

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МИХАЙЛИЦЯ ВАЛЕНТИН ІВАНОВИЧ

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент

_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2025 р.

Управління фінансовою безпекою підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

Зорина АТАМАНЧУК, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат економічних наук, доцент

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Михайлиця В. І. Управління фінансовою безпекою підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У магістерській роботі розкрито теоретичні засади фінансової безпеки підприємства, проаналізовано систему фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго», запропоновано шляхи підвищення ефективності його фінансової діяльності, обґрунтовано напрями удосконалення системи управління фінансовою безпекою.

Основними науковими результатами дослідження стали: проведена діагностика фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»; математичний інструментарій щодо прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємства, а також прогнозування доходів підприємства; розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління фінансовою безпекою.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова безпека підприємства, управління фінансовою безпекою, фінансовий стан, фінансова діяльність.

79 с., 24 табл., 12 рис., 1 дод., бібліограф.: 47 найм.

Mykhaylytsia V. Enterprise financial security management. Specialty 073 «Management». Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis reveals the theoretical foundations of the financial security of an enterprise, analyzes the financial security system of «Khmelnyskoblenergo» company, proposes ways to increase the efficiency of its financial activities, and substantiates the directions for improving the financial security management system.

The main scientific results of the study are: diagnostics of the financial stability of «Khmelnyskoblenergo»; mathematical tools for predicting the probability of bankruptcy of the enterprise, as well as forecasting the income of the enterprise; developed recommendations for improving the financial security management.

Keywords: economic security, financial security of an enterprise, financial security management, financial condition, financial activities.

79 p., 24 tabl., 12 fig., 1 application, bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємства та держави.....	8
1.2 Механізм управління фінансовою безпекою підприємства.....	15
1.3 Система зовнішніх загроз економічній та фінансовій безпеці підприємств в умовах глобалізації.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».....	30
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	30
2.2 Діагностика фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго».....	41
2.3 Методи і моделі оцінки фінансової безпеки підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».....	56
3.1 Шляхи підвищення ефективності фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго».....	56
3.2 Напрями покращення фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго».....	61
3.3 Удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах глобалізації та соціально-економічного розвитку.....	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах дисбалансу економічних процесів одним із найважливіших аспектів забезпечення стійкого розвитку бізнесу є створення ефективної системи фінансової безпеки, яка сприятиме захисту підприємства від можливих загроз. Захист обумовлений здатністю менеджменту компаній на відповідних рівнях забезпечити сталий розвиток суб'єкта господарювання; нейтралізувати негативний вплив кризових явищ на його діяльність; забезпечити належний облік фінансових потоків, зміцнити операційну ефективність системи контролю; забезпечити проведення робіт із захисту конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю. До того ж, в умовах низького рівня фінансової безпеки погіршується фінансова стійкість, фінансова незалежність і конкурентоспроможність економічних суб'єктів. Таким чином, без належного рівня фінансової безпеки економічним суб'єктам неможливо стабілізувати фінансово-економічну ситуацію, створити дієвий механізм функціонування, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Вивченню питань фінансової безпеки та аналізу різноманітних аспектів удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств присвячено численні публікації як іноземних, так і українських дослідників, зокрема роботи О. М. Бандурки, О. І. Барановського, Т. Г. Васильціва, К. С., О. Б. Жихора, Є. П. Картузова, С. В. Козловського, О. В. Малик, О. В. Орлик, О. Л. Пластуна, О. П. Полтініна, Г. О. Портнової, В. В. Смачило, І. В. Чібісової, М. І. Флейчук, М. Є. Шкурат та інших. Проте, практичні аспекти даної проблеми потребують додаткових напрацювань.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних положень фінансової безпеки підприємства, а також вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовою безпекою.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- розглянути поняття фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства та держави;
- обґрунтувати механізм управління фінансовою безпекою підприємства;
- визначити систему зовнішніх загроз економічній та фінансовій безпеці підприємства в умовах глобалізації;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Хмельницькобленерго»;
- здійснити діагностику фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»;
- розглянути методи і моделі оцінки фінансової безпеки підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго»;
- обґрунтувати напрями покращення фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах глобалізації та соціально-економічного розвитку.

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансовою безпекою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад управління фінансовою безпекою АТ «Хмельницькобленерго».

Інформаційну базу дослідження становить фінансова звітність та аналітичні дані АТ «Хмельницькобленерго», законодавчо-нормативні акти України, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

У процесі проведення дослідження використовувались **методи**: абстрактно-логічний – при дослідженні сутності різноманітних категорій і понять економічна безпека, фінансова безпека; абстрагування і угруповання (для

ідентифікації зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці вітчизняного підприємства); фінансового аналізу – для діагностики фінансового стану підприємства); моделювання – при прогнозуванні ймовірності настання банкрутства за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана, а також при прогнозуванні доходів підприємства за допомогою лінійної моделі; графічний і табличний методи – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ і процесів тощо.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані пропозиції щодо підвищення рівня фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго». Окрім цього, відрізняються практичною значущістю і результати моделювання при прогнозуванні ймовірності настання банкрутства підприємства за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана, а також при прогнозуванні доходів підприємства за допомогою лінійної моделі.

Наукові результати дослідження:

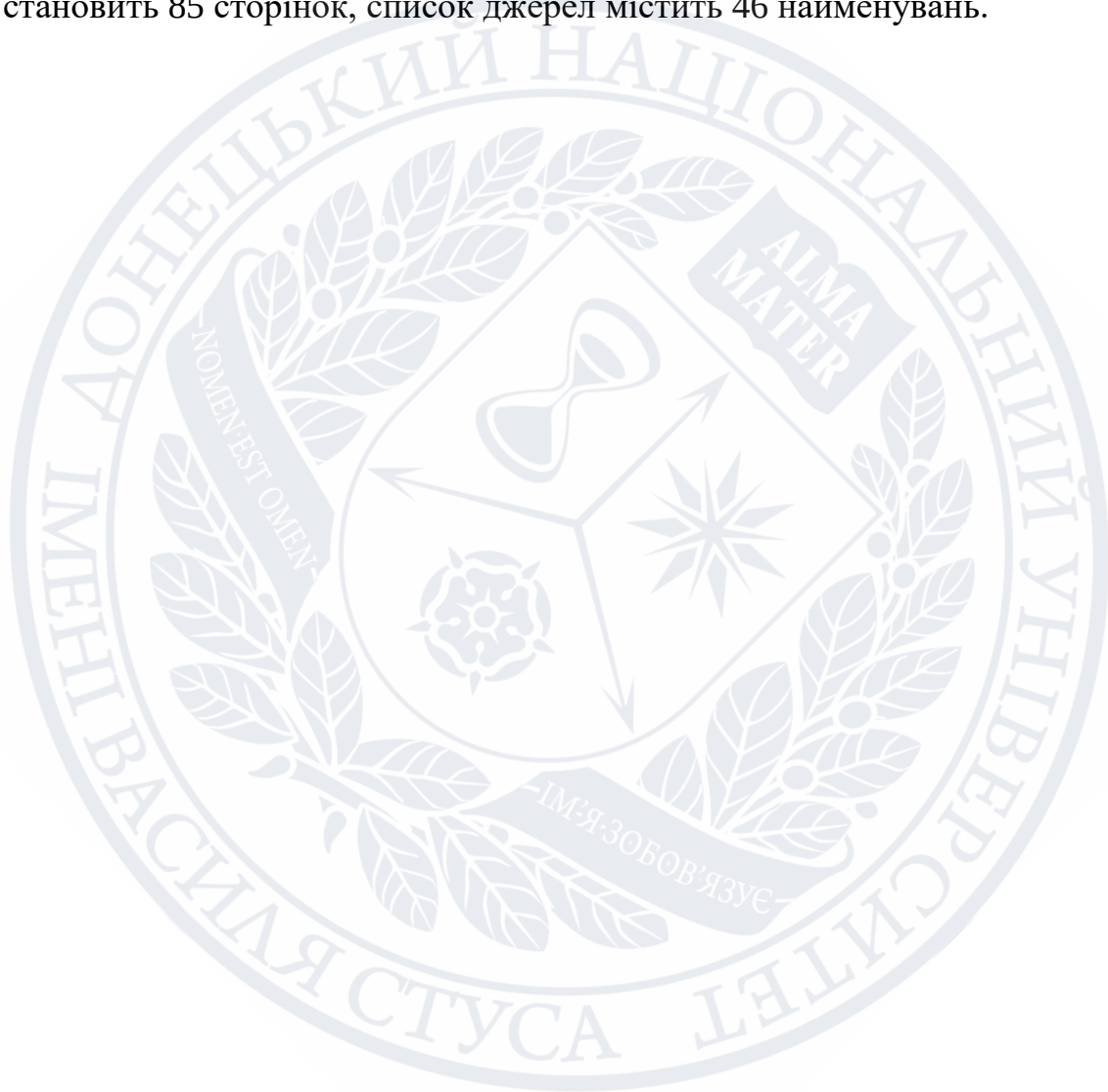
1. проведена діагностика фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго», що дозволила оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість підприємства;
2. математичний інструментарій щодо прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємства, а також інструментарій щодо прогнозування доходів підприємства за допомогою лінійної моделі, що отримали подальшого розвитку;
3. розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління фінансовою безпекою АТ «Хмельницькобленерго».

Апробація результатів дослідження, Результати кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у наукових публікаціях:

1. Михайлиця В. І. Фінансова безпека як складова економічної безпеки. *Актуальні питання сучасної економіки: Праці XVII Всеукр. наук. конф. (Умань, 13 лист. 2025).* Умань, 2025 (подано до друку).
2. Михайлиця В. І. Удосконалення системи управління фінансовою безпекою суб'єктів міжнародного бізнесу з метою захисту від можливих

загроз. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання*: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, грудень 2025). Вінниця, 2025 (подано до друку)

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 85 сторінок, список джерел містить 46 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємства та держави

Базовою проблемою будь-якої економічної системи є забезпечення її ефективного та стабільного функціонування. На сучасному етапі особливої актуальності набувають питання стабільного безкризового розвитку. У цьому контексті саме забезпечення безпеки суб'єктів – держави, її окремих ланок, підприємств стає надзвичайно важливим. І якщо раніше науковці більше уваги приділяли питанням економічної безпеки, то на даному етапі все більше представників наукової спільноти зосереджують свій науковий пошук саме на питаннях фінансової безпеки, відповідальної за безпеку сфери фінансових відносин, адже фінансова безпека розглядається як важливий елемент в структурі економічної безпеки..

Питання фінансової безпеки є системними, оскільки стосуються і пов'язують окремі країни, регіони, господарюючі суб'єкти, політику, економіку, фінанси тощо. Фінансова безпека охоплює: фінансову безпеку окремого громадянина, домашніх господарств, населення в цілому, підприємців, підприємств, організацій, установ та їх асоціацій, галузей господарського комплексу, регіонів, окремих секторів економіки, держави та різноманітних міждержавних утворень, світового співтовариства в цілому [1]. Проте предметом даної роботи є саме фінансова безпека підприємства, на створенні дієвих важелів управління якою в сучасних умовах і буде зосереджено науковий пошук.

Економічна безпека, що характеризується як якісна характеристика економічної системи, що визначає її здатність підтримувати адекватні умови працездатності системи, розвиток у напрямку досягнення поставлених цілей, а у випадку виникнення загроз – здатності протистояти ним, складається з таких рівнів:

- міжнародна безпека (глобальна, регіональна);
- національна безпека (державна, галузі, регіону, суспільства);
- приватна: підприємства, господарства або особистості [3].

У системі економічної безпеки держави чільне місце відведено економічній безпеці суб'єктів господарювання, які виступають первинною ланкою, що забезпечує життєві потреби населення й ресурси для його розвитку.

Виокремлюють сім функціональних складових економічної безпеки підприємства: фінансова, інтелектуальна та кадрова складові, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна і силова складові (рис. 1.1).

Складові економічної безпеки підприємства представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Функціональні складові економічної безпеки підприємства

Джерело: [4]

Фінансова складова економічної безпеки підприємства може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, що виражається в максимізації прибутку та підвищенні

рентабельності діяльності підприємства, якості використаних основних і оборотних активів, структури капіталу [4].

Вперше термін «фінансова безпека» знайшов своє відображення у Законі України «Про основи національної безпеки України» [5]. Згідно зі змістом у свій час ще чинного даного законодавчого документу фінансова безпека визначалася як такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної системи та фінансових ринків, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних загроз, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання [5].

Складність і багатоаспектність дефініції «фінансова безпека підприємства» зумовлюють відсутність єдиного методичного підходу до визначення її сутності та основних складових.

В економічній літературі не вироблено єдиного методичного підходу щодо визначення сутності поняття «фінансова безпека» та її складових.

Серед вітчизняних дослідників одним із перших запропонував своє бачення обґрунтування дефініції фінансової безпеки підприємства І. А. Бланк. На його думку, фінансова безпека підприємства являє собою кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в нинішньому і перспективному періоді [6].

В економічній літературі представлено достатньо визначень поняття «фінансова безпека», які характеризуються в цілому як складні та неоднозначні [7; 8]. Систематизуємо основні підходи до визначення її сутності у табл. 1.1.

Результати дослідження думки авторів дозволяють зробити висновок, що «фінансову безпеку підприємства» можна розглядати як сукупність

кількісних і якісних показників фінансового стану підприємства. Фінансова безпека суб'єкта господарювання визначається забезпеченням його фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ефективністю використання фінансових ресурсів, організацією внутрішньогосподарського контролю, аналізом можливих внутрішніх та зовнішніх загроз, попередження збитків підприємства, а також якістю системи управління.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «фінансова безпека»

Автори 1	Тлумачення підходів 2
Барановський О. І. [9]	Фінансова безпека виступає надзвичайно складною багаторівневою системою, яка охоплює: фінансову безпеку окремого громадянина, домашніх господарств, населення, підприємств, організацій тощо. Це поняття, що включає комплекс методів, засобів і заходів захисту економічних інтересів держави на макrorівні, корпоративних структур, фінансової діяльності суб'єктів господарювання на мікрорівні
Васильців Т. Г. [10]	Фінансова безпека – динамічна ознака фінансового стану підприємства, яка відображає його стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого і збалансованого розвитку та захисту своїх фінансових інтересів
Варналій З. С., Мехед А. М. [11]	Фінансова безпека – міра гармонізації економічних інтересів господарюючого суб'єкта, як у часі, так і просторі, з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища з метою формування відповідної системи, яка б сприяла захисту його фінансових інтересів від наявних та потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз
Шиназі Г. [12]	Фінансова безпека – здатність сприяти та розширювати економічні процеси корпорації, управляти ризиками діяльності та нівелювати їх наслідки
Полянський В. О. [13]	Фінансова безпека – це особлива категорія, яка поєднує елементи бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної торгової політики, комплексна реалізація яких має бути спрямована на пошук шляхів економічного поступу та характеризується збалансованістю, а також стійкістю до макроекономічних шоків
Вудвуд В. В., Батієвська О. В. [14]	Фінансова безпека підприємства – це такий його фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи

Продовження таблиці 1.1

1	2
Пасінович І. І., Гутак В. М. [15]	Фінансова безпека – це такий стан підприємства, за якого його фінансові показники перебувають в межах значень, що забезпечують фінансову стійкість, здатність виконувати фінансові зобов'язання і достатній для розвитку рівень рентабельності, а система менеджменту здатна нівелювати загрози та забезпечити реалізацію фінансових інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів
Чупіс А. В. [16]	Фінансова безпека підприємства ов'язується з ефективністю використання фінансових ресурсів, що відбивається на позитивних значеннях показників фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності; якісних орієнтирах забезпечення оптимальної структури капіталу; ефективності дивідендної політики тощо

Джерело: складено автором за [9-16]

Якщо узагальнити авторську думку дослідників у цій площині, можна подати систематизоване тлумачення досліджуваного поняття, яке доцільно представити наступним чином: Фінансова безпека підприємства – складова його економічної безпеки, що: дозволяє на перспективу забезпечити платоспроможність, фінансову стійкість та незалежність суб'єкта господарювання; оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів; дозволяє самостійно працювати над розробкою фінансової стратегії, підсилювати її тактичними завданнями; дозволяє вчасно реагувати на можливі загрози та розробляти і впроваджувати дієві заходи для ліквідації загроз.

Отже, фінансова безпека, як складова економічної безпеки, посідає особливе місце, оскільки фінанси є двигуном будь-якої економічної системи та забезпечують найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів.

Фінансова безпека суб'єктів господарювання визначається такими аспектами: стабільністю фінансового стану підприємства, його фінансовою стійкістю; збалансованістю фінансових потоків; ступенем ефективності фінансово-економічної діяльності, а також ефективністю системи управління ризиками.

Система управління фінансовою безпекою підприємства охоплює широкий спектр завдань, серед яких:

- визначення ризиків, ідентифікація потенційних небезпек і загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- впровадження системи діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства, використовуючи відповідні моделі й методи;
- підтримка фінансової стійкості й платоспроможності;
- формування оптимального обсягу та структури фінансових ресурсів підприємства, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості;
- ефективна інвестиційна політика підприємства;
- мінімізація фінансових ризиків підприємства;
- використання сучасних технологій та інструментів управління;
- контроль та оцінка ефективності функціонування системи фінансової безпеки на підприємстві [17].

Отже, фінансова безпека у загальному її розумінні полягає у створенні відповідними суб'єктами, на усіх рівнях функціонування фінансової системи (державні фінанси, фінанси підприємств, фінанси домогосподарств) належної системи захисту фінансових інтересів; забезпечення належного рівня стабільності й стійкості фінансової системи від можливого впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, здатність фінансової системи держави забезпечити ефективне функціонування національної економіки та стає економічне зростання [18].

Серед факторів, які визначають фінансову безпеку держави доцільно виокремити: політична та соціально-економічна ситуація в країні; характер фінансово-кредитної політики держави; рівень фінансової незалежності; рівень забезпечення функціонування системи державних фінансів [19].

Фінансова безпека держави є багаторівневою. Вона включає такі складові: бюджетну, боргову безпеку, валютну, грошово-кредитну, інвестиційну безпеку, фінансову безпеку банківської системи та небанківського сектору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Складові фінансової безпеки держави

№ з/п	Складові фінансової безпеки	Характеристика складових фінансової безпеки
1	бюджетна безпека	це стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, за якого уповноважені державні органи влади можуть максимально ефективно виконувати покладені на них функції
2	валютна безпека	це такий стан курсоутворення, який характеризується високою довірою суспільства до національної грошової одиниці, її стійкістю, створює відповідні умови для поступального розвитку вітчизняної економіки, залучення в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи і максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках
3	грошово-кредитна безпека	це стан грошово-кредитної системи, який характеризується стабільністю грошової одиниці, грошової системи що забезпечує всіх суб'єктів національної економіки якісними та доступними кредитними ресурсами в обсягах та на умовах, сприятливих для досягнення економічного зростання
4	боргова безпека	такий рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень й оптимального співвідношення між ними, достатнім для задоволення визначених соціально-економічних потреб, що не провокує виникненню надмірного боргового навантаження, не загрожує втраті суверенітету держави та стабільності її фінансовій системі загалом
5	банківська безпека	це рівень фінансової стійкості банківських установ країни, що дає змогу забезпечити ефективність функціонування її банківської системи та захист від зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, а також можливих загроз
6	безпека небанківського сектору	це рівень розвитку страхового та фондового ринків, що дає можливість повною мірою задовольняти потреби суспільства у зазначених фінансових інструментах та послугах
8	інвестиційна безпека	такий рівень національних та іноземних інвестицій, що дозволяє оптимально задовольняти поточні потреби національної економіки в капітальних вкладеннях за обсягом і структурою з урахуванням ефективного застосування і повернення інвестованих коштів, оптимального співвідношення між розмірами іноземних інвестицій у країну і вітчизняних за кордон, а також сприятиме забезпеченню рівноваги платіжного балансу

Джерело: систематизовано автором за [20]

Розрізняють фінансову безпеку на мікрорівні (йдеться про фінансову безпеку підприємств та домогосподарств) та макрорівень (фінансова безпека держави). При тому, що має місце такий поділ фінансової безпеки на вище зазначені рівні, фактично ці складові є неподільними, адже реалізація як

індивідуальних відтворювальних процесів, так і процесу суспільного відтворення можливе лише за умови органічного об'єднання інтересів держави, підприємств та окремих громадян [16].

У контексті вищезазначеного варто зауважити, що синхронний безпечний рівень життя громадян, функціонування підприємств, організацій і установ, поступ держави, її регіонів, секторів економіки, може бути забезпечений, як правило, в ідеалі. Фактичний стан критеріальних вимог до фінансової безпеки одних суб'єктів в більшості випадків відрізняється від вимог інших, тобто те, що в конкретний період часу є вигідним і безпечним для громадян, підприємств, секторів економіки, не завжди є вигідним для держави.

У сучасних умовах глобалізаційних економічних дисбалансів, сучасних викликів і загроз, трансформаційних процесів посилюється прагнення урядів держав, менеджменту компаній, окремих індивідів до досягнення відповідного рівня фінансового забезпечення, що є важливим елементом їхньої фінансової безпеки.

1.2 Механізм управління фінансовою безпекою підприємства

Однією з найважливіших проблем підприємницької діяльності в ринкових умовах господарювання будь-якої організації є забезпечення фінансової безпеки як основної складової економічної безпеки підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності є цілеспрямованою діяльністю, метою якої є забезпечення прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримку відповідного рівня фінансової безпеки та сприяння сталому розвитку підприємства [21; 22].

Окрім прийняття управлінських рішень, функції суб'єктів фінансової безпеки підприємства включають: встановлення мети, планування, організацію, оперативний вплив, мотивацію та контроль (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функції суб'єктів фінансової безпеки підприємства

Функції	Характеристика функцій
Встановлення мети	Процес визначення конкретних цілей для досягнення очікуваного результату
Планування	Складання стратегічних, тактичних та оперативних планів щодо забезпечення фінансової безпеки. Планування також включає програмування і прогнозування
Рішення	Сукупність дій, починаючи від аналізу проблеми, оцінки альтернатив та вибору найкращого курсу дій для досягнення організаційних цілей
Організація	Реалізація процесу прийняття відповідних рішень, а також застосування фінансових інструментів і технологій з метою забезпечення фінансової безпеки підприємства
Оперативний вплив	Сукупність заходів для забезпечення ефективності дій, які потребують негайної реакції та управління ресурсами в реальному часі
Мотивація	Створення належної системи мотивації, що включає як моральні, так і матеріальні методи стимулювання роботи персоналу
Контроль	Здійснення контролю за діяльністю відповідних служб, підрозділів, персоналом підприємства щодо ефективності та цільового використання ресурсів; контролю за процесом забезпечення фінансової безпеки підприємства шляхом порівняння фактичних результатів з плановими показниками

Джерело: складено автором

Від сформованої концепції управління фінансовою безпекою залежить рівень забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання. В основі концепції має бути запропонована стратегія управління фінансовою безпекою підприємства, політики управління, а також відповідний механізм управління фінансовою безпекою. Такий механізм доцільно розглядати як систему організаційних, правових і фінансових засобів, методів, важелів впливу, основним завданням яких є своєчасне виявлення, попередження, нейтралізація й ліквідація можливих загроз фінансовій безпеці підприємства.

Механізм забезпечення фінансової безпеки дозволяє компанії:

- забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів;
- забезпечити підприємству фінансову незалежність, фінансову стійкість, платоспроможність, сприяти підвищенню рентабельності;
- виявити можливі загрози діяльності підприємства та оперативно на них реагувати, гнучко приймаючи відповідні рішення;

- розробляти та впроваджувати фінансову стратегію компанії, враховувати, при цьому фінансові інтереси власників тощо [21].

Концепція безпеки підприємства повинна відповідати вимогам конструктивності, гнучкості, реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [24] і повинна містити певну послідовність етапів, представлених на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи управління фінансовою безпекою підприємства

Джерело: [23]

Зокрема, перший етап включає діагностику фінансового складової економічної безпеки компанії, що здійснюється шляхом аналізу потенційних й реальних загроз та небезпек фінансовій безпеці підприємства. Спочатку загрози виявляють, далі – ранжують за значимістю, прораховуючи прогнозні обсяги збитків, яких та чи інша загроза може завдати

Другий етап є стратегічним. Він передбачає визначення цілей, обґрунтування мети та завдань, що, за врахування проблемних ситуацій, сприятимуть реалізації стратегії управління фінансовою безпекою компанії.

Тактичним є третій етап і він включає: вибір принципів, обґрунтування функцій, формування органіграми управління фінансовою безпекою підприємства, розробку заходів з метою реалізації базових позицій концепції управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, а це і створення належної системи ресурсного забезпечення, ефективної системи підготовки персоналу, навчання, підвищення кваліфікації персоналу, контроль за ефективністю виконання концепції фінансової безпеки.

Четвертий етап передбачає визначення ключових критеріїв і показників оцінки стану фінансової безпеки підприємства за обраною методологією, а також методів оцінки.

Розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства є центральним і основним кроком концепції управління фінансовою безпекою. І цей етап є наступним, п'ятим. Очевидно, що реалізація кінцевої мети концепції неможлива без створення дієвого механізму.

Оцінка ефективності реалізації концепції управління фінансовою безпекою підприємства здійснюється на 6 етапі. І останнім етапом концепції є етап коригування стратегії управління фінансовою безпекою, тактичних завдань, що могли би сприяти реалізації стратегії, за потреби, перегляд засобів досягнення передбачених концепцією цілей під впливом зміни умов середовища функціонування підприємства, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Отже, з огляду на вище зазначене, основним етапом концепції управління фінансовою безпекою підприємства є побудова відповідного умовам функціонування суб'єкта механізму управління його фінансовою безпекою, який має бути спрямований, з одного боку, на своєчасне виявлення небезпеки, загроз, а з іншого боку? цей механізм має бути спрямований на

посилення фінансово-економічного потенціалу підприємства [25], а також сприяти захисту його фінансових інтересів.

Саме системний підхід, який припускає, що необхідно враховувати всі умови функціонування суб'єкта, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії і взаємодії, сприяє підвищенню ефективності забезпечення фінансової безпеки підприємства [26].

Процес забезпечення фінансової безпеки підприємства здійснюється в умовах невизначеності впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування на ефективність прийняття управлінських рішень, що обумовлює необхідність застосування методу семантичного моделювання, що використовується для моніторингу управління складними об'єктами [27] і зміст якого передбачає перетворення простих форм економічної інформації у складну високоорганізовану форму, прикладом якої виступає запропонований механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства, основним призначенням якого є створення і реалізація відповідних умов, що сприяють безпеці [14], може містити різний ступінь структуризації і формалізації. Однак, важливою складовою даного механізму виступають управлінські функції [28], перелік і характеристика яких були представлені у табл. 1.3.

Представлена на рис. 1.3 структура механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства містить декілька блоків, які повинні забезпечити достатній для підприємства прибуток. Це функції, інструменти, ризики, загрози, принципи, методи, суб'єкти, об'єкти та контроль, який виступає не тільки завершальним етапом процесу забезпечення фінансової безпеки організації, але і сполучною ланкою між всіма іншими складовими механізму.

Серед складових механізму важливе місце відведено загрозам, що можуть спіткати суб'єкта господарювання. Загрози поділяються на зовнішні, що виникають за межами підприємства, пов'язані із середовищем його

функціонування, і внутрішні, які стосуються його господарської діяльності та персоналу.

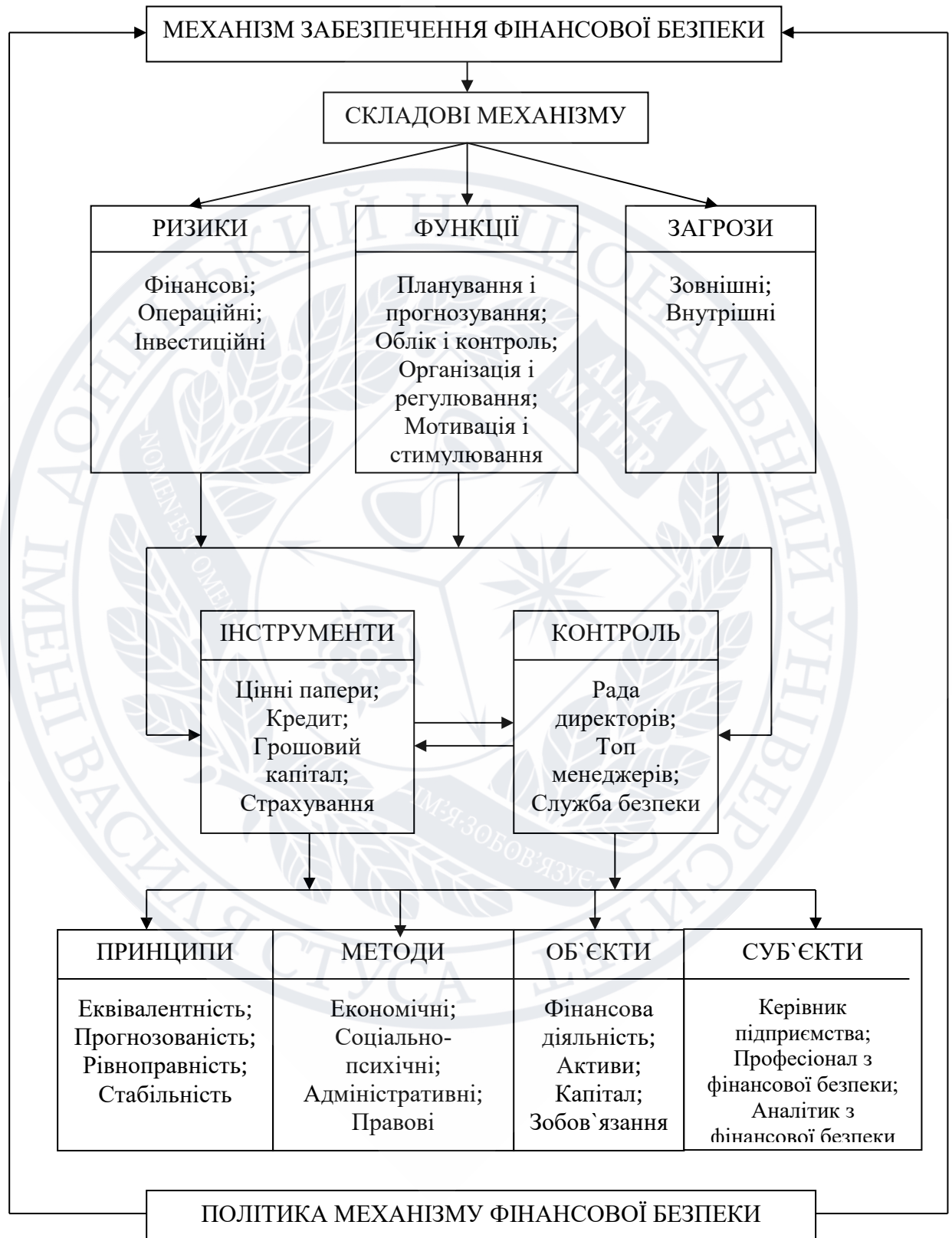


Рисунок 1.3 – Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства

Джерело: [14]

Розглянувши структуру механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства та особливості його функціонування, можна виокремити основні напрями його удосконалення за сучасних умов функціонування підприємств:

- покращення управління власними оборотними коштами, які є найбільш істотним фактором підвищення фінансової безпеки підприємства. Стратегічними цілями такого управління мають бути: оптимізація обсягів, забезпечення ліквідності балансу, прискорення оборотності, забезпечення інфляційної захищеності, зниження вартості формування;
- розробка ефективної політики управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Специфічним прийомом такої політики може бути розробка платіжного календаря і касового бюджету;
- створення системи фінансового контролінгу на підприємстві, що включає: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфер контролінгу; формування системи пріоритетів показників, що контролюються; розробку системи кількісних стандартів контролю; побудову системи моніторингу фінансових показників; формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень [29];
- забезпечення ефективної системи контролю за діяльністю усіх підрозділів підприємства, цільовим та оптимальним використанням фінансових ресурсів, здійснення оцінки ефективності фінансових заходів.

1.3 Система зовнішніх загроз економічній та фінансовій безпеці підприємств в умовах глобалізації

В умовах глобалізаційних викликів, трансформаційних змін, під впливом турбулентності зовнішнього середовища, а в цих умовах сьогодні змушені функціонувати суб'єкти, зростають ризики впливу факторів, особливо зовнішніх загроз економічній та фінансовій безпеці підприємства.

Система економічної безпеки підприємства формується під впливом відповідних факторів, зокрема через взаємозв'язки підприємства з відповідними зовнішніми суб'єктами, серед яких споживачі, постачальники, конкуренти, контрагенти, органи державної влади та управління, у тому числі, контролюючі діяльність підприємств інстанції, а також недержані інституції, об'єднання громадян, представництво судової гілки влади тощо (рис. 1.4) [27].

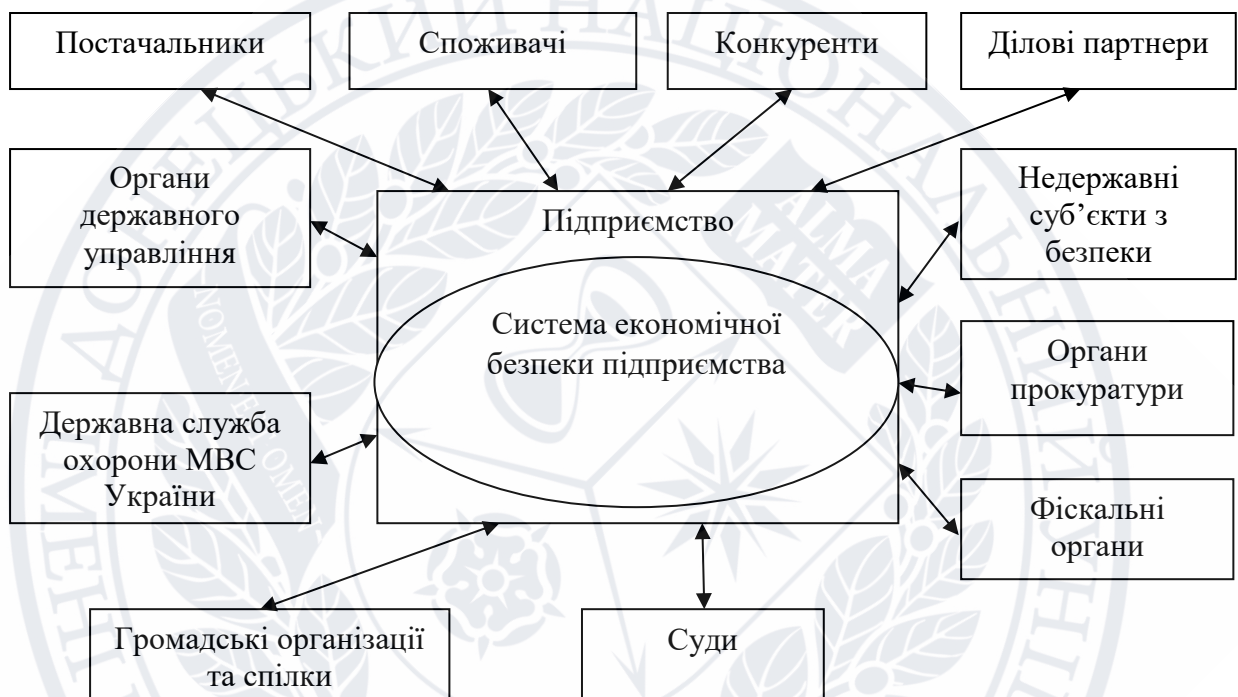


Рисунок 1.4 – Зовнішні суб'єкти впливу на систему економічної безпеки підприємств

Джерело: складено автором за [27]

Особливий вплив на систему економічної безпеки підприємства спричинено представниками бізнес-середовища, з якими безпосередньо співпрацює підприємство, зокрема, йдеться про контрагентів, споживачів, постачальників, підрядників, конкурентів. Серед іншого – це державні інституції, зокрема фіскальні, що здійснюють регулювання та контроль діяльності підприємств. Вплив інших суб'єктів може бути як суттєвим, так і епізодичним.

Кожне підприємство в своїй діяльності ставить перед собою завдання – своєчасно виявити, попередити та нейтралізувати існуючі загрози економічній безпеці, виявити напрямки їхнього впливу.

Загрози економічній безпеці для суб'єкта характеризуються сукупністю як вже існуючих, так і потенційно можливих чинників, умов, що створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів будь-якої організації [30].

Виокремлюють ряд підходів для здійснення аналізу загроз економічній безпеці підприємства.

Ідентифікація за характером та ступенем небезпеки впливу загрози – це найпоширеніший із підходів до аналізу загроз економічній безпеці підприємства. Він дає можливість встановити пріоритетність напрямків забезпечення безпеки [30].

В цілому, загрози економічній безпеці суб'єкту підприємництва поділяють за фактором приналежності джерел виникнення на дві групи – це внутрішні та зовнішні.

Внутрішні загрози, що пов'язані, в першу чергу, з основною діяльністю підприємства, обумовлені економічними процесами всередині компанії, пов'язаними із залученням різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), забезпеченням ефективного та за цільовим призначенням використання цих ресурсів та їх збереженням.

Даний спектр загроз проявляється, як правило, за умов використання застарілих технологій, технічних засобів, через неефективну маркетингову стратегію, а також за неефективного менеджменту, незадовільної роботи функціональних підрозділів компанії, зокрема, в більшості випадків – спеціалізованого підрозділу – служби безпеки підприємства [30].

За межами підприємства виникають інші види загроз економічній безпеці – це зовнішні загрози, що безпосередньо не залежать від діяльності компанії, але які вносять свої корективи в подальше функціонування підприємства. Серед них виокремлюють: необґрунтовані претензії фіскальних інституцій, незаконні перевірки з боку органів державної виконавчої влади,

незаконні дії з боку конкурентів, рейдерські атаки, фінансові санкції, необ'єктивна рекламна пропаганда, шахрайські дії [30], фальсифікація угод, економічне шпигунство, кібератаки, переманювання висококваліфікованих кадрів, психологічний тиск на менеджмент компанії, прямі фізичні дії та багато інших факторів.

Підпадає під вплив загроз і фінансова безпека підприємства [31]. Внутрішні та зовнішні загрози фінансовій безпеці вітчизняного підприємства систематизовані на рис. 1.5.

Серед зовнішніх загроз, які можна лише врахувати, якщо вони ідентифіковані, при організації діяльності суб'єкта і на подолання яких, як правило, менеджмент компаній спрямовує основний свій ресурс, незважаючи особливо на внутрішні загрози, які часто можуть бути більш небезпечними і руйнівними, слід виокремити: несприятливу політичну, макроекономічну ситуацію в країні; нестабільність податкової, валютно-кредитної, страхової та інвестиційної політики; недобросовісну конкуренцію; нестабільність нормативно-правової бази тощо.

Внутрішні загрози, що викликані діяльністю самого підприємства, зокрема, системою організації такої діяльності, рівнем діяльності та кваліфікації фінансового менеджменту компанії, можуть включати: неефективну систему організації процесу управління компанією, капіталом підприємства; низьким рівнем управління, стратегічного планування, фінансової дисципліни та репутації; високим рівнем кредиторської заборгованості; недосконалою маркетинговою, ціновою та збутовою політикою тощо.

В цілому, поділ загроз на внутрішні й зовнішні в умовах глобалізації всіх економічних, політичних, технічних та технологічних процесів є відносно умовним. В основі зниження внутрішніх загроз й розкриття внутрішнього потенціалу суб'єкта зосереджено ефективно працюючий персонал, лояльний до підприємства. Одним із головних джерел ефективного розвитку підприємства вважається колектив.



Рисунок 1.5 – Зовнішні та внутрішні загрози фінансовій безпеці вітчизняного підприємства

Джерело: складено автором за: [27; 30; 31]

Необхідно зауважити, що формування належного рівня економічної безпеки суб'єктів підприємництва вимагає створення організаційно-економічних механізмів розвитку партнерських відносин із суб'єктами ринку та органами державного управління. У цьому аспекті підприємствам потрібно здійснювати постійний моніторинг і розробляти заходи, спрямовані на недопущення виникнення загроз у процесі взаємодії з різними суб'єктами ринку.

Таким чином, підприємствам доцільно здійснювати ідентифікацію загроз економічній безпеці під час взаємодії з усіма іншими суб'єктами [32] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємств у процесі взаємодії із різними суб'єктами господарювання

Суб'єкт господарювання	Ідентифікація загроз
Постачальники	Несвоєчасність поставок ресурсів; невиконання умов договорів; непередбачуване зростання цін та витрат на поставку; проблеми з якістю та її невідповідність стандартам і вимогам
Споживачі	Зміна смаків, уподобань, зниження платоспроможного попиту; прогалини у чинному законодавстві з питань захисту прав споживачів; поширення необ'єктивної інформації щодо діяльності підприємства, продукції/послуг, його персоналу; об'єднання в групи для спричинення впливу на рівень цін
Органи державного управління	Зміна чинного законодавства; тінізація економіки, корупція; непрозорість дозвільної системи; ускладнення екологічних стандартів; зростання кількості перевірок; зростаюче податкове навантаження, податковий тиск; підвищення мінімальної заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи; ускладнена амортизаційна політика
Конкуренти	Недобросовісна конкуренція; агресивна політика з боку конкурентів, спрямована на збільшення ринкової частки; співпраця конкурентів з органами державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на ускладнення доступу до споживчого ринку і ресурсів для інших компаній; упровадження технічних інновацій; монополізація зв'язків із постачальниками; демпінг; переманювання висококваліфікованого персоналу

Джерело: систематизовано автором

Відносини, що формують підприємства зі споживачами є особливо важливим аспектом забезпечення їхньої економічної безпеки. Вважаємо, що підвищенню рівня економічної безпеки підприємств у відносинах зі споживачами може сприяти введення так званих Customer Relationship Management System (CRM-систем) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, а саме технологіями, застосування яких сприятиме автоматизації бізнес-процесів при формуванні відносин з клієнтами [33]. Задоволення потреб клієнтів, забезпечення продажів, підвищення ефективності маркетингової політики – основні цілі діяльності підприємства, передбачені CRM-моделлю взаємин з клієнтами.

Сучасні підприємства приймають рішення щодо впровадження таких систем у ситуаціях: залучення та утримання клієнтів; захист особистих даних; зберігання все в одному місці, на захищених серверах; мінімізація витрат; систематизація бази щодо клієнтів; економія часу; збільшення продуктивності праці; якісна, віддалена робота [34].

З метою захисту бізнесу від внутрішніх загроз, розкриття та розвитку потенційних можливостей підприємства доцільно на сучасних підприємствах:

- створювати ефективні системи управління персоналом, розробляти індивідуальні підходи до кожного працівника;
- розробляти систему кар'єрного росту під кожне робоче місце, ефективну систему мотивації, враховуючи КПІ працюючого, а не суб'єктивні фактори;
- забезпечити чіткий розподіл повноважень і обов'язків працюючих;
- забезпечення формування кадрового резерву, розробка програм підтримки молоді.

У напрямку взаємодії підприємств з постачальниками основну увагу слід зосередити на формуванні портфеля замовлень, узгодженні політики ціноутворення; визначенні термінів та умов доставки, створення ефективної інформаційної взаємодії. При виборі стратегічно важливих для підприємства

постачальників слід звертати особливу увагу на його фінансовий стан та можливі ризики його погіршення.

Таким чином, створення надійної системи фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта – це надзвичайно складний процес, який повинен здійснюватися на систематичній основі й має бути спрямований на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію різних видів загроз фінансово-економічній безпеці суб'єкта господарювання, попередження можливих збитків та з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства на ринку, його фінансової стійкості.

Висновки до розділу 1

Розглянувши численні наукові джерела, думку багатьох науковців щодо обґрунтування дефініції «фінансова безпека підприємства», представлені в економічній літературі сучасні наукові підходи до обґрунтування даного поняття, дійшли висновку, що фінансова безпека підприємства є складовою його економічної безпеки, яка дає змогу забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та фінансову незалежність у довгостроковій перспективі, забезпечує оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів компанії, дозволяє визначити потенційні небезпеки і загрози її стану, та через систему раннього попередження і реагування дозволяє ідентифікувати ці загрози й своєчасно пропонувати заходи для їх усунення, або мінімізувати вплив загроз, а також самостійно здійснювати розробку фінансової стратегії, її запровадження.

Забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки підприємства залежить від сформованої власної концепції управління фінансовою безпекою, в її основі лежить розробка відповідної стратегії, політики управління фінансовою безпекою підприємства та механізму, який слід розглядати як систему організаційних, правових, фінансових засобів впливу, метою яких,

окрім іншого, є своєчасне виявлення, попередження, нейтралізація та ліквідація можливих загроз фінансовому стану підприємства, як внутрішніх, так і, особливо, – зовнішніх, носіями яких є: постачальники, покупці, підприємства-конкуренти, банки, держава через законодавчі, виконавчі та судові органи влади, рейдерські структури, та розробка заходів для вчасного усунення цих загроз.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Акціонерне товариство (АТ) «Хмельницькобленерго», історія створення якого налічує більш ніж 70 років, здійснює діяльність у сфері передачі та розподілу електроенергії на території Хмельницької області, забезпечуючи безперервне електропостачання населенню, промисловим об'єктам та організаціям, обслуговує енергетичну інфраструктуру регіону та відповідає за технічну надійність мереж.

Підприємство є державним оператором системи розподілу електроенергії в Хмельницькій області, який володіє 70 % акцій держави (через АТ «Українські розподільні мережі»), а 30 % належать приватним особам, зокрема компанії VS Energy та ДТЕК.

Починаючи з 2018 р., АТ «Хмельницькобленерго», будучи суб'єктом ринку електричної енергії, на підставі Ліцензії на право провадження господарської діяльності з розподілу електричної енергії (Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 13.11.2018 р. №1410), відповідно до вимог чинного законодавства (Закон України «Про ринок електричної енергії», Кодекс систем розподілу, затверджений Постановою НКРЕКП від 14.03.2018 р.) провадить діяльність з розподілу електричної енергії. Також підприємство надає послуги через кол-центр, особистий кабінет та інші канали, дозволяючи споживачам передавати показники лічильників та отримувати інформацію про послуги [35].

Основні напрями діяльності АТ «Хмельницькобленерго» представлені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором за даними [35]

Відповідно до п. 15.2 Статуту структура управління АТ «Хмельницькобленерго» є дворівневою. Органами управління є загальні збори, наглядова рада – орган, що відповідає за реалізацію функції нагляду і виконавчий орган – колегіальний або одноосібний [36]. Склад наглядової ради формують її члени, у передбачених законом випадках – незалежні директори [37]. Відповідно до положень п. 15.4 Статуту до посадових осіб виконавчого органу товариства (Дирекції) належать посадові особи, представлені у табл. 2.1.

Статутний капітал товариства становить 33637840 гривень. Він розподілений на 134551360 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн за одну акцію. 70 % акцій АТ «Хмельницькобленерго» належать державі, а саме Фонду державного майна України, решта 30 % – приватним юридичним та фізичним особам, серед яких компанія VS Energy російського олігарха Олександра Бабакова (18,8%) та ДТЕК, що входить до складу System Capital Management Ріната Ахметова (6,7%) [35].

Основним джерелом фінансування поточної діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є надходження від реалізації електроенергії. Тому одним із ключових завдань для забезпечення обігових коштів є повна оплата спожитої електроенергії, а також зменшення собівартості, зокрема постійних та технологічних витрат електроенергії.

Таблиця 2.1 – Перелік посад і функцій посадових осіб виконавчого органу товариства

Посада	Основні функції / Відповідальність
Генеральний директор	Очолює Дирекцію, керує поточною діяльністю товариства, представляє його інтереси
Директор технічний	Відповідає за технічну експлуатацію, обслуговування та розвиток інфраструктури
Директор фінансовий	Керує фінансами, бухгалтерським обліком та фінансовим плануванням
Директор з питань забезпечення бізнесу	Забезпечує функціонування бізнес-процесів та ресурсну підтримку підрозділів
Директор з інформаційних технологій	Керує IT-інфраструктурою, системами безпеки та цифровою трансформацією
Директор з управління персоналом та юридичних питань	Відповідає за кадрову політику, правову підтримку та дотримання законодавства
Директор із стратегічного розвитку та інвестицій	Розробляє стратегію розвитку, займається інвестиційними проектами
Корпоративний секретар	Забезпечує документообіг, організацію засідань керівних органів та виконання корпоративних процедур

Джерело: складено автором на основі [36]

Основними джерелами доходів підприємства є:

- тарифи на передачу електроенергії для населення та комерційних споживачів;
- надання додаткових послуг з обслуговування електромереж та інфраструктури;
- виконання спеціальних проектів, пов'язаних з модернізацією енергетичної системи регіону.

За останні роки спостерігається стабільний обсяг реалізації електроенергії, проте прибутковість підпорядковується регуляторним змінам тарифів і сезонним коливанням споживання. Підприємство активно впроваджує заходи з оптимізації витрат та підвищення ефективності управлінських процесів.

АТ «Хмельницькобленерго» налічує кілька сотень працівників, серед яких висококваліфіковані інженери, технічні спеціалісти, економісти та адміністративний персонал. Підприємство приділяє увагу навчальним

програмам, підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу, що дозволяє підвищувати продуктивність і якість надання послуг.

Основні засоби підприємства становлять значну частину активів і включають: лінії електропередач та трансформаторні підстанції, спеціалізовану техніку та обладнання для обслуговування мереж, адміністративні та виробничі приміщення, транспортні засоби для виконання виробничих робіт. Високий рівень фізичного зносу деяких об'єктів вимагає систематичного оновлення, впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності використання активів.

АТ «Хмельницькобленерго» активно впроваджує інноваційні технології в управлінні енергетичними мережами, включаючи автоматизацію процесів, дистанційний моніторинг, цифрові системи обліку та управління споживанням електроенергії. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати надійність енергопостачання та створювати передумови для покращення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, АТ «Хмельницькобленерго» є високоструктурованим підприємством із значним майновим потенціалом та стабільною організаційною системою управління. Підвищення ефективності використання ресурсів, модернізація основних засобів та впровадження інноваційних підходів є ключовими факторами зміцнення його конкурентоспроможності. Дослідження цих аспектів є важливим для формування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємством.

Фінансова діяльність є основним елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки від її результатів залежить стійкість, платоспроможність та конкурентоспроможність на ринку. Для підприємств енергетичної галузі, зокрема АТ «Хмельницькобленерго», аналіз фінансової діяльності має особливе значення, адже вони виконують стратегічну функцію забезпечення населення та підприємств електроенергією, що безпосередньо впливає на економічну та соціальну стабільність регіону.

Проведення комплексного аналізу дозволяє оцінити рівень доходів і витрат, ефективність використання ресурсів, прибутковість, а також визначити сильні й слабкі сторони у фінансово-господарській діяльності суб'єкта.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем використання його трудового потенціалу. Для АТ «Хмельницькобленерго» раціональне управління персоналом є однією з ключових умов забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Аналіз показників використання трудового потенціалу дозволяє виявити залежність між чисельністю працівників, рівнем їх продуктивності, фондом оплати праці та результатами виробничої діяльності.

У табл. 2.2 наведено динаміку показників використання трудового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго», що дає можливість простежити тенденції та визначити ключові фактори, які впливають на продуктивність і результативність праці.

У 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькобленерго» демонструвало зростання обсягів виробництва (на 25,5% у 2023 р. та на 29,6% у 2024 р.). При цьому чисельність персоналу зменшувалася, що сприяло підвищенню продуктивності праці: виробіток на одного працівника зріс на 30,3% та 32,4% відповідно.

Фонд оплати праці у 2023 р. скоротився на 1,4%, а у 2024 р. зріс на 23,7%, однак темпи зростання були нижчими за темпи виробництва. Це дало змогу знизити частку витрат на оплату праці у загальному обсязі виробництва.

Такі тенденції зміцнюють фінансову стійкість і конкурентоспроможність досліджуваного суб'єкта господарювання.

Аналіз динаміки основних засобів підприємства дає змогу оцінити забезпеченість підприємства виробничими фондами, їх оновлення та рівень зносу. Дослідження базується на даних фінансової звітності (форми №1 №5) і дозволяє визначити структуру активів, співвідношення введення й вибуття. Узагальнені результати наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників використання трудового потенціалу
АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи зростання, (зниження), %	
		2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Обсяг виробництва	тис. грн	2393975	3005466	3895817	125,5	129,6
2. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3056	2945	2883	96,4	97,9
3. Виробіток на одного працівника підприємства	тис. грн / осіб	783,4	1020,5	1351,3	130,3	132,4
4. Фонд оплати праці	тис. грн	731055	720692	891430	98,6	123,7
у % до обсягу виробництва		30,5	24,0	22,9	-	-
5. Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства	грн	19935,0	20393,1	25766,9	102,3	126,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

У 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькобленерго» активно оновлювало та переоцінювало основні засоби, що посилювало виробничий потенціал. Вартість фондів зросла з 3601478 тис. грн у 2022 р. до 6541336 тис. грн у 2024 р., у т.ч. завдяки переоцінкам, які відобразили їх реальну ринкову вартість. Введення основних засобів здійснювалося стабільно, з піковим приростом у 2024 р. (+16,1%), тоді як вибуття залишалося незначним. Знос зріс із 1367748 тис. грн у 2022 р. до 3045799 тис. грн у 2024 р., що є наслідком розширення та активної експлуатації обладнання. Середньорічна вартість фондів щороку зростала, досягнувши 7512134,5 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про системне оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Отже, підприємство забезпечує стабільний розвиток виробничого потенціалу завдяки модернізації, збереженню активів та підвищенню ефективності їх використання. Ефективність використання та відтворення

основних засобів визначає стабільність роботи, конкурентоспроможність і перспективи модернізації підприємства. Для її оцінки застосовуються показники завантаженості, відновлення та зносу основних засобів.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників наявності та руху основних засобів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Темпи зростання, (зниження), %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Вартість основних засобів на початок року	3601478	5971949	6541336	165,8	109,5
Вартість введених основних засобів	608094	578351	671476	95,1	116,1
Вартість переоцінених основних засобів	2201616	-	1274768	-	-
Вартість виведених основних засобів	275076	8964	4647	3,3	51,8
Вартість основних засобів на кінець року	6136112	6541336	8482933	106,6	129,7
Сума зносу	1367748	1837751	3045799	134,5	165,7
Середньорічна вартість основних засобів	4868795	6256642,5	7512134,5	128,5	120,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Дані табл. 2.4 відображають тенденції розвитку виробничого потенціалу, проблемні аспекти та ефективність інвестицій у матеріально-технічну базу.

У 2022–2024 рр. ефективність використання основних засобів АТ «Хмельницькобленерго» характеризувалася певними коливаннями.

Фондовіддача у 2023 р. знизилася до 0,48, але у 2024 р. зросла до 0,52, що свідчить про підвищення ефективності активів. Фондомісткість скоротилася з 2,04 до 1,92, а фондоозброєність праці зросла з 1593,2 до 2605,7 тис. грн/особа, що підтверджує зміцнення матеріальної бази та продуктивності.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання і відтворення основних засобів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Темпи зростання, (зниження),%	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Показники ефективності використання					
1. Фондовіддача (Ф о)	0,49	0,48	0,52	98,0	108,3
2. Фондомісткість (Фе)	2,04	2,08	1,92	102,0	92,3
3. Фондоозброєність праці (Фв), тис. грн / осіб	1593,2	2124,5	2605,7	133,3	122,7
4. Коефіцієнт зносу (Кзн)	0,28	0,29	0,41	103,6	141,4
5. Коефіцієнт придатності (Кпр)	0,72	0,71	0,59	98,6	83,1
6. Рівень рентабельності (збитковості) основних засобів (ROF),%	0,34	0,31	0,30	91,2	96,8
Показники відтворення					
7. Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон)	0,099	0,088	0,079	88,9	89,8
8. Коефіцієнт вибуття основних засобів (Квиб)	0,076	0,002	0,001	2,63	50,0
9. Коефіцієнт приросту основних засобів (Кприр)	0,704	0,095	0,297	13,5	312,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Водночас коефіцієнт зносу підвищився з 0,28 до 0,41, а придатності знизився з 0,72 до 0,59, що свідчить про старіння фондів. Рентабельність активів скоротилася з 0,34% до 0,30%, а коефіцієнт оновлення з 0,099 до 0,079 при мінімальному вибутті. Загалом підприємство підвищило ефективність використання фондів, проте уповільнення оновлення вимагає активніших інвестицій у модернізацію.

Ключовим показником ефективності діяльності підприємства є доходи, оскільки вони визначають можливість покриття витрат, інвестування у розвиток, виконання фінансових зобов'язань та забезпечення стабільності господарської діяльності. Аналіз змін у структурі доходів дозволяє визначити основні джерела прибутку та напрями підвищення фінансової ефективності (табл. 2.5).

У 2022–2024 рр. структура доходів АТ «Хмельницькобленерго» істотно змінилася. Чистий дохід від реалізації зріс із 2393975 тис. грн у 2022 р. до 3995817 тис. грн у 2024 р., перевищивши темпи зростання собівартості. Валовий прибуток змінився від від’ємного (-76 537 тис. грн) у 2022 р. до позитивного (238971 тис. грн) у 2024 р., що свідчить про перехід від збитковості до прибутковості. Загалом підприємство продемонструвало підвищення ефективності виробництва та зміцнення фінансової стабільності.

Таблиця 2.5 – Формування валового прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Код за формою 2	Роки			Темпи зростання, (зниження),%	
		2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ряд.2000	2393975	3005466	3995817	125,5	133,0
Чисті зароблені страхові премії	ряд.2010	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	ряд.2050	2470512	3044225	3656846	123,2	120,1
Валовий прибуток (збиток)	ряд.2090 /ряд.2095	-76537	-38759	238971	50,6	-616,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Витрати є ключовим елементом фінансової діяльності підприємства, оскільки від їх структури та ефективності управління залежить рівень прибутковості та фінансова стабільність. На підставі звіту про фінансові результати (ф. 2) здійснено групування витрат АТ «Хмельницькобленерго» за елементами та функціональною ознакою.

Результати аналізу елементів операційних витрат за 2022–2024 рр. наведені в табл. 2.6.

У 2022–2024 рр. операційні витрати АТ «Хмельницькобленерго» зросли з 2 657 616 тис. грн до 3 920 985 тис. грн (темпи зростання: 122,7% у 2023 році та 120,3% у 2024 році). Найбільшу частку витрат становлять матеріальні витрати, які зросли з 1 040 158 тис. грн до 1 810 988 тис. грн (39,1–46,2%).

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Код за формою	Роки						Відхилення (+, -), тис. грн		Темпи зростання, (зниження), %	
		2022		2023		2024					
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023р. від 2022р.	2024р. від 2023р.	2023р. до 2022р.	2024р. до 2023р.
1.Матеріальні витрати	ряд.2500	1040158	39,1	1458974	44,7	1810988	46,2	+418816	+352014	140,3	124,1
2.Витрати на оплату праці	ряд.2505	731055	27,5	720692	22,1	891430	22,7	-10363	+170738	98,6	123,7
3.Відрахування на соціальні заходи	ряд.2510	151652	5,7	149667	4,6	185393	4,7	-1985	+35726	98,7	123,9
4.Амортизація	ряд.2515	424599	16,0	485491	14,9	484576	12,4	+60892	-915	114,3	99,8
5.Інші операційні витрати	ряд.2520	310152	11,7	445572	13,7	548598	14,0	+135420	+103026	143,7	123,1
РАЗОМ	ряд.2550	2657616	100,0	3260396	100,0	3920985	100,0	+602780	+660589	122,7	120,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Витрати на оплату праці коливалися: 731 055 тис. грн у 2022 році, 720 692 тис. грн у 2023 році та 891 430 тис. грн у 2024 році, при цьому їхня частка знизилася з 27,5% до 22,7%. Відрахування на соціальні заходи залишалися стабільними (4,5–4,7%), амортизаційні відрахування зменшилися з 16% до 12,4%, а інші витрати зросли з 310 152 тис. грн до 548 598 тис. грн (11,7–14%).

Загалом структура витрат змінилася: зросла частка матеріальних і інших витрат, водночас зменшилася частка витрат на оплату праці та амортизації, що свідчить про контроль витрат і збільшення потреб у ресурсах та адміністративних витратах.

Аналіз витрат за функціональною ознакою (табл. 2.7) дозволяє оцінити структуру витрат підприємства за основними напрямками діяльності та визначити ефективність їхнього використання.

За 2022–2024 рр. витрати АТ «Хмельницькобленерго» зросли переважно за рахунок собівартості продукції та інших операційних витрат. Адміністративні витрати залишалися стабільними, що свідчить про ефективність управління. Загальна тенденція показує збільшення витрат при збереженні контролю над адміністративними витратами.

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат за функціональною ознакою АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Код за формою	Роки						Відхилення (+, -), тис. грн		Темпи зростання, (зниження), %	
		2022		2023		2024					
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023р · від 2022р ·	2024р · від 2023р ·	2023р · до 2022р ·	2024р · до 2023р ·
1.Собівартість реалізованої продукції	ряд.2050	2470512	92,9	3044225	93,3	3656846	93,2	+573713	+612621	123,2	120,1
2.Адміністративні витрати	ряд.2130	128411	4,8	125151	3,8	128326	3,3	-3260	+3175	97,5	102,5
3.Витрати на збут	ряд.2150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.Інші операційні витрати	ряд.2180	60339	2,3	92357	2,9	136562	3,5	+32018	+44205	153,1	147,9
РАЗОМ		2659262	100,0	3261733	100,0	3921734	100,0	+602471	+660001	122,7	120,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Таким чином, аналіз фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр. показав позитивні тенденції розвитку підприємства. Основні

доходи зростали щороку, що дозволило перейти від збиткового стану до прибуткового у 2024 році, а чистий та валовий прибуток суттєво збільшився. Витрати зростали, проте їхня структура залишалася ефективною: собівартість продукції — основна стаття, адміністративні витрати стабільні, інші витрати зростали помірно. Такий підхід забезпечував контроль за витратами та рентабельність діяльності.

Загалом фінансовий стан підприємства характеризується стабільним зростанням доходів, контрольованими витратами та підвищенням прибутковості, що зміцнює його фінансову стійкість.

2.2 Діагностика фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»

Діагностика фінансового стану є ключовим етапом аналізу господарської діяльності, що дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

Для АТ «Хмельницькобленерго» це особливо важливо через роль підприємства в енергетичній сфері та вплив на економіку регіону.

Проведення аналізу фінансового стану дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, оцінити ефективність управління ресурсами та розробити рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості.

Фінансовий результат відображає кінцевий ефект від реалізації продукції та контролю витрат, а його аналіз допомагає виявити вплив доходів, собівартості, адміністративних та інших витрат на прибутковість.

Для підприємства дослідження чистого фінансового результату за 2022–2024 рр. дає змогу простежити динаміку прибутковості та визначити резерви підвищення фінансової стабільності.

Результати аналізу формування чистого фінансового результату АТ «Хмельницькобленерго» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз формування чистого фінансового результату АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+, -), тис. грн		Темпи зростання, (зниження), %	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Валовий прибуток (збиток)	76537	38759	238971	-37778	+200212	50,6	616,6
Інші операційні доходи	277480	224612	44433	-52868	-180179	80,9	19,8
Всього витрат за функціональною ознакою	2659262	3261733	3921734	602471	+660001	122,7	120,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	12193	-31655	18516	-43848	+50171	-259,6	-58,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	67	-	10075	-67	+10075	-	-
Інші доходи	48552	55194	39373	+6642	-15821	113,7	71,3
Фінансові витрати	3441	3639	9480	+198	+5841	105,8	260,5
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	40615	612	36142	-40003	+35530	1,5	5905,6
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	16756	19288	22342	+2532	+3054	115,1	115,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4484	3953	3228	-531	-725	32,2	81,7
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	12272	15335	19114	+3063	+3779	125,0	124,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

У 2022–2024 рр. АТ «Хмельницькобленерго» показало позитивну динаміку валового прибутку: від збиткового –76537 тис. грн у 2022 р. до

прибуткового 238971 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат. Інші операційні доходи зменшилися, проте з'явилися інші фінансові доходи, що частково компенсувало втрати.

Загальні витрати зростали з 2659262 тис. грн до 392734 тис. грн, а фінансові витрати у 2024 р. зросли у 2,6 рази порівняно з 2023 р. Фінансовий результат до оподаткування підвищився з 16 756 тис. грн до 22342 тис. грн, а чистий прибуток – із 12272 тис. грн до 19114 тис. грн, що відображає поступове відновлення прибутковості. Основними факторами зростання фінансового результату стали збільшення валового прибутку та контроль витрат, хоча зростання операційних і фінансових витрат залишається ризиком. Загалом аналіз показує позитивну динаміку фінансового стану та ефективність управління доходами і витратами.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, що відображає здатність генерувати прибуток від використання власних ресурсів. Аналіз динаміки рентабельності дозволяє оцінити ефективність управління витратами, доходами та основними фондами підприємства, а також виявити тенденції зростання або зниження прибутковості.

Проведений аналіз показників рентабельності наведено в табл. 2.9.

У 2022–2024 рр. показники рентабельності АТ «Хмельницькобленерго» демонструють позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла з 0,32 % до 0,37 %, рентабельність власного капіталу – з 0,30 % до 0,42 %, а рентабельність реалізованої продукції після збиткових показників у 2022–2023 рр. стала позитивною (2,84 %) у 2024 році. Резерви підвищення рентабельності: збільшення обсягів реалізації через оптимізацію тарифів, розширення клієнтської бази, зниження собівартості продукції, підвищення її якості, вихід на більш вигідні ринки. Ефективна робота над цими напрямками дозволить підприємству підвищити прибутковість і зміцнити фінансову стійкість.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів), %	0,32	0,35	0,37	+0,03	+0,02
2.Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,30	0,38	0,42	+0,08	+0,04
3.Рентабельність реалізованої продукції, %	-8,56	-5,45	2,84	+3,11	+8,29

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Дослідження майнового стану є ключовим для оцінки фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів підприємства. Воно дозволяє оцінити структуру активів, співвідношення між основними засобами та оборотними фондами, а також мобільність активів для забезпечення операційної діяльності. Аналіз динаміки майнового стану показує здатність підприємства підтримувати фінансування, виробничі процеси та реагувати на зміни ринку, що важливо для стратегічного планування.

У табл. 2.10 представлені показники майнового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр., що дає змогу визначити резерви для підвищення ефективності використання майна та фінансової стійкості.

За 2022–2024 рр. структура активів АТ «Хмельницькобленерго» зазнала певних змін. Частка основних засобів спочатку знизилася з 0,90 до 0,84 у 2023 році, а у 2024 році зросла до 0,89 через довгострокові інвестиції, що свідчить про ефективне використання майна. Частка оборотних виробничих фондів збільшилася з 0,02 до 0,03, підвищуючи гнучкість виробничих процесів. Коливання коефіцієнта мобільності активів (0,10→0,12→0,08) відображає баланс між інвестиціями у довгострокові активи та підтримкою оборотних ресурсів. Загалом зміни у структурі активів позитивні, сприяють підвищенню ефективності виробництва та адаптивності підприємства до ринку.

Таблиця 2.10 – Аналітичні показники майнового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Частка основних засобів в активах підприємства	0,90	0,84	0,89	-0,06	+0,05
2.Частка оборотних виробничих фондів в загальному обсязі ресурсів	0,02	0,02	0,03	-	+0,01
3.Коефіцієнт мобільності активів	0,10	0,12	0,08	+0,02	-0,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Дослідження фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити його здатність виконувати коротко- та довгострокові зобов'язання, забезпечувати стабільність діяльності та ефективно використовувати ресурси. Аналіз загальних показників виявляє сильні та слабкі сторони структури капіталу, рівень фінансової незалежності, платоспроможності та потенційні ризики.

У табл. 2.11 наведено динаміку ключових показників фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго» за період 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити співвідношення власних і залучених коштів та обґрунтувати заходи для підвищення стабільності діяльності.

Фінансова стійкість АТ «Хмельницькобленерго» у 2022–2024 рр. залишалася на достатньому рівні, хоча показники демонстрували коливання. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами знизився у 2023 році до 15,33, а у 2024 році зріс до 24,32, відображаючи підвищення фінансової самостійності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підвищився з 2,32 до 2,40, а коефіцієнт автономії залишався вище 0,5 (0,72–0,74), що свідчить про здатність покривати зобов'язання власними коштами. Для підвищення стійкості рекомендується прискорити оборот капіталу, оптимізувати запаси й витрати та поповнити власний оборотний капітал.

Таблиця 2.11 – Загальні показники фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	18,61	15,33	24,32	-3,28	+8,99
2.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,32	2,35	2,40	+0,03	+0,05
3.Коефіцієнт автономії	0,76	0,72	0,74	-0,56	+0,02
4.Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів	3,20	2,62	2,80	-0,58	+0,18

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Загалом підприємство демонструє стабільну фінансову позицію та здатність забезпечувати формування запасів і витрат за рахунок стабільних джерел фінансування.

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показники ліквідності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр. (табл. 1.12) дозволяють оцінити фінансову стійкість, гнучкість у покритті поточних боргів та резерви підвищення платоспроможності.

За 2022–2024 рр. показники ліквідності АТ «Хмельницькобленерго» залишалися низькими, що свідчить про проблеми з платоспроможністю. Коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався від 0,06 до 0,05, критичної ліквідності – від 0,50 до 0,30, а поточної ліквідності – від 0,67 до 0,47, значно нижче нормативного рівня. Основними причинами є високі витрати, нестача власних джерел фінансування, неефективне використання оборотного капіталу та високий рівень оподаткування. Для відновлення фінансової стійкості рекомендується збільшити обсяги реалізації, знизити собівартість продукції, активізувати роботу з дебіторською заборгованістю та ефективніше

управляти оборотними активами. Показники ліквідності та ділової активності дають змогу комплексно оцінити фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,12	0,05	+0,06	-0,07
2.Коефіцієнт критичної ліквідності	0,50	0,46	0,30	-0,04	-0,16
3.Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	0,67	0,58	0,47	-0,09	-0,11

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз платоспроможності та ліквідності дозволяє визначити причини фінансових труднощів, частоту їх виникнення та тривалість прострочених боргів. Основними причинами неплатоспроможності АТ «Хмельницькобленерго» є невиконання плану виробництва та реалізації, зростання собівартості, нестача власних джерел фінансування, високий рівень оподаткування та неефективне використання оборотного капіталу.

На основі даних форм №1 і №2 фінансової звітності розраховані показники ділової активності підприємства (табл. 2.13). Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, швидкість їх обігу та віддачу від застосування різних джерел фінансування.

Аналіз ділової активності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр. показує загальне підвищення ефективності використання ресурсів, зростання ресурсовіддачі з 0,45 до 0,64 та скорочення періоду одного обороту оборотних коштів з 76,35 до 41,69 дня. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів знизився у 2024 році до 0,76, ймовірно через збільшення дебіторської

заборгованості або надлишкових запасів. Коефіцієнт ефективності оборотного капіталу зріс удвічі – з 0,02 до 0,04, хоча коефіцієнт завантаження оборотних коштів знизився з 0,21 до 0,11. Загалом існують диспропорції між темпами оборотності та прибутковістю, що потребує оптимізації запасів, прискорення розрахунків із дебіторами та посилення контролю за витратами.

Таблиця 2.13 – Динаміка загальних показників ділової активності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Ресурсовіддача	0,45	0,54	0,64	+0,09	
2.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	4,78	4,87	0,76	+0,09	+0,22
3.Період одного обороту оборотних коштів, днів	76,35	75,03	41,69	-1,32	-33,34
4.Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,21	0,21	0,11	-	-0,1
5.Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів	0,02	0,02	0,04	-	+0,02

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз ділової активності за елементами оборотних коштів дозволяє оцінити ефективність використання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Він визначає вплив окремих статей на загальний обіг оборотного капіталу та виявляє резерви для прискорення його обороту й підвищення результативності управління ресурсами. Такий підхід сприяє оптимізації запасів, покращенню розрахунків із дебіторами та ефективнішому використанню грошових коштів, підвищуючи фінансову стійкість підприємства. Динаміка показників (табл. 2.14) дозволяє оцінити вплив кожної статті на зміну тривалості обороту оборотного капіталу.

Проведений аналіз свідчить про покращення управління розрахунками та використанням власного капіталу. Коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості зріс майже вдвічі – з 8,05 до 18,35, а середній термін її обороту скоротився з 45,34 до 19,89 днів, що свідчить про швидше перетворення боргів у грошові кошти.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,05	9,62	18,35	+1,57	+8,73
2.Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	45,34	37,94	19,89	-7,4	-18,05
3.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,23	4,21	13,08	-2,02	+8,87
4.Середній термін обороту кредиторської заборгованості, днів	58,59	86,70	27,91	+28,11	-58,79
5.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,59	0,75	0,87	+0,16	+0,12
6.Середній термін обороту власного капіталу заборгованості, днів	618,64	486,67	419,54	-131,97	-67,13

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Оборотність кредиторської заборгованості зросла до 13,08, а середній термін її обороту зменшився з 86,7 до 27,91 дня, демонструючи більш оперативне виконання зобов'язань. Оборотно́сть власного капіталу підвищилася з 0,59 до 0,87, а середній термін обороту скоротився з 618,64 до 419,54 днів, що підтверджує ефективніше використання власних ресурсів.

АТ «Хмельницькобленерго» підвищило швидкість обігу дебіторської й кредиторської заборгованості та ефективність використання власного капіталу. Подальше зростання можливе завдяки оптимізації кредитної політики, контролю дебіторської заборгованості та управлінню оборотними активами. Важливими заходами є автоматизація обліку, удосконалення

тарифної політики та раціональне планування витрат, що сприятиме прискоренню обороту коштів і підвищенню прибутковості.

Аналіз за 2022–2024 рр. показав зростання чистого прибутку, рентабельності та ділової активності, перехід від збитковості до прибутковості завдяки контролю витрат і зростанню реалізації. Покращилась оборотність заборгованості й ефективність використання капіталу. Водночас зберігаються проблеми: низька ліквідність, високі витрати та потреба в оптимізації оборотних активів.

Резерви розвитку полягають у скороченні непродуктивних витрат, оптимізації кредитної політики та диверсифікації доходів. Досвід енергетичних компаній України й світу свідчить, що фінансова стійкість забезпечується управлінням витратами, цифровізацією обліку, прискоренням оборотності капіталу та модернізацією мереж. Це дозволить підприємству зміцнити ліквідність, підвищити ефективність і рентабельність, забезпечивши стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

2.3 Методи і моделі оцінки фінансової безпеки підприємства

Важливою складовою відповідного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств виступає формування досконалої методики аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки. Загальновизнана методика оцінки стану фінансової безпеки підприємств як на макро-, так і на макрорівнях на даний момент відсутня.

У процесі аналізу та вивчення представленої економічної літератури було виявлено, що всі існуючі й запропоновані моделі та методи оцінки фінансової безпеки підприємства можна поділити на дві групи (рис. 2.2).

- методи й моделі безпосередньої оцінки фінансової безпеки підприємства;
- методи оцінки фінансової безпеки підприємства на основі методів та моделей прогнозування банкрутства [38].

На сьогодні поширені ряд підходів, використання яких дозволяє оцінити рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання [39]:

1. Індикаторний, що особливо розповсюджений і зміст якого полягає у порівнянні фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими критеріями індикаторів рівня безпеки.



Рисунок 2.2 – Основні методи оцінки рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання

Джерело: [53]

2. Ресурсно-функціональний:

а) оцінка стану фінансової безпеки проводиться на базі оцінки рівня використання фінансових ресурсів з урахуванням спеціальних критеріїв – власні і позикові фінансові ресурси;

б) оцінка рівня виконання функцій – забезпечення високого рівня фінансової ефективності діяльності компанії, її фінансової стійкості й фінансової незалежності.

3. На основі використання критерію «мінімум сукупного збитку, що наноситься безпеці».

Зазначений вище критерій має такий недолік – складність розраховування, що пов'язано з відсутністю необхідних для його розрахунку статистичних і облікових даних. Для цього настає потреба у введенні додаткового обліку, що вимагає додаткових затрат у часі та коштах або проводити розрахунки експертним шляхом, що є суб'єктивним.

4. На основі достатності оборотних коштів для забезпечення виробничо-збутової діяльності. Вважаємо цей підхід надто вузьким, тому що включає не всі сфери фінансово-господарської діяльності. Більше використовується для обґрунтування оперативних показників фінансової безпеки.

Особливо популярними методиками, що дозволяють оцінити рівень фінансової безпеки підприємства шляхом прогнозування ймовірності настання банкрутства є модель Ліса, метод Спрінгейта, модель Альтмана, універсальна дискримінантна функція.

Одна з найпопулярніших методик щодо оцінки фінансової безпеки підприємства за допомогою моделей прогнозування ймовірності настання банкрутства – п'ятифакторна модель Альтмана.

Модель Альтмана, розроблена в 1968 році, і розглядається порядок розрахунку цього показника:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1 X_5 \quad (2.1)$$

де:

Z – інтегральний показник рівня погрози банкрутства;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів компанії;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_3 – рівень прибутковості активів;

X_4 – коефіцієнт фінансового ризику;

X_5 – коефіцієнт оборотності активів.

Таким чином, формулу розрахунку інтегрального показника можна представити в такий спосіб:

$$Z = 1,2 \frac{p.1495 - \phi.1 - p.1095 - \phi.1}{p.1300 - \phi.1} + 1,4 \frac{p.1420 - \phi.1}{p.1900 - \phi.1} + 3,3 \frac{2090 - \phi.2}{p.1300 - \phi.1} + 0,6 \frac{p.1495 - \phi.1}{p.1900 - \phi.1 - p.1495 - \phi.1} + 1 \frac{p.2000 - \phi.2}{\frac{1}{2}(zp.3 - p.1300 - \phi.1 + zp.4 - p.1300 - \phi.1)} \quad (2.2)$$

Розрахуємо інтегральний показник рівня погрози банкрутства для АТ «Хмельницькобленерго» згідно моделі Альтмана за 2022-2024 рр.

2022 рік:

$$Z = 1,2 * ((2170834 - 2492723) / 2963210) + 1,4 * (587576 / 2963210) + 3,3 * (- / 2963210) + 0,6 * (2170834 / (2963210 - 2170834)) + 1 * (2393975 / (1/2 * (2963210 + 5282385))) = -0,130 + 0,278 + 1,644 + 0,581 = 2,37;$$

2023 рік:

$$Z = 1,2 * ((4024067 - 4799179) / 5282385) + 1,4 * (494506 / 5282385) + 3,3 * (- / 5282385) + 0,6 * (4024067 / (5282385 - 4024067)) + 1 * (3005466 / (1/2 * (5282385 + 5572679))) = -0,176 + 0,131 + 1,919 + 0,554 = 2,43;$$

2024 рік:

$$Z = 1,2 * ((4033266 - 4954517) / 5572185) + 1,4 * (413233 / 5572185) + 3,3 * (238971 / 5572185) + 0,6 * (4033266 / (5572185 - 4033266)) + 1 * (3895817 / (1/2 * (5572185 + 6104735))) = -0,198 + 0,104 + 0,142 + 1,573 + 6,673 = 8,29.$$

Результати інтерпретації значення Z-показника Альтмана, згідно світовому досвіду, відображені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Інтерпретація показника Альтмана

Значення показника	Ймовірність банкрутства
До 1,8	Дуже висока
1,81-2,7	Висока
2,71-2,99	Вірогідна
>3	Дуже низька

На підприємстві АТ «Хмельницькобленерго» цей показник склав у 2022 році – 2,37, у 2023 році – 2,43, що свідчило про високу ймовірність банкрутства тих років, проте в 2024 році цей показник вже склав 8,29, що підтверджує дуже низький рівень ймовірності банкрутства.

Представимо показники ймовірності настання банкрутства АТ «Хмельницькобленерго» в аналітичній табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники ймовірності настання банкрутства за Z-моделлю Альтмана, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Z	2,37	2,43	8,29	+0,06	+5,86

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, що показник банкрутства у 2024 році склав – 8,29, що на 5,86 більше ніж за 2023 рік (2,43) і на 5,92 більше ніж за 2022 рік (2,37), тобто вірогідність банкрутства на підприємстві сьогодні є дуже низькою.

Висновки до розділу 2

Результати діагностики фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2022–2024 рр. показали зростання чистого прибутку, рентабельності та

ділової активності, перехід від збитковості до прибутковості завдяки контролю витрат і зростанню реалізації. Покращилась оборотність заборгованості й ефективність використання капіталу. Водночас зберігаються проблеми: низька ліквідність, високі витрати та потреба в оптимізації оборотних активів.

Резерви розвитку підприємства полягають у скороченні непродуктивних витрат, оптимізації кредитної політики та диверсифікації доходів. Досвід енергетичних компаній України й світу свідчить, що фінансова стійкість забезпечується управлінням витратами, цифровізацією обліку, прискоренням оборотності капіталу та модернізацією мереж. Це дозволить підприємству зміцнити ліквідність, підвищити ефективність і рентабельність, забезпечивши стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Проведена на основі моделі Альтмана діагностика ймовірності настання банкрутства на АТ «Хмельницькобленерго» дозволила зробити висновок, що показник банкрутства у 2024 році склав – 8,29, а це на 5,86 більше ніж за 2023 рік (2,43) і на 5,92 більше ніж за 2022 рік (2,37), тобто вірогідність банкрутства на підприємстві сьогодні є дуже низькою, що свідчить на користь зростаючого рівня фінансової безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1 Шляхи підвищення ефективності фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

В умовах розвитку ринкової інфраструктури, актуальним питанням стає визначення рівня ефективності функціонування підприємств, що особливо ускладнюється під впливом сучасних викликів та загроз.

Підвищення ефективності функціонування енергетичних підприємств сьогодні пов'язане з активізацією інноваційно-інвестиційної діяльності, технічним переоснащенням, що сприятиме покращенню якості послуг та конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектору, удосконаленням системи організаційного та фінансового менеджменту, що сприятиме створенню ефективної системи управління фінансовими ресурсами, матеріальними ресурсами, персоналом підприємства.

Ураховуючи політичну та економічну ситуацію в країні, недосконалість законодавства та недосконалий інвестиційний клімат, можна стверджувати, що сьогодні далеко не всі показники відображають ступінь ризику і, як наслідок, необхідне запровадження такої методики, яка б ураховувала можливість забезпечення ефективності підприємницької діяльності з урахуванням розвитку держави у цілому [42].

Фінансова діяльність підприємства спрямована на його забезпечення фінансовими ресурсами, досягнення ним заздалегідь окреслених цілей соціально-економічного розвитку. Фінансова діяльність зумовлює зміни як величини, так і складу власного та залученого капіталу підприємства [43].

Фінансову роботу в АТ «Хмельницькобленерго» здійснюють за такими основними напрямками:

- фінансове планування і прогнозування планів підприємства, бізнес-планів реалізації окремих проєктів та угод;

- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства з метою діагностики його фінансового стану.

Діагностика фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» була проведена у п. 2.2 роботи. Аналіз за 2022–2024 рр. в цілому показав зростання чистого прибутку, рентабельності та ділової активності, перехід від збитковості до прибутковості завдяки контролю витрат і зростанню реалізації.

Необхідним є аналіз фінансово-економічного стану за 2022–2024 рр. та формування прогнозу доходів за підсумками 2025 року. Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, що відображають ефективність активів, прибутковість капіталу та фінансову стійкість, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка фінансових показників АТ «Хмельницькобленерго», 2022-2024 рр.

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	ROA, %	ROE, %	Коеф. заборго- ваності
2022	2393975	12272	5282385	745438	0,23	0,25	0,14
2023	3005466	15335	5572679	1059331	0,28	0,34	0,19
2024	3895817	19114	6104735	945529	0,31	0,34	0,15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Підприємство демонструє стабільне зростання доходів і чистого прибутку, однак прибутковість активів і капіталу залишається низькою, що свідчить про потребу у підвищенні ефективності використання ресурсів. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зростає повільно, тоді як коефіцієнт заборгованості утримується на стабільному рівні 0,14–0,19, що вказує на прийнятну фінансову стійкість. Загалом підприємству важливо посилити управління активами та оптимізувати витрати для підвищення прибутковості.

Динаміку ключових фінансових коефіцієнтів подано на рис. 3.1.

Аналіз ефективності персоналу дає змогу оцінити продуктивність працівників та їхній внесок у фінансові результати підприємства; ключовими індикаторами є дохід і прибуток на одного працівника, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів і визначають потенціал для подальшої оптимізації процесів (табл. 3.2).

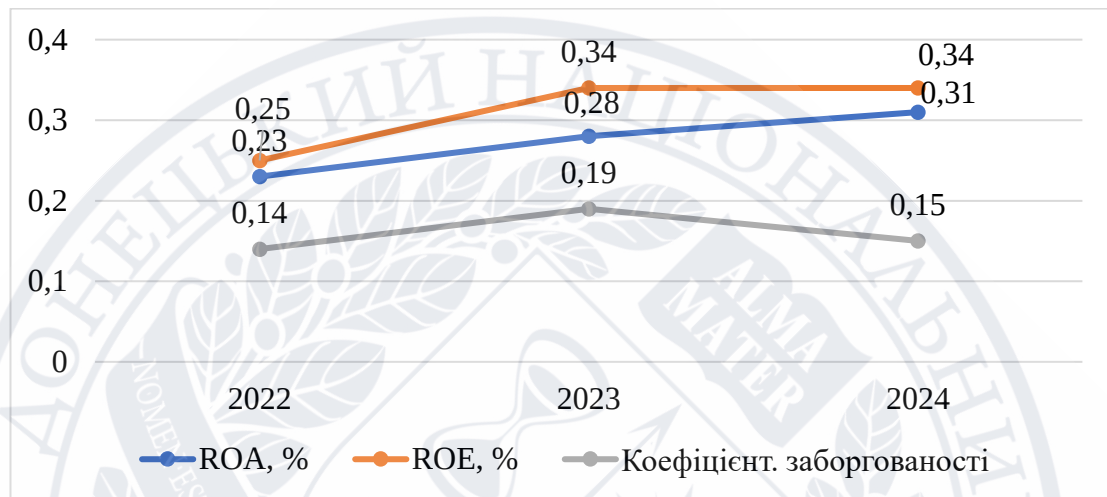


Рисунок 3.1 – Динаміка фінансових коефіцієнтів

АТ «Хмельницькобленерго», 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця 3.2 – Динаміка ефективності персоналу АТ «Хмельницькобленерго», 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Працівники	3056	2945	2883
2.	Дохід на одного працівника, тис. грн	783	1021	1351
3.	Прибуток на одного працівника, тис. грн	4,0	5,2	6,6

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Чисельність персоналу зменшується, тоді як дохід і прибуток на одного працівника зростають, що свідчить про підвищення продуктивності, але створює ризики через скорочення кадрового резерву. Прогноз доходу,

побудований методом лінійної регресії, дозволяє оцінити майбутні фінансові результати та планувати ресурси, що важливо для ухвалення управлінських рішень.

Для прогнозування доходів на 2025 рік використано лінійну модель, побудовану за даними 2022–2024 рр. Незначне відхилення моделі від фактичних значень (зокрема у 2023 р.) підтверджує її адекватність і надійність. Отриманий прогноз представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз доходів за моделлю

Рік	X	Фактичний дохід, тис. грн	Прогноз, тис. грн
2022	0	2393975	2393975
2023	1	3005466	3005466
2024	2	3895817	3895817
2025	3	–	4646738

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Динаміка фактичного та прогнозованого доходу підприємства подана на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Динаміка фактичного і прогнозованого доходу АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

У 2022–2025 роках доходи підприємства зростають стабільно, а на 2025 рік прогнозується 4646738 тис. грн (+19,3% до 2024 року), що свідчить про фінансову стійкість. Водночас випереджальне зростання доходів порівняно з прибутком вказує на підвищення витрат і потребу в їх оптимізації для підвищення рентабельності.

Запропонована стратегія розвитку АТ «Хмельницькобленерго» передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію мереж, підвищення надійності електропостачання, зменшення втрат, удосконалення управління та розвиток кадрового потенціалу, що відповідає сучасним вимогам енергетичної галузі та державним пріоритетам у сфері енергобезпеки.

Одним із ключових напрямів розвитку є модернізація електромережевої інфраструктури через оновлення обладнання, впровадження Smart Grid та автоматизації управління, що зменшить аварійність і тривалість відключень. Важливим залишається зниження технологічних втрат шляхом встановлення сучасних лічильників, модернізації трансформаторів та удосконалення систем обліку, що підвищить енергоефективність і точність розрахунків. Стратегія також включає вдосконалення корпоративного й екологічного управління на основі міжнародних стандартів ISO, що зміцнить репутацію та сприятиме залученню інвестицій. Підвищення кваліфікації персоналу є критично важливим, адже цифровізація та автоматизація потребують сучасних технічних компетенцій. Узагальнені заходи, їх обґрунтування та очікувані результати наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Узагальнені заходи щодо реалізації стратегії розвитку АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Заходи	Обґрунтування	Очікувані результати
1	2	3	4
1.	Модернізація електромережевої інфраструктури	Необхідність підвищення надійності та безперервності електропостачання; зниження аварійності	Зменшення відключень, покращення показників SAIDI/SAIFI, підвищення якості послуг

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
2.	Зниження технологічних втрат та підвищення енергоефективності	Висока частка втрат у мережах та необхідність економії ресурсів	Зменшення втрат на 6–10%, оптимізація витрат, зростання точності обліку
3.	Впровадження цифрових технологій та Smart Grid	Цифровізація галузі та потреба в автоматизації процесів	Підвищення оперативності управління, швидке виявлення та локалізація аварій
4.	Удосконалення системи екологічного та корпоративного управління (ISO 14001, ISO 50001)	Підвищення екологічних стандартів, євроінтеграційні вимоги	Скорочення енерговитрат, зменшення впливу на довкілля, підвищення інвестиційної привабливості
5.	Підвищення кваліфікації персоналу	Необхідність підготовки кадрів для роботи з новими системами	Зростання продуктивності, менше аварій через людський фактор, підвищення безпеки
6.	Оптимізація фінансового управління та залучення додаткового фінансування	Потреба у великих обсягах інвестицій для модернізації	Підвищення фінансової стійкості, можливість реалізації масштабних проектів

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропоновані заходи формують цілісний підхід до модернізації АТ «Хмельницькобленерго», забезпечуючи підвищення надійності електропостачання, зниження технологічних втрат, покращення управління та зміцнення кадрового потенціалу; їх реалізація підвищить якість послуг, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства, створюючи умови для його сталого розвитку в умовах сучасних викликів енергетичного сектору.

3.2 Напрями покращення фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго»

З метою забезпечення стійкості фінансового стану компанії доцільно не лише здійснювати раціональне розміщення фінансових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, але й ефективно їх використати.

Від результатів фінансової та комерційної діяльності підприємства залежить його фінансовий стан. Чим вищі показники надання послуг, нижча їх собівартість, то вища рентабельність і вищий прибуток, то кращим є фінансовий стан підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану з надання послуг має місце підвищення собівартості, зменшення виторгу, прибутку і погіршення фінансового стану підприємства.

Проведений у Розділі 2 аналіз фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» показав, що підприємство займає стійкі позиції на ринку електроенергетики, має достатні ресурси для виконання своїх зобов'язань та потенціал для подальшого розвитку.

Результати фінансового аналізу засвідчили позитивні тенденції щодо доходів та прибутковості підприємства, що є результатом його стабільного розвитку.

Підприємство продемонструвало перехід від збиткової до прибуткової діяльності: якщо у 2022–2023 рр. фіксувався від'ємний валовий фінансовий результат, то у 2024 р. він набув позитивного значення (+238 971 тис. грн). Водночас спостерігається стале зростання чистого прибутку: з 12 272 тис. грн у 2022 р. до 15 335 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. показник сягнув 19 114 тис. грн, що на 25 % більше, ніж у попередньому році, що свідчить на користь ефективних управлінських рішень щодо оптимізації витрат, зростання доходів та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Доходи від реалізації продукції зростали випереджаючими темпами (133% у 2024 р. порівняно з 2023 р.), тоді як собівартість підвищувалася повільніше (120,1 %).

Це стало ключовим фактором виходу підприємства на прибутковість. Водночас структура витрат демонструє збільшення частки матеріальних та інших операційних витрат, при зниженні частки витрат на оплату праці та амортизацію.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу (–5,6% за два роки), продуктивність праці значно зросла (виробіток на одного працівника +72,4%).

Це підтверджує ефективне використання кадрового ресурсу та оптимізацію трудових процесів. Зростала і середньомісячна заробітна плата.

Активне оновлення та переоцінка основних фондів сприяли зміцненню виробничої бази.

Середньорічна вартість засобів зросла до 7512134,5 тис. грн у 2024 р., однак одночасно підвищився рівень їх зносу (з 0,28 до 0,41).

Це вказує на потребу в подальшій модернізації та підвищенні темпів відновлення активів.

Фондовіддача у 2024 р. покращилася (0,52 проти 0,48 у 2023 р.), що свідчить про зростання віддачі з кожної гривні інвестованих у фонди. Разом із тим, коефіцієнт оновлення має тенденцію до зниження (0,079 у 2024 р.), що підкреслює ризики у сфері інвестиційної діяльності.

Позитивне зростання прибутковості та контроль витрат зміцнили фінансову стабільність компанії, водночас зростання фінансових витрат і зниження інших доходів потребує уважного управління боргами та позареалізаційною діяльністю.

Незважаючи на покращення доходів, продуктивності та матеріально-технічної бази, зберігаються виклики: знос основних засобів, уповільнене їх оновлення та низька ліквідність, що потребує оптимізації структури активів і витрат.

АТ «Хмельницькобленерго» має значний потенціал для зміцнення позицій на ринку завдяки ресурсам, технологіям та кваліфікованому персоналу.

Соціально-економічна ефективність діяльності економічного суб'єкта залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 3.3).

Взагалі чинники зростання ефективності виробничо-економічних та інших систем розподіляють за такими основними напрямками [8]:

- напрямками розвитку та удосконалення діяльності;
- видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- місцем реалізації в системі управління діяльністю.

Особливо важливою для досліджуваного підприємства є класифікація чинників за останнім – третім критерієм. Зокрема, значимим є виокремлення внутрішніх (внутрішньогосподарських) і зовнішніх (національно-господарських) чинників, і, відповідно, класифікація низки внутрішніх факторів на «тверді та м'які».



Рисунок 3.3 – Інструменти впливу на діяльність АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором

Будь-яке підприємство, зокрема АТ «Хмельницькобленерго», при здійсненні своєї діяльності орієнтоване на високий рівень ефективності, а найголовніше – отримання прибутку та рентабельність.

Методами оптимізації доходу підприємства та підвищення ефективності фінансово-виробничої діяльності можуть бути:

1. Збільшення кількості реалізованих послуг шляхом: регіональної диверсифікації діяльності; розширення асортименту додаткових послуг;
2. Оптимізація ціни реалізації енергетичних послуг: використання сприятливої кон'юнктури ринку в окремі періоди року.

Важливим інструментом оцінки впливу на результати діяльності є проведення SWOT-аналізу (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Результати SWOT-аналізу АТ «Хмельницькобленерго» узагальнено у вигляді матриці (рис. 3.4).

Таким чином, проведення SWOT-аналізу дозволяє зробити висновки про сильні й слабкі сторони діяльності підприємства в зв'язку із зовнішніми можливостями та загрозами.

Враховуючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» (Розділ 2) можна стверджувати, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку.

Разом із тим, виявлено низку проблемних аспектів, зокрема потребу в модернізації основних засобів, посиленні фінансової стійкості, оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів.

Для забезпечення стійкого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку доцільно реалізувати такі заходи:

- оптимізація фінансової діяльності – контроль дебіторської заборгованості, управління запасами та скорочення витрат для підвищення ліквідності;
- підвищення конкурентоспроможності – впровадження сучасних технологій, модернізація обладнання, розширення послуг і покращення сервісу;
- стратегічне управління розвитком – формування довгострокової стратегії з урахуванням ринкових тенденцій та інновацій;
- системний підхід до управління – створення моніторингу ключових показників та регулярний аналіз ринку для швидкого реагування на зміни;
- розвиток персоналу – підвищення кваліфікації кадрів через навчання, участь у короткострокових програмах стажування; створення ефективної системи мотивації, що включала би як матеріальне, так і моральне заохочення працівників до підвищення ефективності, покращення якості виконання покладених на них завдань; залученості працівників для зростання ефективності діяльності.

	Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
		- Диверсифікація джерел енергії; - модернізація існуючих потужностей; - поліпшення якості обслуговування і надання послуг; - розвиток нових напрямів, таких як зберігання електроенергії; - навчання персоналу; - розвиток бізнес-партнерства з великими компаніями, органами державної влади, місцевого самоврядування, освітньо-науковими установами; - участь у міжнародних заходах (конференціях, круглих столах, івентах); - участь у спільних проєктах з питань енергетики	- Воєнні дії та руйнування інфраструктури; - нестабільність постачання електроенергії; - політична ситуація в країні; - екологічні виклики (катастрофи, викиди, втрати); - економічні проблеми (нестабільність цін на енергоносії, тарифи); - соціальні, регуляторні та геополітичні фактори; - технічні проблеми (старіння обладнання та високі втрати в мережах); - низький рівень підтримки енергетичних підприємств з боку держави, спричинений різними чинниками, включаючи питання залучення інвестицій, обмежені програми пільгового кредитування та грантів, недосконалість регуляторної політики
	Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
		- Розташування апарату управління компанії (центр міста, наявність паркінгу, зручна інфраструктура); - підняття іміджу підприємства; - високий рівень корпоративної та організаційної культури; - повний набір додаткових послуг для персоналу; застосування різних програм для його мотивації; - проведення навчання співробітників, постійне підвищення рівня їхньої кваліфікації; - розвиток послуг Бізнес Центру і оснащення його новим устаткуванням; - надання нових послуг (послуги через кол-центр, особистий кабінет та інші канали, дозволяючи споживачам передавати показники лічильників та отримувати інформацію про послуги)	- Високий ступінь зношеності основних потужностей; - вразливість інфраструктури до фізичних пошкоджень та перебоїв, що призводить до масових відключень; - недостатнє фінансування модернізації; - значна залежність від застарілих потужностей; - високі втрати електроенергії в мережах; - залежність від зовнішніх факторів; - екологічні ризики

Рисунок 3.4 – SWOT-аналіз діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: розроблено автором

Здійснення запропонованих заходів дозволить АТ «Хмельницькобленерго» зміцнити його фінансовий стан та підвищити рівень фінансової безпеки.

3.3 Удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах глобалізації та соціально-економічного розвитку

Як було обґрунтовано у Розділі 1 даної роботи, забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки підприємства залежить від сформованої власної концепції управління фінансовою безпекою, в її основі лежить розробка відповідної стратегії, політики управління фінансовою безпекою підприємства та механізму управління фінансовою безпекою, який слід розглядати як систему організаційних, правових, фінансових засобів впливу, метою яких, окрім іншого, є своєчасне виявлення, попередження, нейтралізація та ліквідація можливих загроз фінансовому стану підприємства, як внутрішніх, так і зовнішніх, носіями яких є постачальники, покупці, підприємства-конкуренти, банки, рейдерські структури, держава через законодавчі, виконавчі та судові органи влади; а також розробка заходів для реагування на загрози з метою їх усунення.

Для визначення поточного рівня фінансової безпеки АТ «Хмельницькобленерго» рекомендовано здійснювати аналіз загроз негативних факторів впливу на його фінансову безпеку й прогнозування можливих збитків.

Функції управління фінансовою безпекою АТ «Хмельницькобленерго» представлені на рис. 3.5.

Реалізація функцій управління фінансовою безпекою здійснюється за допомогою методів, які включають: управління формуванням фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, структурою капіталу підприємства, структурою його активів, а також рентабельністю; інвестиційний менеджмент в розрізі реальних і фінансових інвестицій; управління інноваційною діяльністю підприємства; ризик-менеджмент, а також антикризове фінансове управління [44].

Передбачене як комплексне, так і опосередковане використання вище зазначених методів. управління фінансовою безпекою. Комплексність

підходів або ж вибір окремих методів залежить від поточної ситуації на рівні досліджуваного суб'єкта.



Рисунок 3.5 – Функції управління фінансовою безпекою
АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором за даними [35]

Вважаємо, що на даному етапі для АТ «Хмельницькобленерго» доцільним є управління його фінансовою стабільністю. З огляду на це, методом управління визначено метод оптимізації структури капіталу підприємства.

Оптимальна структура капіталу – це таке співвідношення використання власних та позикових ресурсів, за якого забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості, в цілому максимізується ринкова вартість підприємства.

Найбільшу фінансову стійкість має підприємство, яке працює лише використовуючи власний капітал (коефіцієнт автономії при цьому дорівнює

одиниці), але такі умови роботи не дозволяють підприємству використовувати фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал у тих випадках, коли ринкові умови сприяють цьому. Натомість значно вищий потенціал розвитку мають суб'єкти підприємництва, які на вигідних умовах готові залучати позиковий капітал. Це дає можливість приросту фінансової рентабельності діяльності суб'єкта, але провокує ризики та загрозу банкрутства.

Взагалі питання оптимізації структури капіталу є надзвичайно важливим і водночас складним завданням фінансового менеджменту компаній.

У рамках реалізації фінансової політики підприємства та формування оптимальної структури її капіталу важливе значення має вибір методів, підходів, інструментів. Такий вибір обумовлюється як комплексом вихідних умов, умінням ними управляти та враховувати їхній вплив, значимістю, так і необхідністю виконання поставлених завдань, досягнення результатів, стратегічних орієнтирів. З точки зору розуміння самого процесу оптимізації, то його слід розглядати як приведення об'єкта від неоптимального стану до оптимального на основі визначення набору кількісних та якісних параметрів. При визначенні оптимальної структури капіталу доцільно дослідити систему чинників внутрішнього середовища, які контролювані менеджментом підприємства, та системи неконтрольованих зовнішніх чинників, вплив яких необхідно оцінювати та враховувати [45].

Управління структурою капіталу є складним та динамічним процесом, який вимагає узгодженої позиції власників та топ-менеджерів щодо використання системи методів оптимізації, визначення та контролю за досягненням ключових таргетів, зменшення або нівелювання негативного впливу факторів як на стратегічному так і на оперативно-тактичному рівнях реалізації фінансової політики [45].

Створюючи регуляторну базу підприємницької діяльності, держава, тим самим, формує передумови для забезпечення необхідного рівня фінансової

безпеки шляхом реалізації оптимальної моделі бюджетної, грошово-кредитної, фінансової, боргової та інших типів державної політики. Суб'єкти підприємницької діяльності, зареєстровані в державі, у пошуках шляхів максимізації прибутку цими можливостями користуються.

У сучасних умовах війни і, як наслідок ризику та невизначності, а в цих умовах сьогодні працюють вітчизняні підприємства, створення дієвої системи управління фінансовою безпекою є першочерговим завданням менеджменту компаній, особливо це стосується енергетичних підприємств, які належать до так званої критичної інфраструктури, мережі яких постійно підпадають під обстріли, зазнають суттєвих руйнувань.

В умовах впливу глобалізаційних викликів і загроз існує необхідність формування стратегії забезпечення фінансової безпеки. Дана стратегія формується у вигляді програми на перспективу. При цьому здійснюється систематичний моніторинг загроз фінансовій безпеці суб'єкта господарювання й розробка заходів щодо нейтралізації загроз, на випадок їх виявлення.

За умов своєчасної розробки й використання відповідних заходів, дія яких спрямована на нейтралізацію потенційних і реальних загроз, збільшуватимуться можливості створення стимулів для ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів підприємства, його інноваційно-інвестиційних можливостей, зокрема, через проєктну діяльність.

Висновки до Розділу 3

З метою підвищення рівня фінансової безпеки енергетичних підприємств України доцільно розробляти та впроваджувати комплексну систему управління фінансовими ризиками, яка включатиме фінансове планування, інвестування та оптимізацію капіталу, а також заходи для захисту

від кіберзлочинів, шахрайства та інших загроз, що становлять потенційну небезпеку, особливо в умовах війни.

Вважаємо, що сьогодні, досягнення енергетичними компаніями достатнього для успішного їх розвитку рівня фінансової безпеки видається можливим завдяки розробці й реалізації взаємоузгоджених дій органів державного управління спільно з менеджментом компаній.

Важливими заходами, що сприятимуть підвищенню ефективності управління фінансовою безпекою АТ «Хмельницькобленерго» можуть стати: удосконалення фінансової стратегії, систематичний аналіз фінансової звітності, прогнозування доходів та виявлення джерел фінансування розвитку підприємства; ефективне управління основними та оборотними коштами, обґрунтування напрямків інвестування, залучення інновацій; підвищення ефективності системи управління ризиками; підвищення рівня фінансової грамотності працівників підприємства через систематичну реалізацію програм навчання, стажування.

ВИСНОВКИ

Забезпечення відповідного рівня фінансової безпеки підприємства залежить від сформованої власної концепції управління фінансовою безпекою, в її основі лежить розробка відповідної стратегії, політики управління фінансовою безпекою підприємства та механізму, який слід розглядати як систему організаційних, правових, фінансових засобів впливу, метою яких, окрім іншого, є своєчасне виявлення, попередження, нейтралізація та ліквідація можливих загроз фінансовому стану підприємства, як внутрішніх, так і, особливо, – зовнішніх, носіями яких є: постачальники, покупці, підприємства-конкуренти, банки, держава через законодавчі, виконавчі та судові органи влади, рейдерські структури, та розробка заходів для вчасного усунення цих загроз.

Проведений у роботі аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» та оцінка його фінансового стану показали, що підприємство займає стійкі позиції на ринку електроенергетики, має достатні ресурси для виконання своїх зобов'язань та потенціал для подальшого розвитку. Аналіз майнового стану підприємства показав достатній рівень основних та оборотних активів для виконання виробничих завдань та фінансових зобов'язань. Водночас існують резерви для більш ефективного використання ресурсів, що може підвищити загальну ефективність діяльності.

В цілому, результати фінансового аналізу свідчать про позитивні тенденції щодо доходів та прибутковості підприємства, що є фактором його стабільного розвитку.

Підприємство продемонструвало перехід від збиткової до прибуткової діяльності: якщо у 2022–2023 рр. зафіксовано від'ємний валовий фінансовий результат, то вже у 2024 р. він став позитивним (+238 971 тис. грн). Водночас спостерігається стале зростання чистого прибутку: з 12 272 тис. грн у 2022 р. до 15 335 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. показник сягнув 19 114 тис. грн, що на 25% більше, ніж у попередньому. Це свідчить про ефективні управлінські

рішення щодо оптимізації витрат, зростання доходів та підвищення фінансової стійкості підприємства. Доходи від реалізації продукції зростали випереджаючими темпами (133% у 2024 р. порівняно з 2023 р.), тоді як собівартість підвищувалася повільніше (120,1%). Це стало ключовим фактором виходу підприємства на прибутковість. Водночас структура витрат демонструє збільшення частки матеріальних та інших операційних витрат, при зниженні частки витрат на оплату праці та амортизацію. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу (–5,6% за два роки), продуктивність праці значно зросла (виробіток на одного працівника +72,4%). Це підтверджує ефективне використання кадрового ресурсу та оптимізацію трудових процесів. Зростала також і середньомісячна заробітна плата (до 25766,9 грн у 2024 р.), що є позитивним фактором мотивації персоналу. Активне оновлення та переоцінка основних фондів сприяли зміцненню виробничої бази. Середньорічна вартість засобів зросла до 7512134,5 тис. грн у 2024 р., однак одночасно підвищився рівень їх зносу (з 0,28 до 0,41). Це вказує на потребу в подальшій модернізації та підвищенні темпів відновлення активів. Фондовіддача у 2024 р. покращилася (0,52 проти 0,48 у 2023 р.), що свідчить про зростання віддачі з кожної гривні, інвестованих у фонди. Разом із тим, коефіцієнт оновлення має тенденцію до зниження (0,079 у 2024 р.), що підкреслює ризики у сфері інвестиційної діяльності.

Проведена на основі моделі Альтмана діагностика банкрутства АТ «Хмельницькобленерго» дозволила зробити висновок, що показник банкрутства у 2024 році склав – 8,29, а це на 5,86 більше ніж за 2023 рік (2,43) і на 5,92 більше ніж за 2022 рік (2,37), тобто вірогідність банкрутства на підприємстві сьогодні є дуже низькою.

Для прогнозування доходів на 2025 рік використано лінійну модель, побудовану за даними 2022–2024 рр. Результати прогнозування показали, що 2022–2025 роках доходи АТ «Хмельницькобленерго» зростають стабільно, а на 2025 рік прогнозується 4646738 тис. грн (+19,3% до 2024 року), що свідчить про фінансову стійкість. Водночас випереджальне зростання доходів

порівняно з прибутком вказує на підвищення витрат і потребу в їх оптимізації для підвищення рентабельності.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що АТ «Хмельницькобленерго» має значний потенціал для подальшого розвитку. Разом із тим, виявлено низку проблемних аспектів, зокрема потребу в модернізації основних засобів, посиленні фінансової стійкості, оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання ресурсів. Для забезпечення стійкого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку доцільно реалізувати заходи, пов'язані з оптимізацією фінансової діяльності, стратегічне управління розвитком – формування довгострокової стратегії з урахуванням ринкових тенденцій та інновацій; системний підхід до управління через створення моніторингу ключових показників та регулярний аналіз ринку для швидкого реагування на зміни; підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних технологій, модернізація обладнання, мереж, розширення послуг і покращення сервісу; подальший розвиток персоналу. Здійснення запропонованих заходів дозволить АТ «Хмельницькобленерго» зміцнити фінансову стійкість, підвищити ефективність діяльності та рівень фінансової безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. *Фінанси України*. 1996. № 11. С. 19–34.
2. Фінансова безпека України: сучасний стан правового регулювання та перспективи розвитку: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої науковій школі заслуженого юриста України, професора, д.ю.н. В. Т. Білоуса. м. Ірпінь, 26 жовтня 2023 року. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 312 с.
3. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
4. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В., Литовченко О. Ю. Управління фінансовою безпекою підприємства: методичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2010. № 29. С. 119–123.
5. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. (Втрата чинності від 08.07.2018 р., підстава – 2469-VIII).
6. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
7. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал* / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1 (5). 136 с.
8. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: підруч. К.: Либідь, 2009. 318 с.
9. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування. К.: Фенікс, 1999. 338 с.
10. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркачук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми

забезпечення: монографія / за ред. Т. Г. Васильціва. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.

11. Варналій З. С., Мехед А. М. Використання теорії нечітких множин для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*. № 2, 2019. С. 81—87.

12. Погрішук Г. Б., Мацедонська Н. В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. № 12, 2017. С. 618—621.

13. Полянський В. О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки та її підсистем у контексті дослідження сценарного аналізу впливу «шоків». *Бізнес Інформ*. № 7, 2024. С. 21—27.

14. Вудвуд В. В., Батієвська О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Entrepreneurship and Trade*. № 25, 2019 С. 89-93.

15. Пасінович І. І., Гутак В. М. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. N58. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24> (дата звернення: 19.10.2025).

16. Смачило В. В., Будникова Ю. В. Оцінка фінансової стійкості підприємств. *Економічний простір*. 2012. № 20/2. С. 266—275.

17. Пластун О. Л. Розвиток системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва сфери матеріального виробництва : дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Держ. вищий навчальний заклад «УАБС НБУ». Суми, 2007. 250 с.

18. Ковда Н. І. Структура фінансових потоків підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 1 (35). С. 372—375.

19. Концепція економічної безпеки України. Ін-т. екон. прогнозування. кер. проекту В.М. Геєць. К.: Вид-во «Логос», 2009. 56 с.

20. Ладюк О. Д. Фінансова безпека: характеристика складників. *Ефективна економіка*. № 11, 2016. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5280> (дата звернення: 16.09.2025).
21. Чібісова І. В., Іванишина Є. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf (дата звернення: 18.09.2025).
22. Дем'янчук О. І., Хохонік К. В. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. Випуск 15, 2023. С. 167–171.
23. Малик О. В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2015. № 4 (20). С. 82–87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html> (дата звернення: 19.09.2025).
24. Економічна безпека підприємств: підручник / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. К.: Алерта, 2011. 704 с.
25. Ставерська Т. О., Шевчук І. Л. Механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/253.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
26. Біломістна І. І., Ковальчук А. В. Оцінка стану фінансової безпеки на основі економіко-математичного моделювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 4. 2014. С. 28–32.
27. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Передумови формування системи економічної безпеки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. URL: https://www.rusnauka.com/30_NNM_2014/Economics/10_177993.doc.htm (дата звернення: 23.11.2025).
28. Головка О. Г., Губарев О. О., Кривонос А. А. Моделювання рівня фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(4). С. 148–151.
29. Горячева К. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 9. С. 43–49.
30. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів

господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 250–257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_1_40 (дата звернення: 21.11.2025).

31. Лиса О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 26. № 1. С. 57–63.

32. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*: журнал / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1 (5). С. 40–45.

33. CRM-системи стали найбільшим сегментом ринку в 2022 році. URL: <https://news.finance.ua> (дата звернення: 09.01.2022).

34. Янчук, Т., & Боєнко, О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> (дата звернення: 06.10.2025).

35. Хмельницькобленерго. Офіційний сайт. URL: <https://hoe.com.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

36. Статут акціонерного товариства «Хмельницькобленерго». https://hoe.com.ua/Content/Uploads/statut/Statut_26.04.2018.pdf (дата звернення: 19.09.2025).

37. Про акціонерні товариства: Закон України № 2465-IX від 27.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 23.09.2025 р.).

38. Мандзіновська Х. О. Формування інформаційної бази для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 70–77.

39. Кулик Р., Новак Ю. Концептуальні підходи до оцінювання фінансової безпеки бізнес-системи. *Світ фінансів*. 2014. Вип. 2. С. 38–47.
40. Zhytar, M., Samorodov, B., Sosnovska, O., Ananieva, J. (2020) Methodical approach to the Quantification of Enterprise Financial Security Level. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2020. № 32. P. 269–277.
41. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., Mykytyuk, O. (2020) Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of hightech enterprises. *Business: Theory and Practice*. № 21(1). P. 1–9.
42. Ситник Н. С., Джиговська Л. І. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 46-2. 2019. С. 65–70.
43. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К. : КНТЕУ, 2001. 309 с.
44. Атаманчук З. А. Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення діяльності туристичних підприємств / за ред. З. А. Атаманчук, Н. П. Банера, О. І. Скаско та ін. Монографія. Львів: Растр. 2016. 245 с.
45. Фролов С. М. Диха М. В. Дзюба В. В. Методи оптимізації структури капіталу корпорації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 5, Том 1. С. 258-263. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-45.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
46. Михайлиця В. І. Фінансова безпека як складова економічної безпеки. *Актуальні питання сучасної економіки: Праці XVII Всеукр. наук. конф.* (Умань, 13 лист. 2025). Умань, 2025 (подано до друку).
47. Михайлиця В. І. Удосконалення системи управління фінансовою безпекою суб'єктів міжнародного бізнесу з метою захисту від можливих загроз. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених* (Вінниця, грудень 2025). Вінниця, 2025 (подано до друку).

ДОДАТКИ

