно розвиватися, залишаючись захищеним від загроз і досягаючи прибутковості як основного показника успішності.

До цілей фінансової безпеки підприємств належать [16]:

- підтримка стабільного фінансового стану;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності;
- покриття цінових ризиків господарської діяльності;
- інформаційна підтримка ефективною податковою, інвестиційною та інших політик;
- сприяння розвитку окремих територій у межах децентралізації органів місцевого самоврядування;
- забезпечення продовольчої та екологічної безпеки держави.

Основні чинники, що впливають на формування фінансової безпеки підприємств, включають не лише розвиток системи страхування, диверсифікацію бізнесу, прибутковість, наявність резервного капіталу та зростання капіталізації, але й підтримку та стимулювання економіки з боку держави.

## **1.2. Теоретичні основи управління процесом формування фінансової безпеки підприємств**

Висока турбулентність умов ведення бізнесу в Україні ускладнює забезпечення належного рівня фінансової безпеки, що вимагає належної уваги до процесу управління нею. Методологічні засади управління фінансовою безпекою підприємств розробляти складно через домінуючу роль цієї складової у структурі економічної безпеки, а також через традиційну орієнтацію служб безпеки виключно на захист майна й території, при недостатньому фокусі на протидії фінансовим загрозам. До того ж, брак підготовлених фахівців, здатних своєчасно розпізнати і реагувати на загрози, обмеженість теоретико-методичних напрацювань з координації дій підрозділів щодо фінансової безпеки, а також відсутність ефективних методик оцінки результативності захисних заходів додають складності. Усе це вимагає глибокого аналізу поняття «управління фінансовою безпекою підприємства» в контексті основних термінів, як-от: «система управління» та «управління фінансовою діяльністю підприємства».

Сучасна теорія управління продовжує вдосконалюватися, враховуючи не тільки особливості виробничого процесу, а й функції кожного працівника, активно залучаючи соціопсихологію та психологію особистості в робоче середовище. Аналізуючи динаміку теорії управління останніх десятиліть, можна помітити, що раніше головною метою було максимальне збільшення прибутку за принципом «перемога будь-якою ціною». Сьогодні ж науковці обґрунтовують, що максимального успіху й прибутку можна досягти за принципом «виграв-виграв», який передбачає вигоду для всіх учасників



процесу через посилення взаємодії та узгодження індивідуальних інтересів. Цей підхід має знайти активне застосування і в управлінні фінансовою безпекою підприємства, де кожен працівник служби безпеки та профільних підрозділів мотивується до зосередження на виявленні можливих та актуальних викликів, ризиків і загроз. Усвідомлення працівниками зв'язку їхніх особистих фінансових інтересів із реалізацією фінансових інтересів підприємства сприяє формуванню необхідного сприятливого середовища для підвищення рівня ефективності та результативності управління фінансовою безпекою підприємства.

Управління передбачає вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення визначених цілей. Щодо фінансової безпеки, це означає вплив суб'єкта безпеки на об'єкт, спрямований на збереження цілісності системи та створення умов для її безпечного розвитку. Уточнення цього процесу полягає в необхідності планування, впровадження організаційних заходів і застосування мотиваційних механізмів із обов'язковим контролем результатів для виконання поставлених завдань і досягнення цілей у контексті фінансової безпеки підприємства.

Загальне трактування системи управління часто зводиться до сукупності організаційних одиниць, що формують основу функціонування підприємства. О. Іванілов вносить уточнення, розглядаючи цей термін як «...принципи та механізми прийняття рішень, передачу інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання» [13, с. 45]. Найбільш близьким до забезпечення фінансової безпеки є підхід В. Василенка [46, с. 33], який у системі управління бачить можливість підтримки структури, режиму діяльності та життєздатності підприємства, навіть у разі зростання зовнішніх і внутрішніх впливів. З цією думкою варто погодитися, адже система управління фінансовою безпекою має слугувати основою для підтримки стійкості та стабільності фінансової системи підприємства, забезпечувати повернення до рівноважного стану та надійність в операціях, включаючи своєчасні розрахунки з контрагентами.

Ефективне використання фінансових ресурсів стає основою для підтримання належного рівня безпеки. Водночас, у процесі управління фінансовою безпекою недоцільно зосереджувати увагу виключно на ефективності використання фінансових ресурсів. Основним пріоритетом має залишатися захист, включно із захистом самих фінансових ресурсів підприємства. Для детального опрацювання змісту даного поняття узагальнимо зміст визначення «управління фінансовою безпекою підприємства» (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Узагальнення змісту визначення «управління фінансовою безпекою підприємства»**

<b>Автор</b>	<b>Характеристика поняття.</b>
Н. Сабліна, Т. Кузенко [33, с. 27]	«сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких відображає особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які на даний момент є пріоритетними для підприємства
Г. Філіна [51, с. 31]	«процес організації практики розроблення рішень, які спрямовані на регулювання потоків грошових коштів
Ю. Кім [28, с.10]	«свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти безпеки, який здійснюється для спрямування їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів діяльності
І. Томащук, С. Терещук, С. Салькова [49, с. 347]	одна з основних функцій у системі функціонування підприємства, що визначається роллю фінансів у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання
П. Картузов [22, с. 173]	певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення загроз і системне розуміння шляхів їх усунення
О. Авдей [2, с. 31]	процес своєчасної ідентифікації та ліквідації недоліків у фінансовій діяльності установи та постійному пошуку резервів поліпшення фінансового стану та забезпечення потрібного рівня платоспроможності
Л. Петренко [40, с.72]	система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та

	внутрішніх загроз
І. Приймак [44, с.144]	визначає поняття як формування, розподіл та залучення фінансових ресурсів, ідентифікації та мобілізації джерел коштів, що спрямовано на довгострокову діяльність підприємства та забезпечення його фінансової сталості
С. Фролов, О. Козьменко, А. Бойко [50, с.163]	сукупність елементів, орієнтованих на виявлення та нейтралізацію фінансово-економічних загроз функціонування і розвитку
Т. Загорельська [19, с. 244]	входить до загальної системи управління безпекою підприємства і при цьому становить найважливішу його підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень

Отже, результати дослідження вказують на те що управління фінансовою безпекою підприємства - це процес, що спрямований на здійснення впливу суб'єктів безпеки на об'єкти шляхом збору необхідної інформації щодо зміни умов функціонування задля вироблення управлінських рішень, впровадження яких дасть змогу досягнути фінансові інтереси підприємства та подолати вплив внутрішніх та зовнішніх загроз.

Мету управління фінансовою безпекою підприємства можна визначити через наступні конкретні цілі, серед яких: забезпечення високої фінансової ефективності діяльності; підтримка фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення високої ліквідності активів; підтримання належного рівня ділової активності; захист інформаційного середовища і комерційної таємниці; ефективна організація захисту капіталу, майна та комерційних інтересів підприємства [14, с. 131].

Серед завдань управління фінансовою безпекою варто виокремити постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення та оцінки загроз фінансовій безпеці; здійснення превентивних заходів для усунення або недопущення загроз і пом'якшення їхнього негативного впливу; заходи для мінімізації наслідків негативного впливу факторів; контроль за ефективністю управління фінансовою безпекою.

Окремо варто підкреслити тісний зв'язок між управлінням фінансовою безпекою та управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства. Своєчасна оцінка фінансового стану, обчислення основних показників,

раціональне використання фінансових ресурсів, ретельний аналіз інвестиційних проектів і фінансове планування значно підсилюють рівень безпеки за всіма аспектами.

Відсутність узгодженості між управлінням фінансово-господарською діяльністю та фінансовою безпекою здатна запустити ланцюгову реакцію, яка може призвести до кризової ситуації. Наприклад, якщо в процесі управління фінансово-господарською діяльністю ухвалюється рішення, що не враховує потенційні фінансові ризики, пов'язані з рухом фінансових ресурсів, це може негативно вплинути на фінансову стійкість і стабільність підприємства. Як наслідок, порушується фінансова рівновага, знижується надійність і загальний рівень фінансової безпеки компанії.

Отже, управління фінансово-господарською діяльністю неможливе без інтеграції безпекового аспекту. При ухваленні кожного управлінського рішення слід враховувати інформацію від служби безпеки щодо змін у середовищі функціонування, викликів, ризиків, а також потенційного посилення зовнішніх і внутрішніх загроз. Виконання рішення має супроводжуватися моніторингом рівня фінансової безпеки з можливістю оперативного коригування та застосування превентивних заходів захисту. Оцінка результатів рішення повинна здійснюватись з огляду на його вплив на фінансову безпеку підприємства (рис.1.1).



### **Рис.1.1. Взаємозв'язок управління фінансовою безпекою підприємства з його фінансово-господарською діяльністю**

Слід зазначити, що на багатьох українських підприємствах питанню забезпечення фінансової безпеки приділяється недостатньо уваги. Часто це розглядається як додаткові обов'язки окремих фінансових менеджерів, які в процесі виконання повсякденних завдань фактично ігнорують основні принципи фінансової безпеки. Відсутність чітко сформованої системи управління фінансовою безпекою, без детального розподілу завдань серед працівників служби безпеки та профільних підрозділів, без необхідного організаційного та ресурсного забезпечення і подальшої інтеграції у загальну систему управління значно ускладнює досягнення необхідного рівня захисту для українських підприємств.

До складу фінансових ресурсів підприємства належать: статутний капітал, амортизаційні відрахування, резерви, валовий прибуток, кошти від реалізації майна, добровільні внески тощо. Підприємства, які використовують лише власний капітал, зазвичай розвиваються повільніше і мають обмежені можливості для розширення діяльності. Серед основних позикових ресурсів, що також потребують захисту, виділяють банківські кредити, кредиторську заборгованість, бюджетне асигнування, страхові відшкодування та інші джерела. Залучення позикових коштів розширює фінансовий потенціал підприємства та підвищує його здатність протидіяти загрозам, але надмірне залучення може збільшити фінансові ризики і знизити стабільність підприємства.

Необхідність ресурсного забезпечення, зокрема фінансового, є критично важливою для ефективного управління фінансовою безпекою. Помилковим є підхід, коли ресурсне забезпечення безпеки формується за залишковим принципом. Недостатнє фінансування системи безпеки значно знижує ефективність її дій, обмежуючи їх лише оцінкою рівня фінансової безпеки, фіксацією впливу загроз та розрахунком збитків. Такий підхід є малоефективним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Надалі важливо, щоб фінансове забезпечення було обґрунтованим, відповідаючи специфіці діяльності підприємства, рівню агресивності зовнішнього середовища та змінам у внутрішніх процесах. Пріоритетом має бути не лише оцінка збитків, а й реалізація превентивних заходів – комплексу управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення і посилення негативного впливу будь-якої загрози, що є суттєвою для фінансової безпеки підприємства.

Підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, постійно взаємодіючи із суб'єктами зовнішнього середовища. Ця взаємодія забезпечує як вплив зовнішнього середовища на підприємство, так і його зворотний вплив. Вплив може бути позитивним, що створює нові ринкові можливості для підприємства, або ж негативним, посилюючи загрози ззовні. Наприклад, позитивний вплив може виникнути при співпраці з місцевими органами влади, що дозволяє отримати податкові пільги. Негативний вплив здебільшого пов'язаний із посиленням конкуренції, у тому числі через застосування незаконних методів.

Попри те, що зовнішні фінансові відносини підприємства знаходять певне висвітлення у наукових джерелах, внутрішні фінансові відносини залишаються малодослідженими. Зокрема, взаємодія власників, менеджменту та працівників у досягненні власних фінансових інтересів всередині підприємства формує специфічну систему внутрішніх відносин. Корпоративні конфлікти, погіршення психологічного клімату й агресія негативно позначаються на рівні фінансової безпеки, знижуючи продуктивність праці і створюючи ризик незаконних дій з

боку однієї зі сторін. Забезпечення стабільних внутрішніх фінансових відносин вимагає комплексного підходу, поєднуючи завдання фінансової та кадрової безпеки для економічної стабільності підприємства.

Фінансові інтереси представляють собою комплексні відносини між вітчизняними і міжнародними суб'єктами господарювання, спрямовані на формування та використання грошових фондів для виробництва, розподілу, обміну та споживання валового внутрішнього продукту України. У межах вирішення завдань цього підрозділу можна стверджувати, що розбіжності між фінансовими інтересами держави та підприємства призводять до появи зовнішніх загроз, протидіяти яким окремим підприємствам важко. Для цього потрібна адаптація, що повинна базуватись на ретельному аналізі потенційних і фактичних змін у державній фінансовій політиці.

Розглядаючи фінансові інтереси на рівні підприємства, варто відзначити думку І. Бланка, який під цим поняттям розуміє «... форму прояву об'єктивних потреб підприємства у сфері фінансової діяльності, що при цьому узгоджуються з потребами інших суб'єктів фінансових відносин» [6, с. 67]. Задля зниження ризику загроз, зокрема через посилення конфліктів між підприємством та зовнішнім середовищем, необхідно окреслити суть фінансових інтересів усіх сторін взаємодії та забезпечити послідовне впровадження захисних заходів щодо власних інтересів.

Вужчий підхід до трактування фінансових інтересів пропонує К. Горячева [15, с. 45], яка вказує, що основний фокус таких інтересів спрямований на отримання прибутку як базового показника системи забезпечення фінансової безпеки підприємства. Проте, цю позицію не можна повністю підтримати, оскільки чистий прибуток є метою започаткування бізнесу, встановленою власниками. Управління фінансовою безпекою має забезпечувати надійні умови для досягнення цієї мети, що вимагає конкретизації і детального розгляду всіх складових фінансової діяльності підприємства. Ця теза частково підтверджується визначенням фінансових інтересів Л. Вдовенко та Д. Черненко, які зазначають, що вони слугують «... своєрідним орієнтиром

розвитку підприємства, відображаючи характер його економічних відносин та потребу у безпечному розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища» [9, с. 42]

Більшість науковців при визначенні фінансових інтересів зосереджуються на сутності фінансової діяльності підприємства, однак мало враховують специфіку забезпечення фінансової безпеки. Ця специфіка полягає в тому, що конфлікт фінансових інтересів виникає не тільки між підприємством та зовнішніми суб'єктами, а й всередині самого підприємства — між власниками, власниками та менеджментом, менеджментом і працівниками. Кожен з таких конфліктів стає основою для потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства.

На наш погляд, фінансові інтереси слід розуміти як ключовий мотив діяльності підприємства, що включає максимізацію прибутку, зростання ринкової вартості, забезпечення капіталом, захист якого сприятиме фінансовій стійкості, стабільності, досягненню фінансової рівноваги та надійності. У цьому визначенні поєднано аспекти фінансової діяльності та фінансової безпеки підприємства з метою подальшого вдосконалення управління фінансовою безпекою на українських підприємствах.

Отже, фінансові інтереси, ресурси та взаємовідносини є ключовими об'єктами уваги суб'єктів безпеки. Їх важливо розглядати не лише як об'єкти захисту в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, але й через призму необхідності використання різноманітних методів і підходів у процесі управління фінансовою безпекою підприємства.

Процес управління передбачає певну послідовність етапів, виконання яких дозволяє досягти поставлених цілей. Ці етапи тісно пов'язані з основними функціями управління, а саме: плануванням, організацією, реалізацією та контролем. Основні етапи управління підприємством включають: визначення цілей і шляхів їх досягнення; розподіл відповідальності та раціональне використання ресурсів; ефективне керівництво персоналом; контроль за виконанням управлінських рішень і коригування планів.



Хоча науковці досягли певного консенсусу щодо загального процесу управління підприємством, щодо етапів управління безпекою погляди досі різняться. Вважаємо за доцільне виокремити наступні етапи управління фінансовою безпекою підприємства в контексті системи управління:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Оцінювання фінансової безпеки підприємства.
3. Розроблення та реалізація захисних заходів.
4. Контроль за ефективністю реалізації заходів та зміною рівня фінансової безпеки.
5. Коригування тактики і стратегії управління фінансовою безпекою підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємства характеризується доволі значною кількістю параметрів, які є спільними для будь-якої соціально-економічної системи. Одночасно з цим, специфіка фінансової діяльності та характер дестабілізуючих факторів, зокрема внутрішніх та зовнішніх загроз, суттєво ускладнюють процес організації цілеспрямованого впливу суб'єктів безпеки на об'єкти, що неможливе без систематичного перегляду та подальшого поступу у формуванні методологічних засад управління фінансовою безпекою українських підприємств.

Підсумовуючи, варто зазначити, що управління фінансовою безпекою підприємства включає низку параметрів, характерних для будь-якої соціально-економічної системи. Водночас особливості фінансової діяльності та характер дестабілізуючих факторів, зокрема внутрішніх і зовнішніх загроз, значно ускладнюють процес організації спрямованого впливу суб'єктів безпеки на об'єкти. Це потребує систематичного перегляду й удосконалення методологічних засад управління фінансовою безпекою українських підприємств.

### **1.3. Характеристика ризиків та загроз у системі досягнення фінансової безпеки підприємств в сучасних умовах господарювання**

Щоб забезпечити фінансову безпеку суб'єктів господарювання, необхідно застосовувати системний підхід, який дозволяє всебічно врахувати всі умови та фактори їхньої діяльності. Важливим завданням у цьому контексті є ідентифікація та класифікація факторів, що впливають на стан фінансової безпеки підприємства. Це завдання можна виконати за допомогою комплексного аналізу теоретичної бази знань, представленої у науковій літературі з цієї тематики.

Досліджуючи вплив різних чинників на фінансову безпеку підприємств, можна спостерігати змішання понять «чинник», «загроза» та «ризик». Хоча ці терміни тісно пов'язані та часто перетинаються, вони мають різні значення, а межі між ними залишаються розмитими. Тому комплексне вивчення теоретичних знань, поданих у науковій літературі з цього питання, може сприяти чіткому розумінню кожного з них для ефективного застосування у нашому дослідженні.

Аналіз наукової літератури з питання чинників фінансової безпеки підприємств показує, що спільним для багатьох дослідників є поділ чинників на зовнішні та внутрішні, але при цьому відсутня єдність у визначенні їхніх складових. Ю. Кім, зокрема, виділяє такі чинники, як «нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації в країні, недосконалість комерційного законодавства, криміналізацію суспільства, влади та бізнесу, корупцію, шахрайство» [28, с. 8].

Інший дослідник, В.Франчук, розглядаючи чинники як причини фінансових проблем підприємства, виділяє такі аспекти, як «нестача інвестиційних ресурсів, високий знос основних виробничих фондів, низька конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, застарілі технології, висока матеріаломісткість виробництва» [52, с. 26]. Проте

цей список обмежується тільки внутрішніми факторами, ігноруючи зовнішні умови, що є недостатнім у контексті динамічної ринкової економіки.

Н. Чопко та О. Жук наголошують на «зовнішніх та внутрішніх чинниках, що впливають на фінансову безпеку підприємства, і можуть призвести до його закриття через зниження прибутковості». До зовнішніх чинників вони відносять: спекуляції з цінними паперами, конкуренцію за ціною, зміни у податках, коливання валютного курсу, платоспроможність дебіторів, надійність партнерів, регулюючі дії державних та місцевих органів. Внутрішніми чинниками, на їхню думку, є: система фінансового планування та контролю, кваліфікація фінансово-економічного персоналу, а також наявність стратегій у сферах товарної, маркетингової, кадрової та дивідендної політики підприємства [54, с. 17].

Хоча визнання впливу чинників на прибутковість є важливим для забезпечення фінансової безпеки, слід зазначити, що цього одного критерію недостатньо для повного охоплення всіх аспектів.

Фінансова безпека підприємства постійно піддається впливу різноманітних чинників, як негативних, так і позитивних. Відповідно, їхня ідентифікація та врахування в управлінні є надзвичайно важливими при вивченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. Це пояснюється тим, що значна частина негативних факторів становить потенційні загрози, які можуть призвести до суттєвого зниження рівня фінансової безпеки підприємства.

Для попередження, нейтралізації та мінімізації негативного впливу загроз і ризиків необхідно здійснювати їхній моніторинг, розуміти природу їх походження та напрямки можливого впливу. Однак важливо враховувати, що хоча загрози завжди є чинниками, не всі чинники виступають загрозами, і не всі з них потребують запобіжних заходів у фінансово-господарській діяльності.

Це ж саме стосується позитивних або нейтральних чинників, врахування яких може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Загроза ж визначається як «можлива небезпека; будь-які обставини або події, що

виникають у зовнішньому середовищі й можуть порушити нормальне функціонування або спричинити збитки».

У наукових дослідженнях загроза в контексті фінансової безпеки трактується як: «потенційно можливі або реальні події, процеси, обставини або дії зловмисників, здатні завдати моральної, фізичної або матеріальної шкоди» [8]; «будь-який конфлікт цілей із зовнішнім середовищем чи внутрішніми структурами та алгоритмами функціонування» [32, с. 355]; «наявне або потенційно можливе явище чи фактор, що створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства» [36, с.7]; та «сукупність умов і факторів, що заважають реалізації економічних та фінансових інтересів підприємства і створюють можливості для нанесення йому шкоди залежно від його економічного потенціалу, тобто, щоб оцінити загрозу, необхідно відстежити зменшення економічного потенціалу підприємства протягом певного періоду» [43, с. 108].

Ю. Біляк у своїх дослідженнях пропонує поняття загрози втрати фінансової безпеки підприємства, характеризуючи її як «реальну або потенційну можливість впливу різних деструктивних факторів на фінансовий розвиток корпоративного підприємства, що призводить до певних економічних втрат» [5, с. 20].

Таким чином, основною ознакою безпеки завжди виступає небезпека. На рівні підприємства під «небезпекою» слід розуміти об'єктивну можливість негативного впливу на його діяльність, що може завдати шкоди й навіть призвести до кризового стану. У загальному розумінні безпека – це такий стан об'єкта, який забезпечує збереження свого рівня в умовах руйнівних внутрішніх або зовнішніх впливів, тобто стан захищеності від негативних чинників зовнішнього й внутрішнього походження.

Аналізуючи питання ідентифікації загроз як поняття та явища, що існує в економічному просторі та за його межами, варто виділити характерні риси. Перш за все, загрози мають об'єктивний характер, тобто виникають незалежно від дій суб'єктів, що забезпечують фінансову безпеку, і є невід'ємною частиною

фінансового механізму, де виникають суперечності між фінансовими інтересами та умовами їх реалізації в конкурентному ринковому середовищі. Ці протиріччя проявляються у формі загроз для фінансової безпеки підприємства, які можуть бути виявлені через аналітичний підхід.

Додатковим доказом різниці між чинниками та загрозами є той факт, що джерелом загроз виступає деструктивна дія чинників, що впливає на фінансові інтереси та умови функціонування фінансової системи підприємства, зокрема його фінансову безпеку. Загроза має імовірний характер і може завдати підприємству як прямих збитків (наприклад, втрати доходів або капіталу), так і непрямих (упущена вигода, зниження фінансової репутації тощо).

Ще однією характеристикою загрози, яка додатково підтверджує відмінність між цими поняттями, є її мінливість. Ця властивість обумовлена динамічним характером фінансових інтересів підприємства, умовами функціонування фінансового механізму та постійними змінами у фінансовій системі й середовищі, в якому діє підприємство.

У мінливих умовах ринкової економіки існує широкий спектр загроз, які дослідники виявляють та класифікують для подальшого аналізу на зовнішні та внутрішні.

Зовнішніми загрозами на думку Сухорукова А. І. є: «економічні кризи, несприятливі умови ведення бізнесу, політичну нестабільність, часті зміни в законодавстві, а також кредитній та податковій політиці; високий рівень інфляції; зниження інвестиційної привабливості; вплив недосконалої конкуренції на ринку; високий рівень злочинності; природні катастрофи» [47, с. 42].

На думку О. Стащука, основні загрози для фінансової безпеки України включають: «недостатні обсяги внутрішніх та зовнішніх інвестицій; часті зміни фінансового законодавства; низьку конкурентоспроможність банківської системи; нерозвинений фондовий ринок; інфляцію; обмежене використання фінансових інструментів; високий рівень зовнішнього боргу; відтік капіталу за межі країни; бюджетний дефіцит; тіньову економіку». Дослідниця поділяє

зовнішні загрози для фінансової безпеки підприємств за сферами, в яких вони виникають, зокрема: бюджетна сфера, грошово-кредитний сектор, валютний ринок, боргова політика, страхові та фондові ринки, а також інші зовнішні фактори [46, с. 132].

Однією з вагомих загроз для фінансової безпеки підприємств є посилення економічної нестабільності в країні, особливо в умовах непередбачуваних подій, таких як пандемія, війна, екологічна катастрофа тощо. Це викличе погіршення макроекономічних показників, зокрема скорочення ВВП, збільшення безробіття, інфляція та знецінення національної валюти по відношенню до іноземних.

Внутрішні загрози являють собою негативні чинники, які проявляються безпосередньо на підприємстві й чинять негативний вплив на його фінансово-господарську діяльність, створюючи ризики, що можуть призвести навіть до банкрутства.

Ми поділяємо думку О. Стащук, що «головними внутрішніми загрозами для фінансової безпеки підприємств є низький рівень управління, неефективна маркетингова система, відсутність стратегічного і тактичного планування, недостатнє технічне оснащення, низька ліквідність активів, неефективна структура капіталу, слабкий рівень самофінансування, плинність кадрів і низька кваліфікація працівників» [46, с. 133]. Також авторка пропонує поділити ці загрози за сферами їх виникнення, зокрема: – у сфері операційної діяльності; – в інвестиційній діяльності; – у фінансовій діяльності; – інші внутрішні загрози.

Також доцільно представити ці внутрішні загрози, розподіливши їх за сферами виникнення (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємства

№ з/п	Сфера виникнення	Вид загрози
1.	Основна статутна	Неефективне ціноутворення

	діяльність	Збиток як фінансовий результат
		Великі обсяги витрат
		Значне податкове навантаження
		Розбалансовані грошові потоки
2.	Інвестиційна діяльність	Застарілі основних засобів
		Недостатній рівень фінансового інвестування
		Низький рівень самофінансування
3.	Фінансова діяльність	Значна вартість капіталу
		Неоптимальна структура капіталу
		Невисока прибутковість капіталу
4.	Організаційна діяльність	Некваліфіковане управління
		Неефективний маркетинг
		Непродумана логістика
		Відсутність планування

І. О. Бланк, досліджуючи загрози фінансовим інтересам підприємства, пропонує класифікувати їх за такими ознаками: «рівень фінансової діяльності, функціональний вид фінансової діяльності, спрямованість на об'єкт, характер прояву, джерела виникнення, характер походження, період часу, ймовірність реалізації, масштаб можливого збитку, можливість передбачення» [6, с. 14].

Ю. Біляк до внутрішніх небезпек та загроз для фінансової безпеки підприємства відносить «навмисні або випадкові помилки керівництва в управлінні фінансами підприємства, які стосуються вибору стратегії, управління і оптимізації активів і пасивів (розробка, впровадження і контроль за управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю, вибір інвестиційних проектів і джерел їх фінансування, оптимізація амортизаційної та податкової політики)» [5, с. 22].

Викладене дозволяє стверджувати, що основною загрозою для реалізації ключового фінансового інтересу підприємства є зниження ефективності його фінансової діяльності, спричинене негативним впливом різноманітних чинників і умов функціонування, що, в свою чергу, веде до зменшення ринкової вартості підприємства.

Термін «фінансова безпека» тісно пов'язаний із поняттям «ризик». Щоб визначити зв'язок між ризиком фінансової діяльності та загрозою для фінансової безпеки підприємства, варто розглянути визначення ризику та фінансового ризику, які є предметом детального вивчення ризик-менеджменту.

«Ризик – це наслідок впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей; конкретна подія, яка може призвести до отримання прибутку або збитків» [25].

Об'єктивний підхід до ризику представлений у Гаврилко П., який визначає його як «об'єктивну категорію, що може бути оцінена вартісно і є невід'ємною частиною будь-якого фінансового або господарського рішення. Як всепроникний феномен нашого життя, ризик повинен враховуватися кожною особою, яка приймає рішення, адже інакше вона приречена на невдачу у своїй діяльності» [14, с. 131].

Суб'єктивний підхід представлений в І. Бланка, який описує фінансовий ризик як «сукупність специфічних видів ризику, що виникають через невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов фінансової діяльності підприємства». Він наводить наступні основні характеристики фінансового ризику: наявність економічної природи, об'єктивність прояву, дії в умовах вибору, альтернативність вибору, цілеспрямованість, ймовірність досягнення мети, невизначеність наслідків, очікувана несприятливість результатів та динамічність рівня, а також суб'єктивність оцінки [6, с. 14].

Ми поділяємо думку про суб'єктивно-об'єктивну природу ризику в цілому, а також фінансового ризику, на яку вказує Картузов Є. Вона стверджує, що «ризик – це економічна категорія, сутність якої полягає у невизначеності реального очікуваного результату в умовах управлінських рішень та оцінювання, і яка має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру» [22, с. 172].

Основним аргументом на користь цього твердження є те, що процес фінансово-господарської діяльності та прийняття управлінських рішень здійснюється людьми або колективами, які взаємодіють у суб'єктивних



відносинах. При цьому величина ризику є як суб'єктивною, так і об'єктивною, адже це якісне і кількісне відображення реальних чинників невизначеності. Таким чином, оскільки ризик у ситуаціях невизначеності і складності вимагає вибору серед багатьох альтернатив і розрахунку ймовірних результатів, він являє собою діалектичну єдність об'єктивного і суб'єктивного [28, с.14].

На думку В. Франчука, «ризик у системі фінансової безпеки підприємства слід розуміти як ймовірність настання негативних фінансових наслідків (економічного збитку або фінансових втрат) внаслідок прорахунків підприємства або через непередбачуваність та некерованість певних факторів».

Таким чином, майже всі дослідники асоціюють суть ризику з невизначеністю результатів будь-якої економічної діяльності. Невизначеність, у свою чергу, визначається як недостатня інформація про умови прийняття господарських рішень або відсутність вичерпної інформації [52, с. 34].

Варто зазначити, що джерелом ризику, як і загроз, є чинники, що впливають на фінансово-господарську та комерційну діяльність підприємства, викликаючи невизначеність результатів.

Крім суб'єктивно-об'єктивної природи фінансового ризику, цій категорії притаманні наступні характеристики: основою ризику є ймовірнісна природа ринкової та конкурентної системи, яка створює невизначеність ситуацій, умов та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; ризик є невід'ємним складником фінансової діяльності; існує можливість кількісного виміру та оцінки ризику; і, нарешті, суб'єктивність в процесі оцінювання ризиків.

З наведених характеристик можна виділити як спільні, так і відмінні риси у визначеннях «фінансовий ризик» та «загроза фінансовій безпеці». Спільним є те, що обидва поняття виникають внаслідок впливу несприятливих чинників, викликаних нестабільністю та невизначеністю ситуацій, у яких здійснюється фінансово-господарська (зазначимо, що не лише фінансова) діяльність підприємства.

Це стосується не тільки фінансової діяльності, яка підлягає підвищеному ризику. На відміну від загроз, ризик можна кількісно виміряти та прогнозувати. Загроза є об'єктивним явищем, тоді як ризик пов'язаний із управлінськими рішеннями менеджерів та власників і має суб'єктивно-об'єктивну природу. Загроза – це виявлене явище або подія з конкретними описовими характеристиками, яка «включається» в ризик і формується в конкретну загрозу за певних умов.

У дискусії про первинність ризику чи загрози, науковець В. Франчук зазначає, що «розумно поділити загрози фінансовій безпеці підприємства на потенційні (які можуть виникнути за певних умов) та реальні (які вже існують і завдають негативного впливу)» [52, с. 44].

Дослідник вважає, що ризик є усвідомленою потенційною загрозою, для усунення чи мінімізації негативних наслідків якої слід вжити попереджувальні заходи. Реалізація реальних ризиків має негативний вплив і загрожує фінансовій безпеці підприємств. Причому ця залежність є обернено пропорційною: високі ризики виникають через низький рівень фінансової безпеки та навпаки. З цього визначення випливає, що негативний чинник є загрозою, тоді як позитивний чинник є можливістю для підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Висвітлені в першому розділі роботи теоретико-методичні основи управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах дають можливість стверджувати, що фінансова безпека підприємства – це система кількісних та якісних параметрів динамічного фінансового стану, що характеризує рівень фінансової захищеності від ендогенних і екзогенних загроз та ризиків, сприяє плануванню та врахуванню в реалізації фінансових інтересів, цілей і стратегій, а також передбачає власний розвиток з достатніми обсягами ресурсно-інформаційного потенціалу.

Забезпечення фінансової безпеки – це сукупність заходів, методів і засобів, спрямованих на захист інтересів власників та керівників підприємств.

Це механізм, розробка якого є прерогативою вищого керівництва з впровадженням усіх функціональних складових, зокрема аналізу.

Встановлено, що управління фінансовою безпекою підприємства – це процес, у якому суб'єкти впливають на об'єкт управління, створюючи необхідні умови для досягнення визначеного (оптимального або необхідного) рівня фінансової безпеки. Цей рівень забезпечується стабільним фінансовим станом підприємства сьогодні, а також його підтримкою та покращенням у майбутньому.

Процес фінансово-господарської діяльності та прийняття управлінських рішень здійснюється людьми або колективами, які взаємодіють у суб'єктивних відносинах. При цьому величина ризику є як суб'єктивною, так і об'єктивною, адже це якісне і кількісне відображення реальних чинників невизначеності. Загроза є об'єктивним явищем, тоді як ризик пов'язаний із управлінськими рішеннями менеджерів та власників і має суб'єктивно-об'єктивну природу.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **2.1. Загальна оцінка фінансового стану комунальних підприємств в Україні**

Питання забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємств залишається актуальним як у науковій, так і у практичній площині. Це пояснюється тим, що економіка значної частини підприємств реального сектору після короткотривалого підйому знову демонструє негативні результати та тенденції до спаду. Упродовж всього періоду незалежності України періоди зростання й відновлення були короткими і змінювалися системними кризами, спричиненими переважно зовнішніми факторами. За таких складних та мінливих обставин довготривалого успіху досягають лише підприємства, які мають гнучкий механізм адаптації до змін або, інакше кажучи, забезпечують належний рівень економічної та фінансової безпеки разом із ефективним управлінням цими процесами. Економічна криза 2020 року, загострена пандемією COVID-19, переросла у ще більш складне становище, викликане війною, змушує вітчизняні підприємства використовувати нетрадиційні підходи до управління фінансовою безпекою. Важливо відзначити, що ця проблема актуальна як для приватних, так і для державних та комунальних підприємств, велика кількість яких відіграють важливу суспільну роль.

Відповідно до ст. 63 та ст. 78 Господарського кодексу України [16], комунальне підприємство — це підприємство, що функціонує на базі комунальної власності територіальної громади, створюється органом, який представляє власника — відповідну громаду, виконує його функції, а його майно закріплюється на праві господарського відання або оперативного управління. Основною метою таких підприємств є надання комунальних

послуг, що становлять основу господарської діяльності органів місцевого самоврядування. Органи місцевої влади займаються створенням, реорганізацією та ліквідацією комунальних підприємств, визначають їх стратегічні й оперативні цілі, встановлюють умови діяльності, а також здійснюють загальний нагляд, моніторинг і контроль. Комунальні підприємства можуть бути природними монополіями, виконуючи важливі для громади функції. У цьому випадку місцеві ради та громади зазвичай не вимагають високої прибутковості, але акцентують на якості послуг і ефективному управлінні витратами. Те саме стосується й комунальних некомерційних підприємств. Інша категорія комунальних підприємств конкурує з приватними компаніями, що робить досягнення прибутковості однією з ключових цілей.

Таким чином, забезпечення належного рівня фінансової безпеки комунального підприємства є важливою суспільною проблемою для обох категорій комунальних підприємств. Ці підприємства можуть бути як реципієнтами, так і донорами коштів місцевого бюджету, тому їх фінансова безпека безпосередньо впливає на бюджетну і соціальну безпеку громади. З огляду на особливості організації та функціонування комунальних підприємств, варто розглянути сутність їх фінансової безпеки.

Серед численних визначень фінансової безпеки підприємства, запропонованих у працях [1 - 2; 6 - 9], найбільш релевантним для комунальних підприємств видається підхід О.Ю. Амосова [1, с. 78]. Він наголошує, що фінансова безпека підприємства — це комплексне поняття, яке залежить не лише від внутрішнього стану підприємства, а й від впливу зовнішнього середовища, зокрема взаємодії з його суб'єктами. Згідно з цим підходом, фінансова безпека відображає узгодженість і збалансованість інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. Її можна розглядати як міру гармонізації економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішніх суб'єктів у часі й просторі. Амосов підкреслює, що повністю убезпечити підприємство від негативного впливу зовнішніх факторів неможливо, оскільки його діяльність невіддільна від зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище та збалансованість інтересів відіграють ключову роль у фінансовій безпеці комунальних підприємств, оскільки їх доходна база значною мірою залежить від зовнішніх стейкхолдерів. Питання фінансування капітальних інвестицій, а також покриття збитків, зазвичай вирішуються шляхом взаємодії між керівництвом комунальних підприємств та громадою, представленою місцевими депутатами. Водночас мешканці громади, які користуються послугами комунальних підприємств, також є важливими стейкхолдерами.

Погоджуючись із сучасним трактуванням фінансової безпеки підприємства, слід зазначити, що визначення системи внутрішніх індикаторів фінансової безпеки є непростим завданням. Більшість наукових підходів до оцінки фінансової безпеки зосереджені саме на внутрішніх показниках, здебільшого фінансової звітності.

Дослідження методик оцінки фінансової безпеки за показниками фінансової звітності дозволило виділити такі підходи:

1. Оцінка за показниками фінансової стійкості та структури капіталу.
2. Оцінка на основі аналізу типу фінансової стійкості.
3. Комплексні дескриптивні методики діагностики фінансового стану, які включають аналіз структури капіталу, фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, майнового стану тощо.
4. Економіко-математичне моделювання, яке використовує інтегральні, дискримінантні чи скорингові моделі.

Перші два підходи є дещо обмеженими, оскільки не враховують низку важливих показників, зокрема рентабельність, яка є ключовим фактором ефективності підприємства. Четвертий підхід може бути ефективним у комплексних автоматизованих системах управління підприємствами. Завдяки економіко-математичним моделям можна створити єдиний інтегральний показник фінансової безпеки (подібно до моделей фінансової стійкості чи прогнозування банкрутства), який стане корисним для стратегічного планування, антикризового менеджменту та контролінгу.

Однак для комунальних підприємств у сучасних умовах найбільш прийнятним є використання дескриптивних методик діагностики фінансових показників. Вони дозволяють відносно просто та з мінімальними витратами інтегрувати оцінку фінансової безпеки в систему управління підприємства.

Поряд із швидким розвитком фінансових і комп'ютерних технологій, дескриптивний коефіцієнтний аналіз фінансового стану підприємств залишається актуальним і популярним, що підтверджується аналітичними звітами провідних інвестиційних і фінансових експертів щодо публічних компаній у світі.

Таким чином, традиційні методики фінансової діагностики є доцільними для оцінки рівня фінансової безпеки комунальних підприємств. Їх можна застосовувати для аналізу минулих подій, визначення цільових граничних індикаторів, а також як базу для побудови багатофакторних регресійних моделей.

У монографії М.М. Єрмошенко та К.С. Горячевої [23, с. 125—126] зазначено, що сталість і розвиток є ключовими характеристиками фінансової безпеки підприємства. Вони визначають: "Сталий стан системи можна вважати критерієм її безпеки, що повною мірою стосується і фінансової системи підприємства. Рівень фінансової безпеки оцінюється за віддаленістю поточного стану від межі, яка позначає перехід до нестійкого стану. Таким чином, система буде стабільною, якщо її рівень безпеки залишатиметься в межах граничних значень навіть за умов впливу загроз".

Раніше комплексний аналіз фінансового стану комунальних підприємств був ускладнений через обмежену доступність їх фінансової звітності. Однак завдяки змінам до ст. 78 Господарського кодексу України та ухваленню Закону «Про доступ до публічної інформації», фінансова звітність комунальних підприємств тепер є публічною. Це дозволило провести діагностику фінансового стану 136 комунальних підприємств обласних центрів України, результати якої висвітлені у табл. 2.1.

**Аналіз основних індикаторів фінансового стану  
комунальних підприємств України**

№ з/п	Індикатори/	Комунальні підприємства (% відповідності індикаторам)					
		Івано-Франківськ	Чернігів	Кропивницький	Вінниця	Рівне	Запоріжжя
1	Показник коефіцієнту фінансової незалежності перевищує нормативне значення (60% + )	67	71	60	68	75	63
2	Збільшення власного капіталу за рахунок коштів місцевого бюджету	33	56	27	65	25	44
3	Присутній неоплачений капітал	42	44	15	57	21	33
4	Наявність прибутку	25	46	57	60	53	42
5	Показник кредиторської заборгованості нижчий 20%	67	71	75	65	67	53
6	Коефіцієнт зносу вищий 60%	17	13	53	27	58	44



У процесі аналізу було виявлено низку загальних тенденцій, характерних для більшості комунальних підприємств, незалежно від їх економічної діяльності:

1. Усі комунальні підприємства мають стабільну структуру капіталу з домінуванням власного капіталу.

2. Поповнення власного капіталу відбувається здебільшого через внески до статутного капіталу, а не за рахунок чистого прибутку, тобто підприємства переважно дофінансовуються з місцевих бюджетів.

3. Комунальні підприємства, що працюють у конкурентному середовищі, здебільшого є прибутковими.

4. Більше 95% комунальних підприємств мають показники ліквідності (швидкої та загальної) в межах або вище норми.

5. Значна частка комунальних підприємств, окрім природних монополій, мають низький рівень кредиторської та дебіторської заборгованості.

6. Комунальні підприємства сфери ЖКГ характеризуються високим рівнем зношеності основних засобів.

7. Значна частина комунальних підприємств має неоплачений капітал у структурі власного капіталу.

8. Частина комунальних підприємств забезпечує прибутковість за рахунок неопераційної діяльності, тоді як операційний фінансовий результат може бути негативним. Часто чистий прибуток формується завдяки дофінансуванню з місцевого бюджету.

Ці спільні риси свідчать про певний рівень фінансових ризиків, пов'язаних із структурою капіталу та ліквідністю. Проте значний рівень зношеності основних засобів і низьке самофінансування підвищують залежність комунальних підприємств від бюджетних асигнувань, навіть для тих, що працюють на конкурентному ринку. Для розробки системи діагностики рівня фінансової безпеки необхідно оцінювати загрози та ризики, що

взаємопов'язані з бюджетною безпекою і інтересами мешканців громади. У деяких випадках цей зв'язок може мати зворотний характер.

Подолання фінансових загроз для багатьох комунальних підприємств часто супроводжується порушенням інтересів платників місцевих податків і зборів, зокрема через недотримання принципу ефективного використання бюджетних коштів. Головною фінансовою загрозою для комунальних підприємств є нестача коштів для виконання їх основної функції — задоволення потреб громади. У разі неефективної роботи комунальних підприємств (за умови, що це не пов'язано з тарифною політикою), покриття збитків здійснюється за рахунок місцевого бюджету, що шкодить інтересам громади. По суті, мешканці двічі оплачують послуги підприємства: перший раз — через тариф, а другий раз — через свої внески до місцевого бюджету. Таким чином, усунення фінансових загроз для комунальних підприємств може розбігатись із фінансовими інтересами громади, які передбачають раціональне використання бюджетних коштів.

Якщо ж причиною фінансових загроз є стримуюча тарифна політика, а дофінансування з бюджету є об'єктивно необхідним, забезпечення фінансової безпеки підприємства має супроводжуватися постійним фінансовим моніторингом і регулярним аудитом ефективності використання коштів. Це необхідно для забезпечення балансу фінансових інтересів підприємства, громади і місцевої влади.

На основі аналізу діяльності значного масиву комунальних підприємств були визначені показники для проведення фінансового моніторингу, що дозволяє дотримуватися принципу ефективності, закріпленого в Бюджетному кодексі України [15]. У цьому контексті запропоновано систему специфічних індикаторів, які сигналізують про порушення фінансової безпеки комунальних підприємств (табл. 2. 2). Ця система може стати основою для розробки економіко-математичних моделей і створення інтегрального показника фінансової безпеки КП, а також використовуватися для багатокритеріального коефіцієнтного аналізу.

Таблиця 2.2.

## Ймовірні загрози фінансовій безпеці комунальних підприємств

№ з/п	Загроза	Характеристика
1	Більше 80% частки основних засобів у активах	Зростаюча динаміка цього показника вказує на частку фінансових ресурсів, що були спрямовані на збільшення основних засобів. Значна величина основних засобів вказує на зниження їх якості та необхідність виведення з експлуатації. Цей індикатор допомагає оцінити, яку роль відіграють основні засоби у фінансово-господарській діяльності підприємства та порівняти їх в різні періоди у розрізі різних комунальних підприємств
2	Зростаюча динаміка наявності незмінної величини протягом тривалого періоду неоплаченого капіталу у власному капіталі	Неоплачений капітал у складі пасивів комунального підприємства відображає недофінансування задекларованих у міському бюджеті ресурсів чи основних засобів. Зростання величини частки неоплаченого капіталу буде вказувати на збільшення заборгованості засновників і учасників за внесками до статутного капіталу підприємства.
3	Зниження прибутку в динаміці, збільшення величини непокритого збитку	Ця та попередня загроза пов'язана з формуванням власного капіталу комунального підприємства, може свідчити про скритий механізм «порятунку» підприємства шляхом поповнення місцевими органами влади капіталу за рахунок непокритого збитку чи неоплаченого капіталу
4	Зниження показника операційної рентабельності, зокрема порівнянні чистою рентабельністю	Через специфіку послуг, що надаються комунальними підприємствами та соціальний зміст їх діяльності саме операційна статутна діяльність є нерентабельною для багатьох із них
5	Зростання величини статті «Інші доходи» в загальних доходах	Щодо цього виду доходів - найчастіше це свідчить про додаткове наповнення комунальних підприємств коштами місцевого бюджету задля зниження негативного фінансового результату, уникнення збитку

Таким чином, результати дослідження дозволяють розглядати фінансову безпеку комунальних підприємств як стан фінансової системи, що забезпечує їх стабільне функціонування, здатність реалізовувати поставлені фінансові завдання, ефективно реагувати на зовнішні загрози та зберігати баланс інтересів підприємства, місцевої влади і громади. Оцінка рівня фінансової безпеки комунальних підприємств може проводитися методом коефіцієнтної фінансової діагностики з урахуванням специфіки їх організаційно-правової форми.

## **2.2. Фінансово-господарська діяльність комунальних підприємств на прикладі підприємств**

Управління фінансовою безпекою комунальних підприємств є стратегічною діяльністю в рамках функціонування місцевих фінансів. Фінансове забезпечення комунальних підприємств є важливим елементом ефективного функціонування місцевої економіки. Ці підприємства надають ключові соціальні послуги, такі як водопостачання, енергопостачання та транспорт, які безпосередньо впливають на якість життя населення. Раціональне управління їх фінансовими ресурсами сприяє стабільності та розвитку місцевих громад, економічному зростанню та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів. Крім того, комунальні підприємства створюють робочі місця для мешканців громад, що допомагає зменшити соціальну напругу та підтримати економічний розвиток. Надання якісних послуг підвищує рівень життя населення, робить територію більш привабливою для інвесторів і бізнесу, що, у свою чергу, збільшує надходження до місцевих бюджетів.

Фінансова підтримка комунальних підприємств охоплює дотації, субвенції, капітальні інвестиції, тарифну політику, а також реалізацію

спеціальних програм та проектів. Місцеві ради можуть виділяти дотації для покриття частини витрат підприємств, зокрема на оплату праці, утримання та розвиток інфраструктури. Якщо місцеві бюджети не можуть забезпечити достатнє фінансування, держава надає субвенції на реалізацію окремих заходів або проектів, важливих для комунального господарства.

Капітальні вкладення з місцевих бюджетів спрямовуються на будівництво нових об'єктів, реконструкцію та модернізацію існуючої інфраструктури, а також впровадження сучасних технологій. Важливою складовою фінансової підтримки є встановлення тарифів на послуги комунальних підприємств. Місцеві ради часто визначають мінімальні та максимальні тарифні межі, що дозволяє підприємствам ефективно планувати доходи і забезпечувати фінансову стабільність.

Місцеві бюджети контролюють використання коштів, виділених комунальним підприємствам, через моніторинг ефективності витрат, виконання планів розвитку та дотримання фінансово-економічних нормативів. Вони також ініціюють спеціальні програми та проекти, спрямовані на підтримку розвитку комунальних підприємств, такі як енергоефективність, екологічні ініціативи чи соціальні програми, що підвищують якість життя місцевих громад.

Таким чином, фінансова підтримка комунальних підприємств є багатокомпонентною і охоплює різні форми фінансування, управлінського контролю та ініціатив для забезпечення їх стабільності та ефективності. Вона є ключовим механізмом підтримки їхньої діяльності, надання якісних послуг населенню та розвитку інфраструктури. Проте важливо забезпечити прозорість використання коштів, ефективне управління фінансами і відповідність тарифної політики сучасним економічним умовам для сталого розвитку громад.

Залучення інвестицій та кредитних ресурсів також відіграє важливу роль у фінансовому забезпеченні комунальних підприємств. Україна активно розвиває механізми для стимулювання приватних інвестицій та кредитування в секторі комунальних послуг і інфраструктури.

Приватні інвестиції допомагають посилити фінансову базу комунальних підприємств. Інвестори вкладають кошти у сфери житлово-комунального господарства, водопостачання, тепlopостачання та управління відходами через спільні підприємства, концесії чи договори на надання послуг. Крім того, інфраструктурні проекти часто фінансуються спеціалізованими фондами приватного капіталу, що зацікавлені у прибутковості цих ініціатив.

Міжнародні фінансові установи також є важливим джерелом фінансування. Україна співпрацює з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародним валютним фондом (МВФ) та іншими міжнародними організаціями, які фінансують проекти модернізації комунальної інфраструктури, енергоефективності, екологічні ініціативи та проекти з водопостачання.

Кредитування комерційними банками є ще одним шляхом залучення ресурсів. Банківські кредити використовуються для покриття капітальних витрат, модернізації інфраструктури та реалізації масштабних ініціатив. Міжнародні фінансові установи також пропонують кредитні лінії для реалізації окремих проектів.

Залучення інвестицій і кредитів дозволяє модернізувати інфраструктуру, підвищити якість управління і послуг, забезпечити економічну стійкість комунальних підприємств. Проте для досягнення успішних результатів необхідно враховувати ризики, забезпечувати прозорість управління фінансами та виконання фінансових угод.

Проаналізуємо фінанси комунальних підприємств на прикладі окремих із них [39]. В Івано-Франківській громаді працює функціонує біля 30 комунальних підприємств, які забезпечують надання житлово-комунальних послуг та роботу об'єктів благоустрою.

Основне завдання Івано-Франківської територіальної громади – забезпечення її життєдіяльності. Так, «Івано-Франківськтеплокомуенерго» обслуговує споживачів щодо тепlopостачання, «Івано-Франківськводокотехпром» – водопостачання, «Івано-Франківськмиськсвітло»

контролює вуличне освітлення, «Електроавтотранс» – відповідає за послугу комунальних перевезень і комунальний транспорт.

КП «Міська ритуальна служба» здійснює ритуальні послуги та обслуговує міське кладовище. КП «Полігон ТПВ» веде нагляд за сміттєзвалищем і відповідає за стерилізацією безпритульних тварин.

КВП «Архітектурно-планувальне бюро-ІФ» надає послуги з розробки містобудівної та проєктної документації. КП ТРК «Вежа» працює для інформування населення про діяльність місцевих органів влади та основні новини.

КП «Муніципальна дорожня компанія» було засноване Івано-Франківською міською радою у 2016 році для надання послуг з прибирання та утримання доріг, дамб і зупинок громадського транспорту. Також для виконання такого роду робіт у 2018 р. було засноване КП «Благоустрій».

У 2016 році міська рада створила КП «Центр розвитку міста та рекреації» на заміну КО «Івано-Франківський міський парк культури та відпочинку ім. Т. Г. Шевченка». Усі сквери, парки громади було надано даному комунальному підприємству в управління. Окрім цього, за даними [39] дане підприємство уповноважене надавати послугу «Шлюб за добу».

На заміну КП «Муніципальна варта» у 2020 р. було засноване КП «Муніципальна інспекція “Добродій”», що забезпечує охорону громадського порядку.

У 2021 році КП «Управляюча компанія “Комфортний дім”» перейняло функції КП «Теплий дім».

Задля забезпечення збереження історико-культурної спадщини у 2018 році було створене КП «Простір інноваційних креацій “Палац”», на баланс якого перейшла архітектурна пам’ятка місцевого значення — палац Потоцьких. На даний час комунальне підприємство функціонує як прогресивний суб’єкт для розвитку громади та власного відновлення, реалізує ряд проєктів, серед яких «UREHERIT. Архітектори за спадщину в Україні: відтворення ідентичності та пам’яті», що спрямований на відновлення національної

ідентичності через дослідження архітектури. А також визначальним є відкриття у 2024 р. на базі КП «Простір інноваційних креацій “Палац”» інтерактивного музею «Місто і зброя».

У 2021 році Івано-Франківською міською радою було засновано КП «Муніципальні ринки» для того, щоб центральний продуктовий ринок міста знаходився у комунальній власності. Проте хоча угоду з орендарем ТОВ «Торговий сервіс» було розірвано, ринок у підпорядкування комунального підприємства так і не перейшов — на даний час йде судовий процес КП «Муніципальні ринки» та ТОВ «Торговим сервісом» щодо цього питання.

У 2021 р. для підтримки сільського господарства міська рада заснувала КП «Франківськ АГРО», яке у 2022 році почало обробляти 69 га сільськогосподарських угідь, а в 2023 — 129,6 га. У 2022 році це комунальне підприємство отримало 137 т урожаю сої та соняшнику, у 2023 році — 248 т сої, майже 79 т соняшнику і понад 9 т гречки.

Також було засновано КП «Сервіс паркування» у 2022 р.. Міська влада зазначила, що місця для паркування транспорту перейдуть під його управління, проте зараз дане КП обслуговує лише ті паркувальні майданчики, які не захотіли обслуговувати приватні оператори.

Івано-Франківська міська рада заснувала КП «Франківськ арена» на заміну таких комунальних підприємств як «Івано-Франківський міський центральний стадіон “Рух”» та «Муніципальний фізкультурно-оздоровчий центр». Відповідно до статуту, новостворене комунальне підприємство забезпечить надання послуг у сфері фізичної культури та спорту, здійснюватиме організацію спортивно-масових заходів. Тоді ж після створення цього КП у 2022 році усі спортивні споруди громади перейшли на його баланс.

Наявні ресурси зі статутних фондів комунальні підприємства Івано-Франківська зазвичай спрямовують для закупівлі техніки й обладнання або ж погашення кредитів. Найбільший обсяг статутного капіталу — 600 млн грн — має КП «Електроавтотранс», при чому у 2021 році його величина склала 400 млн грн, а у 2023 р. відбулось поповнення на 200 млн грн за рішенням Івано-



Франківської міської ради. На другому місці за обсягом статутного капіталу є КП «Івано-Франківськтеплокомуненерго», його величина 347 млн грн. Міськрада збільшила його на 82 млн грн у 2023 р. та на 24,23 млн грн у 2022 р.

Щодо працевлаштування, то можна зазначити, що у 2022 році найбільше робочих місць – 607 – було у комунальному підприємстві «Івано-Франківськводокотехпром», дещо поступилось кількістю робочих місць - 578 і 448 місць відповідно – КП «Електроавтотранс» і ДМП «Івано-Франківськтеплокомуненерго».

Найнижча кількість зайнятих осіб було у КП «Сервіс паркування», КП «Франківськ АГРО» та КП «Муниципальні ринки» — 7 осіб, 6 осіб і 2 особи відповідно.

Із початком повномасштабної військової агресії у 2023 році комунальні підприємства міста відчували недостачу персоналу, зокрема велика кількість трактористів, водіїв і працівників благоустрою, навіть керівного складу були мобілізовані, серед них — Валерій Паланюк очільник КП «Сервіс паркування» і Віталій Крушельницький директор КП «Франківськ Агро».

Не зважаючи на збитковість комунальних підприємств розміри середньої заробітної плати їх працівників та керівників є достатньо великими ( Додаток В). Дані отримано з публічних декларацій працівників комунальних компаній за 2023 рік.

Аналізуючи фінансові результати діяльності комунальних підприємств варто зазначити, що у їх статуті визначено, що метою діяльності є отримання прибутку, а частина прибутку зараховується у бюджет громади.

За аналізований період 2021-2023 рр. єдиним прибутковим комунальним підприємством було «Франківськ АГРО». Беззбитковим було КП «Муниципальні ринки» оскільки у 2021-2023 роках його доходи дорівнювали видаткам.

Решта комунальних підприємств є збитковими. Так КП «Сервіс паркування» у 2022 році одержало 6,3 тис. грн доходів, а його видатки становили 41,2 тис. грн. Значною є величина збитку у фінансових результатах

діяльності КП «Муніципальна інспекція “Добродій”». Адже у 2021 році воно одержало 57 тис. грн, а його видатки становили 24,5 млн грн, у 2022 році його доходи склали 14 тис. грн, а видатки 34,5 млн грн. У 2023 році одержало 20 тис. грн, а витратило коштів на суму 22,5 млн грн.

Найбільша величина збитків у 2023 р. була зафіксована у КП «Електроавтотранс», на суму біля 100 млн грн. Проте, цього ж року дане КП отримало 149 млн грн додаткового внеску до статутного капіталу, а також 136,5 млн дотацій за перевезення.

Багатомільйонні збитки за аналізований період присутні у підприємствах «Івано-Франківськтеплокомуненерго» 56 млн грн у 2023 та 64,7 млн у 2022 р., «Муніципальна дорожня компанія» сума збитку становила 17,5 млн грн та у комунального підприємства «Комфортний дім» сума збитку становила 16 млн грн.

Варто зазначити, що майже всі комунальні підприємства Івано-Франківської територіальної громади отримували з міського бюджету, продовжують їх отримувати і надалі, проте це не сприяє їх прибутковості

У 2024 р. 394,6 млн грн внесків та компенсацій виділено із бюджету комунальних підприємств, що засновані громадою. А от у 2024 р. надходження прибутку до бюджету громади від роботи комунальних підприємств очікується в розмірі одна тисяча гривень.

Проте як стверджують представники місцевої влади, не зважаючи на ціль отримання прибутку, початково ціллю функціонування комунальних підприємств є надання суспільних послуг і суспільних благ. І у зв'язку з цим вони переважно є одержувачами бюджетних коштів, оскільки створювалися з метою виконання певної функції, яку делегує їм виконувати місцева влада.

Також кожне підприємство варто розглядати окремо щодо його специфіки формування фінансових результатів. Зокрема, комунальне підприємство «Електроавтотранс», створене для перевезень пасажирів, проте воно отримує бюджетні кошти у вигляді дотацій, адже головна функція громадського транспорту, щоб зменшити завантаженість автомобілями доріг

міста та громади. За пільгові категорії пасажирів – пенсіонери, школярі – кошти виокремлюються з бюджету міста. Окрім того, систематично статутний капітал даного комунального підприємства поповнюється, тобто збільшується за рахунок коштів бюджету, проте за рахунок цього здійснюються видатки на закупівлю рухомого складу. Тому такі внески у статутний капітал не сприяють збільшенню доходу відразу, а формують його поступово. Через це утворюється розрив і є наявним збиток, хоча фактично таке комунальне підприємство не є вкрай збитковим.

Виконавчий комітет міської ради регулярно розглядає звіти та затверджує плани розвитку комунальних підприємств. Водночас, відповідно до статті 78 Господарського кодексу України (ГКУ), ці підприємства зобов'язані публікувати інформацію про свою діяльність на власному сайті або на ресурсі органу, який ними управляє.

Проте не всі підприємства дотримуються цієї вимоги. З 19 проаналізованих КП лише 14 мають власні вебсторінки, а 9 установ публікують звіти нерегулярно. Окрім цього, їх звітність не завжди відповідає вимогам статті 78 ГКУ: далеко не всі КП публікують квартальні та річні звіти за останні три роки, а також річні звіти керівника та наглядової ради (якщо така створена). Також часто відсутня інформація про структуру, принципи формування та розмір винагород керівника й членів наглядової ради.

Наприклад, звіт КП «Полігон ТПВ» розміщено на його сайті, але лише за 2022 рік, хоча підприємство працює з 2005 року. На сайті КП «Електроавтотранс» останні фінансові звіти датовані 2020 роком, хоча є посилання на звітність на порталі data.gov.ua. Інформацію про діяльність цього підприємства можна також знайти серед рішень виконкому Івано-Франківської міської ради.

На сайті КП «Івано-Франківськміськвітло» доступні фінансові звіти, а також щорічні звіти про роботу підприємства за 2019–2022 роки. Водночас вебадреса КП «Муніципальна дорожня компанія», зазначена на офіційному

міському сайті, не працює, але інформація про підприємство наявна в рішеннях виконавчого комітету.

Звіти КП «Івано-Франківськтеплокомуненерго» доступні на сайті підприємства. На ресурсі «Управляюча компанія “Комфортний дім”» останній фінансовий звіт датований 2021 роком, але дані про діяльність можна знайти в рішеннях виконкому.

На сайті КП «Івано-Франківськводокотехпром» представлена щоквартальна фінансова звітність, а дані про діяльність і план розвитку підприємства можна знайти в рішеннях виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради.

Сайт «Міської ритуальної служби» функціонує, і звітна документація за останні роки доступна. Звіти КП «Центр розвитку міста та рекреації» також можна знайти у відповідному розділі на вебресурсі підприємства.

Звітна документація КП «Благоустрій» доступна на офіційному сайті організації. Муніципальна інспекція «Добродій» регулярно інформує про свою діяльність на власній вебсторінці, але річні звіти там не публікуються. Останні дані про звітність і план розвитку цього підприємства датуються квітнем 2021 року.

На сайті ТРК «Вежа» опубліковані творчі звіти за 2016, 2017 і 2019 роки. Однак інформації про діяльність цього підприємства у рішеннях виконкому виявити не вдалося.

Сайт КП «Франківськ Арена» містить розділ «Публічна звітність», де розміщено фінансовий звіт за 2022 рік. Проте план розвитку підприємства на 2023 рік виконавчий комітет не розглядав.

КП «Архітектурно-планувальне бюро-ІФ» не має власного сайту, а публічна звітність за 2020 рік востаннє оприлюднювалася у 2021 році. На сайті КП «Простір інноваційних креацій “Палац”» звітна інформація відсутня. Останній звіт підприємства, розглянутий виконкомом, датовано квітнем 2021 року, хоча є згадка про звітування у квітні 2023 року, але рішення щодо затвердження плану розвитку знайти не вдалося.

КП «Сервіс паркування», створене у червні 2022 року, поки не оприлюднювало звітів про свою діяльність. На сайті КП «Івано-Франківськ АГРО» опублікована фінансова звітність за 2022 рік, але інформація про попередні періоди відсутня, а план розвитку підприємства виконавчий комітет не розглядав.

КП «Муніципальні ринки» та Міська аварійно-рятувальна служба не мають власних сайтів. Остання звітує про діяльність через Facebook, але річний звіт був розглянутий виконкомом ще у квітні 2021 року.

Проаналізувавши ситуацію зі звітністю можна порекомендувати наступне:

оновити на офіційному сайті міста перелік комунальних підприємств Івано-Франківська та створити розділ зі звітами, що спростить їх пошук і підвищить прозорість діяльності КП; забезпечити виконання вимог ст. 78 ГКУ щодо оприлюднення інформації про принципи формування та розмір винагород керівників і членів наглядових рад; рекомендувати КП у річних звітах вказувати як фактично досягнуті, так і заплановані показники, що сприятиме кращій оцінці їхньої ефективності.

Місцеві бюджети контролюють використання коштів, виділених комунальним підприємствам, через моніторинг ефективності витрат, виконання планів розвитку та дотримання фінансово-економічних нормативів. Вони також ініціюють спеціальні програми та проекти, спрямовані на підтримку розвитку комунальних підприємств, такі як енергоефективність, екологічні ініціативи чи соціальні програми, що підвищують якість життя місцевих громад.

Таким чином, фінансова підтримка комунальних підприємств з місцевих бюджетів є багатокомпонентною і охоплює різні форми фінансування, управлінського контролю та ініціатив для забезпечення їх стабільності та ефективності. Вона є ключовим механізмом підтримки їхньої діяльності, надання якісних послуг населенню та розвитку інфраструктури. Проте важливо забезпечити прозорість використання коштів, ефективне управління фінансами

і відповідність тарифної політики сучасним економічним умовам для сталого розвитку громад.

### **2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства на прикладі КП «Водоканал» Долинської міської ради**

Комунальне господарство є ключовим і пріоритетним сектором національної економіки, який забезпечує життєздатність міст і сіл. Його підприємства виконують важливу функцію, задовольняючи суспільні та індивідуальні потреби населення через надання комунальних послуг. Таким чином, цей сектор відіграє значну роль як у загальному розвитку країни, так і в її окремих регіонах.

Сучасні умови потребують точної оцінки фінансового стану підприємств для забезпечення їх стабільного розвитку. Фінансова стійкість безпосередньо впливає на ефективність роботи комунальних підприємств і їхню результативність, оскільки вона забезпечує доступ до необхідних фінансових ресурсів.

Стійкий фінансовий стан дає змогу підприємствам комунального господарства успішно функціонувати, зберігаючи платоспроможність і створюючи умови для подальшого розвитку.

Аналіз фінансового стану допомагає визначити шляхи його покращення, що є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Особливо актуальним це питання є в умовах децентралізації, оскільки стабільна робота комунальних підприємств сприяє сталому розвитку регіонів.

Тому аналіз і оцінка їх фінансового стану вимагають значної уваги для забезпечення економічної стабільності та соціального добробуту.

Проведемо аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства на прикладі одного з типових комунальних підприємств, а саме КП «Водоканал»

Долинської міської ради . Дане підприємство функціонує на основі Статуту, затвердженого рішенням Долинської міської ради №276-9/2021 від 21.04.2021р.

Підприємство засноване у серпні 1969 року. КП «Водоканал» перебуває у комунальній власності Долинської територіальної громади, а його власником є Долинська міська рада Івано-Франківської області. Підприємство підзвітне, підконтрольне та підпорядковане Долинській міській раді [45].

Основним напрямком діяльності КП «Водоканал» є надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення для населення, підприємств і організацій відповідно до укладених договорів і діючих тарифів. Підприємство має ліцензію на здійснення господарської діяльності у цій сфері (СС АВ №419835 від 08.11.2010).

Послуги водопостачання та водовідведення надаються мешканцям, підприємствам і установам Долинської територіальної громади. Станом на 01.07.2022 року підприємство обслуговувало 12 964 абоненти, серед яких 12 344 – населення, а 620 – бюджетні організації, установи та підприємства.

Основні завдання підприємства у 2022–2023 роки були:

- забезпечення стабільного та якісного надання послуг з водопостачання та водовідведення споживачам;
- досягнення беззбиткової діяльності;
- інвестування у відновлення і розвиток основних засобів підприємства.

Для покращення якості послуг та оптимізації витрат на виробництво питної води й очищення стічних вод підприємство постійно впроваджує заходи з модернізації. Це включає застосування новітніх технологій у водопідготовці та очищенні стоків, енергозберігаючих технологій, автоматизацію управління технологічними процесами та облік споживання енергоресурсів.

Попри складну політичну та фінансову ситуацію в Україні, КП «Водоканал» продовжує реалізовувати свою головну мету – забезпечувати споживачів якісними послугами водопостачання та водовідведення. Окрім основної діяльності, підприємство також надає додаткові послуги.

Фінансовий стан підприємства відображає його здатність ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати їх належне фінансування. Він визначається наявністю достатніх фінансових ресурсів для стабільного функціонування, ефективним розміщенням і використанням цих ресурсів, взаємодією з іншими суб'єктами господарювання та фінансовими установами, а також загальною фінансовою стійкістю підприємства.

Балансування окремих елементів активів і капіталу має вагомий вплив на фінансову стабільність підприємства та ефективність використання його ресурсів. Оптимізація фінансового стану є ключовою умовою стабільного розвитку компанії, адже погіршення фінансової стійкості може призвести до загрози банкрутства.

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє чітко визначити напрямки подальшої роботи, виявити ключові принципи управління фінансами та слабкі сторони діяльності.

Це також важливий етап у розробці планів і прогнозів для фінансового оздоровлення підприємства, забезпечуючи розуміння поточного стану та необхідних дій для його покращення.

Інформаційною базою для аналізу фінансового стану є фінансова звітність, найчастіше для цього використовують баланс (форму 1); звіт про фінансові результати (форму 2).

Оцінка фінансового стану здійснюється на основі відповідних показників фінансового аналізу, що дають змогу виявити сильні й слабкі сторони підприємства та визначити ефективність його фінансової діяльності (табл. 2.3).

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) вказує на те, яку величину оборотних активів варто мати наявною для погашення боргів протягом року. Рекомендоване значення Коефіцієнта покриття становить  $>1,5-2,5$ .

$$\text{Коефіцієнт покриття 2022} = 5386 / 16\ 567 = 0,33$$

$$\text{Коефіцієнт покриття 2023} = 7\ 108 / 21\ 831 = 0,33$$



Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає швидкість погашення боргів підприємством за рахунок високоліквідних активів. Рекомендоване значення Коефіцієнта швидкої ліквідності встановлюється як таке, яке  $>0,6-0,8$ .

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності КП «Водоканал»  
Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр.**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	2022 / 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,33	0,33	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,25	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00284	0,00279	-0,00005
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,76	0,56	-0,2

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності 2022} = (5386 - 713) / 16\,567 = 0,28$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності 2023} = (7\,108 - 1\,558) / 21\,831 = 0,25$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про той обсяг боргів, які підприємство може покрити негайно із застосуванням найбільш ліквідних активів. Рекомендоване значення Коефіцієнта абсолютної ліквідності становить  $>0,1-0,2$ .

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2022} = 47 / 16\,567 = 0,00284$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2023} = 61 / 21\,831 = 0,00279$$

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на величину, яку підприємство отримає від своїх дебіторів та порівнює цю величину із обсягом заборгованості кредиторам. Рекомендоване значення  $K_{\text{деб./кред}}$  становить  $\geq 1$

$$K_{\text{деб./кред}} 2022 = 3\,612 / 4\,754 = 0,76$$

$$K_{\text{деб./кред}} 2023 = 3\,550 / 6\,615 = 0,56$$

Аналіз показників ліквідності вказує на те, що у КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. були занижкі рівні усіх показників, жоден з них не досягав рекомендованого нормативного значення. Найбільш складна ситуація на даному підприємстві з абсолютною ліквідністю, її значення у тисячу разів менше ніж нормативне рівень показників абсолютної ліквідності, що є наслідком відсутності наявних грошових коштів. Цей показник має спадну динаміку, що свідчить про ускладнення ситуації. Підприємству варто подбати про поповнення своїх запасів найбільш ліквідних активів. Для цього воно може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів чи шукати додаткові джерела.

Залучення інвестицій та кредитних ресурсів відіграє важливу роль у фінансовому забезпеченні комунальних підприємств. Україна активно розвиває механізми для стимулювання приватних інвестицій та кредитування в секторі комунальних послуг і інфраструктури.

Приватні інвестиції допомагають посилити фінансову базу комунальних підприємств. Інвестори вкладають кошти у сфери житлово-комунального господарства, водопостачання, тепlopостачання та управління відходами через

спільні підприємства, концесії чи договори на надання послуг. Крім того, інфраструктурні проекти часто фінансуються спеціалізованими фондами приватного капіталу, що зацікавлені у прибутковості цих ініціатив.

Міжнародні фінансові установи також є важливим джерелом фінансування. Україна співпрацює з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародним валютним фондом (МВФ) та іншими міжнародними організаціями, які фінансують проекти модернізації комунальної інфраструктури, енергоефективності, екологічні ініціативи та проекти з водопостачання.

Кредитування комерційними банками є ще одним шляхом залучення ресурсів. Банківські кредити використовуються для покриття капітальних витрат, модернізації інфраструктури та реалізації масштабних ініціатив. Міжнародні фінансові установи також пропонують кредитні лінії для реалізації окремих проектів.

Залучення інвестицій і кредитів дозволяє модернізувати інфраструктуру, підвищити якість управління і послуг, забезпечити економічну стійкість комунальних підприємств. Проте для досягнення успішних результатів необхідно враховувати ризики, забезпечувати прозорість управління фінансами та виконання фінансових угод.

Коефіцієнт покриття також є нижчим ніж рекомендоване значення, тобто підприємство не має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, тобто є проблеми із платоспроможністю. У динаміці цей показник не змінюється, отже це свідчить про відсутність позитивних зрушень. У структурі активів переважає дебіторська заборгованість, частково це впливає із специфіки діяльності КП «Водоканал», але підприємству варто звернути увагу на політику роботи з дебіторами.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. (табл.2.4.)

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами можна визначити як співвідношення між власним оборотним капіталом і оборотними активами підприємства . Рекомендованим значенням є 0,1 і більше.

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами 2022} = (10\,408 - 21\,589) / 5\,386 = -2,08$$

$$\text{Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами 2023} = (16\,750 - 31\,473) / 7\,108 = -2,07$$

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансової стійкості КП «Водоканал»  
Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр.**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	2021 / 2023
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-2,08	-2,07	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-15,7	-9,45	5,55
Коефіцієнт автономії	0,386	0,434	0,048
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,074	-0,879	0,195
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,63	0,77	0,14

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,39	0,43	0,04
---------------------------------	------	------	------

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів демонструє, наскільки достатньо у підприємства довгострокових коштів для безперебійного виробничого та реалізаційного процесу. Рекомендованим значенням є 0,5 і більше. Він розраховується за формулою (2.1).

$$\begin{aligned} & \text{Забезпечення власними оборотними засобами запасів} = \\ & = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Запаси} \end{aligned} \quad (2.1)$$

$$\begin{aligned} & \text{Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів 2022} = \\ & = (10\,408 - 21\,589) / 713 = -15,7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів 2023} = \\ & = (16\,750 - 31\,473) / 1\,558 = -9,45 \end{aligned}$$

Коефіцієнт автономії обчислюється відношенням власного капіталу до загальної суми його активів підприємства. Рекомендоване значення коефіцієнта  $> 0,5$ .

$$\text{Коефіцієнт автономії 2022} = 10\,408 / 26\,975 = 0,386$$

$$\text{Коефіцієнт автономії 2023} = 16\,750 / 38\,581 = 0,434$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу обчислюється діленням власних оборотних коштів та загального обсягу власного фінансування підприємства. Даний коефіцієнт характеризує непогашену та вільну для використання частку власного оборотного капіталу у порівнянні з часткою, що залежить від капіталізації.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу 2022=

$$(5\,386 - 16\,567) / 10\,408 = -1,074$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу 2023=

$$(7\,108 - 21\,831) / 16\,750 = -0,879$$

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів характеризує обсяг власних коштів, який відповідає одиниці позикових і залучених ресурсів. Рекомендоване значення показника  $>1$ .

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів 2022=

$$10\,408 / 16\,567 = 0,63$$

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів 2023=

$$16\,750 / 21\,831 = 0,77$$

Коефіцієнт фінансової стійкості обчислюється як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до загальної величини активів підприємства. Застосування цього коефіцієнта дозволяє проаналізувати стійкість фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості 2022=  $10\,408 / 26\,975 = 0,39$

Коефіцієнт фінансової стійкості 2023=  $16\,750 / 38\,581 = 0,43$

Провівши аналіз показників фінансової стійкості КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. можна зробити висновки, що дане підприємство не має достатнього рівня фінансової стійкості. Адже його діяльність характеризується неналежним рівнем відповідних коефіцієнтів.

Так коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів та коефіцієнт маневреності власного капіталу приймають негативні від'ємні значення. Загалом це вказує на те, що без короткострокового та позикового капіталу КП

«Водоканал» Долинської міської ради не змогло б забезпечити безперервний господарський процес. В умовах зменшення можливостей отримати кредит операційний процес може зупинитися.

Негативне значення другого коефіцієнта свідчить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела забезпечують фінансування необоротних активів і на підприємстві відсутні довгострокові ресурси для створення та підтримки належного рівняння власного оборотного капіталу.

Від'ємне значення показника третього коефіцієнта вказує на те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, використовуються підприємством для фінансування необоротних засобів, а отже для формування оборотних активів варто залучити позичкові джерела фінансування. Це спричинює скорочення фінансової.

Підприємство КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. знаходилося у великій залежності від позикових коштів та було недостатньо забезпеченим власними ресурсами для своєї платоспроможності, що свідчить про наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі.

Фінансова стійкість підприємства є ключовою умовою його стабільної роботи в ринкових умовах. Висока фінансова стійкість забезпечує підприємству значні переваги перед конкурентами, зокрема під час отримання кредитів, вибору постачальників та залучення кваліфікованих кадрів. Максимальний рівень фінансової стійкості дозволяє підприємству бути менш залежним від змін ринкової кон'юнктури, що значно знижує ризик банкрутства [31, с. 398].

## **Висновки до розділу 2**

Провівши дослідження у розділі 2, можна дійти до наступних висновків:

1. Зовнішнє середовище та збалансованість інтересів відіграють ключову роль у фінансовій безпеці комунальних підприємств, оскільки їх доходна база значною мірою залежить від зовнішніх стейкхолдерів. Питання

фінансування капітальних інвестицій, а також покриття збитків, зазвичай вирішуються шляхом взаємодії між керівництвом комунальних підприємств та громадою, представленою місцевими депутатами.

2. Подолання фінансових загроз для багатьох комунальних підприємств часто супроводжується порушенням інтересів платників місцевих податків і зборів, зокрема через недотримання принципу ефективного використання бюджетних коштів. Головною фінансовою загрозою для комунальних підприємств є нестача коштів для виконання їх основної функції — задоволення потреб громади.

3. Управління фінансовою безпекою комунальних підприємств є стратегічною діяльністю в рамках функціонування місцевих фінансів. Фінансове забезпечення комунальних підприємств є важливим елементом ефективного функціонування місцевої економіки. Ці підприємства надають ключові соціальні послуги, такі як водопостачання, енергопостачання та транспорт, які безпосередньо впливають на якість життя населення.

4. Аналіз показників фінансової стійкості КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. показав, що дане комунальне підприємство не має достатнього рівня фінансової стійкості, значно залежить від позикових ресурсів. Тому необхідно здійснити ряд заходів, що виправлять ситуацію на краще, зокрема щодо збільшення величини власного капіталу і зменшення обсягів позикових коштів, оптимізація структури оборотних і необоротних активів тощо.



### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1. Зарубіжний досвід регулювання фінансово-економічної безпеки підприємств

Ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства досягається за допомогою впровадження продуманої політики, яка підкріплюється комплексом узгоджених заходів, що відповідають характеру внутрішніх і зовнішніх загроз. Без такої політики неможливо вийти з кризової ситуації чи створити дієві механізми для подальшого розвитку. Багаторічний пошук ефективних шляхів захисту економічної стабільності вітчизняних підприємств стимулює дослідження міжнародного досвіду, який можна адаптувати до місцевих умов.

Актуальність питання економічної безпеки зародилася ще в епоху становлення капіталізму, коли в Європі виникла ідея про необхідність гарантування добробуту та захисту суб'єктів господарювання. У своєму трактаті «Про суспільний договір» Ж.-Ж. Руссо наголошував, що турбота про безпеку і самобереження є головним обов'язком держави. Тоді безпека сприймалася як «стан спокою, що виникає за відсутності реальної загрози, а також наявність матеріально-організаційних засобів для підтримки цього стану» [8, с. 56].

Розгляд проблем економічної безпеки базується на ідеї, що суспільство є єдиним організмом, функціонування якого можна і потрібно свідомо регулювати для підвищення загального добробуту. Особливо активний розвиток питань економічної безпеки розпочався у 1930–1940-х роках, коли завершувалася епоха становлення капіталізму і вільної конкуренції. У цей

період, під час «адміністративної революції», стало зрозуміло, що ринкова саморегуляція має доповнюватися централізованим управлінням в інтересах суспільства.

Згідно з даними Світового банку, лише 50% новостворених малих підприємств продовжують працювати протягом першого року. Через три роки цей показник знижується до 28%, а через п'ять років діяльність зберігають лише 3%. Водночас кількість зареєстрованих підприємств загалом залишається стабільною або зростає, оскільки на місце ліквідованих створюються нові. Така динаміка свідчить про активні внутрішні реорганізаційні процеси у секторі малих і середніх підприємств, які сприяють оптимізації їхньої діяльності в сучасних умовах.

Для підвищення економічної безпеки підприємства мають розробляти стратегії, що враховують усі доступні інструменти. До основних проблем у цій сфері належать низька ефективність діяльності, недоліки податкової системи, нездорова конкуренція та недостатній рівень кваліфікації кадрів.

Ефективне впровадження принципів економічної безпеки в діяльність вітчизняних підприємств потребує використання міжнародного досвіду. У країнах зі стабільною економікою напрацьовано значний позитивний досвід у забезпеченні національної економічної безпеки, який є особливо цінним для адаптації до українських реалій.

Розглянемо приклади різних країн, щоб проаналізувати аспекти забезпечення економічної безпеки, які можуть бути корисними для вітчизняних підприємств.

У країнах зі стабільною економікою відзначається тісний зв'язок між розвитком малого і середнього бізнесу та рівнем їх економічної безпеки. Останнім часом там скасовано більшість адміністративних обмежень, впроваджено стимулююче оподаткування та створено сприятливі умови для інвестицій і розвитку підприємництва.

Аналіз показує, що такі заходи дозволили країнам Західної Європи та Японії стати лідерами у розвитку бізнесу й займати провідні місця у світових

рейтингах за рівнем правової та економічної адаптації підприємств, що підвищило їх інвестиційну привабливість [1].

Сьогодні ключову роль у забезпеченні економічної безпеки різних країн відіграє ефективна система нормативно-правового регулювання. У таблиці 3.1. наведені окремі законодавчі документи, що регулюють безпеку підприємництва.

Таблиця 3.1.

**Законодавчі акти країн світу, що сприяють забезпеченню економічної безпеки підприємництва**

<b>Дата прийняття</b>	<b>Країна</b>	<b>Назва документу</b>
1	2	3
19.11.1999 р.	54 країни	«Хартія європейської безпеки»
4.01.2000 р.	Польща	«Стратегія безпеки республіки Польща»
10.12.2001 р.	США	Закон «Про економічну безпеку та відтворення»
16.07.2002 р.	США	«Національна стратегія внутрішньої безпеки»
19.06.2003 р.	Україна	Закон «Про основи національної безпеки України»
8.03.2011 р.	Болгарія	«Стратегія національної безпеки Республіки Болгарія»
21.10.2014 р.	Польща	« Стратегія національної безпеки Республіки Польща»
6.02.2015 р.	США	« Стратегія національної безпеки США»
30.08.2024 р.	Україна	Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027

		року
--	--	------

Американський досвід є особливо цікавим, оскільки термін "економічна безпека" вперше ввів 26-й президент США Теодор Рузвельт у 1904 році.

Для виходу з економічної кризи Т. Рузвельт у перші роки правління прийняв 15 законодавчих актів. Відмовившись від невтручання держави в ринкові відносини, він об'єднав підприємницьку діяльність із регулюванням господарських процесів, щоб покращити соціальний клімат у країні.

У червні 1934 року Т. Рузвельт ініціював ухвалення низки законів і створення Федерального комітету з економічної безпеки та соціального захисту [6].

Ці реформи завершили тривалий процес пошуку ефективних механізмів підтримки економічної безпеки через створення міцної законодавчої бази.

У 1970-х роках у США термін «національна економічна безпека» почали активно застосовувати, виділяючи кілька ключових аспектів, як підвищення якості американської продукції для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку, скорочення залежності держави від зовнішніх позик, зміцнення здатності виконувати міжнародні зобов'язання в економічній і торговій сферах.

Економічна безпека стала невід'ємною частиною загальнонаціональної безпеки США, закріпленої законодавчо.

Серед важливих американських законів можна виділити:

- Закон про економічну безпеку 1996 року, що визначив ключові напрями економічної безпеки.
- Закон про освіту для економічної безпеки 1999 року, спрямований на підвищення ефективності освіти й науки.
- Закон про економічну безпеку та відтворення, який вступив в дію у 2001 році, відрегулював питання податкового законодавства, визначив основні пріоритетні напрями розвитку національної економіки, створення

сприятливого митного клімату.

Наступного року було затверджено закон про створення робочих місць і економічну безпеку, який регулював питання подолання безробіття, ринку праці, економічного та соціального захисту населення та інше.

Розглянувши європейський досвід, можна зазначити, що у Франції питання соціально-економічної безпеки бізнесу почали розглядати ще у 50-х роках ХХ століття. У 90-х роках французький уряд прийняв низку нормативно-правових актів для покращення соціально-економічного стану підприємств, що стало необхідним через інтеграцію Франції до Європейського Союзу.

Наприкінці ХХ століття соціально-економічна безпека у Франції регулювалася за трьома основними напрямками [5].

Законодавчо було закріплено захист активів підприємств, включаючи майно, інтелектуальну власність, інформаційні та управлінські системи.

Впроваджено безперервний моніторинг конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках із визначенням критеріїв, за якими підприємства могли поступатися конкурентам.

Третім напрямом стало регулювання кризових явищ, яке здійснювалося як на рівні держави, так і силами підприємств. Особлива увага приділялася виявленню та попередженню загроз, пов'язаних із неефективними управлінськими рішеннями через відсутність необхідної інформації.

Підтримка економічної безпеки підприємств у Франції забезпечувалася дворівневою системою. При Міністерствах були створені управління, що займалися захистом національних підприємств і своєчасним інформуванням їх про можливі загрози.

Крім того, при державному казначействі за участю митних фахівців функціонувало управління, яке також займалося соціально-економічною безпекою підприємств.

У Великобританії, Італії та Іспанії подібні заходи ґрунтувалися на міцній нормативно-правовій базі.

Наприклад, в Іспанії стабільність соціально-економічної безпеки підприємств підтримував закон «Про вдосконалення і захист національної промисловості» [4].

В Італії держава активно підтримувала іноземні підприємства, залежні від товарів і послуг італійського виробництва.

Японія стала першою країною Далекого Сходу, яка продемонструвала здатність адаптувати світовий управлінський і технологічний досвід до своїх національних інтересів.

Уряд Японії визнав, що в умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції державна підтримка потрібна насамперед підприємствам малого і середнього бізнесу.

Японія успішно зберігає основи своєї культури, традиційних інститутів і відносин, змінюючи їх лише настільки, наскільки це необхідно для підвищення ефективності та конкурентоспроможності країни і підприємств у період глобалізації та постіндустріального розвитку. Особливий акцент робиться на культурі управління та макроекономічному регулюванні.

Одним із важливих елементів адаптації японської економіки стало переміщення частини виробничих потужностей за кордон у країни з великими ринками, дешевою робочою силою та вигідними валютними умовами, при цьому зберігаючи контроль над ними.

Японія стала найбільшим кредитором у світі і займає друге місце за обсягом золотовалютних резервів (після КНР). Завдяки цьому вдалося досягти високої конкурентоспроможності японських підприємств та забезпечити високий рівень соціально-економічного розвитку країни.

До основних характеристик Японії належать стабільність, сталий розвиток, низький рівень інфляції, високий рівень заощаджень населення, сприятливі умови для інвестицій, якісна освіта й охорона здоров'я, високий рівень життя та тривалість життя.

При території у 378 тис. кв. км і населенні 127 млн осіб, Японія виробляє до 12% світової промислової продукції (третє місце за ВВП), зокрема кожен

четвертий автомобіль або телевізор і кожне друге торгове судно у світі є японськими.

Японці вирізняються працелюбністю: середня тривалість робочого часу становить 2088 годин на рік (у США — 1924, у Німеччині — 1655), а відпустка зазвичай триває лише тиждень.

Особливістю світогляду японців є здатність адаптуватися до західного способу життя, зберігаючи водночас національні цінності. Так, зовнішній вигляд і поведінка можуть бути «західними», але внутрішня мотивація залишається традиційною.

Економічна безпека японських підприємств базується на двох основних принципах:

1. розвиток економічної стабільності країни;
2. створення внутрішнього середовища, що сприяє захисту національних інтересів [3].

Особливостями Японії є обмежена кількість іноземних інвестицій, відносна закритість суспільства, що формує політику економічної безпеки підприємств.

Доктрина національних інтересів Японії, розроблена у 1970-х роках, включала напрями суспільної безпеки, військової захищеності та зовнішньоекономічної стабільності.

Основним завданням політики економічної безпеки було посилення зовнішньополітичного впливу Японії на основі економічного потенціалу.

Ця мета досягалася через реалізацію таких завдань: сприяння розвитку ринкових відносин у світовій економіці, підтримка балансу між капіталістичними й соціалістичними моделями, забезпечення стабільності у відносинах між Північчю та Півднем країни.

У процесі трансформації японської системи економічної безпеки можна виокремити дві основні тенденції: інтеграція японської економіки у світову та її часткова автономізація у межах союзу зі США. При цьому зростання

впливовості Японії як держави супроводжується поступовим зменшенням консервативних елементів у системі її економічної безпеки.

Серед сучасних «нових азіатських держав» найважливішою є Китай, який останніми роками займає провідні позиції не лише в регіональному, а й у світовому масштабі. Однак на міжнародній арені КНР позиціонує себе як країну, що «розвивається».

Специфіка китайської економіки, яка базується на моделі «ринку в соціалістичному вигляді», унікальне географічне розташування та активна участь у глобальних економічних процесах формують особливий підхід до питань економічної безпеки в країні.

Основою китайського розуміння економічної безпеки є «економічний суверенітет», тобто незалежність у прийнятті рішень. Проте в сучасних умовах китайські вчені зазначають, що немає підстав для високого рівня оптимізму, адже на економічний суверенітет тиснуть зарубіжні потужні групи інтересів.

Ресурсна забезпеченість Китаю на душу населення є значно нижчою за світові показники, а промисловість значною мірою залежить від іноземного фінансового капіталу, який «вичавлює її прибутки».

Частина китайських підприємств змушена підкорятися транснаціональним корпораціям, стаючи лише ланкою у їх виробничих ланцюгах. Найбільш важливими загрозами для Китаю є проблеми економічного суверенітету.

Для країн, що розвиваються, економічна безпека визначається як здатність забезпечувати поступове зростання рівня життя населення при збереженні економічної незалежності. Це поняття охоплює дві складові: конкурентоспроможність та економічний суверенітет.

Уряд Німеччини підтримує економічну безпеку через систему соціального страхування, базуючись на дієвих законах. Основні функції держави спрямовані на забезпечення прав громадян, економічної справедливості та стримування соціальної нерівності.



Для підтримки економічної безпеки підприємств у Німеччині, крім приватних охоронних структур, створені державні агентства, які співпрацюють із федеральною розвідкою для протидії економічним загрозам.

Країни ЄС, такі як Німеччина, Великобританія, Італія та Іспанія, стали лідерами у впровадженні науково-дослідних та інноваційних проєктів, що підвищують економічну безпеку.

Законодавча база в цих країнах спрямована на попередження економічних загроз, стимулювання розвитку бізнесу та інвестицій у пріоритетні галузі.

Уряд Китаю також акцентує увагу на підтримці національних інвестицій і спрямовує зусилля на розвиток пріоритетних секторів економіки.

Розвинуті країни інвестують у наукові дослідження, інноваційні технології та технічний розвиток як ключ до забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств.

Нормативно-правова база цих країн враховує об'єктивні ризики, пов'язані зі зростаючою конкуренцією, і пропонує заходи для забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу.

Для України важливо враховувати міжнародний досвід. Ефективний комплекс економічної безпеки може бути створений на основі аналізу досягнень розвинених країн та врахування їхніх помилок.

Основними засобами підвищення економічної безпеки є створення дієвої нормативно-правової бази, профілактика можливих загроз, ефективне використання кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій.

На мікрорівні необхідно модернізувати виробничу базу, посилити науково-технічну діяльність, збільшити залежність партнерів від власної продукції та забезпечити постійний моніторинг загроз.

На макрорівні важливо створити законодавчу базу, яка забезпечить стабільну діяльність українських підприємств та їхню економічну безпеку.

### **3.2. Формування стратегії управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання**

Управління фінансовою безпекою підприємства керівниками та власниками передбачає стратегічний підхід до вирішення відповідних питань. У сучасних умовах одним із ключових завдань фінансової політики стає не лише оцінка рівня фінансової безпеки, а й розробка та впровадження заходів для її забезпечення.

Таке управління можна розглядати як функціональну стратегію, що є складовою загальної стратегії підприємства. Виділення фінансової безпеки в окремий стратегічний напрямок зумовлене впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, а також нестабільністю ринкового середовища.

Досягнення цього завдання можливе за умови глибокого аналізу системи фінансової безпеки підприємства. Важливо розробити оптимальну фінансову стратегію, яка дозволить підтримувати необхідний рівень фінансової стабільності як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Аналіз роботи підприємств показав, що поряд із зовнішніми чинниками впливу на фінансову безпеку існують внутрішні проблеми в системі управління. Це стало причиною кризових явищ та зосередження уваги на ліквідації наслідків замість попередження можливих ризиків.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити аналітично обґрунтовану стратегію управління фінансовою безпекою. Ця стратегія має бути спрямована на створення механізмів адаптації до змін ринкових умов, забезпечення стійкості підприємства перед загрозами та покращення ефективності його роботи.

Впровадження такої стратегії дозволить гарантувати фінансову підтримку як у поточному, так і в майбутньому періодах, сприяючи довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових завдань управління є розробка стратегії діяльності підприємства, яка виступає генеральним планом дій на довгострокову

перспективу. Важливою складовою цього плану є стратегія фінансової безпеки. Формування та аналітичний супровід такої стратегії потребують чіткого розуміння сутності поняття «стратегія».

Класики теорій стратегій економічних систем пропонують різні підходи до її трактування. Зокрема, стратегія визначається як: «загальний всеохоплюючий план досягнення цілей» ; «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей»; «метод визначення конкурентних позицій і цілей організації»; «поєднання п'яти «П»: план, принципи поведінки, позиція в конкурентному просторі, перспектива, порядок дій для реалізації плану» [26]; «узагальнена модель дій для досягнення цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [18].

Відповідно, стратегічне управління визначається як «процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, встановлюють специфічні цілі, розробляють стратегії для їх досягнення, враховують зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання планів в умовах змін і розвитку» [26].

У всіх трактуваннях спільним є те, що стратегія розглядається як визначення сукупності довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення.

Однак трактування стратегії фінансової безпеки є дискусійним. Її визначають як: науково-методичний інструментарій для формування довгострокових фінансових цілей; діяльність, спрямовану на максимізацію рівня фінансової безпеки підприємства через нейтралізацію негативного впливу економічної нестабільності [26, с. 49]; функціональну стратегію підприємства, що захищає його фінансові інтереси від внутрішніх і зовнішніх загроз шляхом формування цілей, вибору шляхів їх досягнення та адаптації форм захисту до змін у фінансовому середовищі.

Стратегія фінансової безпеки підприємства спрямована на попередження та вирішення фінансових проблем, забезпечення стійкості його фінансової

діяльності, нейтралізацію впливу загроз і мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі. Формування управління фінансовою безпекою здійснюється на функціональному рівні, який визначає стратегічну орієнтацію підсистеми управління фінансами.

Основними принципами розробки стратегії фінансової безпеки є: усвідомлення того, що підприємство є відкритою системою, на яку впливають зовнішні фактори; врахування основних стратегій операційної діяльності; орієнтація на підприємницький стиль управління фінансами; визначення ключових сфер стратегічного фінансового розвитку; забезпечення гнучкості фінансової стратегії; створення альтернатив для стратегічного вибору; врахування існуючих і потенційних ризиків у процесі прийняття рішень; відповідність стратегії організаційній структурі та управлінській культурі підприємства.

Головною метою цієї стратегії є підвищення прибутковості, оборотності капіталу та розширення ринкових позицій відповідно до соціально-економічного розвитку.

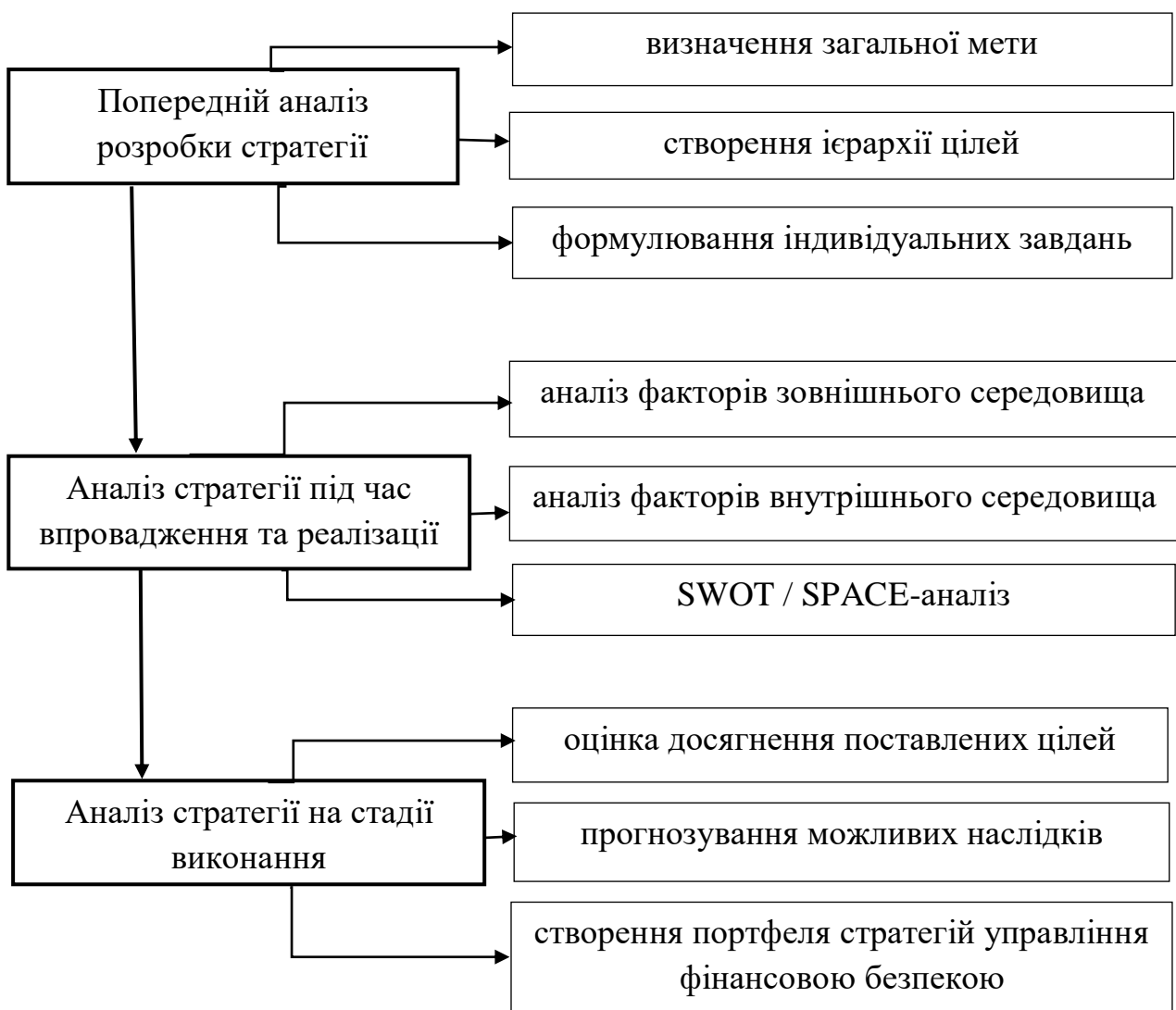
Розробка стратегії фінансової безпеки є важливим завданням, що охоплює низку робіт та етапів управління. Її ефективність залежить від аналітичного забезпечення, яке є ключовим на всіх етапах створення стратегії.

Вищезазначене підтверджує, що стратегія управління фінансовою безпекою підприємств є важливою частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання. Вона визначає основні вектори розвитку фінансової діяльності та відносин суб'єкта господарювання.

Важливо відзначити, що аналітична діяльність є універсальною функцією стратегічного управління. Аналіз у процесі формування та реалізації стратегії фінансової безпеки здійснюється безперервно. Оскільки внутрішні та зовнішні умови постійно змінюються, виникає потреба у коригуванні стратегії, що робить аналітичний процес циклічним. Оцінка діяльності та внесення змін до стратегії є водночас її початковим і завершальним етапом.

Нестабільність, агресивність зовнішнього середовища, а також зміни у внутрішніх умовах вимагають створення системи моніторингу. За необхідності вона дозволяє переглядати місію, цілі та управлінські рішення для забезпечення фінансової безпеки.

Основними етапами аналітичного забезпечення формування стратегії фінансової безпеки є: попередній аналіз розробки стратегії, аналіз під час її впровадження та реалізації, а також аналіз на стадії контролю виконання, оцінки ефективності та внесення змін, якщо це необхідно (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Аналіз стратегії фінансової безпеки підприємств**

На початковому етапі визначаються поточні та стратегічні цілі управління фінансовою безпекою підприємства. Це включає: визначення загальної мети, створення ієрархії цілей, формулювання індивідуальних завдань як основи для їх реалізації.

З огляду на завдання перспективного фінансового розвитку підприємств, стратегія спрямована на максимізацію ринкової вартості, підвищення ефективності діяльності та одночасне попередження ризиків і мінімізацію їх впливу.

Таким чином, аналіз дозволяє не лише формувати, а й адаптувати стратегію фінансової безпеки відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов.

Спочатку визначають поточні та стратегічні цілі управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, що включає: встановлення загальної мети; побудову ієрархії цілей; формулювання індивідуальних завдань як основи їх реалізації. З урахуванням перспектив фінансового розвитку підприємства забезпечується максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності із одночасним зниженням і мінімізацією фінансово-господарських ризиків.

На другому етапі стратегії проводиться аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, основу інформаційного забезпечення якого складають фінансова звітність, аналітичні огляди, спеціальні дослідження і вивчення сучасного стану фінансових ринків. Аналіз зовнішнього середовища є особливо важливим для визначення, моніторингу та оцінки макросередовищних чинників, які не мають прямого впливу, і ризиків, що безпосередньо стосуються підприємства. Це дає змогу управлінцям вчасно передбачати загрози, розробляти альтернативні плани на випадок непередбачуваних обставин і трансформувати потенційні ризики у вигідні можливості.

Також на цьому етапі проводиться аналіз факторів внутрішнього середовища, які впливають на фінансову безпеку суб'єкта господарювання, що дозволяє розробити заходи для покращення фінансового стану і забезпечення

сталого розвитку. Ключовим у визначенні фінансової безпеки є встановлення стратегічної позиції підприємства у ринковому просторі, що реалізується за допомогою комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників із використанням SWOT та SPACE-аналізу.

На етапі впровадження стратегії проводиться оцінка варіантів реалізації фінансової безпеки, враховуючи досягнення поставлених цілей та прогнозування можливих наслідків, що дозволяє розробити різні сценарії прогнозного оцінювання.

Аналіз на стадії реалізації стратегії дозволяє обґрунтувати управлінські рішення у сфері стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств. Одним із ключових елементів цього процесу є створення портфеля стратегій управління фінансовою безпекою підприємств. Формування стратегічного портфеля фінансової безпеки передбачає розробку та оцінку альтернативних стратегій, їх відбір і формування стратегічного набору. Основними критеріями вибору є забезпечення максимальної ефективності та адаптація фінансово-господарської діяльності підприємства до непередбачуваних змін ринкового середовища й досягнення стратегічних цілей.

Застосування аналітичних моделей і методів під час контролю за реалізацією стратегії дозволяє оцінювати правильність обраної стратегії та вжитих заходів, а також за потреби вчасно вносити корективи в план дій. Кожен етап і його складові виконують відповідні завдання, використовуючи різноманітні види, методи й моделі аналітичного дослідження.

Усі структурні складові процесу, хоча і розділені умовно, взаємопов'язані між собою та взаємозалежні. Основною метою цих складових є досягнення визначених результатів у сфері управління фінансовою безпекою підприємства.

Загальний аналіз і виокремлення пріоритетності ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємств дозволяють розробити набір заходів для їх запобігання або мінімізації.

Формування стратегії фінансової безпеки з урахуванням аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також ранжування ризиків за

пріоритетністю дає можливість керівникам підприємств промисловості створити відповідну систему управлінських рішень.

Ця система, яка охоплює стратегію та тактику, спрямована на покращення фінансового стану, досягнення конкурентоспроможного рівня потенціалу підприємства та забезпечення його адаптивності в умовах ринкового середовища.

Варто зазначити, що прогнозування потенційних збитків у майбутньому з метою їх запобігання або мінімізації ризиків, а також забезпечення фінансової безпеки підприємства можливе за допомогою стратегічних підходів: «уникнення ризику, лімітування концентрації ризиків, диверсифікація, розподіл ризику, самострахування як окремих, так і сукупності прийнятих підприємством ризиків» [22, с. 173].

З огляду на те, що «фінансова безпека визначає критичний рівень фінансової стійкості, необхідний для реалізації стратегії підприємства, і характеризується здатністю протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам» [32, с. 354], формування стратегії або їх сукупності (портфеля стратегій) є ключовим елементом безпекоорієнтованого управління.

В економічній літературі зазначено, що вибір стратегій залежить від соціально-економічної ситуації, яка впливає на оптимізацію складу стратегій фінансової безпеки. Кожне підприємство формує специфічну для себе комплексну стратегію, яка враховує особливості макроекономічної ситуації, стан галузевого і регіонального середовища, внутрішній потенціал і стратегію управління фінансово-економічною безпекою [28, с. 17].

У нестабільній ринковій економіці до складових стратегії фінансової безпеки рекомендовано включати певні елементи. Стратегія попереджувальних дій спрямована на визначення, прогнозування та запобігання кризовим подіям, а також на мінімізацію впливу негативних факторів. Найменш вразливим у таких умовах буде підприємство зі стійким фінансовим станом.



Фінансова стійкість дозволяє підприємству продовжувати діяльність навіть у разі змін зовнішніх і внутрішніх чинників або появи непередбачуваних обставин, забезпечуючи стабільність функціонування суб'єкта господарювання.

Підґрунтям попереджувальної стратегії є заходи, що дозволяють протидіяти або мінімізувати негативні процеси, спираючись на такі характеристики, як мобільність, адаптованість та здатність змінювати цілі й бізнес-процеси відповідно до внутрішніх резервів. Стратегія реагування на ризики включає ухвалення управлінських рішень для подолання вже існуючих кризових явищ як зовнішнього, так і внутрішнього походження. У цьому випадку ключовим фактором виступає професійний та компетентний менеджмент. Адже грамотний і кваліфікований менеджмент є основою успішного розвитку економічного суб'єкта. Вважається, що визначальним фактором ризику є сукупність трьох «Н»: некомпетентність, несумлінність, недбайливість [11, с. 466]. Завдяки використанню внутрішніх резервів та ресурсів управлінці можуть протистояти негативним явищам, підвищуючи ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства або зберігаючи її на стабільному рівні. Уникнення чи зменшення зовнішніх і внутрішніх загроз та ризиків може відбуватись через ряд заходів, які сприяють вирішенню проблем і забезпечують виконання місії підприємства на ринку навіть у кризових умовах. Для управління негативними процесами можуть застосовуватися різні стратегії, такі як диверсифікація операційної діяльності, відновлення, банкрутство чи закриття підприємства.

Формування стратегії реагування та прийняття менеджментом підприємства рішень, спрямованих на нейтралізацію наслідків ризиків і загроз, можливе за умови проведення аналізу кризових явищ, оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також визначення резервів для подолання негативних наслідків. Це включає оцінку заходів із попередження загроз фінансовій безпеці, діагностику ефективності вже реалізованих заходів, а також аналіз вартості таких заходів.

Захисна стратегія включає заходи з безпеки майна, інформації та персоналу підприємства, які спрямовані, зокрема, на збереження фінансової безпеки. Організаційна діяльність у цьому напрямі передбачає аналіз фінансового стану, розроблення та впровадження заходів із попередження кризових явищ, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства з урахуванням специфіки бізнес-процесів.

Для реалізації цієї стратегії підприємствам у кризових умовах рекомендується створити спеціалізований відділ або службу, які б моніторили фактори й умови, що загрожують фінансовій безпеці. Це особливо актуально для великих підприємств і холдингів. У випадку малих суб'єктів господарювання ці функції можуть виконувати керівники середньої чи вищої ланки, наприклад, фінансовий директор або головний бухгалтер.

Такі функції можуть бути делеговані як внутрішнім підрозділам підприємства, так і зовнішнім консультаційним фірмам, що надають відповідні послуги на основі аутсорсингу (рис. 3.2).



### **Рис.3.2. Стратегія управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання**

Стратегія забезпечення фінансової безпеки включає наступні завдання:

1. визначення показників фінансово-господарської діяльності, які є індикаторами фінансової безпеки, а також встановлення їх нормативних або порогових значень (кількісних та якісних);
2. розробка способів і методів виявлення ризиків і загроз фінансовій безпеці підприємства;
3. характеристика конкретних зон впливу та поширення загроз і ризиків;
4. виявлення джерел, причин, а також об'єктивних і суб'єктивних факторів утворення загроз;
5. створення механізму прогнозування, визначення та запобігання впливам, а також аналіз проблемних аспектів існуючих загроз із виявленням можливих тенденцій їх розвитку та поглиблення;
6. розробка методів і технологій, які забезпечують оперативний вплив та стратегічний підхід до фінансово-економічної діяльності, спрямованих на послаблення та мінімізацію чинників негативного впливу;
7. визначення об'єктів, предметів та параметрів контролю управління, яке передбачає забезпечення фінансової безпеки господарських структур.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від стадії життєвого циклу підприємства, його фінансового стану та поточної ситуації на ринку. Для цього

рекомендується використовувати такі методологічні підходи, як SWOT- і SPACE-аналіз, які дозволяють комплексно досліджувати внутрішній стан та зовнішні фактори.

Ключовою умовою розробки стратегії фінансової безпеки підприємства є орієнтація на досягнення результату. Такий підхід забезпечує систематичне прогнозування, аналіз і моделювання потенційних загроз і ризиків. Він також сприяє створенню ефективних методів удосконалення системи фінансової безпеки, комплексному використанню резервів і засобів захисту, а також залученню кваліфікованого персоналу для реалізації цих завдань.

Фінансова безпека підприємств повинна базуватися на декомпозиції в таких напрямках: розвинуто-орієнтованому (зв'язок із розвитком підприємства), стійкісно-орієнтованому (зв'язок із фінансовою стійкістю), конкурентно-орієнтованому (зв'язок із конкурентоспроможністю), вартісно-орієнтованому (зв'язок із ринковою вартістю) та кризо-захисному (захист від кризових явищ) [10, с.186].

Розробка стратегії має враховувати, що фінансова безпека підприємств повинна забезпечувати важливі фінансові пропорції, стабільність і попередження ризиків. Водночас система фінансової безпеки повинна розглядатися у динаміці, з урахуванням циклічності змін і кон'юнктури ринку.

Отже, розробка і реалізація стратегії фінансової безпеки вимагають ґрунтовного аналітичного підходу. Аналіз повинен бути всеосяжним, охоплювати всі етапи управління стратегією, враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на фінансову стабільність.

Формування та впровадження стратегії фінансової безпеки включають підвищення вартості підприємства, зростання прибутковості, ефективності використання капіталу, а також розширення конкурентних позицій на ринку з урахуванням соціально-економічного розвитку.

### **3.3. Удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств в сучасних умовах**

Зростаючі глобалізаційні виклики, постійні трансформаційні процеси, війна та зростання невизначеності в умовах функціонування національної економіки вимагають розробки інноваційних підходів до управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств, що виступають стратегічним ресурсним підґрунтям для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та економічної безпеки. Необхідність вирішення цього питання стає ще більш актуальною в умовах обмеженості фінансових ресурсів для забезпечення ліквідності, загострення конкуренції за доступ до ресурсів, посилення стагнаційних соціально-економічних процесів та одночасної потреби у створенні ефективних превентивних інструментів захисту економічних інтересів підприємств.

Очевидно, що фінансово-економічна стійкість підприємств в Україні є недостатньою, що призводить до уповільнення ділової активності в галузі, обмеження інвестиційних можливостей у розвиток підприємств як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, а також до зниження фінансово-економічної ефективності та рівня безпеки їхньої діяльності. Така ситуація вимагає впровадження політики, спрямованої на зміцнення фінансово-економічної стійкості суб'єктів галузі.

Водночас формування ефективного підходу до управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств вимагає обґрунтування відповідного організаційно-економічного механізму, який, з одного боку, стратегічно спрямований на виявлення невикористаних ресурсних резервів та підвищення ефективності використання наявного потенціалу, а з іншого – на створення дієвих управлінських структур для мінімізації ризиків і загроз, що впливають на розвиток бізнес-процесів.

Необхідність розробки прикладних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною стійкістю обумовлюється такими чинниками:

1. управлінський механізм є комплексним інструментом, здатним забезпечити системність, послідовність та збалансованість в управлінських діях щодо зміцнення фінансово-економічної стійкості;

2. проблема управління потенціалом фінансово-економічної стійкості є багатокомпонентною, що потребує врахування всіх функціональних складових забезпечення цієї стійкості;

3. формалізація спеціалізованого організаційно-економічного механізму дозволяє враховувати галузеві особливості, такі як швидка оборотність грошових активів, мінливість ринкової кон'юнктури, споживчі вподобання та високий рівень конкуренції;

4. створення ефективної структури управління потенціалом потребує врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток бізнес-процесів підприємств;

5. розвиток науково-технічного прогресу та впровадження інноваційних технологій зумовлюють потребу в гнучких адаптивних підходах до управління потенціалом фінансово-економічної стійкості;

6. автоматизація бізнес-процесів, самообслуговування покупців та зростання інтернет-продажів вимагають відповідної техніко-технологічної підтримки;

7. система розподілу матеріальних благ потребує механізмів забезпечення її стабільного функціонування в умовах зростаючих викликів;

8. організаційно-економічний механізм управління є базисом для підвищення ефективності бізнес-процесів, посилення конкурентних позицій на ринку та забезпечення розширеного відтворення.

Основними завданнями організаційно-економічного механізму управління ефективною діяльністю підприємства мають бути: розробка системи показників ефективності діяльності, збільшення прибутку та

забезпечення його раціонального використання, управління доходами, витратами, податковими платежами, ресурсами, оптимальне використання площ підприємства, а також управління ризиками.

Ефективність роботи організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємства значною мірою залежить від організаційного забезпечення. Система такого забезпечення являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних підрозділів підприємства, що відповідають за розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень у сфері планування, формування, розподілу та використання прибутку, а також за досягнення поставлених цілей.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств слід розглядати як інституційно-керівний інструмент, спрямований на оптимальне використання ресурсів підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності, забезпечення збалансованого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку в умовах впливу ризиків і загроз.

Реалізація цілеспрямованого управлінського впливу організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств відбувається через виконання ключових функцій цього механізму, серед яких:

- ресурсно-відтворювальна (забезпечує формування стабільних джерел ресурсної підтримки для розвитку бізнес-процесів підприємства і їх оновлення в рамках циклу товарно-грошового обороту);
- організаційно-мобілізаційна (сприяє активізації використання існуючого ресурсного базису в господарській діяльності підприємства та підвищенню ефективності збутових процесів);
- структурно-розподільча (спрямована на формування збалансованих матеріальних потоків в умовах зростаючої конкуренції за ресурсну базу);

- соціально-економічна (орієнтована на покращення доступності товарів для населення, зменшення соціальної нерівності в розподілі благ та підвищення задоволеності працівників підприємства);
- інформаційно-комунікаційна (зменшує невизначеність при прийнятті управлінських рішень через покращення обміну даними між підрозділами, оптимізацію комунікації та автоматизацію інформаційних потоків);
- узгоджувально-координаційна (допомагає усунути суперечності та знизити рівень конфліктності між суб'єктами управління шляхом мінімізації ризиків конфлікту інтересів між центрами прийняття рішень);
- превентивно-захисна (забезпечує створення інструментів для своєчасного реагування на виклики, захисту комерційних інтересів і зміцнення конкурентних позицій підприємства, а також підтримки його економічної безпеки).

Ресурсно-функціональна спроможність організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств, з одного боку, досягається шляхом впровадження ефективних підходів до використання цього потенціалу в господарській діяльності через оптимізацію застосування доступних ресурсів, а з іншого – формується через створення мультиплікаційного ефекту для підтримки процесів розширеного відтворення. Унаслідок цього організаційно-економічний механізм характеризується поступальним розвитком, постійним оновленням і модернізацією стратегічних бізнес-процесів роздрібних підприємств за допомогою інструментів нарощування ресурсного базису соціально-економічного відтворення.

Очевидно, що формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств є складним процесом, який вимагає суворої послідовності дій на кожному етапі. Управління процесами створення та реалізації потенціалу підприємства, організоване в межах організаційної та економічної складових механізму,



відбувається з урахуванням ефекту синергії та комплексної оцінки досягнутих результатів [49, с. 348].

Не викликає сумнівів, що на рівень фінансово-економічної стійкості впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори підприємницького середовища, які необхідно враховувати в управлінських процесах. Для вітчизняних підприємств зовнішні чинники значною мірою залежать від стабільності соціально-економічного середовища, зокрема купівельної спроможності населення, а ефективність державного макроекономічного регулювання нерідко є важливішою за внутрішньогосподарське управління.

Для забезпечення ефективного функціонування розробленого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств необхідно орієнтуватися на досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей (рис. 3.3).



### **Рис.3.3. Організаційно-економічний механізм управління фінансово-економічною стійкістю підприємства**

Діяльність організаційно-економічного механізму має бути спрямована на управління розвитком господарських бізнес-процесів підприємств через чотири ключові складові: фінансовий стан і стійкість, ресурсне забезпечення, ефективність використання ресурсів, а також нарощування та розвиток фінансово-економічного потенціалу.

У цьому контексті механізм має забезпечити стратегічну орієнтацію на такі напрями:

- розробку дієвих інструментів управління фінансовими ресурсами, створення превентивних заходів для забезпечення фінансової стійкості в умовах ринкових ризиків, організацію моніторингу фінансово-економічних індикаторів у динаміці, мінімізацію ризиків фінансово-економічної безпеки та підтримку платоспроможності;
- диверсифікацію джерел фінансування, автоматизацію розподілу ресурсів між господарськими портфелями, збалансування власного та позикового капіталу, а також виявлення резервів для підтримки бізнес-процесів;
- активізацію інновацій у стратегічні бізнес-процеси, оптимізацію використання фінансових, трудових і капітальних ресурсів, а також впровадження сучасних управлінських технологій;

- організацію реінвестицій прибутку, оновлення матеріально-технічної бази, розширене відтворення та сталий розвиток.

Процес формування механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості вимагає проектування його структури на основі комплексного науково обґрунтованого підходу. У зв'язку з цим до ключових компонентів механізму пропонується включити такі елементи: інституційно-управлінський блок, ресурсно-базисну підсистему, техніко-технологічний апарат і структурно-функціональну надбудову.

Інституційно-управлінська складова управлінського механізму забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємств є підґрунтям реалізації впливу менеджменту на процеси створення параметрів забезпечення стійкості в сучасних умовах серйозних викликів і загроз у процесі господарювання. Прогнозування ресурсно-спроможного та ефективного інституційно-управлінського блоку передбачає системне впровадження таких заходів:

- 1) створення послідовного нормативно-правового підґрунтя бізнес-процесів на основі врівноваження впливу неформального та формального інституційного середовища на механізм затвердження управлінських рішень, створення інституційної основи управління фінансово-економічними ресурсами (базові засади впровадження фінансової політики, управління борговими зобов'язаннями підприємств, правила організації ділових взаємин із стейкхолдерами), розподіл функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності між окремими підрозділами та між персоналом підприємства, взаємозв'язок стратегічних і тактичних цілей, впровадження ринкового підходу політики підприємства в контексті максимізації потреб покупців, забезпечення захисту прав споживачів;

- 2) розподіл повноважень організаційно-управлінських структур щодо управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств через узгодження управлінсько-координаційних заходів між окремими підрозділами підприємств у частині цільової відповідальності, створення єдиного центру

відповідальності за досягнення належного рівня фінансово-економічної стійкості, використання принципів і засад менеджменту з урахуванням впливу можливих загроз різкої зміни ринкових умов під час виникнення форс-мажору, відкриття антикризового підрозділу забезпечення якісного управління активами підприємства (антикризового менеджера), функціонування якого було би пов'язане із мінімізацією фінансово-економічних загроз та ризиків банкрутства ;

3) формування науково обґрунтованого механізму оцінювання ефективності використання потенціалу підприємств для забезпечення фінансово-економічної стійкості шляхом розробки комплексної системи фінансово-економічних показників, які можуть бути кількісно виміряні, в розрізі функціональних елементів (зокрема фінансова сталість, матеріальне забезпечення, можливість зростання, ефективність використання активів) враховуючи специфіку розвитку окремих галузей, визначення гранично-допустимих значень відхилення фактичних показників господарювання від нормативних значень, використання системи періодичного формування звітів аналізу результативності використання фінансово-економічного потенціалу підприємств, розробка методики маркетингових досліджень (а саме, опитування, анкетування, інтерв'ювання) задля визначення настроїв і бажань покупці і формування інформаційної бази розробки управлінських рішень задля виявлення невикористаних резервів для збільшення потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств.

Створення ресурсно-базисної складової організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної сталості підприємств передбачає організацію належної ресурсної бази задля забезпечення безперебійної роботи, це включає впровадження системи таких заходів, як:

– покращення механізму бюджетування господарської діяльності підприємств на основі використання практики довгострокового бюджетного планування, визначення точних джерел і способів збільшення фондів фінансових ресурсів підприємств, врівноваження витрат та доходів бюджету, розробка науково обґрунтованого шляху покриття дефіциту, формування

підходів до провадження бюджетного процесу шляхом врахування думок та потреб персоналу підприємств, використання підходу формування бюджету за принципом “знизу-вверх”, застосування автоматизованої системи моніторингу та контролю за виконанням прийнятих бюджетів, впровадження гнучких механізмів внесення змін та поправок до бюджету із урахуванням можливості виникнення загроз і викликів різкої негативної зміни економічного середовища, використання механізму створення резервних фондів для забезпечення основного рівня фінансово-економічної стабільності роботи підприємств у разі реалізації форс-мажорних ситуацій, розробки підсистеми швидкого реагування та своєчасного відшкодування збитків підприємств;

– розосередження джерел забезпечення матеріальної основи розвитку бізнес-процесів через налагодження співпраці із зовнішніми суб’єктами, фінансовими інституціями, зокрема банківськими та небанківськими фінансово-кредитними установами, пошуку шляхів диверсифікації портфеля джерел поповнення товарно-матеріальних запасів (як вітчизняних, так і за кордоном); пропагування інтеграційно-кооперативних відносин підприємств із споживачами на ринку задля покращення доступу суб’єктів господарювання до спільної матеріально-технічної бази, запозичення досвіду у сфері менеджменту фінансово-економічної сталості, використання на практиці порівняно дешевих матеріальних ресурсів; впровадження різного роду проектів та використання практик створення спільнокошту для реалізації ідей;

– забезпечення мультиплікаційного ефекту у ході використання та підвищення потенціалу фінансово-економічної сталості підприємств через удосконалення їх техніко-технологічних потужностей, використання інноваційних технологій, формування інституційно-економічних передумов для вкладення у власний розвиток отриманого прибутку, забезпечення розширеного відтворення підприємств на основі соціальної відповідальності, а саме збалансування економічної, соціальної та екологічної складової у формуванні результату діяльності, розрахунок бажаних нормативних значень показників підвищення ефективності розвитку довгострокових бізнес-процесів

із одночасним визначенням чітких часових рамок досягнення цих нормативів, удосконалення кадрової політики шляхом використання процесу систематичного розвитку професійних компетенцій працівників.

Варто зазначити, що техніко-технологічна основа організаційно-економічного механізму менеджменту фінансово-економічної стійкості передбачає створення належної функціональної взаємодії між структурно-управлінськими підрозділами підприємств під час формування та збільшення ресурсних потужностей. Формалізація техніко-технологічної складової варто :

1) створення процедурно-регламентної основи забезпечення безперебійної роботи організаційно-економічного механізму, базуючись на використанні інноваційних підходів у розвитку фінансово-економічних бізнес-процесів, удосконаленні типових інструкцій, механізмів, правил і процесів розробки структурних компонентів функціонування (керівництво матеріально-технічним забезпеченням, придбання товарно-матеріальних цінностей, обслуговування клієнтів, розробка та впровадження маркетингової політики), адаптація вітчизняних норм і стандартів уніфікації бізнес-процесів до вимог європейських країн;

2) мотивація розвитку горизонтально-вертикальних функціональних взаємин підприємств як внутрішнього, так і зовнішнього характеру через сприяння розвитку неформальної інформаційно-комунікаційної взаємодії між персоналом, забезпечення здорового соціально-психологічного мікроклімату в колективі, уникнення ризиків формування конфлікту інтересів, застосування процесів щодо побудови успішної команди, впровадження стандартів корпоративної культури, підвищення рівня автоматизації передачі інформації як всередині підприємства між організаційно-структурними підрозділами, так і зовні щодо контрагентів шляхом випрацювання спеціалізованих програмних продуктів які відповідають специфіці бізнес-процесів підприємства, побудова системи підготовки, розвитку та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, формування платформ для обміну досвідом (організація конференцій, виставок, тощо), розробка чітких механізмів встановлення

доступу до інформації комерційної інформації (бази стейкхолдерів);

3) оптимізацію логістичних потоків як матеріальних (матеріально-технічні цінності, фінансові активи, обладнання), так і нематеріальних (інформація, сервіс, послуги) шляхом зниження обсягу каналів розподілу під час створення ланцюга доданої вартості, диверсифікацію портфеля активів, зменшення ризику невиконання договорів, зумовлених технічними проблемами, зниження обсягу трансакційних витрат, пов'язаних із виконанням контрактів, підвищення оборотності процесів, своєчасна зміна стратегічних цілей функціонування підприємств враховуючи факт зміни кон'юнктурних умов розвитку конкретного ринку послуг (товарів чи робіт)..

Структурно-функціональна складова управлінського механізму забезпечення фінансово-економічної стійкості має бути орієнтована на досягнення високого рівня функціональної здатності цього механізму в частині зростання рівня ефективності застосування наявних ресурсів на засадах збалансування основних складових цієї надбудови з базовими функціями управління. Отож, успішне функціонування структурно-функціональної складової організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною сталістю підприємств повинно включати:

– створення ефективного інструментарію менеджменту параметрами фінансово-економічних бізнес-процесів на основі формування відповідної величини показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості результатів господарювання, зменшення ризиків ймовірності настання банкрутства, формування ефективних механізмів покриття кредиторської заборгованості, скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості, належної величини оборотності фінансово-економічних ресурсів, забезпечення ділових взаємин підприємств із фінансовими установами (оперативне розрахунково-касове обслуговування, кредитування операційної діяльності, участь у впровадженні інвестиційно-інноваційних проектів, лізинг, факторинг, тощо), застосування успішних практик зарубіжного досвіду управління фінансово-економічними ресурсами,

реалізація реінжинірингу бізнес-процесів та використання автоматизації розробки та впровадження управлінських рішень;

– використання комплексного моніторингу та контролю в ході оцінки фінансово- економічних бізнес-процесів, забезпечення системи належних інформаційно-аналітичних потоків всередині підприємства, зокрема між різними ланками адміністративного персоналу , формування систематичних звітів діагностики потенціалу фінансово-економічної стійкості, випрацювання основних етапів здійснення фінансово- економічних трансакцій використовуючи елементи внутрішнього кодування, удосконалення процесів збору, опрацювання, систематизації та зберігання інформації, забезпечення своєчасного виявлення та превенції реалізації ймовірних дестабілізуючих факторів фінансово-економічного характеру;

– розробку та впровадження заходів підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств шляхом створення адаптивного інструментарію її досягнення в розрізі функціональних елементів; запровадження функціонування спеціалізованих безпекових служб, які б мали повноваження щодо захисту майна, уникнення рейдерських атак, робота з проблемною заборгованістю, зменшення ризику настання банкрутства, забезпечення неможливості витоку інформації за межі підприємства, зокрема комерційного характеру, хеджування фінансово-економічних ризиків; формування методики розрахунку інтегрального індексу рівня фінансово-економічної безпеки підприємств, систематичне його визначання та перевірки рівня; впровадження попереджувальних заходів уникнення загроз фінансово-економічного характеру; розробку різновекторних сценаріїв щодо стратегічних параметрів розвитку фінансово-економічних бізнес- процесів; збалансування стратегічних і тактичних цілей розвитку, формування системи досягнення фінансово-економічної безпеки; використання механізму страхування ризиків.

Загалом впровадження організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною сталістю підприємств створює основу для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств як на внутрішньому, так і



світовому ринках, захисту економічних інтересів та утвердження основ розширеного відтворення підприємств у контексті їх сталого розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

Провівши дослідження можливих напрямів вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємств в умовах викликів і загроз воєнного стану, можна зазначити, що ефективне впровадження принципів економічної безпеки в діяльність вітчизняних підприємств потребує використання міжнародного досвіду. У країнах зі стабільною економікою напрацьовано значний позитивний досвід у забезпеченні національної економічної безпеки, який є особливо цінним для адаптації до українських реалій.

Основними засобами підвищення економічної безпеки є створення дієвої нормативно-правової бази, профілактика можливих загроз, ефективне використання кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Управління фінансовою безпекою підприємства керівниками та власниками передбачає стратегічний підхід до вирішення відповідних питань. У сучасних умовах одним із ключових завдань фінансової політики стає не лише оцінка рівня фінансової безпеки, а й розробка та впровадження заходів для її забезпечення.

Одним із ключових завдань управління є розробка стратегії діяльності підприємства, яка виступає генеральним планом дій на довгострокову перспективу. Стратегія фінансової безпеки підприємства спрямована на попередження та вирішення фінансових проблем, забезпечення стійкості його фінансової діяльності, нейтралізацію впливу загроз і мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі. Формування управління фінансовою безпекою здійснюється на функціональному рівні, який визначає стратегічну орієнтацію підсистеми управління фінансами.

Зростаючі глобалізаційні виклики, постійні трансформаційні процеси, війна та зростання невизначеності в умовах функціонування національної економіки вимагають розробки інноваційних підходів до управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств. Впровадження організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною сталістю підприємств створює основу для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств як на внутрішньому, так і світовому ринках, захисту економічних інтересів та утвердження основ розширеного відтворення підприємств у контексті їх сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану та аналізу фінансово-господарської діяльності та фінансової стійкості комунальних підприємств можна зробити наступні висновки:

1. фінансова безпека підприємств — це стан, за якого підприємство може вільно розвиватися, залишаючись захищеним від загроз і досягаючи прибутковості як основного показника успішності. Проаналізувавши різні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства, можна виокремити ключові риси цього поняття, зокрема: стан максимально ефективного використання ресурсів підприємства; рівень фінансової стійкості; виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз; здатність підтримувати свої фінансові інтереси; можливість формувати і реалізовувати фінансову стратегію; управління ризиками, ресурсами та фінансовими інтересами через застосування відповідних фінансових технологій, послуг і методів оцінки безпеки.

2. Управління фінансовою безпекою підприємства - це процес, що спрямований на здійснення впливу суб'єктів безпеки на об'єкти шляхом збору необхідної інформації щодо зміни умов функціонування задля вироблення управлінських рішень, впровадження яких дасть змогу досягнути фінансові інтереси підприємства та подолати вплив внутрішніх та зовнішніх загроз. Мету управління фінансовою безпекою підприємства можна визначити через наступні конкретні цілі, серед яких: забезпечення високої фінансової ефективності діяльності; підтримка фінансової стійкості та незалежності підприємства; забезпечення високої ліквідності активів; підтримання належного рівня ділової активності; захист інформаційного середовища і комерційної таємниці; ефективна організація захисту капіталу, майна та комерційних інтересів.

3. Ризик є усвідомленою потенційною загрозою, для усунення чи мінімізації негативних наслідків якої слід вжити попереджувальні заходи.

Реалізація реальних ризиків має негативний вплив і загрожує фінансовій безпеці підприємств. Причому ця залежність є обернено пропорційною: високі ризики виникають через низький рівень фінансової безпеки та навпаки. З цього визначення випливає, що негативний чинник є загрозою, тоді як позитивний чинник є можливістю для підприємств.

4. Результати дослідження дозволяють розглядати фінансову безпеку комунальних підприємств як стан фінансової системи, що забезпечує їх стабільне функціонування, здатність реалізовувати поставлені фінансові завдання, ефективно реагувати на зовнішні загрози та зберігати баланс інтересів підприємства, місцевої влади і громади. Оцінка рівня фінансової безпеки комунальних підприємств може проводитися методом коефіцієнтної фінансової діагностики з урахуванням специфіки їх організаційно-правової форми.

5. Фінансова підтримка комунальних підприємств є багатокомпонентною і охоплює різні форми фінансування, управлінського контролю та ініціатив для забезпечення їх стабільності та ефективності. Вона є ключовим механізмом підтримки їхньої діяльності, надання якісних послуг населенню та розвитку інфраструктури. Проте важливо забезпечити прозорість використання коштів, ефективне управління фінансами і відповідність тарифної політики сучасним економічним умовам для сталого розвитку громад.

6. Проаналізувавши фінанси комунальних підприємств на прикладі окремих із них у Івано-Франківській громаді, можна стверджувати, що початково ціллю функціонування комунальних підприємств є надання суспільних послуг і суспільних благ. І у зв'язку з цим вони переважно є одержувачами бюджетних коштів, оскільки створювалися з метою виконання певної функції, яку делегує їм виконувати місцева влада. Також кожне підприємство варто розглядати окремо щодо його специфіки формування фінансових результатів.

7. Фінансова підтримка комунальних підприємств з місцевих бюджетів є багатокомпонентною і охоплює різні форми фінансування,

управлінського контролю та ініціатив для забезпечення їх стабільності та ефективності. Вона є ключовим механізмом підтримки їхньої діяльності, надання якісних послуг населенню та розвитку інфраструктури. Проте важливо забезпечити прозорість використання коштів, ефективне управління фінансами і відповідність тарифної політики сучасним економічним умовам для сталого розвитку громад.

8. Аналіз показників фінансової стійкості КП «Водоканал» Долинської міської ради в 2022 - 2023 рр. показав, що дане комунальне підприємство не має достатнього рівня фінансової стійкості, значно залежить від позикових ресурсів. Тому необхідно здійснити ряд заходів, що виправлять ситуацію на краще, зокрема щодо збільшення величини власного капіталу і зменшення обсягів позикових коштів, оптимізація структури оборотних і необоротних активів тощо.

9. Ефективний вітчизняний комплекс економічної безпеки може бути створений на основі аналізу досягнень розвинених країн та врахування їхніх помилок. Основними засобами підвищення економічної безпеки є створення дієвої нормативно-правової бази, профілактика можливих загроз, ефективне використання кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій. На мікрорівні необхідно модернізувати виробничу базу, посилити науково-технічну діяльність, збільшити залежність партнерів від власної продукції та забезпечити постійний моніторинг загроз. На макрорівні важливо створити законодавчу базу, яка забезпечить стабільну діяльність українських підприємств та їхню економічну безпеку.

10. Розробка і реалізація стратегії фінансової безпеки вимагають ґрунтовного аналітичного підходу. Аналіз повинен бути всеосяжним, охоплювати всі етапи управління стратегією, враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на фінансову стабільність. Формування та впровадження стратегії фінансової безпеки включають підвищення вартості підприємства, зростання прибутковості, ефективності

використання капіталу, а також розширення конкурентних позицій на ринку з урахуванням соціально-економічного розвитку.

11. Зростаючі глобалізаційні виклики, постійні трансформаційні процеси, війна та зростання невизначеності в умовах функціонування національної економіки вимагають розробки інноваційних підходів до управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств. Впровадження організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною сталістю підприємств створює основу для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств як на внутрішньому, так і світовому ринках, захисту економічних інтересів та утвердження основ розширеного відтворення підприємств у контексті їх сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах : теоретичний аспект . *Проблеми економіки*. 2021 № 4. С.76–80.
2. Авдей О. К. Управління фінансовими ресурсами. Київ : Комплекс, 2012. 154 с.
3. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств : монографія. Київ : вид-во Європ. ун-ту, 2015, 398 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) : монографія. Київ : Київ. нац. торгекон. ун-т, 2018. 759 с.
5. Біляк Ю. Основні загрози фінансовій безпеці корпоративних підприємств. *Агросвіт*. № 12. 2017. С. 20–30.
6. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2019. 784 с.
7. Варналій З. С., Мельник П. В., Тарангул Л. Л. Економічна безпека Київ: Знання, 2019. 346 с.
8. Василенко В. О. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 648 с.
9. Вдовенко Л. С., Черненко Д. С. Фінансові інтереси підприємства як основа забезпечення його фінансової безпеки. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 2. С. 38–43
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2018. 1440 с.
11. Великий Ю. М., Чемчикаленко Р. А., Берегович В. Р. Оцінка стану фінансової стійкості вітчизняних підприємств. *Глобальні та національні*

*проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 465-469.

12. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Нац. ін.-т проблем. міжнарод. безпеки РНБОУ, 2018. 48 с

13. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2018. № 12. С. 60–63.

14. Гаврилко П. П. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*. Одеса, 2016. № 3. С. 131-132.

15. Горячева К. С. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2004. № 10. С. 288.

16. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

17. Живко З. Б. *Методологія управління економічною безпекою підприємства* : монографія. Львів : Ліга, 197 с.

18. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-174\\_180.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf) (дата звернення: 10.02.2021 р.)

19. Загорельська Т. Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник ДНУ. Сер. В: Економіка і право*. 2019. Вип. 2. С. 243–247

20. *Економічна енциклопедія* / відповід. ред. С. В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2021. Т. 2. 790 с.

21. Калач Г М.. Фінансова безпека держави в умовах глобалізації . *Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України*. 2020. Вип. 4(26). С. 115 – 120.



22. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки* 2019. № 8. С. 172–181.
23. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління, 2017. 232 с.
24. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 22–26
25. Кириленко О. П. Фінансове забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення в умовах бюджетної децентралізації. *Фінанси України*. № 3, 2015. С. 88-101.
26. Килимник І. І. Практичні проблеми в галузі житлово-комунального господарства та шляхи їх вирішення. *Open Journal System*. 2015. № 1. С. 48-50.
27. Кіндзюр О. С. Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України: дис... кандидата економічних наук : 08.00.03. Львів, 2017. 20 с.
28. Кім Ю. Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2019. 21 с
29. Конституція України [Електронний ресурс]: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 24.09.2022).
30. Кредісов В. А. Підприємництво в Україні: суть, типи та умови формування. Київ : Знання України, 2003. 68 с.
31. Кремень В. М., Щепетков С. Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (115). С. 107-115.
32. Кривов'язюк І. В. Концептуальна модель та принципи діагностики потенціалу фінансово-економічної стійкості корпорації. *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 354-358.

33. Кузенко Т. Б., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (1). С. 27–29.
34. Ловінська Л. Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1(23). 252 с.
35. Матушевська О. А. Визначення зовнішніх факторів економічної стійкості підприємств промисловості. *Вісник НТУ. Економіка і фінанси*. К., 2018. Вип. 130. С. 126-130.
36. Мельник С. І. Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. Дніпро, 2019. Вип. 1 (69). Ч. 2. С. 7-12.
37. Мулик Я. І. Сутність поняття «фінансова безпека підприємства»: систематизація наукових поглядів. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2019. № 3 (80). С. 195–206
38. Нонік В. В., Сергійчук М. Д. Сутність фінансової безпеки та фактори її забезпечення . *Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування: Тези виступів Міжнар. наук.- практ. конф.* 2016. <URL://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/6324>
39. Огляд комунального господарства Івано-Франківської громади. URL: <https://www.oporaua.org/samovriaduvannia/oglyad-komunal-nogo-gospodarstva-ivano-frankivs-koyi-gromadi-25122>
40. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д., 2018, 241 с.
41. Погорелов В. С. Формування бюджетів територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації. Автореферат дис... кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси, кредит. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2019. 22 с.
42. Полозова В. М. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. Т. 2, № 5. С. 78-83.

43. Пономаренко Т. В. Оцінювання економічної стійкості підприємства на основі вартісного підходу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24, № 2. С. 106-113.
44. Приймак І. І. Організація стратегічного управління суб'єктами господарювання в економіці України. *Вісник Львів. ун-ту. Серія : Економічна*. 2006. Вип. 36. С. 143–147.
45. Про підприємство КП «Водоканал» Долинської міської ради. URL: <https://dolinavod.if.ua/>
46. Стащук О. В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія. Тернопіль, 2016. С. 131–136.
47. Сухоруков А. І. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України. Київ : Національний ін-т проблем міжнародної безпеки, 2003. 64 с.
48. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : монографія / Халіна О., Штангрет А., Сухомлин Л., Мельников О. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. 220 с.
49. Томашук І. О., Терещук С. М., Салькова І. Ю. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 27. С. 347–350.
50. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 286 с
51. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
52. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підруч. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 236 с.

53. Чаленко Н. В. Шляхи забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6 (157). С. 135–139.

54. Чопко Н., Жук О. Система управління фінансовою безпекою підприємств. *Вісник Львівського ун-ту. Серія економіка*. 2008. Вип. 40. С. 320–322

# ДОДАТКИ