

Ім'я користувача:  
Полтавський інститут економіки і права Полтавськи...

ID перевірки:  
1016249891

Дата перевірки:  
14.05.2024 09:21:43 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
14.05.2024 12:53:01 EEST

ID користувача:  
100011299

Назва документа: Діденко\_Перевірка

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 13544 Кількість символів: 114600 Розмір файлу: 1.04 MB ID файлу: 1016035675

## 34.2% Схожість

Найбільша схожість: 4.16% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014541507)

31.6% Джерела з Інтернету 942 ..... Сторінка 72

6.7% Джерела з Бібліотеки 39 ..... Сторінка 85

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Міністерство освіти і науки України  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

**ПОЛТАВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА**

Кафедра правознавства та фінансів

Фінанси, банківська справа та страхування  
(назва освітньої програми)

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»  
(шифр і назва спеціальності)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр

**ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Студента:**

Діденка Романа Валентиновича

**Науковий керівник:**

Шевченко Борис Олексійович, к.е.н., доцент,

**Рецензент:**

Безкровний Олександр Валентинович, к.е.н., доц.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Руслан БАСЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Полтава 2024

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Управління фінансовою безпекою підприємства .....	7
1.2. Система фінансової безпеки підприємства.....	26
1.3. Оцінка стану фінансової безпеки підприємства.....	35
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>43</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПП «Лубнимаш» .....	43
2.2. Діагностика процесу управління фінансовою безпекою підприємства.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>62</b>
3.1. Розробка інноваційної системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища функціонування.....	62
3.2. Економічне обґрунтування доцільності розробки проєкту вдосконалення системи управління фінансовою безпекою.....	70
3.3. Прогнозування економічних результатів діяльності підприємства за умов практичної реалізації запропонованого проєкту.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>84</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>98</b>

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах високої конкуренції вітчизняних виробників, з одного боку, що супроводжується нестачею інвестиційних ресурсів, високим ступенем зносу основних виробничих фондів, низькою конкурентоспроможністю продукції та її незатребуваністю на внутрішньому та зовнішньому ринках, застарілі технології, висока матеріаломісткість виробництва та інші загрози фінансовій безпеці підприємств з іншого боку, український ринок перебуває на стадії розвитку, а це означає, що багато механізмів не регулюються; Серед інституцій захисту недостатньо розвинені норми правового захисту інтересів підприємницької діяльності. Незважаючи на значну кількість досліджень, що розглядають різні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств, деякі теоретичні та практичні питання, пов'язані з цією проблемою, залишаються спірними та потребують додаткового вивчення.

Початкове поняття фінансової безпеки, що розглядається як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та іншої таємниці підприємства на початку 90-х років минулого століття, з розвитком ринкових відносин, поступово було замінено на інший підхід до поняття «фінансова безпека». фінансова безпека підприємства». Для забезпечення стабільного соціально-економічного зростання та розвитку економіки України необхідно вирішити низку актуальних завдань, серед яких одним із головних є підвищення ефективності управління фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва. Різкий спад виробництва по всій країні, а головне, зміна економічних функцій держави, яка вже не була основним інвестором та споживачем продукції, змусили набагато ширше поглянути на проблему фінансової безпеки підприємств. . Відповідно до цієї точки зору, фінансова безпека підприємства визначається впливом зовнішнього середовища, яке в умовах ринкової економіки постійно змінюється і ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій впливу довкілля, захисту підприємств від його негативного впливу розглядається зміст

категорії фінансової безпеки підприємства, у тому числі й у нечисленних поки що публікаціях вітчизняних учених-економістів.

**Стан дослідженості проблеми.** Окремі питання фінансової безпеки підприємства досліджувалися такими науковцями як: Д. Афанас'єва, І. Бланк, А. Гукова, А. Доценко, А. А. Графєєва, Н. Розніна, О. Пономаренко, О. Пластун та інші. Проте досі науковці не дійшли єдиного висновку щодо суті фінансової безпеки підприємства, тому потребують подальшого дослідження визначення сутності економічної та фінансової безпеки підприємства, системи фінансової безпеки та її завдань та системи управління фінансовою безпекою підприємства, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета дослідження** – системно вивчити сутність управління фінансовою безпекою на підприємстві та розробити систему заходів щодо її удосконалення на прикладі ПП «Лубнимаш».

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- 1) дослідити зміст та теоретичну сутність фінансової безпеки підприємства;
- 2) проаналізувати принципи та функції управління фінансовою безпекою на підприємстві;
- 3) вивчити діяльність підприємства та охарактеризувати систему управління фінансовою безпекою ПП «Лубнимаш»;
- 4) дослідити діючий механізм управління фінансовою безпекою на підприємстві ПП «Лубнимаш»;
- 5) окреслити шляхи вдосконалення системи управління фінансовою безпекою на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження: фінансова діяльність підприємства ПП «Лубнимаш».

**Предмет дослідження:** управління фінансовою безпекою на підприємстві.

Для досягнення мети у магістерській роботі використовувалися такі **МЕТОДИ:** діалектичний метод пізнання та теоретичного узагальнення; аналіз та синтез; індукція та дедукція; використовувалися методи порівняльного економічного аналізу для забезпечення достовірності висновків та рекомендацій; графічні та табличні – для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно-логічний – у формуванні мети та завдань дослідження. Крім того, застосовувався системний підхід, групування та порівняння.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою дослідження є наукові, економічні та періодичні видання з розробки теоретичних механізмів та практичних інструментів планування та прогнозування суб'єктів господарювання, законодавчі та нормативні матеріали Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, статут та дані фінансової звітності досліджуваного підприємства ПП «Лубнимаш». Базою для магістерської роботи обрано підприємство ПП «Лубнимаш». Для розрахунків та отримання якісних розрахункових даних використовувалися сучасні інформаційні технології.

**База дослідження:** ПП "ЛУБНИМАШ" (PRIVAT ENTERPRISE LUBNYMASH (PE LUBNYMASH)), код ЄДРПО 37504303. **Види діяльності:** основний: 28.22 Виробництво підймального та вантажно-розвантажувального устаткування; інші: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

#### **Наукова новизна та практична значимість отриманих результатів.**

У роботі системно вивчено сутність управління фінансовою безпекою на підприємстві та розроблено систему заходів щодо її удосконалення на прикладі ПП «Лубнимаш». Досліджено зміст та теоретичну сутність фінансової безпеки підприємства. Проаналізовано принципи та функції управління фінансовою безпекою на підприємстві. Вивчено діяльність підприємства та охарактеризовано систему управління фінансовою безпекою

ПП «Лубнимаш». Досліджено механізм управління фінансовою безпекою на підприємстві ПП «Лубнимаш». Окреслено вдосконалення системи управління фінансовою безпекою на підприємстві.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 102 найменування. Основний зміст магістерської роботи представлено на 87 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Управління фінансовою безпекою підприємства

Фінансова безпека підприємства є складне поняття і пов'язана не стільки з внутрішнім станом самого підприємства, скільки з впливом

зовнішнього середовища, з його суб'єктами, з якими підприємство взаємодіє. У зв'язку з цим, ймовірно, правильніше буде сказати, що фінансова безпека підприємства відображає узгодженість та баланс інтересів підприємства та інтересів суб'єктів довкілля. З цих позицій фінансову безпеку підприємства можна як практичну реалізацію положень теорії ресурсної взаємозалежності, за якою у своїй діяльності підприємство має враховувати як свої власні, а й різні інтереси партнерів, коло яких може бути дуже широкий. Саме з точки зору узгодження інтересів підприємства та суб'єктів довкілля, що взаємодіють з ним, пропонується дослідити поняття фінансової безпеки підприємства. Фінансову безпеку підприємства пропонується розглядати як міру гармонізації у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів довкілля, що діють за межами підприємства. Таке розуміння фінансової безпеки підприємства не суперечить вже спробі дати визначення цього поняття, оскільки, як і всі ці спроби, воно виходить із визнання значного, щонайменше, визначального впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Принциповою відмінністю запропонованого розуміння фінансової безпеки підприємства є визнання неможливості повного захисту діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища у зв'язку з тим, що підприємство функціонує в цьому зовнішньому середовищі та здійснює діяльність поза ним. неможливі, як і визнання позитивного впливу довкілля. Технічні та управлінські інновації, що надають комплексний вплив на діяльність всього підприємства, слід розглядати як позитивний вплив довкілля. Підприємство може ухвалити ці інновації до впровадження, а може ігнорувати їх, проте необхідність обліку інновацій диктується низкою об'єктивних причин. В результаті інноваційних процесів виникають нові методи та методи виробництва. Це об'єктивно зумовлює необхідність активного втручання підприємств у інноваційні процеси, критичного аналізу можливих засобів та методів виробництва однотипної продукції. Але це лише



один бік питання. Друге - різноманітність форм організації виробництва та праці, способів підвищення ефективності виробництва.

У зв'язку зі зростанням нестабільності та кількості загроз у сучасному світі (нестабільність фінансових ринків, волатильність цін на основні активи та ресурси, військові конфлікти тощо) проблема безпеки останнім часом стала надзвичайно актуальною. У цих умовах перед державою, регіонами та компаніями виникає потреба принципово нових підходів до забезпечення безпеки. Фінансова безпека є однією із підсистем безпеки, займаючи в ній ключове місце. Проблеми забезпечення безпеки суб'єктів підприємництва, зокрема фінансової безпеки, є досить новими і маловивченими. Ось чому важливо вивчити сутність поняття фінансової безпеки підприємства, її завдання та суть концепції управління фінансовою безпекою підприємства. Крім того, важливе значення має дослідження систем аналізу фінансової безпеки на підприємстві. Ефективність суб'єктів господарювання визначається, перш за все, станом їх фінансів, що призводить до необхідності розглядати проблеми дотримання фінансової безпеки як основного компонента системи економічної безпеки підприємства [64, с. 83].

В останні роки зросла роль створення системи фінансової безпеки на всіх рівнях, будь то макроекономічна безпека, безпека підприємств різних галузей або безпека домогосподарств. Ця проблема залишається однією з основних і, відповідно, найактуальнішою за нинішніх нестабільних умов української економіки в правовому режимі воєнного стану. З одного боку, всі розуміють важливість та необхідність забезпечення фінансової безпеки, а з іншого боку, багато її аспектів перебувають на межі комплексного системного розуміння та ефективної практичної реалізації. Фінансова безпека підприємств сьогодні є об'єктом постійної та пильної уваги з боку власників та вищого керівництва. Загрози активно виявляються у недовірі інвесторів та вкладників до фінансової системи, системи управління бізнесом, а також у консервативній політиці підприємців з точки зору використання фінансових та страхових можливостей українського ринку [72, с. 120].

Макроекономічними загрозами фінансової безпеки підприємств також є: обмеженість інфраструктури інвестиційного ринку внаслідок його нерівномірного, нестабільного розвитку, що характеризується відсутністю різноспрямованих розвинених кредитно-фінансових інститутів, низької диверсифікації ринку, нестабільності законодавства, що перешкоджає формуванню механізму ринкової конкуренції в економічній сфері для обліку та аналізу ризиків боку держави, і господарюючих суб'єктів загалом. До найважливіших мікроекономічних факторів, що діють на рівні конкретного підприємства, можна віднести некомпетентну, недбалу політику з точки зору реалізації системи фінансової безпеки як з боку управлінського персоналу, так і фахівців різних підрозділів [46, с. 113].

Фінансова складова економічної безпеки підприємства має такі основні завдання:

1. Ідентифікація небезпек та загроз фінансовій безпеці підприємства та їх класифікація.
2. Визначення показників фінансової безпеки підприємства.
3. Розвиток системи моніторингу фінансової стабільності та безпеки.
4. Розробка заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі
5. Моніторинг реалізації заходів.
6. Оцінка та аналіз реалізації заходів; коригування показників залежно від конфігурації стану зовнішнього середовища, цілей і завдань.

Першим завданням у забезпеченні фінансової безпеки підприємства є виявлення та класифікація деструктивних факторів, що впливають на її стан. Наявні в науковій літературі дослідження небезпек та загроз фінансовій безпеці на основі окремих показників, індикаторів та вимірювань недостатні. Саме тому існує необхідність у комплексному відображенні характеристик, індикатори та вимірювання щодо кожної конкретної загрози та загрози фінансовим інтересам); виділення основних елементів існуючих чи потенційних небезпек та загроз; послідовність оціночних заходів; можливість

застосування необхідних запобіжних заходів, профілактичних або коригувальних заходів для виявлених чи потенційних небезпек та загроз [101, с. 242].

У цілому нині під економічної безпекою розуміють якісну характеристику економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні умови працездатності системи, розвиток у межах поставлених перед системою цілей, а разі виникнення різних загроз (зовнішніх і внутрішніх) система здатна протистояти їм і відновлювати свою функціональність.

Виділяють сім функціональних складових економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна та кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна та енергетична складові. Домінуючою та визначальною складовою економічної безпеки підприємства, забезпеченню якої слід приділяти особливу увагу, є фінансова складова. Фінансова складова відіграє провідну роль у спільній безпеці підприємства, оскільки: фінансова діяльність здійснює основну форму ресурсного забезпечення реалізації економічної стратегії підприємства. Фактично всі завдання економічного розвитку компанії, розширення розмірів та оновлення складу її активів вимагають збільшення обсягу залучених фінансових ресурсів. Вибір джерел формування цих ресурсів, а також мінімізація витрат на їхнє залучення багато в чому визначають рівень економічної незалежності підприємства та ефективність його господарської діяльності [64, с. 84].

У сучасних умовах підприємству необхідно вміти успішно протистояти різним загрозам та ризикам: як існуючим, так і потенційним, які можуть завдати шкоди його діяльності. Високий рівень безпеки коштів є найважливішим чинником можливості підприємства підтримувати свою основну стратегію розвитку. Цього можна досягти за фінансової стабільності та незалежності, злагодженості роботи на всіх рівнях та грамотного захисту фінансових інтересів підприємства. Еволюція соціально-економічного середовища постійно поповнюється різними благами та загрозами, що сприяє

зростанню нестабільності економічного ринку. Тому підприємствам доводиться постійно розробляти нові шляхи виходу зі складних ситуацій для забезпечення фінансової безпеки. Сутність самого поняття безпеки – економічної та фінансової, як однієї з її підсистем, полягає у якісних характеристиках системи, що забезпечують нормальні умови функціонування, дотримання розробленої стратегії, досягнення цілей, а також здатність протистояти різним загрозам у разі їх виникнення та швидко відновлювати втрачені економічні позиції [1, с. 89].

Отже, стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку; операції, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, є стабільними, тобто здійснюються постійно. Це пов'язано з тим, що кожне підприємство у процесі свого розвитку потребує зовнішнього фінансування різних напрямів фінансової діяльності та забезпечує постійне обслуговування фінансових ресурсів, залучених із зовнішніх джерел. Фінансові операції здійснюються навіть в умовах тимчасового повного припинення операційної діяльності підприємства внаслідок несприятливої кон'юнктури товарного ринку або з інших причин (операції щодо стягнення дебіторської заборгованості; розрахунки з бюджетом та державними позабюджетними фондами; реалізація фінансових активів тощо); у цих випадках заходи щодо забезпечення фінансової безпеки виходять на перший план у системі загальної економічної безпеки підприємства; Фінансова діяльність грає пріоритетну роль забезпеченні стабілізації економічного розвитку підприємства загалом. Інструментом такої стабілізації є різні страхові та інші фонди спеціального призначення на випадок непередбачених коливань кон'юнктури не лише фінансових, а й товарних ринків, зниження обсягів операційної діяльності та відповідно операційного прибутку; фінансові ризики (ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства) за своїми негативними наслідками відносяться до найнебезпечніших. Реалізація багатьох видів фінансових

ризиків створює безпосередню загрозу втрати великого розміру власного капіталу, поглинання, банкрутства та ліквідації підприємства [64, с. 85].

Вчені поки не дійшли найбільш точного і повного формулювання поняття «фінансова безпека підприємства». Загалом можна виділити два підходи авторів до визначення фінансової безпеки підприємства. Перший підхід ґрунтується на розумінні поняття фінансової безпеки підприємства як здатності протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру. Критерієм фінансової безпеки є захищеність всіх структурних елементів підприємства від небезпек. Другий підхід ґрунтується на досягненні мети господарської діяльності підприємства як об'єкта першочергової уваги. Сутність поняття фінансової безпеки та цілі системи фінансової безпеки полягають у здатності підприємства ефективно функціонувати [11, с. 19].

Ефективна економічна система покликана гарантувати як стабільне функціонування підприємства протягом певного періоду, а й розвиток підприємства у майбутньому. Кожне підприємство є найважливішим компонентом у суспільному розвитку, що задовольняє потреби споживачів і створює певний продукт. Підвищена увага до проблем безпеки підприємств виникла внаслідок посилення конкуренції на ринку та розвитку не завжди справедливих методів конкуренції, а також недосконалості регулювання системи на державному рівні. В основі концепції фінансової безпеки лежить грамотна стратегія розвитку в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз з урахуванням фінансової невизначеності та мікроекономічних змін. У сьогоdnішніх нестабільних економічних умовах підприємству необхідно оптимально збалансувати ризики та доходи, приймати обґрунтовані рішення та запобігати можливим загрозам та досягати стратегічних цілей [25, с. 20].

Неможливо забезпечити стабільний розвиток підприємства без розробки та реалізації стратегії. Крім того, діяльність будь-якого суб'єкта ринкової економіки буде успішною лише у разі стабільного фінансового стану. Це в сучасній економіці досягається за рахунок створення ефективної системи фінансової безпеки підприємства.

На наш погляд, під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти здатність підприємства самостійно розробляти та реалізовувати фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії в умовах невизначеності та конкуренції. Перед фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва стоять такі завдання: виявлення ризиків та пов'язаних з ними потенційних небезпек та загроз; визначення показників фінансової безпеки суб'єктів господарювання; впровадження системи діагностики та моніторингу стану фінансової безпеки; контроль та оцінка ефективності системи касової безпеки; створення необхідних фінансових умов для забезпечення стабільного зростання компанії; створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел; підтримка фінансової стійкості та платоспроможності компанії протягом усього періоду діяльності; створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу та рівня ефективності інвестицій; мінімізація фінансових ризиків компанії; своєчасне впровадження сучасних управлінських технологій та інструментів їх підтримки у фінансову діяльність компанії; ефективне та швидке відновлення компанії після фінансової кризи та нейтралізація її наслідків [40].

Таким чином, фінансова безпека суб'єктів підприємництва є важливою складовою економічної безпеки та є здатністю суб'єкта господарювання здійснювати свою фінансово-господарську діяльність ефективно та стабільно протягом невизначеного періоду часу за допомогою використання комплексу взаємопов'язаних діагностичних показників, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, спрямованих на оптимізацію використання фінансових ресурсів, забезпечення їх належного рівня та нівелювання впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із основних факторів організації фінансової безпеки підприємства є організація його управління. Під управлінням фінансовою безпекою підприємства розуміється свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємства та його системи безпеки на суб'єктів безпеки, що

здійснюється з метою спрямування їх дій на зниження рівня загроз та ризиків, а також запобігання небажаним результатам фінансової діяльності [64, с. 84].

Узагальнюючи викладені вище підходи, можна сказати, що це поняття є багатограним і має безліч характеристик. Кожен дослідник уточнює та розширює сутнісні характеристики фінансової безпеки. Тому доцільний комплексний підхід, згідно з яким фінансова безпека підприємства характеризується здатністю підприємства забезпечити такий фінансовий стан, при якому воно здатне протистояти існуючим та потенційним загрозам через ефективний фінансовий менеджмент забезпечити розвиток господарської діяльності підприємства. Політична та економічна нестабільність у країні, воєнний стан, зростання цін на енергоресурси та інші фактори створюють значну загрозу фінансовій безпеці вітчизняних підприємств, особливо реального сектору економіки. Вони не отримують запланованого фінансового результату за стабільних умов роботи. Також при високій конкуренції бувають ситуації, коли рентабельність бізнесу відносно висока, але існують певні ризики: наприклад, потужнішому супернику не важко поглинути підприємство [53, с. 115].

З іншого боку, що вищі темпи зростання та розвитку, то більше вписувалося підприємство стає залежним від зовнішнього фінансування, але це загрожує втратою фінансової стійкості, незалежності і контролю під управлінням підприємством. Тому важливо своєчасно виявляти потенційні загрози, розробляти заходи щодо забезпечення фінансової безпеки та досягнення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Фінансовій безпеці підприємства загрожують різні чинники. Зокрема, збитки інтересам підприємця можуть бути заподіяні внаслідок несумлінних дій конкурентів; невиконання партнерами, замовниками, постачальниками, клієнтами своїх зобов'язань щодо оплати контрактів, постачання товарів тощо; а також кризові явища в економіці, непередбачувані зміни кон'юнктури ринку, стихійні лиха, пандемії, надзвичайні ситуації, управлінська некомпетентність,

соціальна напруженість та, нарешті, несприятлива економічна політика держави [46, с. 110].

Формування системи забезпечення фінансової безпеки на підприємстві неможливе без виявлення безлічі різних загроз, що виникають у процесі господарської діяльності. Загроза фінансовій безпеці підприємства – поняття неоднозначне. Щоб виявити конкретні загрози, необхідно класифікувати їх за різними критеріями. Вибір критеріїв залежить від цілей та особливостей процедури забезпечення грошової безпеки. Загрози фінансову безпеку компанії характеризуються широким спектром типів. Для їхньої повної ідентифікації розглянемо класифікацію загроз фінансовій безпеці підприємства [46, с. 112].

У процесі реалізації цілей управління фінансовою безпекою підприємства необхідно вирішити такі спільні завдання: вибір системи пріоритетів фінансових інтересів, які потребують захисту у діяльності підприємства; виявлення та прогнозування загроз (внутрішніх та зовнішніх), що зачіпають фінансові інтереси підприємства; розробка методів нейтралізації ключових загроз фінансовим інтересам підприємства. Процес управління фінансовою безпекою підприємств ґрунтується на певному механізмі. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства є сукупністю основних елементів, що впливають на процес розробки та реалізації управлінських рішень, що забезпечують захист фінансових інтересів від різних загроз [60, с. 85].

Система державно-правового регулювання визначається всією сукупністю правових актів країни, що стосуються діяльності підприємств. Така система передбачає низку напрямів: регулювання фінансової діяльності для підприємства, валютне регулювання, регулювання інвестиційних операцій, регулювання страхового процесу, регулювання грошового звернення країни і форм розрахунків, регулювання реорганізації та банкрутства підприємств.



Ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства формується на фінансовому ринку під впливом попиту та пропозиції на його окремих сегментах: встановлення рівнів цін, котирувань на різні фінансові інструменти, процентні ставки та курси валют. Внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства формується всередині самого підприємства та включає методичні підходи до вироблення управлінських рішень у галузі забезпечення його фінансової діяльності. Цей механізм також формується під впливом фінансової філософії підприємства [79, с. 54].

Система методів управління фінансовою безпекою підприємства є сукупністю конкретних прийомів і методів, за допомогою яких приймаються тактичні управлінські рішення у всіх сферах його фінансової діяльності. У цій системі передбачено можливість використання таких методів: експертні методи, балансовий метод, метод техніко-економічних розрахунків, економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи, методи дисконтування витрат.

Система державно-правового регулювання визначається всією сукупністю правових актів країни, що стосуються діяльності підприємств. Така система передбачає такі напрями: регулювання фінансової діяльності для підприємства, валютне регулювання, регулювання інвестиційних операцій, регулювання страхового процесу, регулювання грошового звернення країни і форм розрахунків, регулювання реорганізації та банкрутства підприємств. Ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства формується на фінансовому ринку під впливом попиту та пропозиції на його окремих сегментах: встановлення рівнів цін, котирувань на різні фінансові інструменти, процентні ставки та курси валют [89, с. 38].

Деякі вчені виділяють загрози, що виникають різних етапах господарської діяльності підприємств. Виявлено загрози, що виникають на початку підприємницької діяльності, у процесі функціонування підприємств, на етапі виробництва продукції, етапі транспортування продукції, етапі

реалізації та збуту продукції та етапі фінансових розрахунків. Наприклад, реєстрація компанії може бути пов'язана з корупційними діями посадових осіб під час реєстрації компаній або видачі дозволів. Вже в процесі роботи підприємства це можуть бути технологічні та інші проблеми, пов'язані з виробництвом, та інші дії, які загрожуватимуть фінансовій безпеці підприємства. На етапі перевезення продукції загрозами фінансовій безпеці можуть стати невиконання перевізниками всіх умов, псування ТМЦ. Загрозами фінансової безпеки на етапі реалізації продукції можуть бути розкрадання, невиконання договорів, відмова від замовлень, заниження цін та несвоєчасна оплата реалізованої продукції [95, с. 77].

Виявити всі види загроз фінансовій безпеці підприємства практично неможливо; деякі можуть бути відсутні на початковому етапі, але виникають у процесі діяльності підприємств. Для розробки форм та методів протидії загрозам необхідно якісно їх ідентифікувати та визначити їх вплив на фінансову безпеку підприємства [46, с. 110].

Внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства формується всередині самого підприємства та включає методичні підходи до вироблення управлінських рішень у галузі забезпечення його фінансової діяльності. Цей механізм також формується під впливом фінансової філософії підприємства. Система методів управління фінансовою безпекою підприємства є сукупністю конкретних прийомів і методів, за допомогою яких приймаються тактичні управлінські рішення у всіх сферах його фінансової діяльності. Ця система передбачає можливість використання таких методів: експертних методів, балансового методу, методу техніко-економічних розрахунків, економіко-статистичних методів, економіко-математичних методів, методів дисконтування витрат [57, с. 99].

Найчастіше комплексний фінансовий аналіз застосовується для оцінки фінансової безпеки підприємства, оскільки він дозволяє провести глибший фінансовий аналіз, оцінити основні напрями фінансової діяльності підприємства та агрегувати отримані дані на один показник.

Елементом фінансової безпеки підприємства є фінансовий менеджмент ризиків. Управління ризиками фінансової безпеки включає такі методи: усунення або запобігання ризику. Очевидно, що слід уникати ризику дефолту, неповернення кредиту тощо; зниження негативного впливу окремих факторів на результати виробничої та підприємницької діяльності в цілому; передача чи передача ризику зі страхування; оволодіння ризиком [67, с. 112].

Це найбільш ефективний метод управління ризиками, застосування якого є доцільним і навіть необхідним, коли потенційні втрати незначні, коли робиться все можливе для запобігання або зменшення шкоди від впливу непередбачених обставин. Використовуючи сучасні методи стратегічного управління, підприємства повинні змінити існуючий фінансово-економічний механізм, розробити та реалізувати фінансову стратегію, за допомогою якої буде досягнуто фінансової безпеки підприємства. Усього існує п'ять можливих стратегій, які можна використовувати для оптимізації рівня фінансових ризиків під час побудови фінансової стратегії підприємства:

- 1) відмова від діяльності, що містить певне джерело фінансового ризику;
- 2) прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повного відшкодування збитків із власних джерел;
- 3) продаж та передача відповідальності за фінансовий ризик іншим особам (у тому числі страховим організаціям);
- 4) зниження або запобігання можливим негативним наслідкам фінансового ризику за допомогою превентивних заходів;
- 5) орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання всіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку за високого рівня ризику [79, с. 110].

В основі забезпечення фінансової безпеки компанії лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування, зворотний зв'язок та інформаційної підтримки. Основними функціями управління фінансовою

безпекою підприємства є планування, інформаційне забезпечення, контроль, аналіз [54, с. 162].

Т. Загорельська	входить до загальної системи управління безпекою підприємства і при цьому становить найважливішу його підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно у фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання
С. Фролов, О. Козьменко, А. Бойко	сукупність елементів, орієнтованих на виявлення та нейтралізацію фінансово-економічних загроз функціонування і розвитку
Л. Петренко	система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз
П. Картузов	певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення загроз і системне розуміння шляхів їх усунення
Ю. Кім	свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на об'єкти безпеки (організація й управління фінансами, планування, контроль і аналіз фінансів, інформаційні ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, персонал тощо), який здійснюється для спрямування їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів діяльності
Н. Сабліна, Т. Кузенко	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
О. Марченко	безперервний процес аналізу його [підприємства] фінансового стану, зовнішнього та внутрішнього середовища, планування та забезпечення виконання комплексу заходів для досягнення потрібного рівня фінансової безпеки

**Табл. 1. Теоретичні підходи до трактування поняття «управління фінансовою безпекою підприємства»**

Наведено за виданням [47]: Мельник С. **Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія**. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

Процес планування забезпечення фінансової безпеки включає: оцінку загроз економічній безпеці, які мають політико-правовий характер; оцінка поточного рівня фінансової безпеки; оцінка ефективності запобігання можливої шкоди від негативних дій; планування комплексу заходів щодо забезпечення фінансової безпеки та розробка рекомендацій щодо його реалізації; планування бюджету для практичної реалізації запропонованого комплексу заходів; планування корпоративних ресурсів; оперативне виконання запланованих дій у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства [54, с. 163].

До основних методів забезпечення фінансової безпеки підприємства відносяться збір та обробка аналітичної інформації про досвід та заходи щодо забезпечення безпеки іноземних підприємств, аналіз, постійний моніторинг та прогнозування умов, загроз, небезпек та показників фінансової безпеки. розробка та реалізація необхідних заходів щодо підтримки фінансової безпеки на належному рівні.

Нині фінансова безпека розглядається як система, яка допоможе виявити потенційні загрози та ризики, швидко знайти ефективні способи протидії їм, що гарантує стабільний фінансовий стан суб'єктів підприємництва, можливість подальшого розвитку та виживання. Для цього необхідно постійно аналізувати середовище діяльності суб'єктів господарювання та виявляти фактори, що впливають на фінансову безпеку [54, с. 162].

Небезпеки та загрози, що стосуються фінансової безпеки, можна поділити на зовнішні (незалежні від діяльності підприємства) та внутрішні (які безпосередньо залежать від діяльності підприємства), а також існуючі та можливі.

До зовнішніх факторів, що впливають на фінансову безпеку суб'єктів підприємництва, належать економічні, правові, ринкові, техніко-технологічні, географічні, соціокультурні та міжнародні. Внутрішні чинники, що впливають систему фінансової безпеки суб'єктів господарювання: людські

ресурси, кошти праці, інформаційне забезпечення прийняття рішень, системні чинники.

Джерелами негативного впливу на фінансову безпеку підприємства можуть бути свідомі та неусвідомлені дії керівництва підприємства та суб'єктів господарювання (органів державної влади, контрагентів, конкурентів), а також збіг об'єктивних обставин (інновації, наукові відкриття, технологічні розробки, стан ринку) ринку, обставини непереборної сили ) Рівень фінансової безпеки підприємства залежить від здатності менеджменту уникнути можливих загроз та усунути шкідливі наслідки окремих негативних компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища [58, с. 230].

Здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, які можуть завдати фінансових збитків суб'єкту господарювання, є основною умовою фінансової безпеки підприємства. Загальна система управління фінансовою безпекою підприємства формується такими підсистемами: управління, контролю, планування, аналізу та інформаційного забезпечення.

У сучасних дослідженнях фінансова безпека підприємства розглядається як кількісно та якісно визначений рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стійкий захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від виявлених реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру. параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови для фінансової підтримки його сталого зростання у поточному та майбутньому періодах [62, с. 44].

Принципи управління фінансовою безпекою підприємства визначаються так:

- застосування програмно-цільового управління;
- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у межах її місії;
- інтеграція підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою фінансового управління;

- забезпечення балансу фінансових інтересів товариства, його окремих підрозділів та персоналу;
- необхідність постійного моніторингу реальних та потенційних загроз;
- відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки стратегії економічного розвитку підприємства та його місії;
- координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;
- наявність зворотного зв'язку;
- мінімізація витрат за забезпечення фінансової безпеки підприємства [70, с. 120].

Обґрунтовано, що у ринкових умовах основним фінансовим інтересом підприємства є зростання ринкової вартості підприємства. Крім того, до основних належать такі:

- збільшення ринкової ціни акцій товариства;
- поліпшення іміджу підприємства та його бренду;
- мінімізація відрахувань до бюджету;
- оптимізація дивідендних виплат;
- стимуляція пологів;
- розвиток виробництва;
- своєчасне та повне погашення кредитів;
- зниження витрат за виробництво і продукції;
- ефективне ведення комерційної діяльності;
- зростання прибутку;
- зростання ліквідності підприємства;
- розвиток виробництва;
- використання науково-технічних досягнень;
- зменшення суми податків, що сплачуються до бюджету відповідно до чинного законодавства;
- зниження обов'язкових платежів у спеціальні державні фонди [90, с. 45].

Щоб уникнути або мінімізувати загрози, які можуть вплинути на реалізацію фінансової стратегії та загалом на подальший розвиток підприємства, необхідно постійно вдосконалювати механізм управління фінансовою безпекою підприємства.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства є сукупністю основних елементів, що впливають на процес розробки та реалізації управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансових інтересів від різних загроз [97, с. 510].

Важливою складовою механізму управління фінансовою безпекою підприємства є набір функцій, які мають реалізовувати цей механізм. У науковій літературі представлений широкий спектр

Функції управління фінансовою безпекою Загалом вчені виділяють такі: формування ефективних інформаційних систем, аналіз стану фінансової безпеки, планування заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства, розробку ефективної системи стимулювання реалізація прийнятих рішень; здійснення ефективного контролю за виконанням прийнятих рішень у галузі забезпечення фінансової безпеки підприємств. Однак перелічені вище функції можуть виступати як завдання або методи забезпечення фінансової безпеки підприємства. Тому, виходячи з теорії управління, як основні функції управління фінансовою безпекою підприємства доцільно включити: 1) планування, включаючи програмування і прогнозування; 2) організація та регулювання; 3) стимуляція; 4) сукупність контролю, обліку, аналізу та аудиту. На етапі планування розробляються оперативні та річні фінансові плани, концепції, стратегічні програми та прогнози забезпечення фінансової безпеки [6, с. 140].

Виділяють сім функціональних складових економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна та кадрова складові, техніко-технологічна складова, політико-правова, екологічна, інформаційна та енергетична складові. Домінуючою та визначальною складовою економічної безпеки підприємства, забезпеченню якої слід приділяти особливу увагу, є



фінансова складова. Фінансова складова відіграє провідну роль у спільній безпеці підприємства, оскільки: фінансова діяльність здійснює основну форму ресурсного забезпечення реалізації економічної стратегії підприємства. Фактично всі завдання економічного розвитку компанії, розширення розмірів та оновлення складу її активів вимагають збільшення обсягу залучених фінансових ресурсів. Вибір джерел формування цих ресурсів, а також мінімізація витрат на їхнє залучення значною мірою визначають рівень економічної незалежності підприємства та ефективність його господарської діяльності [17, с. 41].



**Рис. 1. Система фінансової безпеки підприємства**

За виданням [64]: Пігуль Н., Хомутенко А. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 2. 2019. С. 80-87.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки компанії є невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку; операції, пов'язані з

фінансовою діяльністю підприємства, мають стабільний характер, тобто здійснюються постійно (рис. 1). Це пов'язано з тим, що кожне підприємство у процесі свого розвитку потребує зовнішнього фінансування різних напрямів фінансової діяльності та забезпечує постійне обслуговування фінансових ресурсів, залучених із зовнішніх джерел. Фінансові операції здійснюються навіть за умов тимчасового повного припинення операційної діяльності підприємства у зв'язку з несприятливою кон'юктурою товарного ринку або з інших причин (операції щодо стягнення дебіторської заборгованості; розрахунки з бюджетом та державними позабюджетними фондами; продаж фінансових активів тощо); у цих випадках заходи щодо забезпечення фінансової безпеки виходять на перший план у системі загальної економічної безпеки підприємства; Фінансова діяльність грає пріоритетну роль забезпеченні стабілізації економічного розвитку підприємства загалом. Інструментом такої стабілізації є різні страхові та інші фонди спеціального призначення на випадок непередбачених коливань кон'юктури не лише фінансових, а й товарних ринків, зниження обсягів операційної діяльності та відповідно операційного прибутку; фінансові ризики (ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства) за своїми негативними наслідками відносяться до найнебезпечніших. Реалізація багатьох видів фінансових ризиків створює безпосередню загрозу втрати великого розміру власного капіталу, поглинання, банкрутства та ліквідації підприємства [85, с. 99].

## 1.2. Система фінансової безпеки підприємства

Взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища здійснюється за допомогою реалізації в зовнішньому оточенні функціональних видів діяльності. Серед суб'єктів зовнішнього середовища слід виділити передусім державу, яка здійснює найбільш значний вплив на

діяльність підприємства, регулюючи практично всі аспекти його діяльності в різних формах. Кожне підприємство обов'язково взаємодіє зі споживачами своєї продукції, а також з постачальниками необхідних ресурсів. Склад суб'єктів інфраструктури ринку багато в чому визначається видом діяльності підприємства, його організаційноправовою формою. Серед суб'єктів інфраструктури ринку виділяються загальні та спеціальні суб'єкти. Із загальних суб'єктів ключову роль відіграють, наприклад, банки. Для акціонерних товариств важливе значення мають фондова біржа і суб'єкти позабіржової торгової системи, фінансові посередники (торговці цінними паперами, інвестиційні фонди і компанії, трастові компанії). При цьому слід зазначити, що взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища здійснюється в ринковому середовищі, одним із параметрів стану якої є присутність загальноекономічних ризиків, пов'язаних зі стадією розвитку економіки країни в цілому (підйом або криза), з розвитком інфляційних процесів, рухом ставки банківського відсотка, з паритетом валют. Як відомо, зняти або знизити загальноекономічні ризики в діяльності підприємства за допомогою відомих способів (диверсифікація діяльності, передача ризиків і т. п.) неможливо. Взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища може бути прямою і опосередкованою. Під прямою взаємодією розуміються безпосередні контакти підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, що здійснюються тимчасово або постійно, на документальній або інформаційній основі, результати яких безпосередньо впливають на прибуток підприємства. Опосередкована взаємодія не передбачає безпосередніх контактів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, діяльність яких, не надаючи прямого впливу на оперативну діяльність підприємства, визначає стратегічно важливі рішення, що приймаються його менеджментом. Опосередкована взаємодія, не припускаючи безпосередніх контактів підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, надає проте вплив на результати діяльності підприємства, зокрема, на його прибуток. Найважливіша роль тут відводиться конкурентам підприємства. Значення

опосередкованої взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища різко підвищується в зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин, які становлять середовище менеджменту.

У сучасних умовах економічного розвитку України забезпечення фінансової безпеки можливе на основі системного управління фінансово-економічними ресурсами держави, регіонів та підприємств. Ефективне функціонування підприємств визначається стабільністю їхньої фінансово-економічної системи, здатністю протистояти зовнішнім загрозам у сфері фінансів реального сектору економіки, тому формування механізму управління фінансовою безпекою підприємств є пріоритетним. актуально [11, с. 17].

У науковій літературі є достатньо визначень структури механізму управління безпекою підприємства. Таким чином, механізм стійкості включає лише засоби фінансового, організаційного, інформаційного та методичного забезпечення діяльності підприємства, що є досить вузьким розумінням складу механізму безпеки. Механізм безпеки включає сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки. У цьому вся визначенні відсутня акцент на формуванні конкретної організаційної структури, без якої неспроможна функціонувати будь-яка система. Інші автори включають у механізм економічної безпеки використовувані засоби, методи та заходи, сукупність яких дозволяє захистити свої структурні підрозділи, зберегти та ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси [26, с. 245].

Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємною частиною формування та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки відповідає за цілі, напрямки, джерела та фінансування. У ньому передбачені всі основні напрямки розвитку її грошово-кредитної діяльності та фінансових відносин компанії. Для полегшення стратегічного управління запропоновано концептуальну схему розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою

підприємства, що відрізняється складністю та повнотою та забезпечує послідовність конкретних етапів [34, с. 42].

На першому етапі встановлюються поточні та довгострокові цілі управління фінансовою безпекою підприємства, що у найзагальнішому вигляді передбачає: встановлення загальної мети; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей та завдань інструменту для забезпечення їх реалізації. З урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства досягається максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності фінансової діяльності у разі зниження рівня ризиків.

На другому етапі розробки стратегії відбувається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є статистична та фінансова звітність підприємства, дослідження поточного стану фінансових ринків, аналітичні огляди, спеціальні дослідження тощо. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно прогнозувати виникнення загроз, дає можливість розробляти ситуаційні плани у разі непередбачених обставин, і навіть сприяє розробці стратегії, що дозволяє підприємству досягати цілей і запобігати потенційні загрози. у прибуткові можливості. Також на цьому етапі відбувається аналіз факторів, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства та допомагають розробити заходи, за допомогою яких воно могло б підвищити стійкість розвитку та забезпечити його успішність [39, с. 94].

Третій етап – формування портфеля стратегій управління фінансовою безпекою підприємства. Формування стратегічного портфеля підприємства передбачає розробку та оцінку альтернативних стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх вибір та формування стратегічного набору. Стратегії мають бути орієнтовані на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного фінансового середовища для досягнення стратегічних цілей. На нашу думку, вибір стратегії управління фінансовою безпекою підприємства має залежати від фактичного

рівня фінансової безпеки, включаючи оцінку фінансового стану підприємства, оцінку фінансових ризиків та оцінку інтегрального рівня фінансової безпеки підприємства. фінансова безпека за її складовими.

Наступний етап – аналіз стратегічних альтернатив, вибір та розробка стратегії. З урахуванням рівня фінансової безпеки підприємства, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства, вибирається стратегія, адекватна підприємству за конкретних умов ведення бізнесу та що дозволяє максимізувати довгострокову ефективність діяльності підприємства. Щоб зробити ефективний стратегічний вибір, вище керівництво повинно мати чітке уявлення про підприємство та його майбутнє [52, с. 25].

На п'ятому етапі реалізація стратегії забезпечує формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, визначення найефективніших напрямів інвестування, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, виявлення найефективніших напрямів інвестування. основна загроза конкурентів, вибір напрямку фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної конкурентної переваги. На цьому етапі доцільно здійснювати тактичне планування, яке покликане сформувати механізми реалізації обраної стратегії, а саме оперативної чи поточної. Поточне планування спрямоване на розробку заходів щодо формулювання поточних планів реалізації конкретних напрямів діяльності підприємства або його розвитку в цілому на рік щодо реалізації завдань обраної фінансової стратегії [69, с. 619].

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства включає такі компоненти: систему державно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства. підприємство, система методів керування, система інструментів керування. Цей підхід є найбільш комплексним, однак у ньому

також немає організаційної структури управління фінансовою безпекою підприємства [51, с. 65].

Найбільш системним і повним є підхід М. Єрмошенка, який відносить до складу механізму управління наступні компоненти: економічні закономірності, цілі та завдання управління, функції, організаційну структуру, принципи управління, методи управління, управлінський персонал, техніка та технологія управління, критерії оцінки ефективності системи управління [25, с. 20]. Використовуючи даний підхід, а також узагальнюючи сутність та склад механізму управління, наведені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, до структури механізму управління фінансовою безпекою підприємства слід включити наступні елементи (компоненти): сукупність фінансових інтересів підприємства, функції, принципи та методи управління, організаційна структура, управлінський персонал, методи та технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінки рівня фінансової безпеки.

Таким чином, під механізмом управління фінансовою безпекою підприємства доцільно розуміти єдність процесу управління та системи управління. У цій єдності міститься діалектичне протиставлення змісту (процесу управління) та форми (структури управління). Фінансові інтереси підприємства на кожному конкретному етапі його діяльності виражаються в місії та цілях підприємства. Вони враховуються у реалізації таких функцій, як програмування (зокрема прогнозування) і планування, що є невід'ємною частиною процесу управління. Тому фінансові інтереси підприємства необхідно враховувати як місію та цілі, що є частиною механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Будь-який тип управління ґрунтується на принципах, що відображають об'єктивні закономірності процесу. Набір певних принципів визначає межі процесу управління. Таким чином, управління фінансовою безпекою підприємства здійснюється відповідно до таких принципів: верховенство економічного законодавства; застосування програмно-цільового управління; обов'язкове визначення сукупності власних

фінансових інтересів підприємства у межах її місії; інтеграція підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою управління фінансами; забезпечення балансу фінансових інтересів товариства, його окремих підрозділів та персоналу; взаємна фінансова відповідальність персоналу та керівництва за стан фінансової безпеки підприємства; необхідність постійного моніторингу реальних та потенційних загроз; дотримання заходів щодо забезпечення фінансової безпеки та стратегія економічного розвитку компанії, її місія; координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві; необхідність та своєчасність удосконалення за необхідності системи фінансової безпеки підприємства; наявність зворотного зв'язку; необхідність організаційно-методичного проектування підсистеми касової безпеки; мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства [11, с. 18].

Розглянувши існуючі підходи до визначення цих принципів, можна дійти висновку, що вчені пропонують досить перевантажений їх перелік, який іноді містить збіги з принципами управління підприємством. Тому принципи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва слід звести до такого переліку:

- 1) системність (наявність певного набору елементів, які забезпечують функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства);
- 2) орієнтованість стратегії забезпечення фінансової безпеки на фінансову стратегію підприємства;
- 3) гнучкість (здатність швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища);
- 4) ефективність (здатність своєчасно запобігати та/або ефективно долати негативний вплив загроз, забезпечуючи при цьому розвиток підприємства);
- 5) наявність системи постійного моніторингу реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру фінансової безпеки підприємства;



б) оптимізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства (витрати на запобігання та/або подолання загрози повинні бути адекватні її рівню та обсягу) [2, с. 41].

Ці принципи взаємопов'язані, тому недотримання будь-якого їх негативно позначиться на ефективності механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Метод управління виступає способом забезпечення фінансової безпеки підприємства та передбачає наявність інструменту управління фінансовою безпекою. Таким інструментом можуть бути певні фінансові технології, які безпосередньо використовуються під час реалізації методу. Сукупність ефективних методів управління дозволяє реалізувати процес управління. Організаційна структура є основою будь-якої системи управління, завдяки якій управлінський персонал реалізує чіткі функції [11, с. 19].

Виходячи з цих вимог, концепція управління фінансовою безпекою підприємства має містити таку послідовність етапів: аналіз загроз та небезпек фінансової безпеки підприємства; формулювання стратегії управління фінансовою безпекою підприємства; побудова системи управління фінансовою безпекою підприємства; розробка комплексу заходів, необхідних реалізації основних положень концепції управління фінансовою безпекою підприємства; розробка методичного інструментарію оцінки стану фінансової безпеки підприємства; розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства; оцінка ефективності реалізації концепції управління фінансовою безпекою підприємства; коригування тактики та стратегії фінансового управління безпекою відповідно до умов, що змінюються (рис. 2) [45, с. 83].



**Рис. 2. Етапи управління фінансовою безпекою підприємства**

За виданням [45]: Малик О. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства економіка. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 82-87.

На сучасному етапі управління також має на увазі наявність і використання певних методів управління, до яких відноситься Інтернет та інші важливі технології. Технологія управління виступає як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, і в такому вигляді вона, безумовно, необхідна для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Крім зазначених складових механізму фінансової безпеки підприємства, він повинен містити критерії оцінки рівня фінансової безпеки.

Наявність цих критеріїв дає можливість якісно та кількісно оцінити рівень фінансової безпеки на різних підприємствах. Збалансований та прийнятний набір певних критеріїв оцінки рівня фінансової безпеки підприємства пов'язаний з необхідністю обґрунтування доцільності формування та подальшого розвитку системи управління фінансовою безпекою підприємства, а також оперативного виявити загрози у фінансовому секторі та відповідно вплинути на зниження рівня їх впливу або повного усунення [56, с. 58].

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення складових механізму, вважаємо, що механізм управління фінансовою безпекою повинен містити такі елементи, як підсистема безпеки, сукупність методів, принципів, функцій, цілей, завдань, важелів та інструментів. На нашу думку, у такому вигляді механізм дає уявлення про загальну концепцію управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 3).



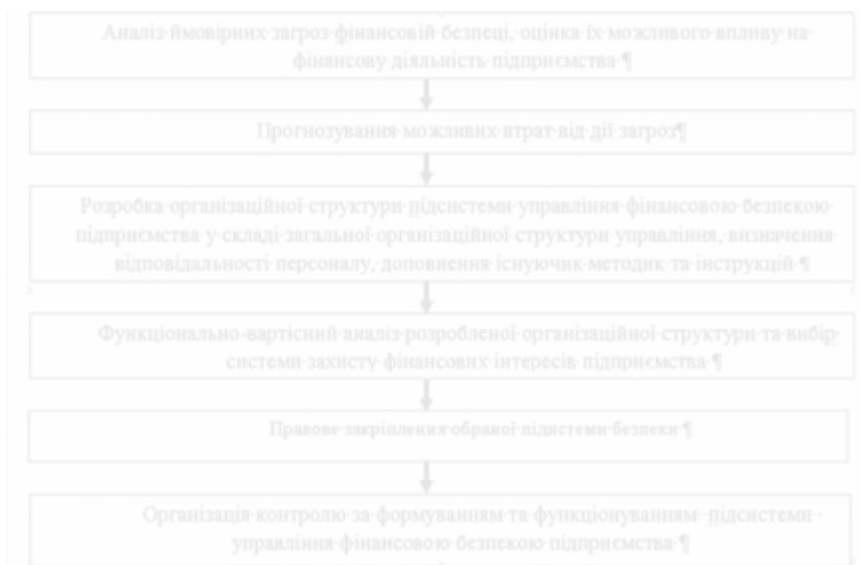
**Рис. 3. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства**

*За виданням* [45]: Малик О. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства економіка. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 82-87.

Враховуючи, що підсистема управління фінансовою безпекою підприємства не ефективно функціонуватиме без власної підтримки, вона повинна включати (рис. 4):

1) нормативне забезпечення, що включає як законодавчі та нормативні акти державного регулювання, так і акти, накази, інструкції, вимоги, нормативні положення, методи діяльності щодо забезпечення фінансової безпеки на самому підприємстві. Усі вони обов'язкові підприємствам;

2) організаційно-методичне забезпечення, що передбачає необхідність створення відповідної організаційної структури, що включає сукупність підрозділів, керівників та персоналу, відповідального за рівень фінансової безпеки на підприємстві;



**Рис. 4. Концепція управління фінансовою безпекою підприємства**

За виданням [11]: Беляєва Г.Є. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 265. С. 17-20.

3) технічна підтримка, що здійснюється з наданням інформаційних технологій, а також програм аналізу, планування та виявлення загроз;

4) інформаційне забезпечення, що включає всі дані, показники, параметри, необхідні для аналізу та планування фінансової безпеки підприємства;

5) кадрове забезпечення, як здатність аналізувати та своєчасно виявляти загрози, їх рівень та можливий вплив на фінансові підприємства, а також планувати фінансову безпеку;

6) фінансове забезпечення, яке враховує фінансові потреби реалізації механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Підсистема управління фінансовою безпекою має формуватися з урахуванням розміру, масштабу та видів діяльності підприємства, фінансових можливостей його домінуючого становища на конкурентному ринку [11, с. 17].

На підставі аналізу запропонованих вище методологічних підходів уважаємо, що під системою забезпечення фінансової безпеки підприємства слід розуміти функціональну єдність стратегічно-операційних, управлінських, фінансово-економічних і моніторингово-прогностичних заходів, які здійснюються з метою виявлення, усунення та запобігання ризикам фінансової діяльності підприємства у довго- та короткострокових перспективах.

### 1.3. Оцінка стану фінансової безпеки підприємства

У науковій літературі існує безліч підходів до визначення поняття фінансової безпеки та її основних компонентів, що, у свою чергу, породжує формування значної кількості підходів до оцінки рівня фінансової безпеки, автори яких акцентують увагу на різних аспектах діяльності та видів загроз фінансовій безпеці підприємства. Дослідження та аналіз розроблених методик оцінки рівня фінансової безпеки показали, що їх можна поділити на дві основні групи: традиційні та нетрадиційні. Нетрадиційні методи засновані на оцінці та аналізі ризиків та визначенні ринкової вартості підприємства, однак у сучасній вітчизняній літературі ці методи не набули широкого поширення. Їх основними недоліками є складність аналізу та необхідність значного обсягу важкодоступної інформації про тенденції ринку. Крім того, методи, сформовані на основі визначення ринкової вартості, хоч і демонструють реальну цінність підприємства для інвесторів, не відображають його фінансового стану, а отже, і здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам. Серед українських вчених більшого поширення набули традиційні методи, що ґрунтуються на оцінці надійності та стійкості підприємства.

Важливою умовою забезпечення фінансової безпеки підприємства є якісний фінансовий менеджмент, який є системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням,

розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства та організації. обіг його коштів.

Питання оцінки фінансового стану підприємства сьогодні широко висвітлено у підручниках, наукових статтях та нормативних документах. Виділимо такі підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства: індикаторний, ресурсно-функціональний, з використанням критерію «мінімальна сумарна шкода безпеці», та метод, що оцінює достатність оборотних засобів для здійснення виробництва та реалізації діяльності.

Індикаторний підхід порівнює фактичні значення показників фінансової безпеки з граничними значеннями показників її рівня. Під граничними значеннями показників фінансової безпеки розуміються їх максимальні значення, недотримання яких призводить до формування негативних тенденцій у сфері фінансової безпеки. Високий рівень фінансової безпеки підприємства досягається за умови, що вся сукупність показників знаходиться в межах граничних значень, а граничне значення кожного показника досягається без шкоди для інших [8, с. 267].

Відповідно до ресурсно-функціонального методу стан фінансової безпеки оцінюється на основі визначення рівня: а) використання фінансових ресурсів за спеціальними критеріями (власні фінансові ресурси та позикові фінансові ресурси); б) виконання функцій (забезпечення високої фінансової ефективності діяльності суспільства, його фінансової стійкості та незалежності).

Цей підхід дуже широкий, оскільки, по-перше, у цьому випадку процес забезпечення фінансової безпеки ототожнюється практично з усією діяльністю підприємства та, по-друге, зводиться до оцінки використання ресурсів на підприємстві.

Що стосується використання критерію «мінімальна сукупна шкода, заподіяна безпеці», то цей критерій дуже складно розрахувати через відсутність необхідних облікових та статистичних даних. Це призводить до

необхідності проведення додаткового обліку. Тоді такий показник можна розрахувати лише експертним шляхом, який має свої межі точності.

Оцінюючи достатність оборотного капіталу для здійснення виробничо-збутової діяльності, аналітична служба не охоплює всі сфери фінансової діяльності підприємства та, відповідно, фінансової безпеки. Тому цей підхід можна використовувати лише з оперативною метою для визначення рівня фінансової безпеки. Також оцінити рівень фінансової безпеки можна на основі аналізу показників, що характеризують платоспроможність, фінансову стійкість, економічну ефективність та ділову активність підприємства. Перелік показників, що використовуються для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, ототожнюється з коефіцієнтним аналізом його фінансового стану, ділової активності та рентабельності фінансово-господарської діяльності [23, с. 29].

На відміну від країни фінансова безпека підприємства нерідко характеризується або з погляду його фінансового стану, або з точки зору динамічної спроможності підприємства, пов'язаної з реалізацією фінансової стратегії або створенням та реалізацією певних фінансових умов тощо. Віддаючи належне так званому статичному підходу та визнаючи необхідність моніторингу фінансового стану підприємства для визначення рівня його фінансової безпеки, ми вважаємо, що цей підхід не відображає того, що зумовлено постійними трансформаціями зовнішніх факторів та внутрішніх факторів, фінансові умови забезпечення фінансової безпеки підприємства можуть змінитися. Практично такий недолік є і у визначенні, де фінансова безпека ототожнюється з граничною умовою фінансової стійкості, оскільки граничні обмеження можуть змінюватися зі зростанням зовнішньої нестабільності і на різних етапах життєвого циклу підприємства. Саме тому найбільш правильним визначенням фінансової безпеки підприємства ми вважаємо її специфічну динамічну здатність створювати та підтримувати на підприємстві такі фінансові умови, за яких вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на підприємство не призводить до процесів негативного

характеру. з погляду фінансової безпеки. діяльність та/або розвиток підприємства та його фінансове становище [77, с. 45].

Незважаючи на існування відмінностей у підходах до визначення фінансової безпеки на рівні країни та підприємства, про що свідчить пояснення зв'язків між ними, практично фінансова безпека країни практично завжди створює передумови для забезпечення фінансової безпеки підприємств. розташовані та діють на території цієї країни. Зазначимо також, що фінансова безпека підприємств зовнішньоекономічної діяльності може залежати від фінансової безпеки не однієї, а кількох (іноді навіть багатьох) країн. І навпаки, фінансова безпека якнайбільшої кількості підприємств країни створює основу стабільності фінансової системи країни, а тому є важливим елементом процесу забезпечення її фінансової безпеки.

Варто зазначити, що, на наш погляд, показники, що характеризують фінансову безпеку підприємств загалом, мають бути включені до переліку показників фінансової безпеки країни за умови її комплексної оцінки та аналізу. У той же час при управлінні підприємствами (особливо при розробці стратегій розвитку та конкуренції підприємств, тобто в процесі стратегічного управління ними) та відстеженні впливу зовнішніх факторів на їхню діяльність слід враховувати динаміку інтегрального показника економічної безпеки з акцентом на такий субіндекс, як фінансова безпека.

Функціональна структура фінансової безпеки підприємства є сукупністю елементів її складових, які в сукупності забезпечують нормальне продуктивне функціонування підприємства. В його основі лежать фінансові інтереси підприємства, до яких належать забезпечення основного та оборотного капіталу для ефективного ведення комерційної діяльності, забезпечення інвестицій для розвитку підприємства, у тому числі його фінансової системи, максимізації прибутку, оптимізації вкладів до бюджету, збільшення ринкової вартості акцій тощо. буд.

Відповідно до структурних компонентів фінансової безпеки підприємства використовують безліч методів оцінки рівня фінансової безпеки



підприємства, у тому числі: індикаторний; ресурсно-функціональний; метод фінансування «золотого правила»; скоринговий метод [52, с. 99].

Індикаторний підхід передбачає порівняння фактичних значень показників фінансової безпеки з граничними значеннями показників її рівня. Під граничними значеннями показників фінансової безпеки розуміються їх максимальні значення, недотримання яких призводить до формування негативних тенденцій (виникнення загроз) у сфері фінансової безпеки. За такого підходу підприємство досягає найвищого рівня фінансової безпеки за умови, що весь набір показників знаходиться в межах граничних значень, а граничне значення кожного показника досягається без шкоди для інших і має розумний фінансовий підхід.

Такий підхід залежить від стану та впливу зовнішнього середовища, яке часто дуже агресивне і багато в чому формує порогові значення. Підприємство не може впливати на зовнішнє середовище; він може лише адаптуватися до своїх умов. Недоліком цього методу є складність визначення порогових значень кожного конкретного підприємства.

Ресурсно-функціональний підхід до визначення рівня фінансової безпеки включає такі методи: а) вимірювання стану фінансової безпеки на основі оцінки рівня використання фінансових ресурсів за спеціальними критеріями – власні фінансові ресурси та позикові фінансові ресурси; б) оцінка рівня виконання функцій – забезпечення високої фінансової ефективності діяльності суспільства, його фінансової стійкості та незалежності.

Вчені пропонують оцінювати рівень фінансової складової економічної безпеки підприємства на основі аналізу його фінансової стійкості, ступінь якої визначається з урахуванням достатності оборотних коштів (власних чи позикових) для здійснення виробничої та збутової діяльності. [34, с. 45].

Це вузький підхід до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Крім оборотних коштів, фінансова діяльність підприємства включає в себе власний основний капітал, прибуток, інвестиції, цінні папери і т.д.

Виділяють п'ять рівнів фінансової безпеки підприємства:

1. Абсолютний (для роботи підприємства достатньо власних оборотних коштів).
2. Нормальний (підприємство обходиться власними джерелами накопичення та покриття витрат).
3. Хиткий (у компанії недостатньо власних оборотних коштів і вона приваблює середньо- та довгострокові позики та кредити).
4. Критичний (крім власних оборотних коштів залучаються також середньо- та довгострокові позики та кредити, короткострокові).
5. Кризовий (компанія на межі банкрутства).

На наш погляд, оцінку фінансового стану підприємств доцільніше здійснювати на основі використання методу побудови узагальнених показників із використанням моделей дискримінантного аналізу, а саме поділу об'єктів на дві групи: 1) із задовільним фінансовим станом (небанкрутами). ); 2) із незадовільним фінансовим станом (банкрутом) [77, с. 45].

Слід зазначити, що для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства варто застосовувати класифікацію ризиків комерційної діяльності: 1) зона без ризику; 2) зона прийняттого ризику (ризик втрати передбачуваного прибутку); 3) зона критичного ризику (ризик втрати передбачуваної виручки); 4) зона катастрофічного ризику (ризик втрати всього майна, тобто банкрутства).

Сьогодні, враховуючи кризову ситуацію у вітчизняній економіці, більшість українських підприємств опинилися в умовах нестабільності та жорсткої конкуренції. Така ситуація змушує уникати фінансових прорахунків та застосовувати ефективні методи управління. Слід зазначити, що особливі вимоги пред'являються до фінансового стану підприємства, зокрема до його фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та платоспроможності як стратегічного інструменту фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та підвищення їхньої інвестиційної привабливості. З огляду на це управління

фінансовим станом підприємств для забезпечення фінансової безпеки стає пріоритетним завданням [8, с. 267].

Розглянемо методичні підходи вчених до таких понять, як фінансова стійкість, ділова активність та ліквідність, які грають вирішальну роль у фінансовому стані підприємства та фінансової безпеки. Ми вважаємо за доцільне трактувати фінансову стійкість не як окремий показник фінансового стану, а як узагальнену характеристику показників фінансового стану, що характеризують процес управління фінансовими ресурсами конкретного підприємства. Цей підхід підтверджується усталеною класифікацією монетарної сили. Слід зазначити, що сьогодні також існує неоднозначність

думок щодо оцінки фінансової стійкості. На основі дослідження виявлено основні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств, зокрема оцінка фінансової стійкості на основі: абсолютних показників; фінансові коефіцієнти; застосування скорингових методів для інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємства; рейтингова оцінка фінансової стійкості підприємства та дослідження типу фінансової стійкості, а також на основі вивчення всіх характеристик та напрямів діяльності аналізованого підприємства.

З-поміж основних показників, які розраховують для визначення рівня фінансової безпеки варто звернути увагу на такі:

- 1) коефіцієнт забезпеченості власними коштами

*ВК – власний капітал;*

*НА- необоротні активи;*

*ОА - оборотні активи.*

Цей показник відображає рівень оборотних коштів, що фінансуються за рахунок власних джерел.

- 2) коефіцієнт маневреності власних коштів

$$K_{сп} = \frac{Пк}{Вк}, де$$

*НА* - необоротні активи;

Він відображає частку власних оборотних коштів в структурі власного капіталу.

3) коефіцієнт автономії

$$K_{евк} = \frac{ЧП}{ВК}, де$$

*ВК* – власний капітал;

Таке значення дає можливість оцінити частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна.

4) коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів

*ВК* – власний капітал;

*ПК* – позикові кошти.

Цей показник дає змогу оцінити структуру фінансових ресурсів;

$$K_{м} = \frac{ВК - НА}{ВК}, де$$

5) коефіцієнт ефективності використання власних коштів

*ЧП* – чистий прибуток;

*ВК* – власний капітал.

Він характеризує рівень прибутку, отриманого на 1 грн. власних коштів.

У сучасних економічних умовах необхідно також оцінити ділову активність. Ми поділяємо підхід до визначення показників ділової активності, згідно з яким вона проявляється насамперед у швидкості оборотності коштів. Аналіз ділової активності полягає у вивченні рівнів та динаміки різних показників

фінансового обороту, які є відносними показниками фінансових результатів підприємства.

Таким чином, фінансова складова економічної безпеки комплексно відображає багато сфер діяльності підприємства, і для її експресного зв'язку може бути використаний метод скорингу рівня фінансової безпеки підприємства.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка інноваційної системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах нестабільності середовища функціонування

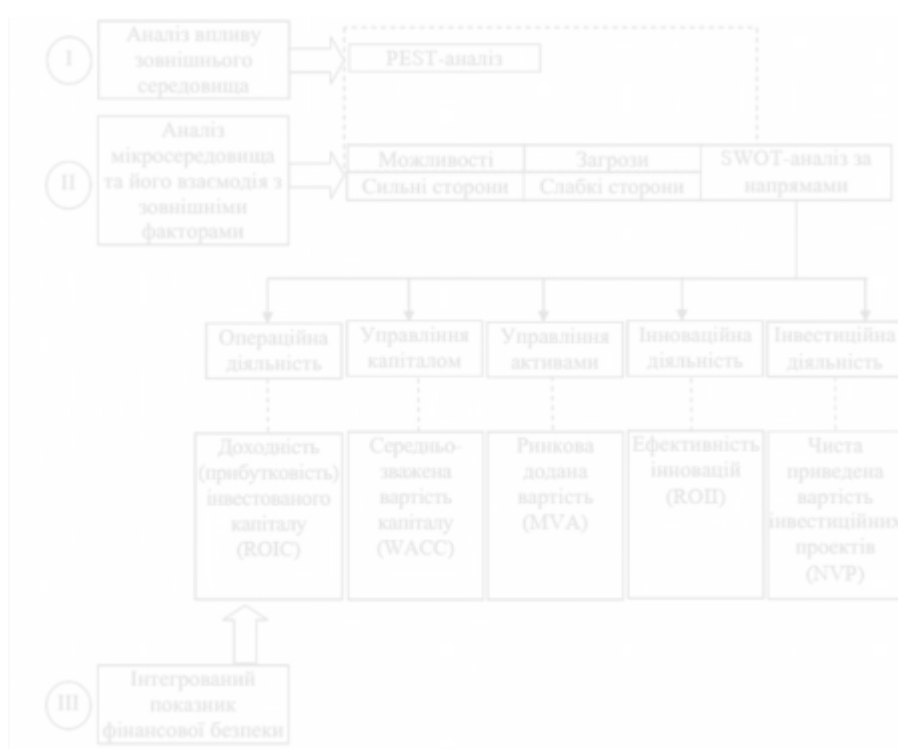
Організація процесу забезпечення фінансової безпеки на підприємстві спрямована на забезпечення цілісності підприємства та мінімізацію впливу негативних факторів на економічний процес. Характеристики, особливості, можливості та перспективи підприємств можуть бути різними, але не викликає сумнівів, що їх об'єднує одна мета – забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Враховуючи, що рівень фінансової безпеки залежить від різних не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів, забезпечення її належного рівня можливе за умови розробки та реалізації на підприємстві взаємопов'язаного процесу управління пасивами, активами та ризиками. Насамперед, це пов'язано з необхідністю забезпечення його платоспроможності у часі – фінансової

стійкості, шляхом формування оптимальної структури капіталу та оцінки її впливу на фінансовий стан підприємств, що призводить до прийняття різних управлінських рішень. що, у свою чергу, може порушити стабільність підприємства та поставити під загрозу його фінансову безпеку [3].

Світовий та вітчизняний економічний досвід свідчить про необхідність створення моделі забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка була б стійкою до фінансових ризиків та активно стимулювала соціально-економічний розвиток економічного суб'єкта [33, с. 17].

Графічно послідовність аналітичної оцінки інтегральної оцінки фінансової безпеки можна подати так (рис. 5):



**Рис. 5. Загальна схема оцінки інтегрованого значення фінансової безпеки підприємства**

Наведено за виданням [74]: Правдюк Н. Л. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

Виходячи з такого трактування, умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства є: узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища та інтересами персоналу, нівелювання опору змін; наявність на підприємстві стійкою до загроз фінансової системи, здатної забезпечити реалізацію фінансових інтересів, місії та цілей; гармонізація фінансових ресурсів для забезпечення безперервної роботи та використання виробничого потенціалу; проведення фінансових розрахунків згідно з платіжним календарем; формування хорошої структури оборотного капіталу та розміру оборотного капіталу [71, с. 140].

У контексті вищевикладеного вважаємо за доцільне виділити комплекс ключових зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці вітчизняних підприємств. Спираючись на спадщину вітчизняних науковців, ми вважаємо, що ключовими зовнішніми загрозами можна вважати: нестабільність національної фінансової системи, виникнення загрозливих кризових тенденцій, недоліки у використанні сучасних фінансових інструментів (зокрема міжнародних); недосконалість механізмів формування економічної політики держави; криза грошової та фінансово-кредитної систем; високі відсоткові ставки за кредитами комерційних банків; правова система захисту прав інвесторів недостатньо розвинена; незаконна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм та приватних осіб; правопорушення, вчинені корупційними підрозділами з числа представників контролюючих та правоохоронних органів [63, с. 100].

Підсумовуючи думку вчених, до внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства належать: недостатній розмір власного оборотного капіталу; збільшення обсягу та зниження якості дебіторської та кредиторської заборгованості; використання неефективних інструментів управління

ризиками; відсутність ефективної системи мотивації працівників фінансових підрозділів.

Підприємство, будучи відкритою соціально-економічною системою, перебуває у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Умови ведення бізнесу, які в Україні ускладнені загальною економічною, політичною, соціальною та військовою нестабільністю, не лише прискорюють процеси взаємодії, а й створюють невизначеність та нестабільність, що суттєво ускладнює процес управління підприємством. Нездатність своєчасно реагувати на зміни операційного середовища є причиною зростання ризиків та виникнення загроз, запізнилої реакції, негативний вплив якої провокує зниження рівня безпеки підприємства у конкретний фінансовий рік [47, с. 99].

Ключовою проблемою забезпечення необхідного рівня безпеки українських підприємств є не лише створення та адаптація системи управління, а й складності зі своєчасним отриманням надійної повної інформації як основа для ухвалення управлінських рішень, адекватних ситуації. Йдеться про розпізнавання процесів зміни рівня безпеки на ранніх етапах, що дозволяє в умовах турбулентності експлуатаційного середовища отримати певний період часу для вироблення управлінського рішення. Інший аспект полягає в тому, що цей період необхідний для отримання, перевірки та узагальнення інформаційної основи для розробки рішення. Тобто необхідно виконати таке завдання: отримання сигналу про зміну впливу операційного середовища на формування інформаційної основи для розробки та реалізації суб'єктами безпеки захисних заходів [36, с. 374].

Загалом можна сказати, що менеджмент стає пріоритетом. Термін "антикризове управління" не поширений; крім того, її зміст часто пов'язаний з антикризовим та адаптивним управлінням. Це пояснюється спрямованістю запобіжного управління, як і інших названих типів, на підтримку життєздатності підприємства та створення умов для запобігання посиленню негативного впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Для уточнення



сутності попереджувального управління та обґрунтування важливості його застосування щодо фінансової безпеки підприємства одночасно з адаптивним управлінням необхідно визначити сутність основного терміна – «випереджальний» [29, с. 45].

Термін «антиципація», що походить від латинського «anticipō» і перекладається як передбачення чи очікування, переважно зустрічається у довідковій літературі. Деякі відмінності, що формують загальне уявлення про сутність упереджувального управління, представлені в роботі, в якій звичайне тлумачення доповнено наступним: «...передчасна дія, яка враховує або передбачає подію, яка станеться пізніше; з нетерпінням чекаю; візуалізація майбутньої події; об'єкт чи форма, що забезпечує подальші явища». Підсумовуючи, можна стверджувати, що антиципація, а згодом і попереджувальне управління, спрямовані на передбачення можливих змін із можливістю вчиняти дії, здатні вплинути на нормальний перебіг подій та розвиток ситуації. Тобто, на відміну від адаптивного управління, яке було орієнтоване на адаптацію системи управління до змін операційного середовища, попереджувальне управління спрямоване на передбачення можливого розвитку подій, прогнозування змін ситуації та застосування заходів, які б дозволили знизити негативні наслідки для підприємства як соціально-економічна система [20, с. 32].

Інформаційною основою адаптивного управління є зміна основних параметрів зовнішнього середовища та окремих показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Щодо антикризового управління, то для оцінки кризових процесів використовується широкий спектр якісних та кількісних показників, а також економіко-математичні моделі, що дозволяють прогнозувати можливі наслідки реалізації антикризових заходів. Якщо зупинитися на предметах управління, всі три виду управління пов'язані з виконанням функціональних обов'язків співробітниками служби безпеки підприємства. При цьому організаційні аспекти вже передбачають рівень залучення зовнішніх суб'єктів безпеки, а в умовах кризового управління –

розробку та реалізацію ними антикризових програм. Інший аспект полягає в тому, що в кризовому управлінні задіяні всі рівні управлінської ієрархії, коли попереджувальне та адаптивне мають вирішальне значення для служби безпеки та спеціалізованих підрозділів, які формують необхідну інформаційну основу та забезпечують реалізацію відповідних захисних програм [47, с. 99].



**Рис. 6. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства**

*Наведено за виданням [47]:* Мельник С. *Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія.* Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.

Збереження цілісності підприємства, як соціально-економічної системи, тобто. підтримання необхідного рівня стійкості, стійкості, збалансованості та надійності вимагає своєчасного реагування на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що неможливо без гнучкості та адаптивності, основи з яких інтелектуалізація, тобто більш активне використання інтелектуального потенціалу для виявлення проблем, розробки та реалізації найбільш доцільних управлінських рішень. Ми розглядатимемо термін «інтелектуалізація» насамперед в управлінні фінансовою безпекою підприємства з позиції застосування творчого підходу до вирішення проблеми забезпечення фінансової безпеки через розвиток інтелектуального потенціалу в керованих та керуючих підсистемах. Слід зазначити, що у науковій літературі відсутні розробки з інтелектуалізації як управління фінансовою безпекою підприємства, а й розгляду цього актуального напрямки загалом. Відповідно, для ясності формування авторського підходу вважаємо за доцільне розглянути основні положення, що стосуються генези сприйняття та застосування терміна «інтелектуалізація», уточнення термінів «інтелект», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал» в управлінні фінансовою безпекою підприємства [31, с. 140].

Інтелектуалізація також передбачає не лише генерацію нових знань про можливі зміни рівня фінансової безпеки та варіанти дій щодо підтримки стабільності та стійкості функціонування, повернення до стану балансу та надійності при реалізації захисних заходів, а й розширення можливостей для їх використання суб'єктами безпеки за рахунок удосконалення організаційного забезпечення, підтримки ініціативи працівників профільних підрозділів, децентралізації у вирішенні окремих завдань. Методичні принципи повинні сприяти більш ефективному використанню інтелекту кожного співробітника профільних підрозділів, а також сукупного інтелекту

за рахунок узгодженості особистих інтересів, спадковості традицій, передачі досвіду та виваженої кадрової політики для зміцнення інтелектуального потенціалу [42, с. 120].

У визначенні автора інтелектуалізація представлена як процес, тобто йдеться не про миттєве досягнення певних результатів, а про систематичний, цілеспрямований, науково організований процес досягнення та підтримки необхідного рівня інтелектуалізації, що забезпечує досягнення поставити цілі у сфері фінансової безпеки підприємства. Ясність авторського розуміння сутності інтелектуалізації управління фінансовою безпекою вимагає хоча б короткого з'ясування сутності процесів, які стали поштовхом до наукового розгляду інтелектуалізації взагалі, тобто йдеться про врахування сутності такого терміна, як постіндустріальне суспільство [55, с. 70].

Поглиблення інтеграції України у світовий економічний простір вимагає розгляду цього аспекту відповідно до необхідності побудови системи орієнтирів для входження до групи високотехнологічних країн, а отже, і можливої зміни операційного середовища, що безпосередньо вплине на інтеграцію України у світовий економічний простір. впливають на процес управління фінансовою безпекою підприємств. Інші аргументи можна визначити так: теорія постіндустріального суспільства базується на відносинах у системі «людина-людина», максимально наближеною до процесу управління; основним джерелом економічного зростання є інтелектуальна праця, яка вимагає перегляду системи взаємодії працівника та підприємства, узгодження їх фінансових інтересів та протидії можливим загрозам; Творчі здібності співробітників стають активуючим елементом виробництва інноваційної продукції, що вимагає посилення прямих та зворотних зв'язків між керуючими та керованими підсистемами всередині підприємства та управління його фінансовою безпекою [61, с. 220].

### 3.2. Економічне обґрунтування доцільності розробки проєкту вдосконалення системи управління фінансовою безпекою

Важливість розробки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємств потребує відповідного аналітичного та інформаційного забезпечення цього процесу, що дозволить забезпечити управлінський персонал необхідною інформацією та похідними показниками для формування та реалізації управлінських рішень. Внаслідок аналізу сучасних методів аналізу господарської діяльності встановлено відсутність комплексних методів та окремих показників, що дозволяють оцінити стан фінансової безпеки підприємства. Складність розробки методології аналізу стану фінансової безпеки пов'язана з такими факторами: складність розробки методології аналізу стану фінансової безпеки підприємства у зв'язку з багатовекторністю даного об'єкта та впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, а також їх синергетична взаємодія; відсутність формалізованих характеристик оцінки стану монетарної безпеки та їх критеріїв; відсутність інформаційного забезпечення оцінки стану фінансової безпеки та обмежений доступ зовнішніх користувачів до джерел інформації для аналітичних досліджень [47, с. 99].

Ефективність управління фінансовою безпекою підприємства залежить від ретельності організації захисних релієв, що потребує розробки управлінських рішень щодо впливу суб'єктів безпеки на об'єкти серед основних функціональних складових: бюджетної, грошової, інвестиційної, банківської, фондової, страхування та інновації. При цьому кожне управлінське рішення має базуватися відповідно до реального рівня чотирьох основних доміант управління фінансовою безпекою підприємства, якими можна вважати фінансову стійкість і стабільність, збалансованість та надійність, а його ефективність має оцінюватися змінюючи цих доміант у тактичному та стратегічному вимірах. Загальну характеристику сутності кожної з названих доміант ми представили у попередньому розділі наукового дослідження, проте формування методологічних засад управління

фінансовою безпекою підприємства потребує деталізації, зокрема з погляду факторів, що впливають на кожну з них. домінанти, а також уточнення завдань суб'єктів безпеки щодо нейтралізації негативних змін та підтримки та посилення позитивних у комплексі. Доцільно зазначити, що цей тип завдань є новим у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства, оскільки йдеться не про загальні методологічні аспекти управління з мінімальним урахуванням специфіки фінансової діяльності, а про глибоке уточнення сутності ключових процесів, які безпосередньо визначають зміст управління фінансовою безпекою підприємства [73, с. 350].

Економічний успіх підприємства залежить від таких критеріїв його фінансової безпеки: здатність підприємства повністю погасити всі свої зобов'язання; забезпечення фінансової незалежності з можливістю максимально ефективно використовувати наявні фінансові ресурси; підтримання життєздатності та забезпечення досягнення фінансових інтересів. Ознаки фінансової стійкості дано з урахуванням основних аспектів, сформованих у попередньому розділі сутності та що характеризуються міцними зв'язками з іншими домінантами, тобто фінансової стійкості, збалансованості та надійності [78, с. 125].

Економічний стан підприємства напряму залежить від його фінансової стійкості, яка є ключовим критерієм фінансової безпеки. Для забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості підприємство має дотримуватися наступних принципів: принцип незалежності, який полягає у раціоналізації використання позикових коштів шляхом формування фінансових інструментів та важелів, які забезпечують певний рівень незалежності підприємства. у відносинах із кредиторами; принцип рентабельності, що полягає у підтримці адекватного рівня рентабельності, здатного забезпечити збільшення власного капіталу підприємства, за подальшого підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей; принцип підтримки ліквідності, що полягає у забезпеченні оптимального співвідношення залучених та власних оборотних активів; принцип динамічності, що полягає

у забезпеченні достатньої швидкості оборотності власного та залученого капіталу на всіх етапах виробничого процесу підприємства [88, с. 9].

Можна виділити основні заходи забезпечення суб'єктів безпеки, що сприяють позитивному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову стабільність: моніторинг рівня заборгованості підприємства; аналіз, контроль та підвищення рівня ліквідності активів підприємства; аналіз, контроль та підвищення рівня рентабельності підприємства; участь у управлінні запасами підприємства; прогнозування основних показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства; встановлення взаємовідносин із контрагентами; адаптація до змін на зовнішньому ринку та системі оподаткування [100, с. 230].

Фінансова безпека суб'єктів підприємництва вирішує низку економічних завдань: виявлення ризиків та пов'язаних з ними потенційних небезпек та загроз; визначення показників фінансової безпеки суб'єктів господарювання; впровадження системи діагностики та моніторингу стану фінансової безпеки; контроль та оцінка ефективності системи касової безпеки; створення необхідних фінансових умов забезпечення стабільного зростання підприємства; створення умов для формування оптимального обсягу фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел; підтримка фінансової стійкості та платоспроможності компанії протягом усього періоду діяльності; створення умов, необхідних для забезпечення оптимального обсягу та рівня ефективності інвестицій; мінімізація фінансових ризиків компанії; своєчасне впровадження сучасних управлінських технологій та інструментів їх підтримки у фінансову діяльність компанії; ефективне та швидке відновлення компанії після фінансової кризи та нейтралізація її наслідків [48, с. 12].

Одним із основних факторів організації фінансової безпеки підприємства є організація його управління. Під управлінням фінансовою безпекою підприємства розуміється свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємства та його системи безпеки на суб'єктів



безпеки, що здійснюється з метою спрямування їх дій на зниження рівня загроз та ризиків, а також запобігання небажаним результатам фінансової діяльності.

У процесі реалізації цілей управління фінансовою безпекою підприємства необхідно вирішити такі спільні завдання: вибір системи пріоритетів фінансових інтересів, які потребують захисту у діяльності підприємства; виявлення та прогнозування загроз (внутрішніх та зовнішніх), що зачіпають фінансові інтереси підприємства; розробка методів нейтралізації ключових загроз фінансовим інтересам підприємства [39, с. 127].

Процес управління фінансовою безпекою підприємств ґрунтується на певному механізмі. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства є сукупністю основних елементів, що впливають на процес розробки та реалізації управлінських рішень, що забезпечують захист його фінансових інтересів від різних загроз.

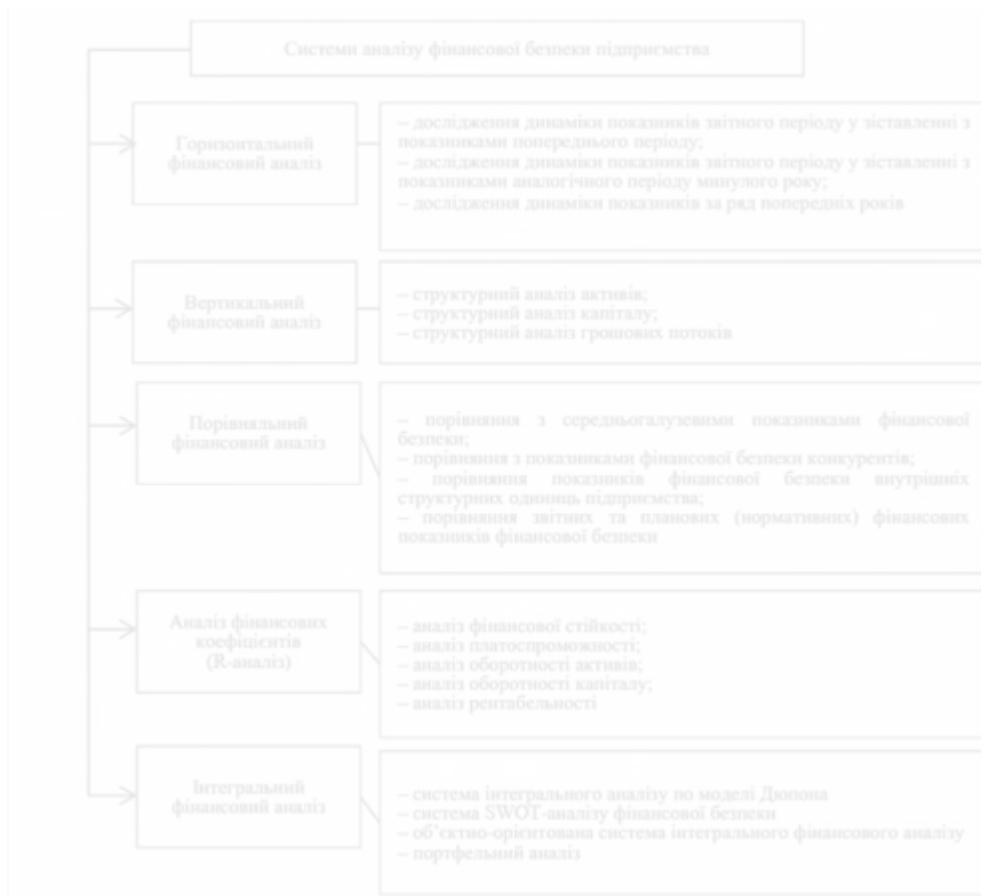
Система інструментів управління фінансовою безпекою підприємства складається із договірних зобов'язань підприємства, які забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень та закріплюють його фінансові відносини з контрагентами. До цієї системи входять: платіжні інструменти, депозитні та кредитні інструменти, інвестиційні інструменти, інструменти страхування. Ефективний механізм управління фінансовою безпекою підприємства дозволяє йому повною мірою реалізувати цілі і завдання, що стоять перед ним, сприяє ефективному захисту його фінансових інтересів від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру [30, с. 96].



**Рис. 7. Елементи управління фінансовою безпекою підприємства**

*За виданням [64]:* Пігуль Н., Хомутенко А. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 2. 2019. С. 80-87.

Важливою складовою механізму управління фінансовою безпекою підприємства є методи її аналізу та оцінки. Аналіз касової безпеки - це процес вивчення фінансового стану та основних результатів грошово-кредитної діяльності підприємства з метою визначення рівня захищеності його фінансових інтересів від небезпек та виявлення резервів його поліпшення.



**Рис. 8. Система аналізу фінансової безпеки на підприємстві**

*За виданням [64]:* Пігуль Н., Хомутенко А. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізм управління нею. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 2. 2019. С. 80-87.

Найчастіше комплексний фінансовий аналіз застосовується для оцінки фінансової безпеки підприємства, оскільки він дозволяє провести глибший фінансовий аналіз, оцінити основні напрями фінансової діяльності підприємства та агрегувати отримані дані на один показник. Оцінка фінансової безпеки компанії повинна: враховувати стратегічні цілі та завдання компанії; складаються з оцінки функціональних складових фінансової безпеки підприємства, які можуть мати різну пріоритетність,

залежно від виду підприємницької діяльності; враховувати рівень захищеності потенціалу підприємства; мати на увазі використання всіх видів ресурсів та можливостей, що гарантують їхнє найефективніше (економічно безпечне) використання; включати оцінку ймовірності економічних втрат [47, с. 128].

### 3.3. Прогнозування економічних результатів діяльності підприємства за умов практичної реалізації запропонованого проєкту

Як бачимо, фінансова безпека підприємства сьогодні розглядається як міра гармонізації у часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів зовнішнього середовища, які діють за межами підприємства. Таке розуміння фінансової безпеки підприємства не суперечить спробі дати визначення цього поняття, оскільки, як і всі ці спроби, воно виходить із визнання значного, щонайменше, визначального впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Принциповою відмінністю запропонованого розуміння фінансової безпеки підприємства є визнання неможливості повного захисту діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища у зв'язку з тим, що підприємство функціонує в цьому зовнішньому середовищі та здійснює діяльність поза ним. неможливі, як і визнання позитивного впливу довкілля.

Важливо, щоб підприємство розглядало технічні та управлінські інновації, що надають комплексний вплив на діяльність всього підприємства. Підприємство може прийняти ці інновації до впровадження, а може проігнорувати їх, але необхідність аналізу нововведень продиктовано низкою об'єктивних причин. В результаті інноваційних процесів з'являються нові методи та методи виробництва. Це об'єктивно зумовлює необхідність активного втручання підприємств у інноваційні процеси, критичного аналізу можливих засобів та методів виробництва однотипної продукції. Але це лише один бік питання. Другий - різноманітність форм організації виробництва та праці, способів підвищення ефективності виробництва. Необхідність обліку

інновацій як у сфері технології виробництва, так і у сфері організації виробництва та управління обумовлена як мінімум двома причинами, саме можливістю: знизити витрати виробництва та цим збільшити прибуток.

Релізація запропонованої моделі забезпечить фінансової безпеки підприємства створить умови для досягнення максимальних значень такими показниками: коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, рівень фінансового важеля, коефіцієнт покриття відсоткової заборгованості, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середньозважена вартість капіталу, розвиток компанії. показник, показники диверсифікації, темпи зростання прибутку, обсяг продажу, активи, співвідношення оборотності дебіторську та кредиторську заборгованість та інших. Показниками оцінки є: надлишок чи брак власних оборотних засобів, необхідні формування резервів і покриття витрат, що з господарської діяльністю підприємства. підприємство; надлишок чи нестачу власних оборотних коштів, а також середньорічних та довгострокових кредитів та авансів; надлишок чи брак загальної суми оборотних коштів [83, с. 90].

Забезпечення фінансової безпеки є одним із пріоритетних завдань керівництва компанії. Досягнення високого рівня фінансової безпеки підприємства є інтегральним показником, оскільки на нього впливають усі фактори підприємницької діяльності, тобто, залежить від інших складових економічної безпеки підприємства. Недосконалість фінансового ринку, законодавчої бази та специфіка функціонування української економіки ще більше ускладнюють проблеми забезпечення фінансової безпеки та виділяють її як важливу складову в системі економічної безпеки підприємства [92, с. 75].

Важливо запропонувати розрахунок прогнозу основних показників діяльності підприємства (обсяг виробництва, прибуток, рентабельність, зміна ціни тощо) та їх реалізації.

Основними методами прогнозування є: методи екстраполяції тенденції (по одному часовому ряду) прості методи екстраполяції тенденції та складні методи екстраполяції тенденції); експертні методи прогнозування.

При прогнозуванні методами екстраполяції тенденції виходять із інерційності явища (процесів), тобто із передумови, що тенденції і закономірності, що склалися у «передісторії» (минулому), будуть з достатнім ступенем імовірності незмінно або з невеликим змінами діяти і в прогнозованому періоді. До простих методів екстраполяції тенденції можна віднести: екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки, екстраполяція на основі індексу сезонності, екстраполяція на основі плинної середньої. Екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки. Динамічним рядом (рядом динаміки) називається послідовність показників, які характеризують зміну явища (процесу, об'єкта) у часі.

Будь-який динамічний ряд складається з окремих рівнів, що у числовому виразі характеризують розвиток досліджуваного процесу в часі:  $y_1, y_2, y_3, y_4, \dots, y_p$ . де  $y_1$  – початкове значення рівня динамічного ряду;  $y_p$  – останнє значення рівня динамічного ряду;  $y_i$  – будь-яке значення рівня динамічного ряду;  $p$  – кількість елементів динамічного ряду (періодів передісторії).

Розробка політики забезпечення фінансової безпеки включає в себе наступні основні етапи.

1. Аналіз грошових активів підприємства в попередньому періоді. Основною метою цього аналізу є оцінка суми і рівня середнього залишку грошових коштів з позиції забезпечення платоспроможності підприємства, а також виявлення ефективності їх використання.

На першому етапі аналізу оцінюється ступінь участі грошових коштів в оборотному капіталі та його динаміка. Оцінка здійснюється на основі визначення коефіцієнта участі грошових активів в оборотному капіталі, який розраховується за наступною формулою:

$$КУГА = \frac{СЗСТАП}{ССОАП},$$

де СЗСГАП – середній залишок сукупних грошових активів підприємства;

ССОАП – середня сума оборотних активів підприємства.

2020 рік: КУГА= 0,06 (грн./грн.);

2021 рік: КУГА= 0,12 (грн./грн.);

2022 рік: КУГА= 0,10 (грн./грн.).

Розрахований показник показав, що в 2020 році на кожен гривню оборотних активів підприємства припадало 0,06 грн. залишку сукупних грошових активів підприємства, у 2021 році залишок грошових активів збільшився в двічі і на кожен гривню оборотних активів підприємства припадало 0,12 грн. залишку сукупних грошових активів, а в 2022 році – 0,10 грн.

На другому етапі аналізу визначають середній період обороту та кількість оборотів грошових активів. Даний аналіз проводиться для характеристики ролі грошових активів в загальній тривалості операційного циклу підприємства.

Середній період обороту грошових активів розраховується за наступною формулою:

$$\text{СПО} = \text{C} \times \text{T} / \text{P},$$

де О – термін обороту оборотних активів (днів); Т - тривалість періоду, за який обчислюється оборотність (днів); С – середня вартість оборотних активів; Р – обсяг реалізованої продукції

2020 рік: СПО = 3 (дні);

2021 рік: СПО = 6 (днів);

2022 рік: СПО = 6 (днів).

Отже, розраховані показники свідчать про те, що в 2020 році середній залишок грошових активів трансформувався в обсяги чистого доходу за 3 дні, в 2021 році – за 6 днів, а в 2022 році – за 5 днів.

Розрахуємо кількість оборотів середнього залишку грошових активів за наступною формулою:

$$\text{КОГА} = \text{ЗОГА} / \text{СЗСГА} ,$$

де ЗОГА – загальний обсяг грошових активів;

СЗСГА – середній залишок сукупних грошових активів підприємства в аналізованому періоді

2020 рік: КОГА= 114 (об.);

2021 рік: КОГА= 60 (об.);

2022 рік: КОГА= 61 (об.).

Отже, у 2020 році середній залишок грошових активів зробив 114 оборотів, у 2021 році – 60 оборотів, а в 2022 році – 61 оборот.

## 2. Оптимізація середнього залишку грошових активів підприємства.

Така оптимізація забезпечується шляхом розрахунку необхідного розміру окремих видів цього залишку в наступному періоді.

Потреба в операційному залишку грошових коштів характеризує мінімально необхідну їх суму, необхідну для здійснення поточної фінансової діяльності. Для розрахунку планової суми операційного залишку грошових коштів використовується наступна формула:

$$\text{ПСОЗГА} = \text{ПОГО} / \text{КОСЗГА} , \text{ де}$$

ПОГО – планований обсяг грошового обороту (суми витрачання грошових коштів) по операційній діяльності підприємства ;

КОСЗГА – кількість оборотів середнього залишку грошових активів у плановому періоді.

Розрахуємо планову суму операційного залишку грошових коштів у 2023 році: 58,03 (тис. грн.).

Потреба у страховому (резервному) залишку грошових активів визначається на основі розрахованої суми їх операційного залишку і коефіцієнту нерівномірності (коефіцієнту варіації) надходження грошових коштів на підприємство за окремими місяцями попереднього року. Для розрахунку планової суми страхового залишку грошових активів використовується наступна формула:

$$\text{ПССЗГА} = \text{ПСОЗГА} * \text{КВНГК},$$



ПСОЗГА – планова сума операційного залишку грошових коштів;  
КОСЗГА – кількість оборотів середнього залишку грошових активів у плановому періоді.

Розрахуємо планову суму страхового залишку грошових коштів на 2023 рік:  $ПССЗГА=58,03*1,05=60,93$  (тис. грн.).

Потреба в компенсаційному залишку грошових активів планується в розмірі, що визначений договором про банківське обслуговування. Якщо договір такої вимоги не містить, цей вид залишку грошових активів на підприємстві не планується.

Потреба в інвестиційному залишку грошових активів планується виходячи з фінансових можливостей підприємства тільки після того, як повністю забезпечена потреба в інших видах залишків грошових активів.

Загальний розмір середнього залишку грошових активів визначається шляхом підсумовування розрахованої потреби по окремих видах:

ПСОЗГА – сума операційного залишку грошових активів;

ПССЗГА – сума страхового залишку грошових активів;

ПСКЗГА – сума компенсаційного залишку грошових активів;

ПСІЗГА – сума інвестиційного залишку грошових активів;

2023 рік:  $= 58,03+60,93+320,0+456,2=895,16$  (тис. грн.).

Розрахунки свідчать, що плановий загальний розмір залишку грошових активів на 2023 рік повинен складати 895,16 тис. грн.

3. Диференціація середнього залишку грошових активів у розрізі національної та іноземної валюти. Таку диференціацію слід застосовувати оскільки підприємство веде зовнішньоекономічну діяльність. Мета такої диференціації полягає в тому, щоб із загальної оптимізованої потреби в грошових активах виділити валютну їх частину для того, щоб забезпечити формування необхідних підприємству валютних фондів.

4. Вибір ефективних форм регулювання середнього залишку грошових активів. Таке регулювання проводиться з метою забезпечення постійної

платоспроможності підприємства, а також з метою зменшення розрахункової максимальної та середньої потреби в залишках грошових активів.

Основним методом регулювання середнього залишку грошових активів є корекція потоку майбутніх платежів (перенесення терміну окремих платежів із попереднім узгодженням з контрагентами).

5. Побудова ефективних систем контролю за грошовими активами підприємства. Об'єктом такого контролю є сукупний рівень залишку грошових активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства, а також рівень ефективності сформованого портфеля короткострокових фінансових вкладень підприємства.

За результатами проведеного аналізу повинна бути розроблена програма і складений план по підвищенню фінансової стійкості даного підприємства з метою покращення його платоспроможності шляхом комплексного використання внутрішніх і зовнішніх резервів.

Запропонована модель дає змогу підтримувати стан безпеки підприємства та передбачає отримання впевненості у безперервності його господарської діяльності, що можливо при раціональному управлінні активами підприємства та джерелами фінансування. Для забезпечення безпечного функціонування суб'єктів господарювання необхідно сформувати програму раціонального та ефективного використання наявних ресурсів на основі оптимізації структури капіталу.

Підприємницька діяльність нерозривно пов'язана з ризиками, вміле управління якими визначає величину одержуваного ефекту та загальну ефективність. Тому необхідною умовою забезпечення фінансової безпеки підприємства є управління фінансовими ризиками, що дозволяє уникнути прийняття неадекватних управлінських рішень, а у разі, коли ризикових подій уникнути неможливо, мінімізувати негативні наслідки реалізації ризику [22, с. 9].

Реалізація запропонованої моделі забезпечить створить необхідні передумови для досягнення таких критеріїв фінансової безпеки, як: системна

діяльність та наявність певного набору елементів, які забезпечують функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства; орієнтація на фінансову стабільність та досягнення довготривалого економічного успіху; здатність швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність своєчасно запобігати та/або ефективно долати негативний вплив загроз, забезпечуючи при цьому розвиток підприємства; наявність системи постійного моніторингу реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру фінансової безпеки підприємства; оптимізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства (витрати на запобігання та/або подолання загрози повинні бути адекватні її рівню та обсягу).

У запропонованій моделі економічної безпеки ці принципи взаємопов'язані, тому недотримання будь-якого їх негативно позначиться на ефективності механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. Метод управління виступає способом забезпечення фінансової безпеки підприємства та передбачає наявність інструменту управління фінансовою безпекою. Сукупність ефективних методів управління дозволяє реалізувати процес управління. Організаційна структура є основою будь-якої системи управління, завдяки якій управлінський персонал реалізує чіткі функції.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все викладене щодо сутності фінансової безпеки підприємства, можна зробити висновок, що під цим поняттям доцільно розуміти здатність підприємства самостійно розробляти та реалізовувати фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії. у невизначеному та конкурентному середовищі. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва є важливою складовою економічної безпеки, оскільки свідчить про здатність суб'єкта господарювання ефективно та стабільно здійснювати свою фінансово-господарську діяльність протягом невизначеного періоду часу за рахунок використання комплексу

взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, спрямованих на оптимізацію використання фінансових ресурсів, забезпечення їх належного рівня та нівелювання впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища.

Одним із основних факторів організації фінансової безпеки підприємства є організація його управління. Під управлінням фінансовою безпекою підприємства розуміється свідомий, цілеспрямований вплив з боку суб'єктів управління підприємства та його системи безпеки на суб'єктів безпеки, що здійснюється з метою спрямування їх дій на зниження рівня загроз та ризиків, а також запобігання небажаним результатам фінансової діяльності. Ефективно організована система управління фінансовою безпекою дозволяє реалізувати всі покладені на неї завдання. Важливою складовою механізму управління фінансовою безпекою підприємства є методи її аналізу та оцінки. Найчастіше комплексний фінансовий аналіз застосовується для оцінки фінансової безпеки підприємства, оскільки він дозволяє провести глибший фінансовий аналіз, оцінити основні напрями фінансової діяльності підприємства та агрегувати отримані дані на один показник.

Таким чином, можна зробити висновок, що важливими умовами забезпечення ефективного функціонування підприємства є адекватна оцінка та управління фінансовими ризиками та адаптація до змін ринкових умов, тобто формування та функціонування комплексної системи фінансової безпеки на підприємстві.

Узагальнюючи сутність фінансової безпеки підприємства, можна стверджувати, що вона визначається фінансовим станом, при якому підприємство здатне протистояти існуючим та потенційним загрозам за допомогою ефективного управління фінансами для забезпечення розвитку економічної діяльності підприємства. Для забезпечення фінансової безпеки підприємства в сучасному економічному середовищі загрози слід класифікувати відповідно до місця і джерела виникнення, сфери походження,

можливості реалізації, тривалості дії і ступеня серйозності. Така ідентифікація необхідна прийняття ефективних рішень щодо нейтралізації негативного впливу фінансовий стан і стійкість економічного розвитку підприємства.

Таким чином, забезпечення фінансової безпеки є одним із пріоритетних завдань керівництва підприємства. Досягнення високого рівня фінансової безпеки підприємства є інтегральним показником, оскільки на нього впливають усі фактори підприємницької діяльності, тобто, залежить від інших складових економічної безпеки підприємства. Недосконалість фінансового ринку, законодавчої бази та специфіка функціонування української економіки ще більше ускладнюють проблеми забезпечення фінансової безпеки та виділяють її як важливу складову в системі економічної безпеки підприємства.

У нестабільній економічній ситуації у країні виникають постійні зміни попиту та пропозиції, конкуренція між виробниками. Ці чинники впливають на стратегію і тактику розвитку суб'єктів господарювання та його фінансовий стан. Для збереження позицій на товарному ринку підприємства повинні постійно діагностувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати рівень фінансової стійкості та планувати рівень фінансової безпеки.

Типологія факторів впливу дозволяє виявляти ризики та загрози, що виникають із зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, та своєчасно та ефективно реагувати на них, що, у свою чергу, гарантує фінансову безпеку підприємства. Загалом сучасне підприємство має управляти фінансовими ризиками, що виникають через різні фактори, що дестабілізують. Для забезпечення фінансової безпеки на підприємстві та можливості передбачати ризики на підприємстві має існувати система управління фінансовою безпекою компанії загалом.

Досліджуване ПП «ЛУБНИМАШ» має багаторічну історію і на сьогоднішній день визнаний одним з провідних підприємств з проектування

та виготовлення обладнання для зерна і зернопродуктів. Його продукція поєднує в собі високу якість, абсолютну надійність і максимальну безпеку.

ПП "ЛУБНИМАШ" (PRIVAT ENTERPRISE LUBNYMASH (PE LUBNYMASH)), код ЄДРПО 37504303. Види діяльності: основний: 28.22 Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування; інші: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт..

Для визначення оптимальної частки власного капіталу у загальній структурі капіталу роботі розрахована оптимальна структура капіталу за двома критеріями - максимізація рівня прибутковості власного капіталу; - Мінімізація середньозваженої вартості капіталу. Визначено, що оптимальна частка власного капіталу підприємства становить 85%. У цьому реальна частка власного капіталу підприємства становить 46%. Тому ми вважаємо, що підприємству для посилення фінансової безпеки доцільно збільшувати частку власного капіталу шляхом збільшення статутного капіталу в процесі своєї діяльності з метою випуску акцій існуючої номінальної вартості; обмін корпоративних облігацій на акції; збільшення номінальної вартості існуючої кількості акцій; формування резервного капіталу із чистого прибутку підприємства; розробка єдиної методології аналізу фінансового стану.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що розробка концепції управління фінансовою безпекою значно полегшує розуміння та реалізацію процесу забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, оскільки дає уявлення про послідовність такого процесу. Основним етапом концепції управління фінансовою безпекою підприємства має стати побудова адекватного механізму управління фінансовою безпекою підприємства, орієнтованого на своєчасне виявлення та запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам та забезпечення захисту фінансової безпеки підприємства. інтереси підприємства Враховуючи вищевикладене, подальші наукові дослідження спрямовані на вдосконалення концептуальних

засад управління фінансовою безпекою підприємства з метою чіткого розуміння проблем забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу, а також розробку ефективного механізму управління фінансовою безпекою у вигляді збалансованої взаємодії її основних компонентів стає актуальним.

## Схожість

Джерела з Інтернету

942

2	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76891/1/Pihul_Khomutenko_Teoretychni.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76891/1/Pihul_Khomutenko_Teoretychni.pdf</a>	15 джерел	4.11%
3	<a href="http://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-predpriyatiya-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah-te">http://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-predpriyatiya-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah-te</a>	50 джерел	3.21%
4	<a href="http://repository.vsau.org/getfile.php/22661.pdf">http://repository.vsau.org/getfile.php/22661.pdf</a>	28 джерел	2.23%
5	<a href="http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92329/03-Bieliaieva.pdf?sequence=1">http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92329/03-Bieliaieva.pdf?sequence=1</a>	14 джерел	2.11%
6	<a href="http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3520/1/melnik_d.pdf">http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3520/1/melnik_d.pdf</a>	14 джерел	2.08%
7	<a href="https://library.if.ua/book/157/10274.html">https://library.if.ua/book/157/10274.html</a>	3 джерела	1.67%
8	<a href="http://nbuviap.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/Upravlinnya_finansovou_bezpekou_pidpruemstv.pdf">http://nbuviap.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/Upravlinnya_finansovou_bezpekou_pidpruemstv.pdf</a>	3 джерела	1.49%
9	<a href="http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/643/5">http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/643/5</a>	10 джерел	1.45%
10	<a href="https://mir.zavantag.com/geografiya/21896/index.html?page=5">https://mir.zavantag.com/geografiya/21896/index.html?page=5</a>		1.4%
11	<a href="http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/_%D0%B4%D0%B8%D1%81+_0.pdf">http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/_%D0%B4%D0%B8%D1%81+_0.pdf</a>	12 джерел	1.25%
12	<a href="http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1681/3/monografiya_bezpeka%281%29.pdf">http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1681/3/monografiya_bezpeka%281%29.pdf</a>	6 джерел	1.22%
13	<a href="http://epi.cc.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-34946.html">http://epi.cc.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-34946.html</a>	2 джерела	1.18%
14	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6877/1/%d0%a3%d1%87%d0%b5%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%b">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6877/1/%d0%a3%d1%87%d0%b5%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%b</a>	3 джерела	1.13%
15	<a href="https://studfile.net/preview/8338119/page:2">https://studfile.net/preview/8338119/page:2</a>		1.12%
16	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48422/1/Plan.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48422/1/Plan.pdf</a>	21 джерело	1.11%
17	<a href="http://www.kaffin.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/26/2019/05/TEZI-21-22.05.19.pdf">http://www.kaffin.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/26/2019/05/TEZI-21-22.05.19.pdf</a>	14 джерел	1.09%
18	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/3942/1/monogr%202019.pdf">http://eprints.cdu.edu.ua/3942/1/monogr%202019.pdf</a>		1.09%
19	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/46991/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2020_072_%d0%a1%d0%b8%d0%b4">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/46991/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2020_072_%d0%a1%d0%b8%d0%b4</a>	11 джерел	1.03%
20	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N1_244.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N1_244.pdf</a>	5 джерел	1.02%
21	<a href="https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/16313/1/2020_M_EK_Samkov_VV.pdf">https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/16313/1/2020_M_EK_Samkov_VV.pdf</a>	2 джерела	1%





45	<a href="https://econ.bobrodobro.ru/128303">https://econ.bobrodobro.ru/128303</a>	2 джерела	0.67%
46	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/59074/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20100%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B%20%D0%B...">http://eprints.kname.edu.ua/59074/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20100%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B%20%D0%B...</a>		0.67%
47	<a href="http://bibliofond.ru/view.aspx?id=662584">http://bibliofond.ru/view.aspx?id=662584</a>	2 джерела	0.66%
48	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23807/3/%2b%20%9a%20%80%20%be%20%82%20%...">http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23807/3/%2b%20%9a%20%80%20%be%20%82%20%...</a>	2 джерела	0.63%
49	<a href="https://divovo.in.ua/1-vnutrishnye-seredovishe-organizaciyi-skladovi-vnutrishneogo.html?page=10">https://divovo.in.ua/1-vnutrishnye-seredovishe-organizaciyi-skladovi-vnutrishneogo.html?page=10</a>	6 джерел	0.62%
50	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2021_ZBIRNIK_STUDENTS...">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2021_ZBIRNIK_STUDENTS...</a>		0.62%
51	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22032/4/oporny%20konspekt_TER_2017.pdf">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22032/4/oporny%20konspekt_TER_2017.pdf</a>		0.61%
52	<a href="https://www.stud24.ru/international-law/fnansova-bezpeka-pdprimstva-suchasna-harakteristika/292764-874930-page5.html">https://www.stud24.ru/international-law/fnansova-bezpeka-pdprimstva-suchasna-harakteristika/292764-874930-page5.html</a>		0.61%
53	<a href="http://ni.biz.ua/3/3_6/3_64620_optimizatsiya-srednego-ostatka-denezhnih-aktivov-predpriyatiya-vklyuchaet-rascheti-neobhodim">http://ni.biz.ua/3/3_6/3_64620_optimizatsiya-srednego-ostatka-denezhnih-aktivov-predpriyatiya-vklyuchaet-rascheti-neobhodim</a>		0.61%
54	<a href="http://publish.nure.ua/catalog/download/106/63/414?inline=1">http://publish.nure.ua/catalog/download/106/63/414?inline=1</a>	8 джерел	0.6%
55	<a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2828/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%...">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2828/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%...</a>	2 джерела	0.6%
56	<a href="http://zavantag.com/docs/483/index-11853-1.html?page=50">http://zavantag.com/docs/483/index-11853-1.html?page=50</a>	10 джерел	0.6%
57	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25172/1/2020-%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%...">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25172/1/2020-%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%...</a>	3 джерела	0.6%
58	<a href="http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/27181/%20%a2%20%b5%20%be%20%80%20%b5%20%82%20%b8%20%...">http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/27181/%20%a2%20%b5%20%be%20%80%20%b5%20%82%20%b8%20%...</a>		0.6%
59	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/12_2018/pdf/2">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/12_2018/pdf/2</a>	3 джерела	0.58%
60	<a href="http://eadnurt.diiit.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14947/1/Protyniak_dyp_2021.pdf">http://eadnurt.diiit.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14947/1/Protyniak_dyp_2021.pdf</a>	2 джерела	0.57%
61	<a href="http://oplib.ru/menedzhment/view/414558_upravl_nnya_groshovimi_aktivami">http://oplib.ru/menedzhment/view/414558_upravl_nnya_groshovimi_aktivami</a>	4 джерела	0.56%
62	<a href="https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/3341/1/%20%b7%20%b1%20%96%20%80%20%bd%20%b8%20%ba%20%...">https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/3341/1/%20%b7%20%b1%20%96%20%80%20%bd%20%b8%20%ba%20%...</a>	2 джерела	0.55%
63	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/36616/1/Dem7.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/36616/1/Dem7.pdf</a>	3 джерела	0.55%
64	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4083/1/%20%91%20%be%20%bd%20%b4%20%b0%20%80%20%b5%...">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4083/1/%20%91%20%be%20%bd%20%b4%20%b0%20%80%20%b5%...</a>	2 джерела	0.55%
65	<a href="http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_60.pdf">http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2010_60.pdf</a>	4 джерела	0.55%
66	<a href="http://teologia.org.ua/20110921205/statt%D1%96/studenti/mexan%D1%96zm-upravl%D1%96nnya-f%D1%96nansovo">http://teologia.org.ua/20110921205/statt%D1%96/studenti/mexan%D1%96zm-upravl%D1%96nnya-f%D1%96nansovo</a>	4 джерела	0.54%

67	<a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/102.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/102.pdf</a>	2 джерела	0.54%
68	<a href="http://um.co.ua/8/8-17/8-178468.html">http://um.co.ua/8/8-17/8-178468.html</a>		0.54%
69	<a href="https://docplayer.net/72242834-Naukoviy-visnik-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu.html">https://docplayer.net/72242834-Naukoviy-visnik-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu.html</a>	3 джерела	0.53%
70	<a href="https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7238/1/dis.doc.pdf">https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7238/1/dis.doc.pdf</a>		0.53%
72	<a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46103/1/ESPRSTP_2012_1_1_Fadeieva_Teoretychni_aspekty.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/46103/1/ESPRSTP_2012_1_1_Fadeieva_Teoretychni_aspekty.pdf</a>	3 джерела	0.52%
73	<a href="https://uabs.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/12797/dis_tymoschenko.pdf">https://uabs.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/12797/dis_tymoschenko.pdf</a>	5 джерел	0.52%
74	<a href="https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf">https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf</a>	2 джерела	0.52%
75	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27974/1/%d0%a5%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%bd%20%d0%9e.%d0%">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27974/1/%d0%a5%d0%b0%d1%80%d1%83%d0%bd%20%d0%9e.%d0%</a>	3 джерела	0.51%
76	<a href="https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/03/Actual-issues-of-the-development-of-science-and-ensuring-the-quali">https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/03/Actual-issues-of-the-development-of-science-and-ensuring-the-quali</a>	5 джерел	0.51%
78	<a href="https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-12-10-2014">https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-12-10-2014</a>		0.5%
79	<a href="https://docplayer.net/85579042-Klasifikaciya-chinnikiv-finansovoi-bezpeki-promislovih-pidприємств.html">https://docplayer.net/85579042-Klasifikaciya-chinnikiv-finansovoi-bezpeki-promislovih-pidприємств.html</a>	3 джерела	0.49%
80	<a href="https://shron1.chtyvo.org.ua/Kharchenko_Oleksandr/Upravlinnia_platospromozhnistiu_v_systemi_finansovoi_bezpeki">https://shron1.chtyvo.org.ua/Kharchenko_Oleksandr/Upravlinnia_platospromozhnistiu_v_systemi_finansovoi_bezpeki</a>	3 джерела	0.48%
81	<a href="https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/filippova_voloschuk_cherkasova_2015.pdf">https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/filippova_voloschuk_cherkasova_2015.pdf</a>	3 джерела	0.48%
82	<a href="http://reci.pp.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-53233.html">http://reci.pp.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-53233.html</a>		0.47%
83	<a href="https://blanki-ua.com.ua/zb_ct/12170/index.html?page=7">https://blanki-ua.com.ua/zb_ct/12170/index.html?page=7</a>	7 джерел	0.47%
84	<a href="https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/vcheni-zapiski-universit">https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/vcheni-zapiski-universit</a>	3 джерела	0.45%
85	<a href="http://confcontact.com/2015_04_25/10/10_bykov.html">http://confcontact.com/2015_04_25/10/10_bykov.html</a>		0.45%
86	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/51060/1/2017_%D0%9F%D0%95%D0%A7_193%D0%9B%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D">http://eprints.kname.edu.ua/51060/1/2017_%D0%9F%D0%95%D0%A7_193%D0%9B%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D</a>	5 джерел	0.44%
87	<a href="http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/28624/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%...">http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/28624/1/%d0%86%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d1%96%...</a>		0.44%
88	<a href="https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7313/2023_Conference_CHERNIVTSI%20.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7313/2023_Conference_CHERNIVTSI%20.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>		0.44%
89	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7640/1/Cherednik_Katerina_Valeriivna_Fkm-61.pdf">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7640/1/Cherednik_Katerina_Valeriivna_Fkm-61.pdf</a>	7 джерел	0.44%
90	<a href="http://nz.uad.lviv.ua/static/media/4-45/14.pdf">http://nz.uad.lviv.ua/static/media/4-45/14.pdf</a>		0.43%

91	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/8_2021/pdf/1_2">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/8_2021/pdf/1_2</a>	2 джерела	0.43%
92	<a href="https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19304/1/Dyplom073_Romanenko_Tarassenko.pdf">https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19304/1/Dyplom073_Romanenko_Tarassenko.pdf</a>		0.42%
93	<a href="https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8446/2023_%d0%97d0%b1%d1%96d1%80d0%b">https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8446/2023_%d0%97d0%b1%d1%96d1%80d0%b</a>	3 джерела	0.41%
94	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Kostiantyn-Pavlov/publication/356635518_SOCIALLY_COMPETENT_MANAGEMENT">https://www.researchgate.net/profile/Kostiantyn-Pavlov/publication/356635518_SOCIALLY_COMPETENT_MANAGEMENT</a>	2 джерела	0.41%
95	<a href="https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=906849">https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=906849</a>	11 джерел	0.41%
96	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6021/1/21_%d0%97d0%b0d0%b1%d0%b5d0%b7d0%bf">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6021/1/21_%d0%97d0%b0d0%b1%d0%b5d0%b7d0%bf</a>	3 джерела	0.41%
97	<a href="https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/tolok_disertacia.pdf">https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-02/tolok_disertacia.pdf</a>		0.41%
98	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17636/1/%d0%a1%d0%b5d1%80d0%b4d1%8e">http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17636/1/%d0%a1%d0%b5d1%80d0%b4d1%8e</a>	2 джерела	0.41%
99	<a href="https://www1.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/155-conference-2022-magazine.html?download=19023">https://www1.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/155-conference-2022-magazine.html?download=19023</a>	4 джерела	0.41%
100	<a href="http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8724/105-107.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://dspace.mnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8724/105-107.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	3 джерела	0.41%
101	<a href="https://studfile.net/preview/8338119">https://studfile.net/preview/8338119</a>		0.41%
102	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4075/1/%d0%a7d0%b8d1%87d0%ba">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4075/1/%d0%a7d0%b8d1%87d0%ba</a>		0.4%
103	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3449/1/20_%d0%9e">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3449/1/20_%d0%9e</a>	8 джерел	0.4%
104	<a href="https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-11/%D0%97D0%B1D1%96D1%80D0%BD%D0%B8D0%BA%20D0%9D...">https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-11/%D0%97D0%B1D1%96D1%80D0%BD%D0%B8D0%BA%20D0%9D...</a>		0.4%
105	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4077/1/%d0%ae">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4077/1/%d0%ae</a>	7 джерел	0.4%
106	<a href="http://econ.kdu.edu.ua/files/files/zbirnyk_2022.pdf">http://econ.kdu.edu.ua/files/files/zbirnyk_2022.pdf</a>		0.39%
107	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4861/1/21_%d0%9e">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4861/1/21_%d0%9e</a>		0.39%
108	<a href="https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18214/1/Konspekt_FEBVP.pdf">https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18214/1/Konspekt_FEBVP.pdf</a>	7 джерел	0.39%
109	<a href="http://um.co.ua/6/6-8/6-88990.html">http://um.co.ua/6/6-8/6-88990.html</a>		0.38%
110	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_?op=1&amp;z=4363">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_?op=1&amp;z=4363</a>	2 джерела	0.38%
111	<a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1479/1/k_25_26_10_2018_ready.pdf">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1479/1/k_25_26_10_2018_ready.pdf</a>	2 джерела	0.38%
112	<a href="https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/download/7/10">https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/download/7/10</a>	3 джерела	0.38%

113	<a href="http://repository.vsau.org/getfile.php/16959.pdf">http://repository.vsau.org/getfile.php/16959.pdf</a>		0.38%
114	<a href="https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20881/3/UFB_sr.pdf">https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20881/3/UFB_sr.pdf</a>	4 джерела	0.37%
115	<a href="http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3519/1/melnik_a.pdf">http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3519/1/melnik_a.pdf</a>		0.35%
116	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Finansiv_ekon._bezpeki_bank._spravi_ta_strakh._biz/t">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Finansiv_ekon._bezpeki_bank._spravi_ta_strakh._biz/t</a>	4 джерела	0.35%
117	<a href="http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom9.pdf">http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom9.pdf</a>	2 джерела	0.35%
118	<a href="http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2404/2331">http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/download/2404/2331</a>	2 джерела	0.35%
119	<a href="https://nure.ua/wp-content/uploads/zbirnyk_konf_ek_2022-druk.pdf">https://nure.ua/wp-content/uploads/zbirnyk_konf_ek_2022-druk.pdf</a>	2 джерела	0.35%
120	<a href="http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/12.pdf">http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/12.pdf</a>		0.34%
121	<a href="http://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/econ_106.pdf">http://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/econ_106.pdf</a>		0.34%
122	<a href="https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/8670/8669">https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/8670/8669</a>		0.34%
123	<a href="http://um.co.ua/7/7-4/7-42866.html">http://um.co.ua/7/7-4/7-42866.html</a>	4 джерела	0.34%
124	<a href="https://www.uad.lviv.ua/uploads/mat_konf/konf_bezpeka2014.pdf">https://www.uad.lviv.ua/uploads/mat_konf/konf_bezpeka2014.pdf</a>		0.34%
125	<a href="http://um.co.ua/2/2-3/2-31587.html">http://um.co.ua/2/2-3/2-31587.html</a>	2 джерела	0.33%
126	<a href="https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19977/1/Verstka%20d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%89%d1%83%d0%ba%20...">https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19977/1/Verstka%20d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%89%d1%83%d0%ba%20...</a>		0.33%
127	<a href="https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Zbirnyk-Vyklyky-2022.pdf">https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/Zbirnyk-Vyklyky-2022.pdf</a>		0.32%
128	<a href="http://donnuet.edu.ua/uploads/files/konf/2017/mm_konf_2017.pdf">http://donnuet.edu.ua/uploads/files/konf/2017/mm_konf_2017.pdf</a>		0.31%
129	<a href="https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/trusova11106-2013.pdf">https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/trusova11106-2013.pdf</a>	6 джерел	0.31%
130	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20649/1/zbirnyk_leksii_eutabb-1.pdf">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20649/1/zbirnyk_leksii_eutabb-1.pdf</a>	10 джерел	0.31%
132	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/54382">http://eprints.kname.edu.ua/54382</a>		0.3%
133	<a href="https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82474/1/Frolov_financial%20security_paper.pdf">https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82474/1/Frolov_financial%20security_paper.pdf</a>	6 джерел	0.3%
134	<a href="http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28946/1/O_Sosnovska_SEBPZ_FITU.pdf">http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28946/1/O_Sosnovska_SEBPZ_FITU.pdf</a>		0.3%
135	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/45870/1/2016%20D0%BF%D0%B5%D1%87.231%D0%9B%20pdf.pdf">http://eprints.kname.edu.ua/45870/1/2016%20D0%BF%D0%B5%D1%87.231%D0%9B%20pdf.pdf</a>		0.3%



159	<a href="https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_2021.pdf">https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_2021.pdf</a>	3 джерела	0.24%
160	<a href="https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2023-2024/zbirniki-nauka/ape-2023.pdf">https://ef.udau.edu.ua/assets/files/2023-2024/zbirniki-nauka/ape-2023.pdf</a>		0.24%
161	<a href="https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6251/1/V55_P164-168.pdf">https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6251/1/V55_P164-168.pdf</a>	2 джерела	0.24%
162	<a href="https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/34729/1/dys_Koptyeva_2020.pdf">https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/34729/1/dys_Koptyeva_2020.pdf</a>		0.24%
163	<a href="http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6879/1/MR_%d0%9b%d0%be%d0%b3%d0%b2%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd...">http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6879/1/MR_%d0%9b%d0%be%d0%b3%d0%b2%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd...</a>		0.24%
164	<a href="https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9145/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%99">https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9145/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%99</a>	3 джерела	0.24%
165	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=36094">http://5fan.ru/wievjob.php?id=36094</a>		0.24%
166	<a href="http://documents.mx/download/link/-2010-6-3">http://documents.mx/download/link/-2010-6-3</a>	4 джерела	0.23%
167	<a href="http://reci.pp.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-53055.html">http://reci.pp.ua/upravlenie-denejnyimi-aktivami-53055.html</a>		0.23%
168	<a href="http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76208">http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76208</a>		0.22%
169	<a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57430/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2021_051_%d0%95%d0%9f_%d0%9a%d0%b...">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57430/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2021_051_%d0%95%d0%9f_%d0%9a%d0%b...</a>		0.22%
170	<a href="http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1024/zvit_Lukyanenko.pdf">http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1024/zvit_Lukyanenko.pdf</a>	2 джерела	0.21%
171	<a href="https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2479/1/%d0%a1%d0%b0%d1%80%d0%b1%d0%b0%d1%88.pdf">https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2479/1/%d0%a1%d0%b0%d1%80%d0%b1%d0%b0%d1%88.pdf</a>		0.21%
172	<a href="https://infopedia.su/14xe657.html">https://infopedia.su/14xe657.html</a>		0.21%
173	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/60193/1/14%20%D1%8D%D0%BA%D0%B7%20%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%99">http://eprints.kname.edu.ua/60193/1/14%20%D1%8D%D0%BA%D0%B7%20%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%99</a>	4 джерела	0.21%
174	<a href="https://www.uad.lviv.ua/uploads/ufeb/matr_bezp_16.pdf">https://www.uad.lviv.ua/uploads/ufeb/matr_bezp_16.pdf</a>		0.21%
175	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86376">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86376</a>	3 джерела	0.21%
176	<a href="https://www.uad.lviv.ua/uploads/mat_konf/nayk_prakt_2015.pdf">https://www.uad.lviv.ua/uploads/mat_konf/nayk_prakt_2015.pdf</a>		0.21%
177	<a href="https://lib.convdocs.org/docs/index-49148.html?page=7">https://lib.convdocs.org/docs/index-49148.html?page=7</a>		0.2%
178	<a href="https://www.ua-region.com.ua/19155426">https://www.ua-region.com.ua/19155426</a>	11 джерел	0.2%
179	<a href="https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Balanovych-A.M.-Disertaciya-Vchena-rada-D-64.055.01-2018.pdf">https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Balanovych-A.M.-Disertaciya-Vchena-rada-D-64.055.01-2018.pdf</a>		0.19%
180	<a href="https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1575/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d...">https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1575/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d1%82%d...</a>		0.19%





207	<a href="https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/10910/1/2019_M_EK_Lotvinova_V_V.pdf">https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/10910/1/2019_M_EK_Lotvinova_V_V.pdf</a>	2 джерела	0.15%
208	<a href="http://sophus.at.ua/Zb_KM_04_2013.pdf">http://sophus.at.ua/Zb_KM_04_2013.pdf</a>		0.15%
209	<a href="https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/MV-04-2021.pdf">https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/MV-04-2021.pdf</a>		0.15%
210	<a href="http://mil.onaft.edu.ua/wp-content/uploads/sites/21/2021/02/ROBOTODPVTSY-2.pdf">http://mil.onaft.edu.ua/wp-content/uploads/sites/21/2021/02/ROBOTODPVTSY-2.pdf</a>		0.15%
211	<a href="https://vo.uu.edu.ua/pluginfile.php/525153/mod_folder/content/0/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.doc">https://vo.uu.edu.ua/pluginfile.php/525153/mod_folder/content/0/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82.doc</a>		0.15%
212	<a href="https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf">https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0012.pdf</a>		0.15%
213	<a href="http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/download/7103/7948">http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/SR/article/download/7103/7948</a>	4 джерела	0.15%
215	<a href="http://proces.biz/Fin/Book/Kapital/L4.doc">http://proces.biz/Fin/Book/Kapital/L4.doc</a>		0.15%
217	<a href="http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/27083/siukf_18_189.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/27083/siukf_18_189.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	3 джерела	0.14%
218	<a href="https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff65a83e-ead9-454f-ba02-8bee11ed78b0/content">https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff65a83e-ead9-454f-ba02-8bee11ed78b0/content</a>	2 джерела	0.14%
219	<a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48483/2/dysertatsiia_2020_Kobielieva_Orhanizatsiino.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48483/2/dysertatsiia_2020_Kobielieva_Orhanizatsiino.pdf</a>	10 джерел	0.14%
220	<a href="https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-10/k_18_10_19.pdf">https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-10/k_18_10_19.pdf</a>	2 джерела	0.14%
221	<a href="https://ab.uu.edu.ua/upload/priymalna_comisiya/Navch_metod_zabezp_spec/2023-2024/OP/MIRoL/072_Finansi_bankivska_spra...">https://ab.uu.edu.ua/upload/priymalna_comisiya/Navch_metod_zabezp_spec/2023-2024/OP/MIRoL/072_Finansi_bankivska_spra...</a>		0.13%
222	<a href="http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/16553">http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/16553</a>	4 джерела	0.13%
223	<a href="https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7638/1/%d0%90%d0%bd%d0%b4%d1%80%d0%b5%d0%b9%d1%87%d1%83...">https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7638/1/%d0%90%d0%bd%d0%b4%d1%80%d0%b5%d0%b9%d1%87%d1%83...</a>		0.13%
225	<a href="http://www.elitpasp.ru/gosudarstvo_i_pravo_d11.html">http://www.elitpasp.ru/gosudarstvo_i_pravo_d11.html</a>		0.13%
226	<a href="https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/08/MV-7-8-2019.pdf">https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/08/MV-7-8-2019.pdf</a>		0.13%
227	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33225/1/051_Kovalchuk%20Anna%20Olehivna.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33225/1/051_Kovalchuk%20Anna%20Olehivna.pdf</a>		0.13%
228	<a href="http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/15585">http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/15585</a>		0.13%
229	<a href="https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/04/MV-10-2021.pdf">https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/04/MV-10-2021.pdf</a>		0.13%
230	<a href="http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Finansiv_ekon._bezpeki_bank._spravi_ta_strakh._biz/Doc/Zbirni...">http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Finansiv_ekon._bezpeki_bank._spravi_ta_strakh._biz/Doc/Zbirni...</a>		0.13%
231	<a href="https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/348-kvalifikatsiini-roboty.html?download=4947%3Akvalifi">https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/348-kvalifikatsiini-roboty.html?download=4947%3Akvalifi</a>	3 джерела	0.12%

232	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40451/1/%D0%9E%D0%9F%D0%97%D0%BC-21.%20%D0%9C%D0%B8%D1%80...">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40451/1/%D0%9E%D0%9F%D0%97%D0%BC-21.%20%D0%9C%D0%B8%D1%80...</a>	0.12%
233	<a href="http://ahd.vlynko.com/?tagc%d0%b2%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b8">http://ahd.vlynko.com/?tagc%d0%b2%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b8</a>	7 джерел 0.12%
234	<a href="https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/010-014.pdf">https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/010-014.pdf</a>	0.12%
236	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41674/1/Khodiuk_magistr%20.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41674/1/Khodiuk_magistr%20.pdf</a>	4 джерела 0.12%
237	<a href="https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3253/dyplommagystr.pdf">https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3253/dyplommagystr.pdf</a>	8 джерел 0.12%
238	<a href="http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_5/34.pdf">http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_5/34.pdf</a>	0.12%
239	<a href="http://eprints.cdu.edu.ua/448/1/conf2015.pdf">http://eprints.cdu.edu.ua/448/1/conf2015.pdf</a>	0.12%
241	<a href="http://repository.gnpu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1038/%D0%A5%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D1%8F%D0%B1">http://repository.gnpu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1038/%D0%A5%D0%B8%D0%B6%D0%BD%D1%8F%D0%B1</a>	9 джерел 0.1%
242	<a href="http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/13946">http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/13946</a>	14 джерел 0.1%
243	<a href="http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1200/1/SUSIDENKO.pdf">http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1200/1/SUSIDENKO.pdf</a>	0.09%
244	<a href="http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25434/1/2018-%d0%9a%d1%83%d0%b7%d0%b5%d0%bd%">http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25434/1/2018-%d0%9a%d1%83%d0%b7%d0%b5%d0%bd%</a>	3 джерела 0.09%
245	<a href="http://www.ksau.kherson.ua/files/_acred/2024/_robochi.progr/072%20%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B1">http://www.ksau.kherson.ua/files/_acred/2024/_robochi.progr/072%20%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B1</a>	11 джерел 0.09%
246	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/13-1.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/13-1.pdf</a>	2 джерела 0.09%
247	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87031/1/Mrykh_mag_rob.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87031/1/Mrykh_mag_rob.pdf</a>	0.09%
248	<a href="https://pl.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%B1">https://pl.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/03/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%B1</a>	5 джерел 0.09%
249	<a href="https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%90">https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%90</a>	2 джерела 0.08%
250	<a href="https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve4202217">https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve4202217</a>	0.08%
251	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0055311-9ad7-4f36-a98a-73c24f96ced1/content">https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0055311-9ad7-4f36-a98a-73c24f96ced1/content</a>	2 джерела 0.08%
252	<a href="http://referat-ok.com.ua/work/organizacijno-pravovij-mehanizm-pid">http://referat-ok.com.ua/work/organizacijno-pravovij-mehanizm-pid</a>	9 джерел 0.08%
253	<a href="http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Kaf_spets_pedagog/Metodychni%20rekomendatsii.pdf">http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Kaf_spets_pedagog/Metodychni%20rekomendatsii.pdf</a>	4 джерела 0.08%
254	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%...">https://ua-referat.com/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%...</a>	0.07%
256	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35008/1/051_Hrybchuk%20Anastasiia%20Serhiivna.pdf">https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35008/1/051_Hrybchuk%20Anastasiia%20Serhiivna.pdf</a>	0.07%



280	<a href="https://eprints.oa.edu.ua/6952/1/22.pdf">https://eprints.oa.edu.ua/6952/1/22.pdf</a>		0.06%
281	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/VKNU-ES-2021-N-2-292.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/VKNU-ES-2021-N-2-292.pdf</a>	2 джерела	0.06%
282	<a href="https://econ.bobrodobro.ru/75750">https://econ.bobrodobro.ru/75750</a>	3 джерела	0.06%
283	<a href="http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1521658304.pdf">http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1521658304.pdf</a>		0.06%
284	<a href="http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/219/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba...">http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/219/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba...</a>		0.06%
285	<a href="http://refsbank.info/htm/9874.html">http://refsbank.info/htm/9874.html</a>	6 джерел	0.06%
286	<a href="https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3632/Tatarulieva_mag.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3632/Tatarulieva_mag.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>		0.06%
287	<a href="http://referatu.net.ua/referats/%207569/146580">http://referatu.net.ua/referats/%207569/146580</a>	10 джерел	0.06%
288	<a href="https://vdocuments.pub/-oe-3518633712142.html">https://vdocuments.pub/-oe-3518633712142.html</a>	4 джерела	0.06%
289	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49844">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49844</a>	5 джерел	0.06%
290	<a href="http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25220/ekon_p_09.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://www.ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25220/ekon_p_09.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	7 джерел	0.06%
291	<a href="http://vuzlib.com.ua/articles/book/21243-D%D1%96agnostuvannja_bezpeki_promi/6.html">http://vuzlib.com.ua/articles/book/21243-D%D1%96agnostuvannja_bezpeki_promi/6.html</a>		0.06%
292	<a href="https://docplayer.net/70919265-Shlyahi-podolannya-zagroz-ekonomichnij-bezpeci-pidpriemstva.html">https://docplayer.net/70919265-Shlyahi-podolannya-zagroz-ekonomichnij-bezpeci-pidpriemstva.html</a>	2 джерела	0.06%
293	<a href="http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/30481/1/Zherebniuk_A.pdf">http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/30481/1/Zherebniuk_A.pdf</a>		0.06%
294	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28615/1/ekonomichnij_forum_vipusk_no12019_avto-szhatyy.pdf">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28615/1/ekonomichnij_forum_vipusk_no12019_avto-szhatyy.pdf</a>	4 джерела	0.06%
295	<a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/11546/7th%20conference%20Prague%202021.pdf?isAllo...">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/11546/7th%20conference%20Prague%202021.pdf?isAllo...</a>		0.06%
296	<a href="http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/436/438">http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/436/438</a>		0.06%

## Джерела з Бібліотеки

39

1	Студентська робота	ID файлу: 1014541507	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	4.16%
28	Студентська робота	ID файлу: 1015889074	Навчальний заклад: Open International University of Hup	3 джерела 0.93%
71	Студентська робота	ID файлу: 1015040938	Навчальний заклад: Open International University of Hup	2 джерела 0.52%
77	Студентська робота	ID файлу: 1015972775	Навчальний заклад: Open International University of Hup	5 джерела 0.51%

131	Студентська робота	ID файлу: 1014638282	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.31%
145	Студентська робота	ID файлу: 1015883384	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.27%
185	Студентська робота	ID файлу: 1013574833	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.18%
202	Студентська робота	ID файлу: 1012560649	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... <a href="#">4 Джерело</a>	0.16%
203	Студентська робота	ID файлу: 1014856960	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.16%
206	Студентська робота	ID файлу: 1015926357	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... <a href="#">7 Джерело</a>	0.15%
214	Студентська робота	ID файлу: 1010387444	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.15%
216	Студентська робота	ID файлу: 1013802071	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.14%
224	Студентська робота	ID файлу: 1013583250	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.13%
235	Студентська робота	ID файлу: 1010687358	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.12%
240	Студентська робота	ID файлу: 1014542967	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.12%
255	Студентська робота	ID файлу: 1015763798	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.07%
270	Студентська робота	ID файлу: 1014348883	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... <a href="#">2 Джерело</a>	0.07%
297	Студентська робота	ID файлу: 1015985189	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... <a href="#">5 Джерело</a>	0.06%