

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВИРОБНИЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

Пояснювальна записка і розрахунки
до магістерської кваліфікаційної роботи

МРЕ.093.01.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 213-ФС-Д22

спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування» (роботу виконано
самостійно, відповідно до принципів
академічної доброчесності)

Сергєєв В.С.

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Карачарова К.А.

Рецензент: професор, доктор

екон. наук

Каличева Н.Є.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

Освітній рівень: магістр

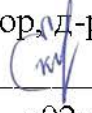
Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітня програма: «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

професор, д-р екон. наук

 О.Г. Кірдіна

«02» жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

1 Тема «Управління економічною безпекою виробничого підприємства в умовах фінансової кризи» керівник Карачарова Катерина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент, затверджена розпорядженням по економічному факультету від «23» жовтня 2023 року № 21/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2024 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити та проаналізувати фінансову, статистичну й економічну інформацію про об'єкт дослідження для оцінювання рівня його економічної безпеки.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити економічну сутність і структуру економічної безпеки підприємства, дослідити теоретичні підходи до управління нею та методичний інструментарій оцінювання; провести діагностику впливу зовнішнього середовища, оцінити фінансовий стан і здійснити комплексний аналіз економічної безпеки підприємства; сформулювати систему управління

економічною безпекою, оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та ризики їх реалізації.

5 Перелік графічного матеріалу: структура економічної безпеки підприємства, схема механізму управління економічною безпекою, аналіз активу та пасиву балансу, показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності, результати комплексного оцінювання економічної безпеки, напрями та економічна ефективність запропонованих заходів.

6 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	02.10.2023-10.10.2023	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.10.2023-17.10.2023	
Консультація з керівником щодо організації роботи	18.10.2023-26.10.2023	
Огляд джерел інформації	27.10.2023-31.10.2023	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.11.2023-07.11.2023	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	08.11.2023-15.11.2023	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.2023-27.11.2023	
Аналітична обробка інформації та написання висновків до третього розділу роботи та висновків до всієї роботи	01.12.2023-27.12.2023	
Передзахист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	30.12.2023	

Студент

Керівник



Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства	8
1.1 Сутність та структура економічної безпеки підприємства	8
Теоретичні підходи до управління економічною безпекою підприємства	25
1.3 Методика оцінки економічної безпеки підприємства	33
Висновки до першого розділу	44
2 Дослідження економічної безпеки ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»	46
2.1 Вплив зовнішнього середовища на діяльність виробника залізобетонних конструкцій	46
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства за 2018–2022 роки	53
2.3 Узагальнена оцінка економічної безпеки та визначення вразливостей	63
Висновки до другого розділу	75
3 Формування системи управління економічною безпекою підприємства	77
3.1 Антикризова програма управління оборотними ресурсами та операційними ризиками	77
3.2 Економічна ефективність антикризової програми управління економічною безпекою	86
3.3 Ризики реалізації антикризової програми та фінансові наслідки	92
Висновки до третього розділу	101
Висновки	103
Список використаних джерел	106
Додатки А-В. Баланси підприємства за 2020, 2021, 2022 р.р.	114

					МРЕ.093.01.04 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління економічною безпекою виробничого підприємства в умовах фінансової кризи	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив		Сергеев В.С.						
Перевірив		Карачарова К.А.					4	114
Н. Контр.		Тройнікова О.М.				УкрДУЗТ		
Затверд.		Кірдіна О.Г.						

Вступ

Економічна безпека виробничого підприємства залежить від здатності виконувати замовлення, своєчасно фінансувати витрати та відновлювати ресурси після порушення звичайних умов роботи. Для виробника залізобетонних конструкцій затримка постачання цементу, нестача електроенергії або перенесення платежу покупцем мають спільний наслідок. Підприємство втрачає частину запланованих надходжень, хоча потреба в оплаті праці, утриманні обладнання та розрахунках із постачальниками зберігається. Управління безпекою потребує узгодження виробничих рішень із рухом коштів, договірними зобов'язаннями та допустимими ризиками [1; 2].

Дослідження присвячено управлінню економічною безпекою ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Виробнича спеціалізація підприємства пов'язана з виготовленням залізобетонних виробів, зокрема опор для електричних мереж. Галузева специфіка визначає залежність від інвестиційних програм замовників, доступності сировини, енергії та транспорту. Значна маса готових конструкцій обмежує економічно доцільну відстань перевезення. Вартість доставки впливає на ціну замовлення і конкурентну позицію виробника [24].

Фінансова стійкість виробника може погіршуватися навіть за додатного прибутку та високої частки власного капіталу. Кошти, вкладені в запаси або передані іншим контрагентам, не забезпечують поточні платежі до моменту їх повернення. Тому оцінювання економічної безпеки в роботі охоплює структуру активів, рентабельність і ліквідність, а також здатність діяльності генерувати грошові надходження. Відмінності між бухгалтерським результатом і рухом коштів розглядаються як підстава для вибору управлінських заходів [3; 9].

Теоретичну основу дослідження становлять праці Т. Г. Васильціва та співавторів щодо фінансово-економічної безпеки підприємств, дослідження А. О. Єпіфанова та співавторів щодо її фінансової складової, а також міжнародні рекомендації з управління ризиками та внутрішнього контролю [1; 2; 3; 4; 5; 6;

7]. Положення цих джерел використано для формування системи показників і визначення управлінської відповідальності. У роботі розмежовано опис фактичного стану, розрахункову оцінку та проектні припущення.

Метою роботи є обґрунтування заходів управління економічною безпекою ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» на основі аналізу його фінансових результатів, структури активів і грошових потоків.

Для досягнення мети передбачено виконання взаємопов'язаних завдань дослідження.

- уточнити зміст економічної безпеки виробничого підприємства та взаємозв'язки її функціональних складових;
- розглянути управлінські рішення, які дають змогу попереджати втрати і підтримувати безперервність діяльності;
- сформулювати методику діагностики, придатну для використання даних відкритої фінансової звітності;
- визначити зовнішні чинники, що впливають на виробників залізобетонних конструкцій;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства за 2018–2022 роки та виявити джерела його вразливості;
- оцінити безпеку за показниками ліквідності, прибутковості, капіталу й грошових потоків;
- розробити програму управління запасами, розрахунками та витратами підприємства;
- розрахувати економічні результати програми та перевірити їх чутливість до зміни припущень.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою виробничого підприємства. Предмет охоплює методичні положення, фінансові інструменти та організаційні рішення, що забезпечують прийнятний рівень ризику в діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій».

У дослідженні застосовано порівняння показників за роками, горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, розрахунок фінансових коефіцієнтів та узагальнення результатів за бальною шкалою. Для обґрунтування проектних рішень використано оцінювання приросту грошового потоку, дисконтування та аналіз чутливості. Функціональні складові, щодо яких відкриті звіти не містять достатніх відомостей, розглянуто якісно. Їхній стан не підмінено непідтвердженими експертними балами [4; 5].

Інформаційну базу становлять офіційні річні звіти підприємства за 2018–2022 роки, документи щодо його діяльності, українські наукові праці та нормативні джерела [25; 26; 27; 28; 29]. Нормативні положення та редакції стандартів розглянуто стосовно досліджуваного періоду. Усі грошові показники фінансового аналізу наведено в тисячах гривень. Проектні розрахунки виконано в постійних цінах базового періоду, що дає змогу зіставляти витрати і вигоди без змішування номінальних величин різних років.

Практичний результат роботи полягає у визначенні заходів, спрямованих на повернення коштів до операційного обороту, скорочення витрат та посилення контролю за платежами. Запропонована програма пов'язує відповідальність підрозділів із показниками виконання, а оцінка її результативності враховує відмінність між разовим вивільненням оборотного капіталу і повторюваною економією витрат. Рекомендації можуть використовуватися після уточнення договірних строків, виробничих норм запасу та вартості необхідних робіт.

1 Теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства

1.1 Сутність та структура економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства відображає його спроможність підтримувати господарську діяльність, виконувати прийняті зобов'язання та відновлювати нормальний режим роботи після подій, які порушують звичний перебіг виробничих і фінансових процесів. Для виробника її стан пов'язаний із доступністю ресурсів, достатністю коштів, якістю управлінських рішень та величиною втрат, які підприємство здатне витримати без тривалого погіршення своєї діяльності. Практично це проявляється у збереженні платоспроможності, виконанні замовлень у погоджені строки, підтриманні виробничого потенціалу та можливості фінансувати подальшу роботу після виникнення несприятливих обставин. Зміст економічної безпеки формується з урахуванням цілей конкретного підприємства, характеру його зобов'язань і тих ресурсних обмежень, з якими воно реально стикається [1; 2].

Умови господарювання значною мірою складаються поза межами підприємства, оскільки ціни енергоносіїв, вартість кредитних ресурсів, інвестиційні плани покупців, доступність окремих транспортних маршрутів та строки постачання залежать від ринкової ситуації, державного регулювання і поведінки інших учасників. Можливості управлінського впливу зосереджуються на виборі реакції, тому керівництво переглядає умови договорів, коригує величину запасів, змінює строки окремих інвестицій, перерозподіляє платежі або формує додатковий резерв ліквідності. Наслідки зовнішніх змін через це визначаються ще й тим, наскільки швидко підприємство здатне перебудувати власні рішення.

Під час оцінювання економічної безпеки необхідно розмежовувати загрозу, ризик і фактичну втрату, оскільки кожне поняття описує інший етап розвитку несприятливої ситуації та потребує окремих показників контролю. Загроза характеризує подію чи обставину, здатну погіршити досягнення

господарських цілей підприємства. Ризик пов'язаний із невизначеністю наслідків, імовірністю відхилення від запланованого результату та можливим масштабом цього відхилення. Фактична втрата виникає після реалізації несприятливої події та може виражатися додатковими витратами, недоотриманим доходом, пошкодженням майна, збільшенням тривалості виробничого циклу або погіршенням умов виконання контрактів [4].

У виробництві залізобетонних конструкцій показовим прикладом залишаються перебої електропостачання, наслідки яких визначаються тривалістю перерви, наявністю резервного живлення, стадією технологічного процесу, завантаженням обладнання та строками виконання замовлень. Після тривалого відключення підприємство може понести витрати на повторний запуск обладнання, утилізацію зіпсованої продукції, перенесення виробничого графіка й сплату штрафів, тому оцінювання такої ситуації потребує окремого визначення ймовірності порушення та очікуваної величини збитків.

Часовий горизонт істотно змінює висновки щодо рівня економічної безпеки підприємства. Поточні платежі можуть виконуватися без суттєвих затримок протягом кількох місяців, хоча недостатнє фінансування ремонту поступово погіршуватиме стан основних засобів і створюватиме проблеми у наступних періодах. Інша ситуація виникає за значної вартості активів та стабільного портфеля замовлень, коли короткостроковий дефіцит коштів у конкретну дату ускладнює оплату матеріалів, енергії або послуг перевізників. Діагностика через це повинна охоплювати найближчі платіжні зобов'язання та здатність підприємства зберігати виробничий потенціал протягом тривалішого періоду.

У наукових працях з економічної безпеки підприємництва увага зосереджується на захисті економічних інтересів, достатності ресурсів та організації управління [1; 2]. У діяльності виробничого підприємства ці напрями постійно перетинаються, оскільки реалізація господарських цілей потребує певного обсягу ресурсів, своєчасних управлінських рішень та розуміння наслідків, які виникають у разі порушення запланованого режиму

роботи. Аналіз можна починати з визначення основних зобов'язань, після чого встановлюється фактична доступність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а завершальна частина стосується здатності керівництва виявляти небезпечні зміни та реагувати на них до появи значних втрат.

Інтереси учасників господарської діяльності мають різний зміст і часові орієнтири. Власники очікують збереження вартості підприємства та прийнятної дохідності вкладеного капіталу, працівники зацікавлені у стабільній зайнятості, належній оплаті й безпечних умовах праці, покупці орієнтуються на відповідність продукції технічним вимогам і строкам поставки, а постачальники потребують передбачуваних розрахунків. Коли фінансових ресурсів недостатньо для одночасного виконання всіх потреб, керівництву доводиться визначати черговість платежів та враховувати, як відповідні рішення позначаються на подальшій співпраці з кожною групою.

Прагнення покращити результат окремого звітного періоду здатне створити витрати, які проявляться значно пізніше, особливо коли скорочуються ремонти, навчання персоналу або нормативні запаси матеріалів. Зменшення ремонтних витрат тимчасово поліпшує поточний фінансовий результат, проте накопичення технічних проблем підвищує частоту простоїв і вартість подальшого відновлення обладнання. Скорочення навчальних програм уповільнює освоєння нової техніки, а мінімізація складських запасів підвищує чутливість виробничого графіка до затримки кожної поставки. Тривалі наслідки управлінського рішення через це потребують оцінювання за весь період його впливу на діяльність підприємства.

Ресурсна забезпеченість створює матеріальну основу господарської стійкості, хоча сама величина запасів, дебіторської заборгованості чи залишку коштів ще недостатньо характеризує можливості підприємства. Значні складські залишки можуть підтримувати безперервність виробництва протягом періоду нестабільного постачання, але накопичення матеріалів без реальної виробничої потреби зв'язує оборотний капітал і створює додаткові витрати на зберігання. Велика дебіторська заборгованість також потребує аналізу складу

боржників, строків погашення та причин її виникнення. Висновок щодо ресурсного стану формується після оцінки структури ресурсів, швидкості їх обороту та можливості використати їх у момент виникнення конкретної потреби.

Фінансова безпека охоплює платоспроможність, структуру капіталу, прибутковість і рух коштів, а сукупність цих характеристик показує, наскільки підприємство здатне підтримувати операційну діяльність, фінансувати відновлення активів та виконувати зобов'язання перед кредиторами. Окремий показник відображає лише одну сторону фінансового стану, тому високий коефіцієнт покриття матиме обмежену аналітичну цінність, коли значна частина оборотних активів надовго вилучена з грошового обороту або не може бути оперативно використана для здійснення платежів [3].

Прибуток і грошовий потік пов'язані з одними господарськими операціями, хоча відображають їх у різні моменти та за різними правилами. Продаж продукції з відстроченням платежу формує дохід раніше, ніж відповідна сума надходить на банківський рахунок, через що прибуткова діяльність у конкретному періоді може супроводжуватися дефіцитом коштів. Придбання обладнання створює іншу часову конфігурацію, оскільки грошова виплата здійснюється під час розрахунку з постачальником, а вартість активу включається до витрат поступово через амортизаційні нарахування [9; 12]. Аналіз економічної безпеки через це потребує одночасного спостереження за фінансовим результатом і фактичним рухом грошей.

Структура капіталу показує, за рахунок яких джерел сформовані активи підприємства та які майбутні платежі виникають у зв'язку з використанням відповідного фінансування. Власний капітал забезпечує триваліше використання ресурсів без установленого кредитором строку повернення, тоді як позикове фінансування формує графік погашення основної суми боргу, процентів та інших платежів, передбачених умовами договору. Особливої уваги потребує узгодження строків фінансування зі строками використання активів, оскільки придбання обладнання з тривалим періодом експлуатації за

короткостроковий кредит змушує підприємство погашати або регулярно поновлювати борг ще до завершення економічного використання придбаного майна.

Невисока залежність від кредиторів розширює можливості фінансового маневру, проте повна оцінка потребує розуміння того, наскільки продуктивно працює власний капітал. Кошти можуть залишатися у надлишкових запасах, простроченій дебіторській заборгованості чи інших активах, які створюють слабку фінансову віддачу. Рентабельність і оборотність у цьому випадку показують результативність використання капіталу, а ліквідність та рух коштів характеризують спроможність підприємства підтримувати поточні платежі.

Виробнича безпека формується під впливом надійності технологічних процесів, технічного стану обладнання та стабільності характеристик готової продукції. У виробництві залізобетонних конструкцій результат залежить від підготовки бетонної суміші, армування, формування, температурно-вологісних режимів та послідовності інших технологічних операцій, тому порушення на завершальному етапі здатне спричинити брак уже після використання значної частини матеріалів, електроенергії та робочого часу. Через це контроль технології пов'язується з оцінкою можливих втрат, ремонтною політикою та виконанням установлених виробничих нормативів.

Фактичний технічний стан обладнання визначається сукупністю відомостей про фізичний знос, простої, ремонтні витрати, частоту відмов та вплив окремих машин на якість продукції. Бухгалтерський коефіцієнт зносу відображає накопичену амортизацію і потребує доповнення результатами технічних оглядів, оскільки реальна працездатність залежить від режиму експлуатації, якості обслуговування та своєчасності проведених ремонтів [12].

Планування ремонтних робіт потребує врахування місця кожної одиниці обладнання у виробничому процесі. Зупинка агрегату, через який проходить основний технологічний потік, здатна припинити роботу всієї лінії та створити втрати за кількома замовленнями, тоді як несправність допоміжного вузла за наявності резервної заміни матиме значно менший вплив на випуск продукції.

Черговість ремонтів через це визначається очікуваною вартістю простою, строками постачання деталей, можливістю перенести частину робіт і доступністю працівників відповідної кваліфікації. Порівняння витрат на попереджувальне обслуговування з очікуваними втратами від аварійної зупинки створює економічну основу ремонтного графіка.

Кадрова безпека відображає забезпеченість підприємства працівниками потрібної кваліфікації, стійкість трудових відносин та можливість замінити виконавця на відповідальній виробничій операції. У виробництві залізобетонних конструкцій особливого значення набувають знання технології бетону, навички роботи з формувальним обладнанням і практичний досвід контролю якості, через що звільнення одного досвідченого спеціаліста іноді сильніше впливає на виробничий графік, ніж скорочення кількох працівників на операціях із коротшим періодом підготовки. Аналіз кадрового стану тому охоплює функції конкретних працівників, складність заміщення та необхідний строк підготовки нового виконавця.

Система оплати праці впливає на мотивацію, плинність кадрів і витрати підприємства на залучення та підготовку персоналу. Надмірна прив'язка премії до кількості виготовлених виробів здатна послабити увагу до якості, дотримання технологічних режимів і безпечного виконання операцій. До системи стимулювання варто включати виробничий результат, допустимий рівень браку та дотримання встановлених процедур, причому працівник має заздалегідь розуміти порядок розрахунку своєї винагороди.

Виробничий досвід, технологічна документація, результати випробувань та накопичені працівниками знання утворюють ресурс, втрата якого інколи призводить до тривалих збоїв навіть за наявності справного обладнання і достатньої кількості персоналу. Особливо вразливою стає ситуація, коли налаштування окремої машини, особливості рецептури або порядок усунення типових несправностей фактично зберігаються у знаннях одного працівника, тому документування процедур, підготовка резервного виконавця та збереження історії виробничих рішень знижують залежність підприємства від

окремих фахівців. Витрати на ці заходи співвідносяться з можливими втратами від простою та складністю відновлення знань після їх втрати.

Правова безпека формується через дотримання законодавчих вимог, належне оформлення господарських операцій і можливість захищати майнові інтереси підприємства у відносинах з контрагентами. У приватному акціонерному товаристві значення мають повноваження органів управління, процедура погодження правочинів, достовірність корпоративної документації та належне підтвердження факту виконання господарських операцій. Помилки в оформленні повноважень підписанта або відсутність документів, які підтверджують поставку, істотно ускладнюють подальше стягнення заборгованості, через що юридична перевірка особливо потрібна до виникнення значних фінансових зобов'язань [14; 15].

Договірні відносини потребують точного визначення предмета, кількості продукції, технічних характеристик, строків поставки та порядку розрахунків. Під час виготовлення виробів за індивідуальним замовленням важливими стають умови погодження змін і компенсації вже понесених витрат у разі відмови покупця, оскільки продукція зі специфічними характеристиками може мати обмежені можливості подальшої реалізації. Чітке оформлення відповідних положень скорочує простір для спорів і полегшує захист майнових інтересів виробника.

Якість правового захисту краще характеризують зміст спорів, строки їх вирішення, результати виконання рішень та суми реально отриманих коштів, оскільки сама величина юридичних витрат або кількість позитивних судових рішень дають дуже обмежене уявлення про стан договірної роботи підприємства. Окремого аналізу потребують конфлікти, яких можна було уникнути завдяки точнішому формулюванню договору, перевірці контрагента або своєчасному документуванню виконаних операцій.

Інформаційна безпека пов'язана з достовірністю даних, своєчасним доступом до них та захистом інформації від втрати або неправомірного використання. Управлінські рішення щодо закупівель, виробництва, платежів і

відвантаження потребують узгоджених відомостей, тому різні значення одного показника у бухгалтерському обліку, виробничому звіті та плані закупівель створюють передумови для помилки ще до початку виконання рішення. Підприємство має визначити джерело кожного значущого показника, відповідальних за його оновлення та порядок перевірки даних.

Великий обсяг накопичених документів не гарантує належної якості інформаційного забезпечення, особливо коли серед файлів зберігаються застарілі відомості, повтори та кілька непогоджених редакцій одного документа. Управлінську цінність створюють точність, актуальність і відповідність інформації конкретному завданню. Платіжний план потребує достовірних дат надходжень і виплат, тоді як виробничий графік спирається на підтверджені замовлення, актуальні залишки матеріалів та фактичну готовність обладнання.

Захист цифрової інформації охоплює розмежування прав доступу, резервне копіювання та періодичну перевірку можливості відновити дані після технічного збою. Резервна копія має практичну цінність за умови, що збережену інформацію можна відкрити, відновити у прийнятний строк і використати для продовження роботи, тому підприємство повинно заздалегідь визначити допустиму тривалість недоступності облікових систем, порядок дій працівників і відповідальних за відновлення. Вартість відповідних заходів співвідноситься з можливими наслідками втрати документів, затримки відвантажень та неможливості підтвердити взаєморозрахунки [8].

Ринкова безпека характеризує спроможність підприємства підтримувати попит на продукцію за умов, які забезпечують прийнятний економічний результат. У виробництві залізобетонних опор перспективи збуту пов'язані з ремонтом, модернізацією та розширенням електричних мереж, проте фактичне замовлення виникає після визначення джерела фінансування, затвердження технічної документації та встановлення строків реалізації відповідного проєкту. Через це оцінка ринкових перспектив потребує відомостей не тільки про

фізичну потребу в продукції, але й про готовність потенційних покупців фінансувати закупівлю у визначений період.

Концентрація продажів серед кількох великих покупців робить виробниче планування передбачуванішим, а фінансові результати підприємства сильніше пов'язуються з рішеннями та платоспроможністю основних замовників. Втрата великого контракту зменшує завантаження потужностей, змінює структуру постійних витрат і може вимагати швидкого пошуку нового покупця, тому аналіз збуту охоплює частку найбільшого клієнта в доході, тривалість співпраці, умови договорів та реальні можливості заміщення втраченого замовлення. Розширення клієнтської бази оцінюється з урахуванням витрат на пошук покупців, адаптацію продукції, підготовку документації та доставку.

Надійність постачання впливає на виробничий графік, величину запасів і потребу підприємства в оборотному капіталі. Під час закупівлі цементу, арматури й заповнювачів значення мають стабільність характеристик партій, строки доставки, умови оплати, величина передоплати та можливість оперативно залучити іншого контрагента. Низька закупівельна ціна втрачає економічну привабливість, коли матеріал збільшує рівень браку, потребує коригування рецептури або спричиняє затримки виробничого процесу.

Реальна залежність від одного постачальника визначається після перевірки доступних альтернатив, оскільки кілька продавців можуть користуватися одним виробничим майданчиком, спільним імпортом каналом або однаковим транспортним маршрутом, через що формальна диверсифікація контрактів не завжди означає диверсифікацію джерел постачання. Резервного контрагента варто перевіряти за технічною сумісністю продукції, строками доставки, стабільністю якості та повною вартістю закупівлі. Проведена заздалегідь кваліфікація скорочує час реагування у разі порушення основного каналу забезпечення.

Екологічна безпека охоплює використання ресурсів, поводження з виробничими відходами та вплив технологічних операцій на навколишнє середовище. На підприємствах бетонного виробництва уваги потребують

утворення пилу, залишки суміші, використання води, поводження з відходами та стан виробничої території, оскільки порушення встановлених вимог можуть спричинити витрати на усунення наслідків, претензії контролюючих органів і тимчасові обмеження господарської діяльності. Оцінювання має спиратися на документовані вимоги, фактичні виробничі процедури та результати внутрішнього контролю [18; 19].

Ресурсозбереження впливає на матеріальні витрати підприємства та обсяг відходів, а можливий ефект залежить від технологічної придатності повторного використання матеріалу, витрат на його сортування й обробку та вимог до якості готової продукції. Частина рішень реалізується через зміну організації виробничих операцій, інші потребують модернізації обладнання або додаткових капітальних витрат. Перед ухваленням рішення необхідно визначити фактичну кількість матеріалу, який реально можна повернути у виробничий цикл без погіршення характеристик готових виробів.

Фізична безпека пов'язана зі збереженням майна, захистом працівників та контролем доступу до виробничих і складських приміщень. Економічні наслідки порушень проявляються через крадіжки, пошкодження обладнання, втрату матеріалів, несанкціоноване переміщення продукції та зупинку окремих операцій. Рівень захищеності визначається станом вразливих ділянок, порядком руху матеріальних цінностей, реєстрацією відвантажень і швидкістю реагування на виявлені порушення, тоді як чисельність охорони виступає лише одним з параметрів організації відповідної роботи.

Безпека праці має прямі фінансові наслідки для виробничого підприємства, оскільки травмування працівника здатне спричинити витрати на лікування, компенсаційні виплати, розслідування обставин події, пошук заміни та тимчасове припинення окремих операцій. Імовірність таких випадків зменшується за належної підготовки персоналу, справності захисних пристроїв і контролю технологічної дисципліни, а обсяг профілактичних витрат визначається характером робочих місць, особливостями виробничих операцій та вимогами законодавства [16; 17].

Інноваційна безпека пов'язана зі спроможністю підприємства оновлювати продукцію, технології та управлінські процедури з урахуванням власних фінансових можливостей. Перед придбанням нового обладнання або програмного продукту необхідно визначити очікуваний виробничий результат, технічну сумісність, строк освоєння, джерело фінансування та додаткові витрати, які виникнуть у процесі впровадження. Підготовка персоналу, переналаштування обладнання та тимчасове скорочення випуску можуть істотно змінити початкову економіку проєкту, тому відповідні витрати включаються до оцінки ще на етапі прийняття рішення [20; 21].

Частка нової продукції в асортименті характеризує інтенсивність оновлення номенклатури, а оцінка економічних результатів потребує додаткових відомостей про обсяг реалізації, рентабельність, завантаження обладнання і потребу в окремих запасах матеріалів. Нові позиції можуть демонструвати різну швидкість виходу на запланований обсяг продажів, через що збільшення їх кількості саме по собі ще не характеризує фінансовий результат інноваційної діяльності. За наявності достатніх даних аналіз проводиться на основі фактичної реалізації та прибутковості, а обмежена інформаційна база дозволяє надати аргументовану якісну оцінку можливостей і ризиків подальшого оновлення.

Зв'язки між функціональними складовими визначають поширення ризику всередині підприємства. Затримка розрахунків покупця скорочує кошти для закупівлі матеріалів. Відкладена поставка порушує виробничий графік, що створює ризик невиконання іншого замовлення. Негативна інформація про строки роботи може вплинути на майбутній попит. Аналіз причин і наслідків допомагає виявити операцію, у якій втручання зменшує втрати одразу в кількох сферах.

Рисунок 1.1 узагальнює сфери, у яких формуються загрози і здійснюються управлінські дії. Виробнича, кадрова та фінансова складові пов'язані з виконанням замовлення, тоді як правова й інформаційна забезпечують належне оформлення та контроль операцій.



Рисунок 1.1 - Функціональні складові економічної безпеки підприємства

Ринкова сфера визначає можливість збуту. Екологічна і фізична безпека задають умови допустимого здійснення виробничого процесу. Розподіл використовується для встановлення відповідальності, тому його слід пристосовувати до реальної організації підприємства. Загальна оцінка економічної безпеки має показувати не середній стан підприємства, а ті ділянки, де навіть один локальний збій здатний спричинити серйозні наслідки. Висока частка власного капіталу не компенсує залежності від єдиної виробничої лінії, якщо її аварійна зупинка припиняє випуск продукції, так само як значні матеріальні запаси не вирішують проблему розрахунків за відсутності достатнього залишку коштів. Підсумковий індикатор варто доповнювати переліком найбільш уразливих обмежень із визначеними пороговими значеннями та заздалегідь установленими діями на випадок їх перевищення.

За джерелом виникнення загрози можна розподілити на зовнішні та внутрішні. До першої групи належать зміни попиту, перебої постачання, інфляційні процеси, зміни правового регулювання, наслідки воєнних дій та інші обставини, що формуються поза межами підприємства. Внутрішні загрози виникають унаслідок помилок планування, недостатньої координації між підрозділами, слабкого контролю витрат, порушень у технічному обслуговуванні або несвоєчасного обміну інформацією. Такий поділ допомагає визначити сферу реального управлінського впливу, оскільки внутрішню

помилку можна усунути через зміну процедури чи відповідальності, тоді як зовнішня зміна частіше потребує адаптації, резервування ресурсів або перегляду умов роботи з контрагентами.

Окрема група загроз має змішане походження, коли зовнішній фактор лише запускає проблему, а фактичний масштаб втрат визначається внутрішньою організацією підприємства. Підвищення ціни сировини формується на ринку, проте фінансові наслідки залежать від величини запасів, особливостей рецептури, умов чинних договорів та можливості переглянути відпускну ціну. Неплатоспроможність покупця також виникає поза межами виробника, однак ризик втрати коштів посилюється за тривалої відстрочки платежу, слабкої перевірки контрагента або надмірної концентрації продажів на одному замовнику. Якщо кожен втрату пояснювати лише зовнішнім середовищем, підприємство втрачає можливість виявити власні рішення, які збільшили чутливість до несприятливої події.

За тривалістю наслідків варто розрізняти порушення поточного господарського циклу та поступове погіршення потенціалу розвитку. Короткострокова проблема проявляється у затримці платежу, нетривалому простой, перенесенні поставки чи тимчасовому дефіциті окремого ресурсу. Погіршення потенціалу має інший часовий горизонт і пов'язується з тривалим скороченням попиту, втратою професійних компетентностей, накопиченням технічного відставання або зниженням інвестиційних можливостей. Відмінність у тривалості визначає характер управлінської реакції: поточне порушення потребує швидкого фінансового чи організаційного рішення, тоді як відновлення потенціалу пов'язане з переглядом інвестиційної програми, кадрової політики або напрямів розвитку підприємства.

Оцінювання ризику не обмежується частотою події та величиною можливих втрат, оскільки для практичного управління має значення ще й час, який залишається до моменту появи серйозних наслідків. Загрозу, що розвивається поступово, можна виявити за ранніми сигналами, наприклад через збільшення простроченої дебіторської заборгованості, погіршення оборотності запасів або зростання частоти технічних відмов. Раптові події залишають

значно менше часу на підготовку, тому підприємство має заздалегідь визначити доступний резерв, повноваження відповідальних працівників і порядок відновлення роботи. Систематичний контроль прострочених платежів дає змогу втрутитися до накопичення значної суми боргу, тоді як аварія обладнання вимагає вже підготовленої процедури зупинення, ремонту та повторного запуску виробничої лінії.

Прийнятний рівень ризику визначається фінансовими можливостями підприємства, структурою його зобов'язань і цілями власників. Одна й та сама сума потенційної втрати по-різному впливає на підприємства з різними запасами ліквідності, борговим навантаженням та стабільністю грошових надходжень. На рівні конкретного виробника можуть установлюватися межі продажів без належного забезпечення, допустима тривалість прострочення, мінімальний залишок коштів, максимальна частка передоплати постачальнику або інші параметри, які безпосередньо пов'язані з господарськими рішеннями. Порогові значення потребують періодичного перегляду після зміни цін, попиту, вартості фінансування та умов роботи з основними контрагентами [6].

Економічна безпека безпосередньо пов'язана з безперервністю діяльності, оскільки навіть коротка зупинка виробництва не припиняє нарахування заробітної плати, орендних платежів, процентів, податків та інших витрат, строк сплати яких уже настав. Договірні зобов'язання також продовжують діяти, через що перерва в роботі швидко перетворюється на фінансову проблему. Підприємству варто заздалегідь визначити операції, зупинення яких створює найбільші втрати, а також порядок їх відновлення. До такого порядку можуть входити резервні постачальники, альтернативні канали зв'язку, доступ до технологічної та фінансової документації, перелік відповідальних працівників і послідовність їхніх дій після виникнення порушення [8].

Наявність резерву має значення лише тоді, коли ним реально можна скористатися в момент виникнення проблеми. Матеріальні запаси повинні відповідати технічним вимогам, зберігатися у придатному стані та бути доступними на потрібному виробничому майданчику. Грошовий резерв виконує свою функцію за умови, що кошти можна оперативно використати на

оплату критичних витрат. Угода з альтернативним постачальником також потребує перевірки його спроможності виконати замовлення у визначений строк, особливо коли резервний контрагент залежить від тих самих логістичних маршрутів або виробничих джерел. Вартість підтримання резервів зіставляється з очікуваними втратами, які виникнуть у разі переривання діяльності.

Надлишкове резервування здатне створювати власні фінансові обмеження. Великі запаси потребують складських площ, фінансування, обліку та додаткових витрат на зберігання, а частина матеріалів із часом втрачає необхідні властивості. Значний залишок коштів підвищує здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі, хоча одночасно скорочує обсяг ресурсів, які можна спрямувати на інвестиції чи інші прибуткові напрями. Тому рівень захисту визначається з урахуванням вартості його підтримання, щоб витрати на резервування не перевищували економічний результат, який підприємство прагне зберегти.

Оцінка економічної безпеки повинна враховувати здатність підприємства відновлювати діяльність після несприятливої події. Навіть за понесених втрат виробник може зберегти персонал, технологічну документацію, доступ до фінансування, відносини з постачальниками та можливість відновити випуск у прийнятний строк. Відновлюваність характеризується тривалістю повернення до робочого режиму, необхідним обсягом коштів і тією частиною операцій, яку вдається відновити першочергово. Практичний аналіз може передбачати порівняння очікуваних наслідків одразу після порушення та після реалізації заздалегідь підготовлених захисних заходів.

Господарські інтереси підприємства реалізуються в межах правових, технічних і безпекових вимог, тому економія, отримана через порушення обов'язкових процедур, не повинна розглядатися як повноцінний управлінський результат. Відмова від контролю якості, технічного обслуговування або необхідних заходів охорони праці здатна знизити поточні витрати, але водночас підвищує ймовірність аварій, браку, штрафів і претензій. Порівняння варіантів управлінського рішення має проводитися після перевірки їх відповідності встановленим вимогам, а варіанти з неприпустимим рівнем

правового чи технічного ризику не включаються до подальшого економічного аналізу.

Система показників економічної безпеки має відображати зв'язок між ресурсами підприємства, управлінськими діями та фактичними результатами. Якщо проблема виникає у сфері запасів, аналіз охоплює їх обсяг, оборотність, фактичний попит, строки поставки та можливість швидкого поповнення. За затримки платежів увага переноситься на структуру дебіторської заборгованості, умови договорів, планові дати оплати та фактичний рух коштів. Показник має практичну цінність тоді, коли він допомагає виявити загрозу, оцінити її розвиток або змінити управлінське рішення; інакше його використання лише збільшує обсяг звітності та ускладнює аналіз без відчутного покращення якості управління.

На рисунку 1.2 показано перехід від господарської цілі до оцінки ризику та вибору дії.

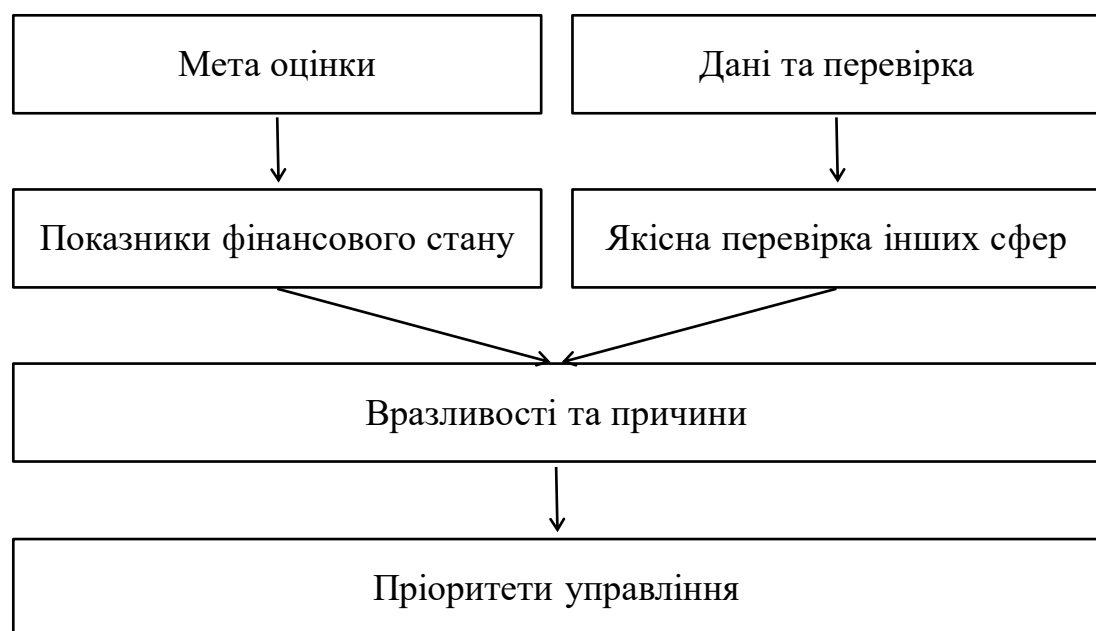


Рисунок 1.2 - Послідовність формування управлінської оцінки економічної безпеки

Потреба у виконанні замовлення визначає вимоги до ресурсів і строків. Порівняння цих вимог із фактичним станом виявляє можливе відхилення.

Наступний крок полягає у визначенні заходу, його вартості та відповідального виконавця. Після реалізації рішення перевіряють наслідки й уточнюють початкові припущення.

Економічна безпека виробничого підприємства у цій роботі визначається як спроможність забезпечувати виконання господарських зобов'язань і зберігати потенціал діяльності за прийнятного рівня ризику. Визначення охоплює поточну платоспроможність, доступність виробничих ресурсів та можливість відновлення після порушень. Воно використовується для аналізу заводу залізобетонних конструкцій, де показники капіталу, прибутку і грошового потоку можуть характеризувати різні сторони його стану. Співвідношення між захистом і розвитком потребує окремого пояснення. Якщо підприємство зберігає всі кошти на рахунку, воно може своєчасно оплачувати поточні зобов'язання, але втрачає можливість оновлювати обладнання. Якщо ж увесь доступний ресурс спрямовано на розширення виробництва, непередбачена затримка платежу стає причиною зупинки робіт. Управління має встановлювати допустимий обсяг ресурсів для розвитку після покриття потреб безперервної діяльності. Обґрунтована межа залежить від тривалості виробничого циклу і надійності надходжень.

Оцінка загрози також змінюється зі зміною часу реагування. Виявлена за кілька місяців потреба в ремонті може бути включена до плану зупинок і закупівель. Несподівана поломка в період виконання термінового замовлення створює інші витрати, хоча технічний дефект залишається тим самим. До економічної оцінки входять витрати прискореної доставки, оплата простою та наслідки порушення договору. Раннє повідомлення має цінність тоді, коли керівництво здатне використати наданий час.

Виробнича якість пов'язує технічну та ринкову складові безпеки. Невідповідність параметрів залізобетонного виробу може бути виявлена під час внутрішньої перевірки, приймання покупцем або використання конструкції. Чим пізніше виявлено відхилення, тим ширшим стає коло можливих втрат. Крім вартості самого виробу, виникають витрати повернення, заміни,

перевезення та врегулювання претензії. Для управління потрібна простежуваність партії, матеріалів і результатів контролю. Орієнтиром для побудови відповідних процедур можуть служити вимоги до системи управління якістю, чинні у досліджуваному періоді [32].

Збереження довіри контрагента теж має ресурсний зміст. Підприємство, яке регулярно порушує погоджені строки, може отримати жорсткіші умови розрахунків або втратити право участі в наступному замовленні. Однак репутаційний наслідок не слід оцінювати довільною грошовою сумою. Спочатку встановлюють спостережуваний результат: скорочення повторних контрактів, зміну передоплати, додаткові гарантії чи відмову покупця. Наявність підтверджених змін дозволяє перейти від загального припущення до економічного аналізу.

1.2 Теоретичні підходи до управління економічною безпекою підприємства

Управління економічною безпекою охоплює рішення, спрямовані на попередження втрат, стримування їх наслідків і відновлення нормальної роботи після порушень. Відповідні дії виникають у процесі планування виробництва, фінансування закупівель, укладення договорів, розподілу коштів та контролю виконання зобов'язань. Координацію може здійснювати окремий підрозділ або визначений працівник, проте ризики залишаються пов'язаними з тими службами, де безпосередньо приймаються рішення та виконуються операції. Фінансова служба стежить за строками платежів і станом ліквідності, виробниче керівництво контролює дотримання технологічних вимог, а договірна робота потребує участі фахівців, відповідальних за умови розрахунків і виконання контрактів [2; 6].

Ресурсний підхід виходить із того, що стабільність діяльності визначається наявністю та доступністю ресурсів у потрібний момент. Підприємство оцінює потребу в сировині, працівниках, обладнанні,

енергоресурсах і коштах, після чого зіставляє її з фактичними можливостями забезпечення виробничої програми. Перевага такого підходу полягає у прямому зв'язку з бюджетуванням і плануванням випуску продукції. Водночас кількісної перевірки ресурсів недостатньо, якщо поза увагою залишаються їх якість, строки використання, технічна придатність або залежність від обмеженого кола постачальників.

Підхід, орієнтований на захист інтересів, розглядає економічну безпеку через досягнення цілей підприємства та дотримання інтересів учасників господарських відносин. Власник зацікавлений у збереженні вартості капіталу і стабільності доходу, покупець очікує належного виконання контракту, а постачальник прагне отримати оплату у погоджені строки. Управлінські рішення через це мають оцінюватися з урахуванням того, як вони впливають на всю операцію. Надання відстрочки платежу, наприклад, здатне підтримати обсяг продажів, але одночасно змінює ліквідність продавця, фінансове навантаження покупця і строк повернення коштів у господарський оборот [1].

Функціональний підхід передбачає розподіл загроз за сферами діяльності підприємства, що полегшує визначення відповідальних виконавців і показників контролю. Фінансові, виробничі, кадрові, правові та ринкові ризики при цьому розглядаються окремо, хоча на практиці одна проблема часто охоплює кілька напрямів одночасно. Прострочена дебіторська заборгованість, наприклад, може бути наслідком слабкого фінансового контролю, невдалих умов договору або надмірної залежності від великого покупця. Аналіз причин дозволяє визначити, де саме виникло порушення і яке рішення здатне змінити ситуацію по суті, а не лише покращити окремий показник у звітності.

Управління ризиками пов'язує невизначеність із конкретними цілями, операціями та рішеннями підприємства. Рекомендації ISO 31000 передбачають визначення контексту, ідентифікацію ризиків, їх аналіз, оцінювання, оброблення та подальший перегляд [4]. У виробничій діяльності це означає, що підприємство повинно встановити, які події здатні зірвати виконання замовлення, порушити графік платежів або зупинити окрему операцію, після

чого оцінюється масштаб можливих наслідків, доступні ресурси та реалістичність запропонованих заходів. Завершення аналізу потребує визначення відповідальних осіб, строків виконання та порядку подальшого контролю.

Концепція COSO ERM розглядає ризики у зв'язку зі стратегією та результатами діяльності підприємства [6]. Невизначеність враховується ще на етапі вибору напрямку розвитку, коли управлінські рішення стосуються масштабів виробництва, інвестицій, фінансування та очікуваного попиту. Розширення потужностей потребує перевірки місткості ринку, доступності коштів, строків освоєння обладнання та готовності персоналу працювати з новою технологією. Скорочення діяльності також змінює структуру ризиків, оскільки впливає на трудові відносини, виконання чинних договорів, завантаження обладнання і розподіл постійних витрат. Порівняння альтернатив має враховувати очікуваний економічний результат і межі втрат, які підприємство здатне прийняти без суттєвого погіршення свого стану.

На заводі залізобетонних конструкцій управління економічною безпекою варто включати до регулярного планування, оскільки виробнича програма безпосередньо визначає потребу в матеріалах, робочому часі, енергоресурсах і фінансуванні. Платіжний план у цьому випадку показує, чи вистачить очікуваних надходжень на закупівлю сировини, оплату енергії, заробітну плату та інші витрати, пов'язані з запланованим випуском. Якщо виробничі й фінансові плани формуються окремо, підприємство ризикує затвердити обсяг продукції, який не підкріплений достатнім фінансуванням або підтвердженим попитом. Узгодження бажано проводити ще до прийняття нових договірних зобов'язань, коли є можливість змінити графік виробництва, закупівель чи платежів.

Управлінський процес починається з визначення цілей і меж відповідальності. Загальне завдання підтримувати належний рівень безпеки має перетворюватися на показники, які можна регулярно перевіряти та використовувати під час прийняття рішень. Підприємство може встановлювати

мінімальний залишок коштів, допустиму тривалість інкасації дебіторської заборгованості, норматив запасів, граничні суми окремих платежів і порядок їх погодження. Кожен показник пов'язується з періодом контролю та конкретною дією, що виконується у разі відхилення від установленної межі.

Наступний етап охоплює виявлення ризиків у господарських процесах та оцінювання можливих наслідків. Інформаційною основою стають бухгалтерські дані, виробничі звіти, договори, платіжні документи та фактична історія попередніх порушень. Зростання запасів варто розглядати за номенклатурою, строками зберігання, виробничими потребами та наявними замовленнями, оскільки одна й та сама загальна сума може приховувати як підготовку до збільшення випуску, так і накопичення матеріалів, що тривалий час не використовуються. Прострочену заборгованість аналізують за контрагентами, причинами затримки, строками договорів та реалістичністю стягнення. Узагальнена назва ризику без конкретизації його джерел і наслідків має обмежену цінність для подальшого управління.

Визначення пріоритетів ґрунтується на співвідношенні можливих втрат, вартості захисту та строку, необхідного для реалізації обраного рішення. Організаційні заходи часто можна впровадити швидше і з меншими витратами, тому перегляд графіка платежів, зміна умов передоплати або встановлення кредитного ліміту покупцю можуть дати результат без значних капітальних вкладень. Заміна виробничої лінії має інший масштаб, потребує фінансування, технічної підготовки, монтажу та періоду освоєння, через що її ефект оцінюється вже в межах окремого інвестиційного рішення з урахуванням строку окупності, ризику простою та впливу на виробничу програму.

Рисунок 1.3 відображає послідовність дій від виявлення ризику до перевірки результату. Зворотний зв'язок потрібний для уточнення припущень, оскільки попит, ціни та платіжна поведінка контрагентів змінюються. Результат заходу оцінюють після порівняння з вихідним станом і погодженим планом. Якщо виконання процедури не зменшує ризик, слід переглянути її зміст або обрати інший спосіб реагування.

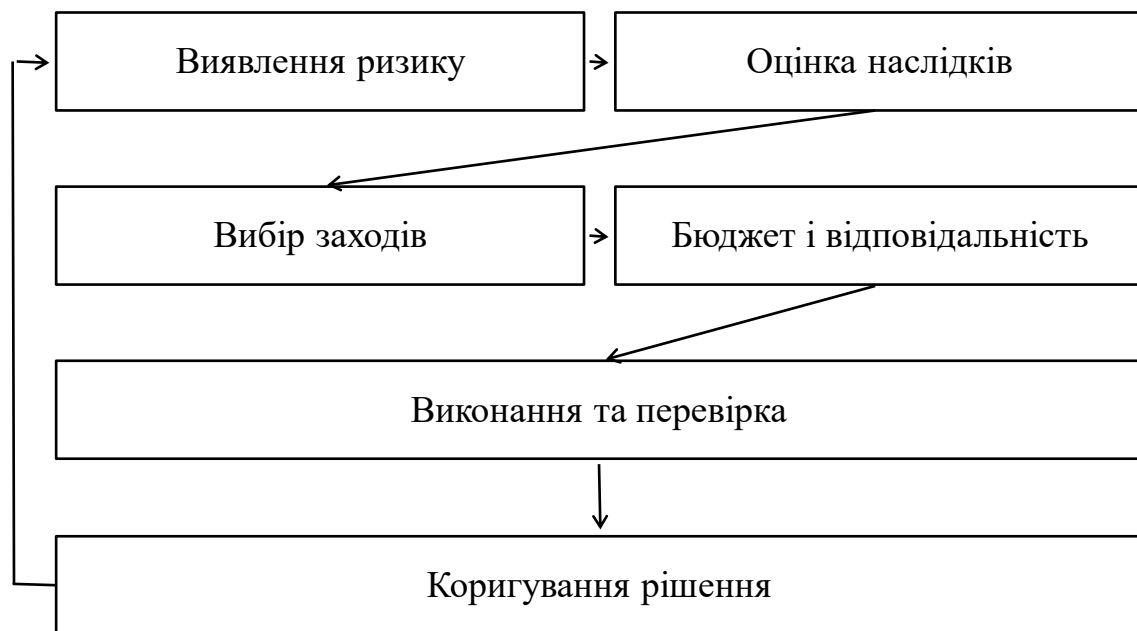


Рисунок 1.3 - Цикл управління економічною безпекою виробничого підприємства

За характером управлінської реакції ризику можна уникати, знижувати, передавати або приймати, причому вибір залежить від очікуваних наслідків, вартості захисту та здатності підприємства покрити можливі втрати. Уникнення передбачає відмову від операції, якщо її наслідки перевищують установлені межі прийнятності. Зниження ризику пов'язується зі зміною процедури, створенням резерву, додатковою перевіркою або технічними заходами. Передавання здійснюється через страхування, гарантійні механізми чи договірний розподіл відповідальності. Прийняття використовується у випадках, коли можливі втрати мають обмежений масштаб і підприємство володіє ресурсами, достатніми для їх покриття [4; 5].

Відмова від ризикової операції також має економічні наслідки, оскільки разом із загрозою підприємство відмовляється і від потенційного доходу. Продаж продукції з відстроченням платежу підвищує ризик несвоєчасного розрахунку, однак повне виключення такого інструменту може звужити коло покупців, особливо на ринках, де комерційний кредит фактично став звичною умовою співпраці. Рішення щодо конкретного контрагента варто приймати

після оцінки його платоспроможності, попередньої платіжної дисципліни, суми замовлення та впливу операції на оборотний капітал підприємства. Різні кредитні ліміти й умови розрахунків у цьому випадку є обґрунтованими, якщо їх встановлення спирається на єдині критерії перевірки.

Зниження ризику охоплює заходи, які впливають на ймовірність несприятливої події або на величину її наслідків. Перевірка покупця до укладення договору допомагає оцінити ймовірність майбутнього неплатежу, тоді як резерв ліквідності підтримує здатність підприємства виконувати власні зобов'язання у період затримки надходжень. Обидва інструменти вирішують різні завдання, через що їх використання варто розглядати в межах єдиної системи захисту. Надійна перевірка контрагента не гарантує збереження його фінансового стану протягом усього строку договору, а наявність резерву не компенсує слабо організовану договірну роботу та необґрунтоване накопичення дебіторської заборгованості.

Передавання ризику змінює розподіл можливих фінансових наслідків між учасниками операції, проте підприємство й надалі повинно контролювати фактичні умови отримання захисту. Страховий договір містить перелік випадків, обмежень, виключень та строки проведення виплати, а результат використання гарантії залежить від фінансового стану гаранта, правильності оформлення документів і дотримання процедури звернення. Виробнику важливо заздалегідь визначити частку збитку, яка реально підлягатиме компенсації, та орієнтовний строк надходження коштів, оскільки між виникненням втрати і фактичним відшкодуванням може пройти значний період. Цей часовий розрив враховується під час планування ліквідності.

Частина рішень приймається до виникнення несприятливої події та спрямовується на зменшення ймовірності втрати або обмеження її можливого масштабу. До превентивних заходів належать перевірка постачальника, планування ремонтів, встановлення кредитного ліміту покупцю, резервне копіювання даних, попередня кваліфікація альтернативних контрагентів та інші дії, які готують підприємство до можливого порушення. Реактивні рішення виникають уже після події й стосуються відновлення роботи, зокрема зміни

маршруту постачання, перенесення платежів або залучення резервного обладнання. Після стабілізації діяльності варто повернутися до причин порушення, щоб скоригувати процедури та врахувати отриманий досвід у наступних управлінських циклах.

Внутрішній контроль забезпечує виконання встановлених правил, достовірність інформації та належне розмежування відповідальності між учасниками господарських операцій. До контрольних процедур належать погодження платежів, звірка залишків, перевірка повноважень, інвентаризація, підтвердження виконаних операцій та розподіл функцій між працівниками. Концепція COSO пов'язує контрольне середовище, оцінювання ризиків, контрольні дії, інформаційне забезпечення та моніторинг у межах єдиної системи [7]. На рівні підприємства це означає, що формального затвердження процедури недостатньо, якщо її виконання не перевіряється, а результати контролю не використовуються під час прийняття подальших рішень.

Розподіл повноважень знижує ймовірність помилок, зловживань і неконтрольованого прийняття фінансових рішень. Працівник, який оформлює замовлення на закупівлю, не повинен одноосібно підтверджувати фактичне отримання матеріалу та погоджувати остаточний розрахунок із постачальником, оскільки поєднання цих функцій у межах однієї посади ускладнює незалежну перевірку операції. На невеликих підприємствах повне розмежування обов'язків іноді обмежується чисельністю персоналу, тому застосовуються додаткове погодження керівником, документована звірка або вибірковий перегляд операцій. Обсяг контролю визначається з урахуванням суми платежу, характеру ризику та вартості самої процедури.

Операційний контроль варто доповнювати оцінюванням фактичних результатів, оскільки формальне виконання затвердженої процедури ще не означає, що початкова проблема була вирішена. Дотримання графіка закупівель не приведе до скорочення надлишкових запасів, якщо виробнича програма переглядається із запізненням, так само як регулярне складання звіту про дебіторську заборгованість не прискорить надходження коштів без подальших дій щодо прострочених платежів. Тому результати контрольних процедур

зіставляються зі змінами оборотності, величиною простроченої заборгованості, фактичними грошовими надходженнями та іншими показниками, які відображають реальну зміну ситуації. Причини відхилень бажано з'ясовувати до початку наступного планового циклу.

За стабільного ресурсного забезпечення та контрольованого рівня ризику підприємство може дотримуватися стратегії підтримання, зберігаючи працездатні процедури й спостерігаючи за ранніми ознаками погіршення. Якщо аналіз виявляє конкретну вразливість, наприклад надлишковий запас, високу концентрацію дебіторської заборгованості або залежність від одного постачальника, управлінські дії спрямовуються на її поступове усунення. Зміна ринкових умов, вартості ресурсів або структури попиту вже потребує ширшого перегляду виробничої та фінансової моделі, оскільки попередні нормативи, обсяги випуску й умови фінансування можуть перестати відповідати фактичному середовищу.

Відновлення діяльності стає окремим напрямом управління після втрат, які помітно погіршили платоспроможність або виробничу спроможність підприємства. Програма відновлення може охоплювати перегляд строків виконання зобов'язань, зміну структури активів, скорочення збиткових операцій, залучення нового фінансування або перегляд виробничої програми. Характер заходів визначається причиною погіршення. Якщо збитки накопичуються через тривале скорочення попиту, додаткове кредитування без перегляду обсягів виробництва лише посилюватиме майбутнє платіжне навантаження; за короткострокового касового розриву масштабна перебудова підприємства, навпаки, може створити зайві витрати та організаційні втрати.

Вибір стратегії на підставі одного інтегрального показника потребує додаткового аналізу причин його зміни, оскільки однакове підсумкове значення може бути сформоване зовсім різними проблемами. Низька ліквідність потребує рішень щодо грошових потоків і строків платежів, слабка рентабельність змушує переглядати витрати, ціни та структуру виробництва, а технологічні порушення вимагають роботи з обладнанням, персоналом і виробничими процедурами. Узагальнений показник варто використовувати як

орієнтир для визначення загального стану, тоді як зміст програми дій формується після аналізу окремих складових і причин виявлених відхилень.

Рисунок 1.4 пов'язує характер проблеми з напрямом управління без прив'язування всіх підприємств до однакових нормативних меж.

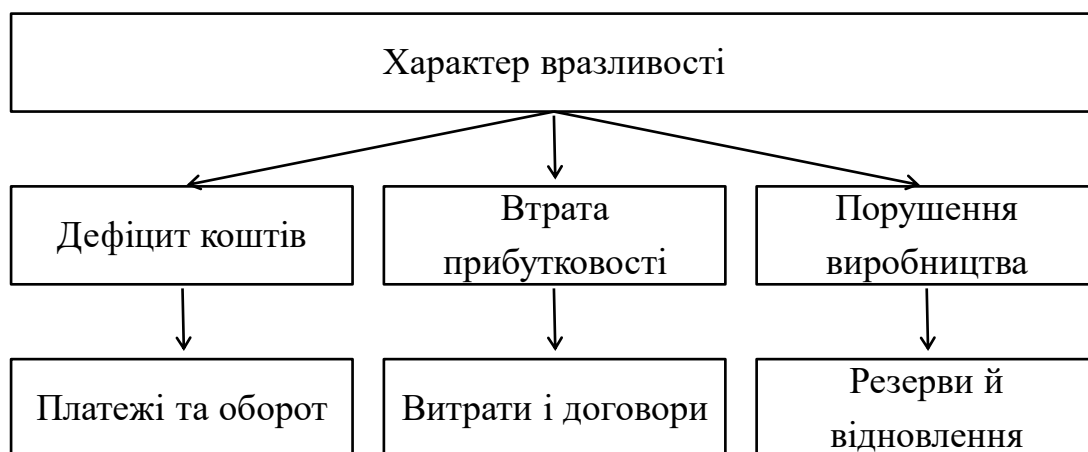


Рисунок 1.4 - Вибір управлінських дій відповідно до характеру вразливості

Ефективність управління економічною безпекою оцінюють за зміною ризику, витрат і спроможності виконувати зобов'язання. Збільшення кількості процедур або звітів не свідчить про поліпшення результату. Підприємство має визначити очікувані наслідки кожного заходу та спосіб їх перевірки. Для програми управління оборотними коштами відповідними результатами є скорочення періоду їх вилучення, поліпшення платіжного покриття і зменшення витрат на підтримання операційного циклу.

1.3 Методика оцінки економічної безпеки підприємства

Діагностика економічної безпеки починається з визначення управлінського завдання та інформації, необхідної для його вирішення. Оцінювання платоспроможності потребує даних про фінансові ресурси, строки платежів і структуру зобов'язань, тоді як аналіз технічної стійкості виробництва спирається вже на відомості про обладнання, просторі та перебіг

технологічних процесів. Відкрита фінансова звітність дає змогу простежити склад активів, джерела їх фінансування, фінансовий результат і рух коштів. Дані про тривалість простоїв, причини браку, фактичну дисципліну виконання договорів та кадрові проблеми зазвичай потребують внутрішніх джерел інформації. Межі інформаційної бази варто визначити до початку розрахунків, щоб точні числові значення не створювали завищеного уявлення про достовірність отриманої оцінки.

У фінансовій діагностиці найчастіше використовують аналіз динаміки й структури, систему коефіцієнтів, порівняння з орієнтирами, бальні оцінки та сценарні розрахунки. Метод обирається відповідно до змісту проблеми. Коли скорочується прибуток, необхідно простежити зміну доходу, собівартості та інших витрат; за погіршення платоспроможності увага переноситься на оборотні активи, строки погашення зобов'язань і наявні кошти. Сценарний аналіз має сенс у тих випадках, коли наслідки рішення ще не проявилися у звітності, наприклад під час оцінювання майбутнього кредитного навантаження або впливу зміни обсягу виробництва [3; 5].

Горизонтальний аналіз дає змогу побачити напрям і масштаб змін у часі. Абсолютне відхилення визначають як різницю між поточним та базовим значенням, відносне показує зміну щодо бази порівняння. Проблеми виникають у ситуаціях, де база дорівнює нулю або показник змінює знак. Якщо підприємство переходить від збитку до прибутку, стандартний темп приросту мало що пояснює і може навіть спотворити висновок, тому краще окремо показати абсолютне покращення та сам факт переходу до позитивного результату.

Вертикальний аналіз використовується для оцінки структури. У балансі частки окремих статей визначаються відносно валюти балансу, у звіті про фінансові результати базою можуть бути чистий дохід або собівартість, залежно від того, що саме аналізується. Зміна питомої ваги окремої статті показує перерозподіл ресурсів, але сама по собі ще не пояснює його причину. Зростання частки грошових коштів інколи є наслідком прискорення розрахунків із покупцями, а інколи виникає через відкладення закупівель чи

скорочення інвестицій. Щоб зрозуміти природу зміни, структуру балансу потрібно зіставляти зі звітом про рух коштів та примітками.

Окремої уваги потребує зіставність даних. Балансові статті характеризують стан підприємства на конкретну дату, тоді як дохід, витрати та прибуток формуються протягом певного періоду. Через це при розрахунку рентабельності активів або їх оборотності варто використовувати середню вартість активів, визначену за даними на початок і кінець року. Показники ліквідності, навпаки, будуються на залишках, сформованих на одну звітну дату. Змішування моментних і поточкових величин здатне помітно змінити отриманий результат, особливо на підприємствах із вираженою сезонністю або різкими коливаннями запасів.

До початку інтерпретації коефіцієнтів доцільно перевірити базові зв'язки між показниками звітності. Загальна сума активів має відповідати сумі джерел їх фінансування, а валовий прибуток визначається різницею між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції. Якщо контрольні співвідношення не виконуються, причину слід шукати у помилковому перенесенні даних, використанні різних одиниць виміру, округленні або неповному охопленні статей. Така перевірка особливо корисна, коли вихідні дані вручну переносяться до аналітичних таблиць [10; 30].

Фінансова діагностика охоплює кілька взаємопов'язаних блоків. Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, структура капіталу показує співвідношення власних і залучених джерел фінансування, рентабельність відображає результативність використання ресурсів. Оборотність допомагає зрозуміти, наскільки швидко вкладені кошти повертаються у грошову форму. Аналіз руху коштів завершує цю оцінку, оскільки показує, чи супроводжується обліковий фінансовий результат реальним припливом грошей.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається відношенням оборотних активів до поточних зобов'язань, проте його значення варто розглядати разом зі структурою цих активів. Високий показник може бути сформований значними запасами, простроченою дебіторською заборгованістю або іншими статтями,

перетворення яких у гроші потребує часу. За такого складу активів формальне перевищення оборотних ресурсів над короткостроковими зобов'язаннями ще не означає відсутності проблем із платежами. Саме тому оцінку доповнюють коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності, а за наявності внутрішніх даних ще й графіком очікуваних надходжень і виплат [3].

Коефіцієнт швидкої ліквідності у дослідженні розраховується як відношення оборотних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань. Видалення запасів із чисельника робить показник жорсткішим, однак і тут склад активів потребує перевірки. До іншої дебіторської заборгованості можуть входити суми, повернення яких очікується через тривалий час, тому вони слабо допомагають під час вирішення поточних платіжних проблем. За оперативного аналізу до розрахунку варто прив'язувати ті надходження, строки яких підтверджені договорами або іншими надійними джерелами.

Абсолютна ліквідність показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство здатне покрити грошовими коштами та їх еквівалентами на звітну дату. За наявності високоліквідних поточних фінансових інвестицій їх також можна включати до розрахунку, якщо методика залишається однаковою протягом усього аналізованого періоду. У цій роботі використано грошові залишки, відображені у балансі. Такий показник добре характеризує стан на конкретну дату, але нічого не говорить про надходження наступного тижня чи місяця, тому без платіжного календаря його інформативність обмежена.

Коефіцієнт автономії визначається як частка власного капіталу у загальній вартості активів. Зростання показника означає збільшення ролі власних джерел фінансування та зменшення залежності від кредиторів, хоча висока автономія сама по собі не свідчить про ефективне використання капіталу. Паралельно варто аналізувати співвідношення зобов'язань і власного капіталу та віддачу вкладених ресурсів. Якщо власний капітал стає від'ємним, стандартні коефіцієнти боргового навантаження втрачають звичну економічну інтерпретацію, і основна увага переноситься на здатність підприємства обслуговувати зобов'язання та відновлювати капітал.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями. Додатне значення означає, що частина оборотних ресурсів фінансується джерелами з тривалішим строком використання. Для оцінки фінансової безпеки цього недостатньо, адже однакова сума чистого оборотного капіталу може мати зовсім різну якість. В одному випадку основна її частина представлена грошима та нормальною торговельною дебіторською заборгованістю, в іншому вона зосереджена у повільно реалізованих запасах чи вимогах із невизначеним строком погашення. Тому загальний результат варто доповнювати аналізом складу оборотних активів.

Рентабельність продажів за чистим прибутком показує частку фінансового результату, яка залишається після врахування всіх витрат. Валова рентабельність характеризує співвідношення між доходом і собівартістю реалізації, операційна допомагає оцінити результат після врахування витрат, пов'язаних з управлінням та іншою операційною діяльністю. Різниця між цими рівнями дозволяє побачити, на якому етапі підприємство втрачає найбільшу частину результату. Якщо валова маржа зберігається на прийнятному рівні, а чиста рентабельність різко знижується, причину варто шукати поза безпосередньою собівартістю продукції.

Рентабельність активів визначається відношенням чистого прибутку до їх середньої вартості за період. Рентабельність власного капіталу будується за тією самою логікою, але базою виступає середня величина власного капіталу. Обидва показники доцільно розглядати в динаміці, оскільки одноразове значення мало пояснює без урахування попередніх років та характеру діяльності. Ситуація, коли частка власного капіталу зростає, а його рентабельність послідовно падає, заслуговує окремої уваги, бо накопичені ресурси можуть бути вкладені в активи з низькою віддачею.

Оборотність активів показує, який обсяг чистого доходу формується на одиницю середньої вартості майна підприємства. Її зниження може виникати через падіння продажів, накопичення запасів, зростання дебіторської заборгованості або реалізацію інвестиційної програми, ефект якої ще не встиг

проявитися у виручці. Через це однакове погіршення коефіцієнта може мати різні причини. Приріст іншої дебіторської заборгованості, наприклад, має інший економічний зміст, ніж придбання обладнання, яке вже залучається до виконання нового контракту.

Тривалість обороту запасів у роботі визначається через середню їх вартість і собівартість реалізації з використанням 365 календарних днів. Однакова база забезпечує зіставність між роками, проте сам показник залишається наближеним, оскільки річні дані не показують сезонних коливань закупівель, виробництва і продажів. На рівні управління підприємством середній строк обороту варто доповнювати інформацією за окремими видами сировини та готової продукції, особливо якщо частина запасів має тривалий цикл використання або специфічні умови зберігання.

Період погашення торговельної дебіторської заборгованості визначається відносно чистого доходу та показує орієнтовну швидкість повернення коштів від покупців. Іншу дебіторську заборгованість краще не включати до цього розрахунку, оскільки її походження може бути пов'язане з фінансовою допомогою, авансами або іншими операціями, які не характеризують платіжну дисципліну клієнтів. Аналогічно період розрахунків із постачальниками оцінюється за відповідною кредиторською заборгованістю та собівартістю реалізації, хоча результат потрібно трактувати як орієнтовний через відсутність детальної інформації про закупівлі протягом року.

Грошовий цикл у дослідженні визначається як сума періоду обороту запасів і строку погашення торговельної дебіторської заборгованості за вирахуванням періоду розрахунків із постачальниками. Показник показує приблизну тривалість періоду, протягом якого кошти залишаються залученими в основний операційний оборот. Аванси, податкові розрахунки та інша дебіторська заборгованість до цієї моделі не входять, тому її результат варто використовувати переважно для порівняння років і виявлення загальної тенденції. Для управління конкретними платежами потрібен уже детальний платіжний календар.

Операційний грошовий потік оцінюється за напрямом, величиною та

співвідношенням із прибутком. Особливої уваги потребує ситуація, коли підприємство звітує про прибуток, а грошовий потік від операційної діяльності залишається від'ємним, адже причиною можуть бути зміни оборотного капіталу, значні виплати або особливості окремих господарських операцій. Пояснювати таку різницю лише накопиченням торговельної дебіторської заборгованості було б спрощенням. Перед формуванням висновків потрібно переглянути деталізацію статей і примітки до звітності [9].

Коефіцієнт зносу основних засобів визначається як відношення накопиченої амортизації до первісної вартості й показує їх стан з позиції бухгалтерського обліку. Фондовіддача розраховується як співвідношення доходу та середньої залишкової вартості основних засобів, однак її зростання не завжди означає покращення технічного використання виробничої бази. Показник може підвищитися через скорочення залишкової вартості майна внаслідок амортизації навіть за незмінного обсягу виробництва. Через це висновок щодо стану основних засобів варто підтверджувати даними про фактичний випуск, завантаження потужностей, частоту ремонтів, технічні відмови та тривалість простоїв.

Таблиця 1.1 узгоджує показники зі змістом оцінки та способом розрахунку. Для всіх років застосовується однакова база, а дані за початок періоду беруться зі звітності відповідного року.

Методика не використовує універсального висновку про безпечність на підставі одного коефіцієнта. Значення інтерпретуються разом зі структурою активів і характером руху коштів.

Для узагальнення фінансового стану використано розрахункову бальну модель. Вона включає автономію, поточну й абсолютну ліквідність, чисту рентабельність продажів, оборотність активів і знак операційного грошового потоку. Ваги визначено як аналітичні припущення роботи з урахуванням потреби у платіжній спроможності (табл. 1.2). Модель є засобом порівняння років і не подається як затверджена нормативна методика [22].

Таблиця 1.1 - Показники фінансової діагностики та їх економічний зміст

Показник	Порядок розрахунку	Економічний зміст
Автономія	Власний капітал / активи	Частка активів, профінансованих власними джерелами
Поточна ліквідність	Оборотні активи / поточні зобов'язання	Балансове покриття короткострокових вимог
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	Покриття без реалізації запасів
Абсолютна ліквідність	Кошти / поточні зобов'язання	Наявний грошовий ресурс для платежів
Чиста рентабельність продажу	Чистий прибуток / чистий дохід $\times 100\%$	Частка прибутку в реалізації
ROA	Чистий прибуток / середні активи $\times 100\%$	Віддача ресурсів підприємства
ROE	Чистий прибуток / середній власний капітал $\times 100\%$	Віддача власних джерел
Оборотність активів	Чистий дохід / середні активи	Доходи на одиницю вкладених ресурсів
Грошова маржа	Операційний потік / чистий дохід $\times 100\%$	Грошовий результат операційної діяльності
Грошовий цикл	DIO + DSO – DPO	Орієнтовна тривалість фінансування обороту

Таблиця 1.2 - Ваги показників у розрахунковій оцінці фінансової безпеки

Показник	Вага, балів
Автономія	20
Поточна ліквідність	15
Абсолютна ліквідність	15
Чиста рентабельність продажу	20
Оборотність активів	10
Операційний грошовий потік	20
Разом	100

Кожному показнику надається поправочний коефіцієнт 0, 0,5 або 1 залежно від встановленого діапазону (табл. 1.3). Значення 1 означає відповідність прийнятому орієнтиру, а 0 відображає найслабший діапазон оцінки. Проміжний коефіцієнт використовується для перехідного стану. Межі не мають прогалів і не перекриваються. Для від'ємного або нульового операційного потоку застосовується окреме правило, яке виключає компенсацію його відсутності одним лише високим покриттям активами.

Таблиця 1.3 - Діапазони показників для бальної оцінки

Показник	Коефіцієнт 1	Коефіцієнт 0,5	Коефіцієнт 0
Автономія	$\geq 0,50$	0,30–0,50*	$< 0,30$
Поточна ліквідність	$\geq 1,50$	1,00–1,50*	$< 1,00$
Абсолютна ліквідність	$\geq 0,20$	0,10–0,20*	$< 0,10$
Чиста рентабельність, %	$\geq 10,00$	$> 0,00$ та $< 10,00$	$\leq 0,00$
Оборотність активів	$\geq 1,00$	0,50–1,00*	$< 0,50$
Операційний потік	> 0	Не застосовується	≤ 0

Примітка: * нижня межа включається, верхня належить наступному діапазону. Джерело: авторська шкала діагностики.

Підсумковий бал визначається сумою добутків ваги і поправочного коефіцієнта. Сума максимальних ваг дорівнює 100, тому результат виражається в балах від 0 до 100. Формула використовується однаково для всіх років аналізу.

$$B = \sum(w_i \times s_i), \text{ де } \sum w_i = 100 \quad (1.1)$$

У формулі w_i позначає максимальну кількість балів за показником, а s_i є поправочним коефіцієнтом відповідного року.

Результат від 80 до 100 балів умовно характеризує відносно сильний стан за обраними параметрами. Діапазон від 60 до 80 балів вказує на наявність вразливостей, а нижче 60 балів потребує детальнішої перевірки. Значення 80

балів належить до вищого рівня, а 60 балів включено до проміжного. Категорії використовуються для управлінського порівняння без ототожнення їх із прогнозом банкрутства.

Бальна оцінка чутлива до вибору ваг і порогів. Підприємство з дуже високою ліквідністю не отримує додаткових балів після досягнення верхнього діапазону, тому надлишкові оборотні ресурси не завищують підсумок. Позитивний операційний потік дає суттєвий внесок у результат. Для перевірки стійкості висновку показники аналізують також у первісних одиницях. Рекомендація повинна залишатися обґрунтованою незалежно від незначної зміни шкали.

Оцінювання нефінансових складових спирається на документовані факти та контрольні питання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Інформаційні вимоги для оцінювання нефінансових складових

Сфера	Необхідні відомості	Приклад управлінського показника
Виробництво	Ремонти, простій, випробування, брак	Час простою; частка браку
Персонал	Кваліфікація, навчання, заміщення	Забезпеченість навченими виконавцями
Правовий захист	Договори, повноваження, претензії	Вимоги без належного підтвердження
Інформація	Доступ, резервування, відновлення	Час відновлення робочих даних
Екологія	Дозволи, відходи, вимірювання	Невиконані приписи; обсяг відходів
Фізичний захист	Доступ до території, облік майна	Підтверджені втрати майна
Інновації	Зміни технології, витрати, результати	Підтверджений ефект упровадження
Ринок	Замовлення, клієнти, договори	Частка найбільшого покупця

Для виробничої сфери перевіряють стан обладнання, план ремонту і дані про якість. Для кадрової потрібні відомості про забезпеченість професіями та порядок заміни працівників. Правова оцінка охоплює повноваження, договори

й спори. Інформаційна стосується збереження даних і доступності звітів. Якщо відповідних матеріалів немає, стан позначають як такий, що потребує уточнення, без вигадкування балів. Експертне оцінювання застосовується, коли питання потребує професійного судження та не має достатньої кількісної бази. Для відтворюваності зазначають склад експертів, їхні компетентності, формулювання питань, шкалу і спосіб узагальнення. Середні значення не повинні приховувати значної розбіжності думок. За відсутності протоколів опитування неможливо перевірити походження оцінок, тому вони не можуть подаватися як встановлений факт [5].

Відкрита звітність не дозволяє обчислити частку нових технологій або рівень захисту інформації з достатньою точністю. Для цих сфер придатний реєстр ризиків, у якому фіксуються загроза, можливий наслідок, наявний контроль і потрібні відомості. Розмежування фактичних даних і суджень підвищує придатність результату для використання на підприємстві. Воно також запобігає змішуванню фінансових коефіцієнтів із непідтвердженими оцінками інших сфер.

Проектні заходи оцінюють через додатковий грошовий потік, який виникає порівняно з базовим варіантом. До розрахунку включають необхідні початкові витрати, повторювану економію, витрати супроводу і зміну оборотного капіталу. Вивільнення запасів або повернення заборгованості є одноразовим надходженням. Воно збільшує доступні гроші, але не дорівнює прибутку. Повторне включення цієї суми в кожен рік завищує ефективність програми.

Чиста приведена вартість визначається сумою дисконтованих додаткових потоків за вирахуванням початкових вкладень. Ставка має відповідати характеру потоків і припущенню щодо цін. Для розрахунків у постійних цінах використовують реальну ставку, а для номінальних потоків застосовують номінальну. У роботі ставка є сценарним припущенням, а не встановленою фактичною вартістю капіталу підприємства. Перевірка за кількома ставками показує чутливість висновку.

Аналіз ризику проекту охоплює можливість недоотримання економії, відкладення повернення коштів та збільшення витрат виконання. Для кожного припущення визначають діапазон зміни й поріг прийнятності. Сценарій є погодженим поєднанням значень, а зміна одного параметра формує аналіз чутливості. Присвоєння ймовірностей сценаріям потребує даних, тому за їх відсутності розрахунок не подається як очікуваний результат із статистично підтвердженою ймовірністю.

Наведена методика дозволяє послідовно перейти від перевіреної звітності до оцінки вразливостей і проектної програми. Фінансові коефіцієнти описують різні сторони стану підприємства, бальна модель узагальнює порівняння, а якісний аналіз визначає межі наявних відомостей. Економічне обґрунтування заходів завершує діагностику через перевірку вартості, строків і можливих відхилень, що потрібні для управлінського рішення.

Висновки до першого розділу

Економічну безпеку виробничого підприємства визначено як спроможність виконувати господарські зобов'язання та зберігати потенціал діяльності за прийнятного рівня ризику. Її оцінка охоплює доступність ресурсів, організацію управління і здатність відновлювати роботу після порушень. Для виробника залізобетонних конструкцій найбільш помітні зв'язки між постачанням, виробничим циклом, умовами збуту та рухом коштів.

Функціональні складові розглянуто відповідно до операцій, у яких виникають загрози та здійснюються захисні дії. Фінансова сфера пов'язана з ліквідністю, капіталом, прибутковістю і грошовим потоком. Виробнича характеризує технічну готовність та якість, кадрова забезпечує необхідні компетентності. Правова й інформаційна створюють умови належного оформлення і контролю. Ринкова, екологічна та фізична безпека впливають на допустимість і безперервність роботи.

Управління безпекою має бути включене до планування та регулярного контролю діяльності. Для кожного ризику визначають причину, наслідок, відповідального виконавця і спосіб реагування. Рішення порівнюють за вартістю виконання та можливими втратами, а їх результат перевіряють після реалізації. Відсутність зовнішніх порушень не може бути гарантована, тому підприємство потребує підготовлених дій щодо пристосування та відновлення.

Методику діагностики сформовано з урахуванням доступності відкритих даних. Вона включає аналіз звітності, фінансові коефіцієнти та розрахункову бальну модель зі зазначеними вагами й порогами. Нефінансові сфери оцінюються якісно за документованими фактами. Непідтверджені експертні оцінки не використовуються як фактичні результати опитування. Проектні розрахунки розмежовують повторювану економію та разове вивільнення капіталу, що забезпечує узгодженість подальшого обґрунтування.

2 Дослідження економічної безпеки ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»

2.1 Вплив зовнішнього середовища на діяльність виробника залізобетонних конструкцій

ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» є виробничим підприємством із тривалою історією роботи на ринку залізобетонних виробів. Завод засновано у 1966 році, а розвиток його виробничої бази протягом наступних десятиліть був значною мірою пов'язаний із виготовленням конструкцій для енергетичної інфраструктури. Нині підприємство випускає залізобетонні стояки та інші види залізобетонних виробів, серед яких представлені конструкції різного призначення, пустотні плити перекриття та аеродромні плити. З 2007 року товариство входить до групи CRH, що визначає його роботу в межах корпоративних вимог до виробництва та якості продукції. Виробнича потужність підприємства становить близько 14,4 тис. м³ продукції на рік.

Спеціалізація ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» безпосередньо пов'язує результати його діяльності з інвестиційною активністю у будівництві, енергетиці та інфраструктурних проєктах. Значну роль у формуванні попиту відіграють ремонти, модернізація та спорудження об'єктів електричних мереж, де використовуються залізобетонні стояки та супутні конструкції [24]. Реальна потреба замовника переходить у виробниче замовлення після визначення джерел фінансування, затвердження технічної документації, обсягів постачання та графіка виконання робіт. Через це планування випуску потребує орієнтації на підтверджені контракти та ступінь готовності проєктів, а загальні оцінки потреби в оновленні інфраструктури можуть використовуватися переважно як орієнтир середньострокового попиту.

Номенклатура підприємства також впливає на характер виробничого планування. Частина продукції має чітко визначені технічні параметри та

використовується у конкретних інфраструктурних проєктах, тому можливість швидкого перенаправлення вже виготовленої партії іншому покупцеві може бути обмеженою. За таких умов особливого значення набуває узгодження строків виробництва з фактичною готовністю замовника прийняти продукцію, організувати її доставку та провести розрахунок.

Завантаження виробництва протягом року може змінюватися разом з інтенсивністю будівельних і ремонтних робіт. Підготовка до періоду активного попиту потребує завчасної закупівлі цементу, арматури та інших матеріалів, особливо якщо строки їх постачання здатні вплинути на виконання контракту. Зміна графіка робіт замовника вже після формування запасу створює іншу ситуацію, коли частина оборотних коштів залишається вкладеною в матеріали довше, ніж передбачалося планом. Тому рішення про збільшення запасів варто пов'язувати з портфелем підтверджених замовлень, фактичними строками їх виконання та можливістю використати придбану сировину в інших виробничих програмах.

Географія збуту залізобетонної продукції значною мірою визначається логістикою. Стояки, плити та інші масивні конструкції потребують відповідного транспорту, організації навантаження й дотримання умов перевезення, а зі збільшенням відстані транспортні витрати помітніше впливають на кінцеву вартість поставки. Через це конкурентність пропозиції підприємства варто оцінювати за повною вартістю виконання замовлення з урахуванням доставки, строків і необхідних вантажних операцій. Різниця у відпускній ціні виробників за певних маршрутів може втрачати економічне значення вже після включення транспортної складової.

Матеріаломісткість виробництва формує помітну залежність підприємства від ринків цементу, арматури, піску, щебеню та інших компонентів бетонних сумішей. Коливання цін швидко переходить у собівартість готової продукції, особливо за договорами з тривалим періодом між погодженням ціни та фактичним випуском. Важливими залишаються й характеристики сировини, адже зміна постачальника потребує перевірки відповідності матеріалів технологічним вимогам, а в окремих випадках і

коригування виробничих параметрів. Закупівельна робота через це охоплює ціну, стабільність поставок, якість партій та можливість оперативного залучення альтернативного постачальника.

Виробничий процес потребує стабільного енергозабезпечення. Перерви у подачі електроенергії впливають на роботу обладнання, ритмічність виконання операцій та завантаження персоналу, а наслідки конкретного відключення залежать від того, на якій стадії перебувала продукція і скільки часу необхідно для відновлення технологічного циклу. Потребу в резервному живленні варто визначати за обладнанням, роботу якого необхідно підтримувати під час перебоїв, допустимою тривалістю зупинки та величиною можливих втрат. Повне резервування всіх виробничих операцій потребувало б значних витрат, тому економічна оцінка має враховувати пріоритетність окремих ділянок.

Воєнний стан посилив значення інфраструктурних і логістичних ризиків у діяльності виробничих підприємств. Для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» потенційні наслідки пов'язані зі станом транспортних маршрутів, енергозабезпеченням, доступністю постачальників, безпекою персоналу та фінансовими можливостями замовників. Порушення договору може виникнути через перенесення інвестиційного проєкту, затримку фінансування або неможливість своєчасної доставки конструкцій, навіть коли виробничі потужності самого заводу залишаються працездатними. Планування безперервності діяльності через це має враховувати зовнішні системи, від яких залежать постачання матеріалів, виробництво, відвантаження та проведення розрахунків [8].

Оцінювати вплив воєнних подій на результати підприємства доцільно за фактичними змінами його діяльності. Інформацію про скорочення доходу варто зіставляти з даними про перенесені або скасовані замовлення, тривалість простоїв, зміну закупівельних цін і порушення логістичних маршрутів. Фінансова звітність показує масштаб зміни результату, а встановлення конкретних причин потребує використання договорів, виробничих звітів, інформації про замовлення та інших внутрішніх документів. Подібне уточнення особливо потрібне у періоди, коли декілька несприятливих факторів діють

одночасно.

Інфляційні процеси найбільш відчутно проявляються через вартість матеріалів, енергії, транспортних послуг і заробітної плати. За тривалого циклу виконання замовлення між погодженням договірної ціни та закупівлею сировини може пройти достатньо часу для помітної зміни собівартості. У договорах із можливістю коригування ціни частина цього ризику розподіляється між сторонами, а фактичні умови перегляду залежать від характеру контракту, позиції замовника та порядку погодження змін. Тому оцінка прибутковості довгострокового замовлення потребує врахування періоду його виконання і можливого руху основних статей витрат.

Вартість кредитних ресурсів впливає на фінансування оборотного циклу та інвестиційних рішень підприємства. Зростання процентних ставок робить дорожчим покриття тимчасових касових розривів і підвищує вимоги до ефективності капітальних вкладень. За високої вартості зовнішнього фінансування більше значення набуває швидкість повернення коштів із дебіторської заборгованості, обґрунтованість складських запасів та узгодження строків платежів постачальникам із надходженнями від покупців.

Умови розрахунків із замовниками безпосередньо впливають на тривалість обороту коштів. Відстрочка платежу здатна зробити комерційну пропозицію привабливішою для покупця, проте збільшує період, протягом якого виробник фінансує виконане замовлення власними чи залученими ресурсами. Особливо відчутним цей фактор стає за контрактами з невисокою маржинальністю, де тривалий строк очікування оплати поступово зменшує фінансовий результат через вартість капіталу та витрати, пов'язані з адмініструванням заборгованості. Оцінка договору через це має охоплювати суму очікуваного прибутку, графік надходження коштів і платіжну дисципліну конкретного замовника.

Правове середовище впливає на діяльність заводу через вимоги до корпоративної звітності, договірної роботи, охорони праці, виробничої безпеки та впливу на довкілля. Для підприємства з діючими виробничими потужностями зміни нормативних вимог потребують своєчасного перегляду

внутрішніх документів і процедур, оскільки застаріла форма договору, інструкції або наказу здатна створити додаткові правові ризики. Відповідальність у цій частині варто закріплювати за конкретними виконавцями, які відстежують зміни та визначають, яких операцій підприємства вони стосуються.

Конкуренція на ринку залізобетонних виробів формується навколо ціни, якості, строків виготовлення, логістики та здатності виробника виконати технічні вимоги конкретного замовлення. Продукція ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має виробниче та інфраструктурне призначення, через що економія витрат повинна узгоджуватися з нормативними характеристиками виробів і вимогами проєктної документації. Резерви підвищення конкурентоспроможності в такій ситуації варто шукати у скороченні браку, раціональному використанні матеріалів, організації виробничого циклу, завантаженні потужностей та оптимізації доставки. Коректне порівняння з іншими виробниками потребує зіставлення виробів однакового призначення, технічних параметрів і умов постачання.

Стан ринку праці також впливає на можливості підприємства підтримувати заплановані обсяги виробництва. Підготовка працівника до виконання окремих технологічних операцій потребує часу, а втрата фахівця з досвідом роботи на конкретному обладнанні здатна ускладнити виробничий графік. Кадрове планування доцільно пов'язувати з фактичним завантаженням потужностей, складністю виробничих операцій та можливістю підготувати заміну на найбільш відповідальних ділянках. Практичне значення має збереження технологічних знань у робочих інструкціях і підготовка працівників, здатних виконувати суміжні функції.

Погодні умови впливають на завод переважно через графіки будівельних та інфраструктурних робіт, стан транспортних маршрутів, строки доставки і порядок зберігання окремих матеріалів. Їхній вплив відрізняється залежно від сезону, типу замовлення та місця відвантаження продукції. Частину можливих затримок можна врахувати ще під час погодження контрактного графіка, передбачивши резерв часу та порядок інформування сторін у разі зміни строків.

Для раптових порушень важливішою стає готовність швидко скоригувати відвантаження, маршрут або послідовність виконання замовлень.

Таблиця 2.1 пов'язує зовнішні чинники з господарськими наслідками та можливим напрямом реагування.

Таблиця 2.1 - Зовнішні чинники та канали їх впливу на економічну безпеку

Чинник	Канал економічного впливу	Напрямок реагування
Зміна замовлень	Завантаження обладнання; розподіл постійних витрат	Погодження виробничого плану із підтвердженням попиту
Енергопостачання	Простий; витрати відновлення процесу	Визначення критичних операцій і резервного порядку роботи
Постачання сировини	Затримка випуску; зміна собівартості	Перевірка постачальників і норми резерву
Транспортні обмеження	Строк і вартість доставки важких виробів	Узгодження маршрутів та графіків
Платоспроможність покупця	Відстрочення грошових надходжень	Перевірка умов кредитування і стягнення
Правові вимоги	Витрати виконання; договірні наслідки	Перевірка відповідальності та документів
Воєнні ризики	Порушення роботи, логістики, доступу до ресурсів	Сценарії безперервності та пріоритети платежів

Взаємодія чинників може посилювати наслідки окремої події. Падіння попиту за одночасного зростання вартості енергії знижує дохід і збільшує витрати на одиницю випуску. Затримка оплати за обмеженого доступу до кредиту створює ризик перенесення закупівель. Тому заходи оцінюють у поєднанні обставин. Платіжний резерв та гнучка виробнича програма можуть бути корисними для кількох сценаріїв, якщо вони відповідають реальній потребі.

Для визначення першочерговості зовнішніх ризиків доцільно використовувати зв'язок із фінансовим результатом і строком можливого реагування. Подія, яка впливає на найближчі обов'язкові платежі, потребує швидшої дії, ніж зміна перспективного попиту. Відповідальний підрозділ

повідомляє про відхилення до моменту виникнення втрати. Фінансова служба узгоджує наслідки для коштів, а виробнича перевіряє можливість зміни графіка.

Рисунок 2.1 показує, що зовнішні зміни впливають на фінансовий стан через конкретні операції. Попит визначає обсяг реалізації, постачання впливає на собівартість і строки, а платіжні умови формують доступність грошей. Управлінські дії спрямовуються на ці операції. Зіставлення причин і наслідків дозволяє обґрунтовувати заходи на основі виявлених відхилень, не приписуючи зовнішньому середовищу довільну частку втрати економічної безпеки.

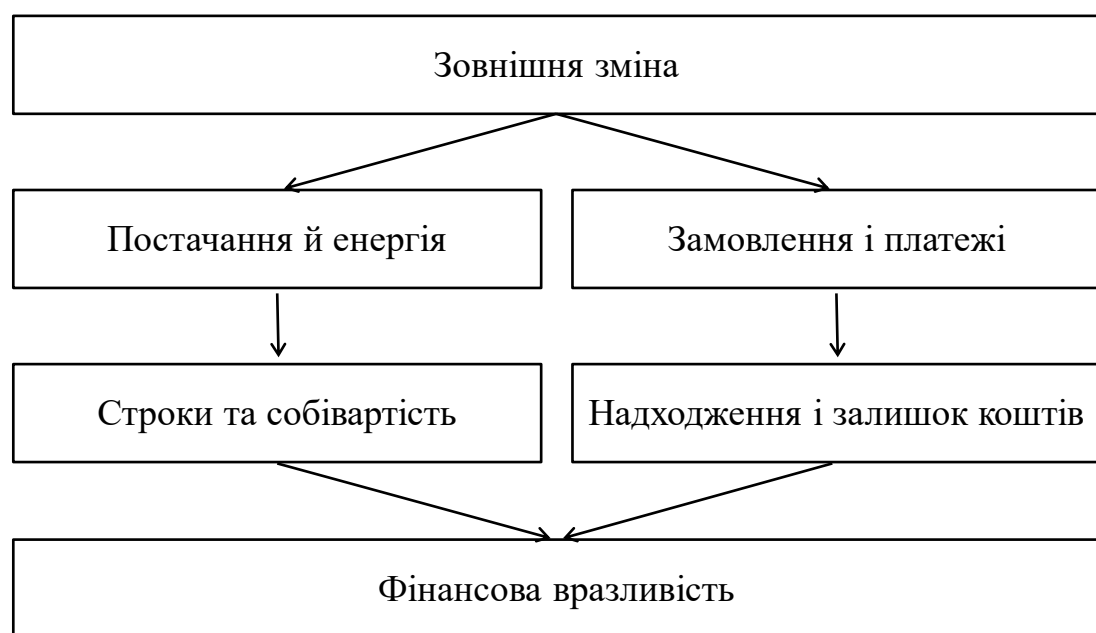


Рисунок 2.1 - Передавання зовнішніх ризиків до фінансових результатів підприємства

Для подальшого аналізу обрано період 2018–2022 років, який охоплює різні умови попиту та діяльності. Зіставлення відкритої звітності дозволяє оцінити зміни ресурсів і результатів підприємства. Результат розглядається як характеристика цього періоду, а не як підтвердження поточного стану на іншу дату. Проектні заходи формуються після виявлення стійких фінансових вразливостей та перевірки їхнього економічного змісту.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства за 2018–2022 роки

Оцінювання фінансового стану ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» за 2018–2022 роки дає змогу простежити, як змінювалися структура активів, джерела їх фінансування, прибутковість і здатність підприємства підтримувати поточні розрахунки. Обраний період охоплює роки з різними умовами господарювання, що дозволяє побачити стійкість фінансової моделі підприємства та характер її реакції на зміни попиту, собівартості й доступності ресурсів. Інформаційною основою аналізу є дані фінансової звітності та відкриті корпоративні матеріали, які використовуються з урахуванням обмежень щодо деталізації окремих господарських операцій [24].

Специфіка виробництва залізобетонних конструкцій впливає на структуру фінансових потреб підприємства протягом операційного циклу. Закупівля цементу, арматури, заповнювачів та інших матеріалів відбувається раніше за момент остаточного розрахунку з покупцем, а частина коштів певний час залишається у виробничих запасах, незавершеному виробництві та дебіторській заборгованості. Через це фінансову стійкість підприємства варто оцінювати разом із швидкістю обороту ресурсів, строками погашення зобов'язань і фактичним рухом коштів. Такий зв'язок особливо помітний у періоди зміни обсягів замовлень, коли навіть невелике порушення строків розрахунків здатне вплинути на фінансування наступного виробничого циклу.

Подальший аналіз охоплює динаміку активів і зобов'язань, ліквідність, структуру капіталу, прибутковість, оборотність та грошові потоки підприємства. Показники розглядаються у взаємозв'язку, оскільки зміна окремої статті балансу не завжди дає достатні підстави для оцінки фінансового стану. Зростання оборотних активів, наприклад, потребує уточнення їх складу, а збільшення власного капіталу варто зіставляти з його віддачею та результатами діяльності. Така послідовність дозволяє перейти від загальної динаміки фінансових ресурсів до причин змін, які мали найбільший вплив на

стан підприємства протягом 2018–2022 років.

Рис. 2.2 відображає функціональний зв'язок продажів, виробництва, закупівель та фінансової служби.

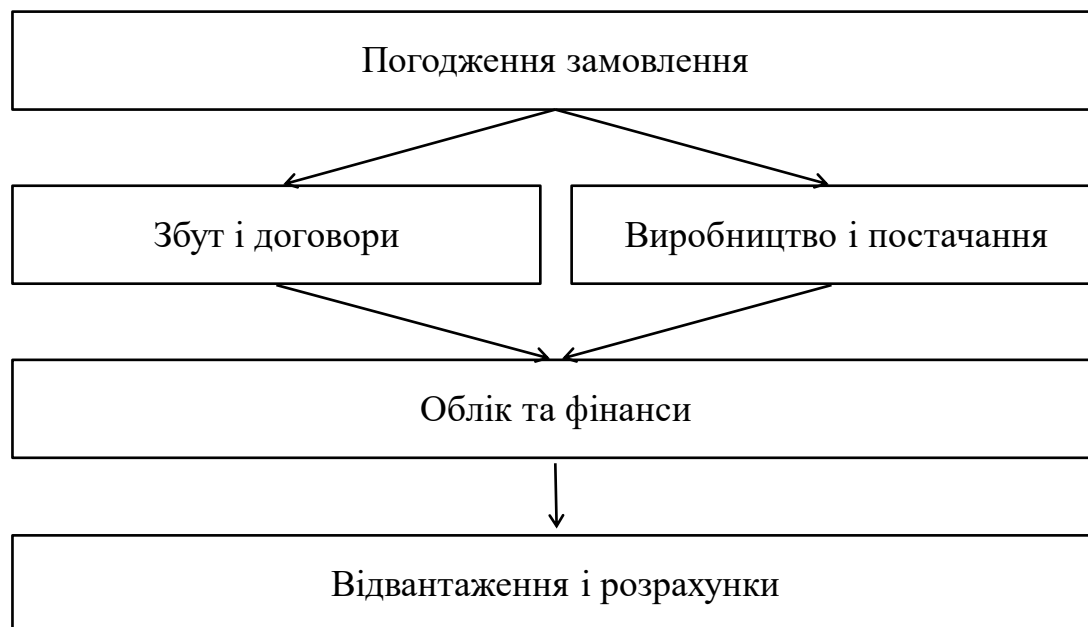


Рисунок 2.2 - Взаємодія функцій у виконанні виробничого замовлення

Фінансову базу аналізу сформовано за офіційними річними звітами за 2018–2022 роки [25; 26; 27; 28; 29]. Використано баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів.

Чистий дохід змінювався нерівномірно (табл. 2.2). У 2018 році він становив 89 022 тис. грн, у 2019 році збільшився до 104 224 тис. грн, а у 2020 році скоротився до 85 456 тис. грн. У 2021 році показник досяг 119 112 тис. грн, після чого у 2022 році зменшився до 77 293 тис. грн. Динаміка не дає підстав характеризувати весь період як безперервне розширення реалізації.

Зростання доходу у 2019 році супроводжувалося підвищенням валового, операційного та чистого прибутку. У 2021 році збільшення реалізації вже не забезпечило зіставного поліпшення результату. Чистий прибуток скоротився попри найвищий дохід у межах досліджуваного періоду. Така відмінність означає необхідність перевірки витрат і структури операцій, оскільки нарощування продажів не усуває проблему зниження віддачі.

Таблиця 2.2- Фінансові результати та основні ресурси підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід, тис. грн	89 022	104 224	85 456	119 112	77 293
Собівартість реалізації, тис. грн	54 614	56 405	51 034	76 746	46 809
Валовий прибуток, тис. грн	34 408	47 819	34 422	42 366	30 484
Операційний прибуток, тис. грн	21 510	31 609	17 980	8 654	3 668
Чистий прибуток, тис. грн	19 363	26 413	15 095	5 815	2 940
Операційний грошовий потік, тис. грн	10 647	-18 304	26 859	-11 622	-8 464
Активи, тис. грн	82 762	108 691	117 477	126 374	133 767
Власний капітал, тис. грн	71 237	97 650	112 745	118 317	121 257

Собівартість реалізованої продукції становила 54 614 тис. грн у 2018 році та 56 405 тис. грн у 2019 році. У 2020 році вона зменшилася до 51 034 тис. грн, а в 2021 році збільшилася до 76 746 тис. грн. Значення 2022 року дорівнювало 46 809 тис. грн. Величина витрат залежить від обсягу реалізації, тому для порівняння ефективності розглядається також їх співвідношення з доходом.

Валовий прибуток у 2019 році досяг 47 819 тис. грн, що є найвищим значенням серед розглянутих років. У 2020 році він скоротився до 34 422 тис. грн, а в 2021 році збільшився до 42 366 тис. грн. У 2022 році результат становив 30 484 тис. грн.

Операційний прибуток у 2021–2022 роках зменшувався швидше, ніж валовий результат. У 2021 році він становив 8 654 тис. грн проти 17 980 тис. грн у 2020 році. У 2022 році показник дорівнював 3 668 тис. грн. Різниця між валовим і операційним результатом свідчить про значне навантаження витрат. Для визначення причин потрібен розгляд адміністративних, збутових та інших операційних статей.

Чистий прибуток становив 19 363 тис. грн у 2018 році й 26 413 тис. грн у 2019 році. Надалі він зменшився до 15 095 тис. грн у 2020 році, 5 815 тис. грн у

2021 році та 2 940 тис. грн у 2022 році. Підприємство залишалося прибутковим за даними звітності, проте рівень фінансового результату суттєво скоротився. Тому висновок про стабільність має враховувати напрям зміни й здатність підтримувати операційні платежі.

Скорочення прибутку не тотожне збитковості, але зменшує можливість самофінансування. Ресурси для оновлення обладнання і створення резерву формуються за рахунок доступних грошових надходжень (рис. 2.3). Якщо прибуток не підкріплений коштами, його використання для нового проекту потребує окремої перевірки ліквідності.

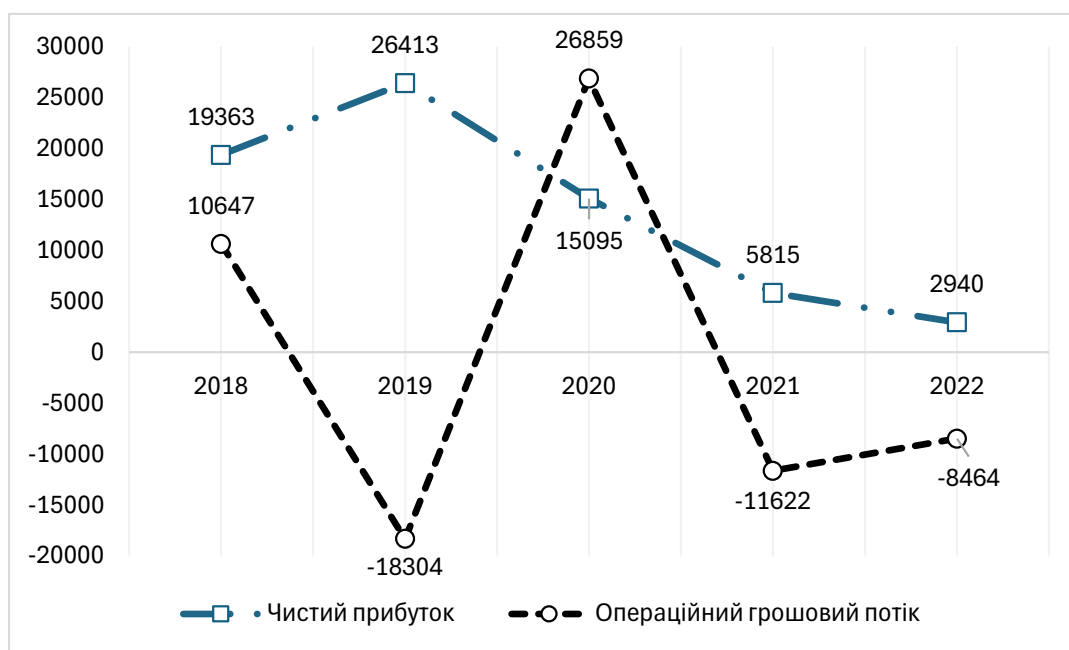


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку та операційного грошового потоку підприємства, тис.грн

Загальна вартість активів зросла з 82 762 тис. грн на кінець 2018 року до 133 767 тис. грн на кінець 2022 року (табл. 2.3).

Приріст становив 51 005 тис. грн, або 61,62 %. Збільшення майна відбувалося на тлі нерівномірної реалізації та зниження прибутковості. Отже, розширення ресурсної бази потребує оцінювання її використання, а не тлумачення як безумовного поліпшення безпеки. Необоротні активи збільшилися з 16 281 до 39 509 тис. грн. Їх приріст становив 23 228 тис. грн.

Таблиця 2.3 - Аналітичний баланс і структура джерел фінансування

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Необоротні активи	16 281	23 013	24 890	34 327	39 509
Оборотні активи	66 481	85 678	92 587	92 047	94 258
У т. ч. запаси	10 363	28 144	30 101	42 445	40 442
Торговельна дебіторська заборгованість	2 824	2 683	3 484	10 496	7 063
Інша дебіторська заборгованість	19 881	45 277	27 332	17 782	30 283
Кошти	31 372	6 272	29 151	17 576	9 115
Активи разом	82 762	108 691	117 477	126 374	133 767
Власний капітал	71 237	97 650	112 745	118 317	121 257
Довгострокові зобов'язання	122	104	87	70	53
Поточні зобов'язання	11 403	10 937	4 645	7 987	12 457
У т. ч. торговельна кредиторська заборгованість	122	4 473	1 146	1 331	1 107
Капітал і зобов'язання разом	82 762	108 691	117 477	126 374	133 767

У складі цих ресурсів відображено основні засоби та інші довгострокові статті, тому загальне збільшення не слід повністю ототожнювати з придбанням нового обладнання. Для аналізу виробничого потенціалу основні засоби розглядаються окремо за залишковою, первісною вартістю й накопиченим зносом.

Оборотні активи зросли з 66 481 тис. грн до 94 258 тис. грн. Їхня сума залишалася значною протягом усіх років, але структура помітно змінювалася. Запаси, торговельна заборгованість, інші вимоги та гроші мають різні строки перетворення на платіжний ресурс. Через це збільшення загального обсягу оборотних активів не гарантує зростання доступних коштів.

На кінець 2018 року оборотні активи становили 80,33 % майна, а необоротні 19,67 %. У 2022 році відповідні частки дорівнювали 70,46 % та 29,54 % (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Частки основних статей активів у валюті балансу

Стаття, % активів	2018	2019	2020	2021	2022
Необоротні активи	19,67	21,17	21,19	27,16	29,54
Оборотні активи	80,33	78,83	78,81	72,84	70,46
У т. ч. запаси	12,52	25,89	25,62	33,59	30,23
Торговельна дебіторська заборгованість	3,41	2,47	2,97	8,31	5,28
Інша дебіторська заборгованість	24,02	41,66	23,27	14,07	22,64
Кошти	37,91	5,77	24,81	13,91	6,81

Частка довгострокових ресурсів збільшилася, проте оборотні активи продовжували переважати. Під час оцінки цієї структури враховують, яка її частина забезпечує виробничий цикл і скільки коштів вилучено з безпосереднього обслуговування діяльності.

Запаси на кінець 2018 року становили 10 363 тис. грн, а в 2022 році 40 442 тис. грн. За розглянутий період їх сума збільшилася на 30 079 тис. грн. Частка запасів в активах підвищилася з 12,52 % до 30,23 %. Величина 2022 року потребує порівняння з поточним обсягом реалізації, сезонним планом і структурою матеріалів та готової продукції.

Збільшення запасів може бути пов'язане з підготовкою до очікуваних замовлень або створенням захисту від перебоїв постачання. Проте воно також може відображати уповільнення збуту. Для висновку слід розділити сировину, готові вироби та позиції, які не використовуються у плановому випуску. Загальна сума балансу не дозволяє встановити, яку частину можна скоротити без ризику для виконання договорів.

Торговельна дебіторська заборгованість становила 2 824 тис. грн у 2018 році та 7 063 тис. грн у 2022 році. Її динаміка відрізняється від іншої поточної дебіторської заборгованості, яка дорівнювала відповідно 19 881 і 30 283 тис. грн. Ці статті аналізуються окремо. Перша пов'язана з реалізацією, а друга може охоплювати операції, що не відображають строки оплати покупцями.

Інша поточна дебіторська заборгованість формувала значну частину оборотних ресурсів підприємства. У 2019 році вона досягла 45 277 тис. грн, у 2020 році скоротилася до 27 332 тис. грн, а в 2021 році становила 17 782 тис. грн. Повторне збільшення до 30 283 тис. грн у 2022 році потребує перевірки договорів, строків і можливості повернення коштів. Перетворення цієї статті на гроші залежить від відповідних контрагентів.

Грошові кошти на кінець 2018 року дорівнювали 31 372 тис. грн. У 2019 році залишок скоротився до 6 272 тис. грн, а в 2020 році відновився до 29 151 тис. грн. Надалі він зменшувався і становив 17 576 тис. грн у 2021 році та 9 115 тис. грн у 2022 році. Отже, грошовий резерв суттєво змінювався навіть за постійного збільшення загальної вартості активів.

Частка грошей у валюті балансу зменшилася з 37,91 % у 2018 році до 6,81 % у 2022 році (рис. 2.4).

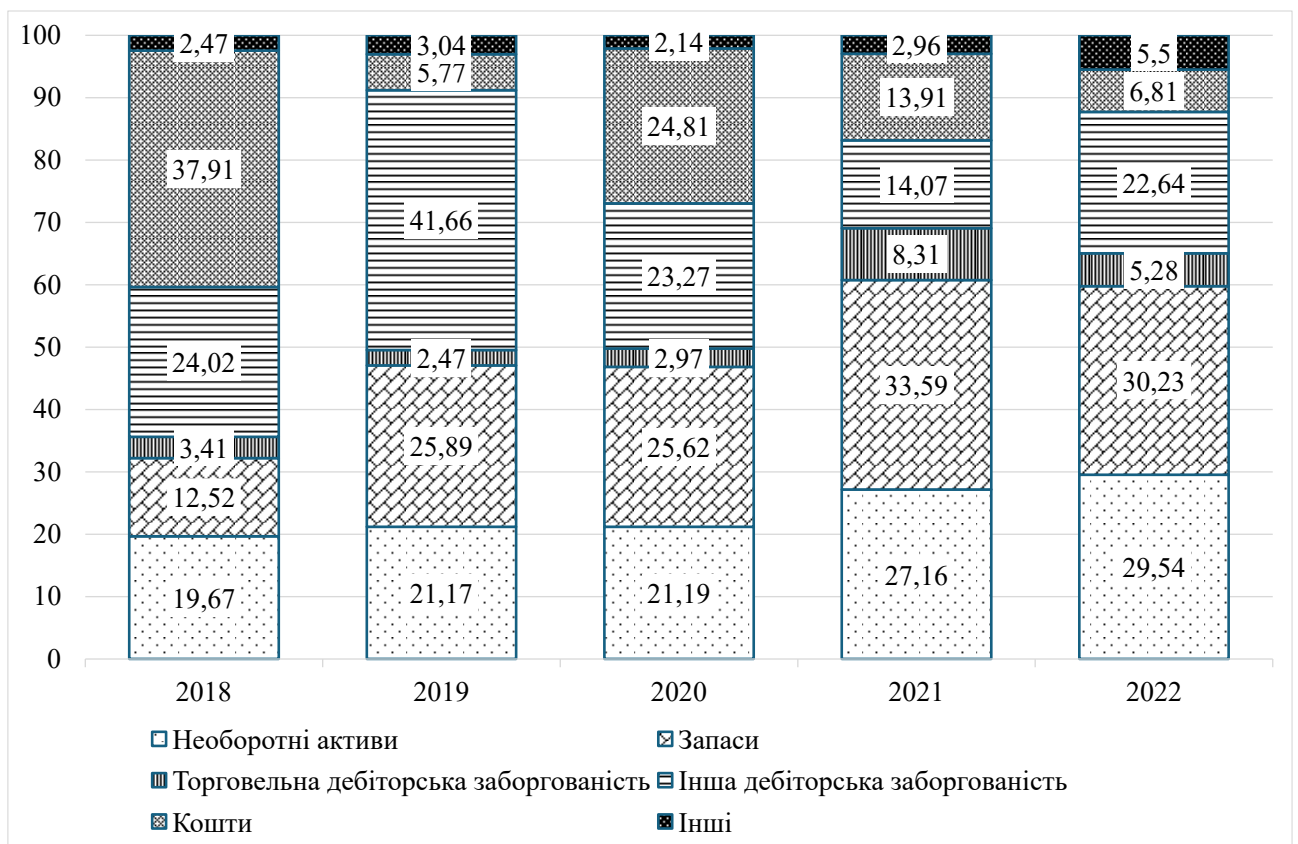


Рисунок 2.4 - Зміна структури активів підприємства за 2018–2022 роки

Зниження питомої ваги грошових коштів ще не означає наявності неплатоспроможності, оскільки залишок слід порівнювати з датами зобов'язань і наступними надходженнями. Проте одночасне зростання запасів та інших вимог указує на перерозподіл ресурсів до статей, які не забезпечують негайного платежу. Перерозподіл ресурсів визначає напрям подальшого управлінського аналізу.

Горизонтальний аналіз активів показує, які статті сформували приріст майна (табл. 2.5). У 2022 році загальна сума збільшилася на 7 393 тис. грн порівняно з 2021 роком. Необоротні активи зросли на 5 182 тис. грн, а оборотні на 2 211 тис. грн. При цьому гроші зменшилися на 8 461 тис. грн. Загальний приріст активів і зниження грошового залишку відбувалися одночасно, тому їхній економічний зміст різний.

Таблиця 2.5 - Зміна вартості основних груп активів

Стаття, тис. грн	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Необоротні активи	6 732	1 877	9 437	5 182
Оборотні активи	19 197	6 909	-540	2 211
У т. ч. запаси	17 781	1 957	12 344	-2 003
Торговельна дебіторська заборгованість	-141	801	7 012	-3 433
Інша дебіторська заборгованість	25 396	-17 945	-9 550	12 501
Кошти	-25 100	22 879	-11 575	-8 461
Активи разом	25 929	8 786	8 897	7 393

Порівняння запасів на початок і кінець 2022 року показує скорочення на 2 003 тис. грн. Проте зменшення чистого доходу та собівартості реалізації було суттєвішим, тому швидкість обороту погіршилася. Для оцінки достатності запасу важливе співвідношення з обсягом діяльності. Навіть нижчий залишок

може бути надлишковим, якщо виробнича програма скорочується значно швидше.

За 2022 рік торговельна заборгованість зменшилася на 3 433 тис. грн, але інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 12 501 тис. грн. Їх поєднання впливає на склад оборотних активів і ліквідність. Скорочення вимог до покупців не дає повного висновку про повернення коштів до обороту, якщо паралельно збільшуються інші вимоги до контрагентів. Для управління потрібен окремий реєстр кожного виду заборгованості.

Власний капітал зріс із 71 237 тис. грн у 2018 році до 121 257 тис. грн у 2022 році. Приріст становив 50 020 тис. грн. Значна його величина забезпечувала низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Статутний капітал у балансовому представленні становив 1 486 тис. грн і залишався незмінним. Зміна власного капіталу пов'язана з іншими його складовими, тому її не слід описувати як збільшення статутного фонду.

У 2018 році власний капітал становив 86,07 % активів, а в 2022 році 90,65% (рис. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура капіталу та зобов'язань підприємства

Джерело, % активів	2018	2019	2020	2021	2022
Власний капітал	86,07	89,84	95,97	93,62	90,65
Довгострокові зобов'язання	0,15	0,10	0,07	0,06	0,04
Поточні зобов'язання	13,78	10,06	3,95	6,32	9,31
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Найвище значення частки за період спостерігалось у 2020 році і дорівнювало 95,97 %. Співвідношення капіталу та зобов'язань характеризує значну участь власних джерел у фінансуванні. Вона зменшує потребу в обслуговуванні боргу, але не визначає ефективності використання ресурсів або достатності операційних надходжень. Поточні зобов'язання становили 11 403

тис. грн у 2018 році, 10 937 тис. грн у 2019 році та 4 645 тис. грн у 2020 році. У 2021 році вони зросли до 7 987 тис. грн, а в 2022 році до 12 457 тис. грн. Збільшення останніх років відбувалося за скорочення грошей, що посилює потребу в контролі строків платежів. Склад зобов'язань слід розглядати за їхнім економічним змістом, оскільки забезпечення і торговельна заборгованість мають різний порядок погашення.

Довгострокові зобов'язання залишалися незначними і на кінець 2022 року дорівнювали 53 тис. грн. Для оцінки боргового навантаження їх додають до поточних зобов'язань. Низька загальна величина відносно власного капіталу свідчить про обмежену залежність від кредиторів. Висновок стосується балансової структури і не замінює перевірку умов інших контрактів, які можуть формувати майбутні виплати.

Таблиця 2.7 - Динаміка джерел фінансування активів

Джерело, тис. грн	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Власний капітал	26 413	15 095	5 572	2 940
Довгострокові зобов'язання	-18	-17	-17	-17
Поточні зобов'язання	-466	-6 292	3 342	4 470
Разом	25 929	8 786	8 897	7 393

У 2022 році власний капітал підприємства збільшився на 2 940 тис. грн, що відповідає величині чистого прибутку за рік. Поточні зобов'язання зросли на 4 470 тис. грн, а довгострокові скоротилися на 17 тис. грн. Сукупна зміна джерел фінансування становила 7 393 тис. грн і збігалася з приростом активів, що підтверджує коректність перенесення вихідних даних до аналітичних таблиць.

Чистий оборотний капітал зріс із 55 078 тис. грн у 2018 році до 81 801 тис. грн у 2022 році та впродовж усього досліджуваного періоду залишався додатним. Це свідчить про перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями й формування певного запасу фінансової стійкості в

короткостроковому періоді. Разом із цим структура оборотних ресурсів потребує окремої уваги, оскільки значна їх частина була зосереджена у запасах і дебіторській заборгованості, тобто не могла бути використана для розрахунків у будь-який момент.

2.3 Узагальнена оцінка економічної безпеки та визначення вразливостей

Оцінка економічної безпеки спирається на результати фінансового аналізу й відомості про характер діяльності підприємства. Показники капіталу, ліквідності та прибутку характеризують різні сторони його стану. Для заводу значна участь власних джерел у фінансуванні поєднується зі зниженням рентабельності й нестійким рухом грошей. Узагальнення має зберігати ці відмінності, щоб управлінське рішення відповідало реальному джерелу ризику.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2018 році становив 5,83, а у 2022 році підвищився до 7,57 (табл 2.8). Найвище значення, 19,93, зафіксовано у 2020 році, коли обсяг поточних зобов'язань був найменшим за весь період. Отримані значення суттєво перевищували поширені аналітичні орієнтири, що свідчить про значний балансовий запас покриття короткострокових зобов'язань. Інтерпретація цього показника потребує врахування складу оборотних активів, їх оборотності та реальної доступності у момент проведення платежів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності змінився з 4,92 у 2018 році до 4,32 у 2022 році. Навіть після вилучення запасів зі складу оборотних активів підприємство зберігало суттєве перевищення ліквідних ресурсів над поточними зобов'язаннями. Водночас у чисельнику залишається інша поточна дебіторська заборгованість, строки повернення якої можуть відрізнятися від графіка майбутніх платежів. Тому оперативна оцінка платоспроможності потребує деталізації очікуваних надходжень за строками та контрагентами.

Найпомітніша зміна відбулася за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який скоротився з 2,75 у 2018 році до 0,73 у 2022 році.

Таблиця 2.8 - Фінансові коефіцієнти підприємства за 2018–2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Автономія	0,86	0,90	0,96	0,94	0,91
Поточна ліквідність	5,83	7,83	19,93	11,52	7,57
Швидка ліквідність	4,92	5,26	13,45	6,21	4,32
Абсолютна ліквідність	2,75	0,57	6,28	2,20	0,73
Зобов'язання / власний капітал	0,16	0,11	0,04	0,07	0,10
Рентабельність продажу, %	21,75	25,34	17,66	4,88	3,80
Валова рентабельність, %	38,65	45,88	40,28	35,57	39,44
Операційна рентабельність, %	24,16	30,33	21,04	7,27	4,75
ROA, %	27,87	27,59	13,35	4,77	2,26
ROE, %	31,46	31,28	14,35	5,03	2,45
Оборотність активів, разів	1,28	1,09	0,76	0,98	0,59
Знос основних засобів, частка	0,59	0,55	0,56	0,56	0,59

На кінець періоду наявні грошові кошти покривали приблизно 73 % поточних зобов'язань. Такий рівень сам по собі не свідчить про критичний дефіцит ліквідності, оскільки строки погашення зобов'язань розподілені в часі, однак динаміка порівняно з 2020–2021 роками показує помітне скорочення грошового резерву. За таких умов більше значення набувають платіжний календар, прогноз надходжень і контроль строків погашення дебіторської заборгованості.

Рентабельність активів за середньою вартістю скоротилася з 27,86 % у 2018 році до 2,26 % у 2022 р.

Результати аналізу показують фінансову вразливість, пов'язану з погіршенням віддачі й вилученням грошей з операційного обороту. Висока автономія та значне балансове покриття зобов'язань забезпечують певний запас стійкості. Проте зменшення рентабельності, уповільнення обороту та від'ємний

грошовий потік потребують управлінської програми. Вона має пов'язувати виробничі рішення з фактичними надходженнями та контрольованими витратами.

Отже, показники покриття протягом періоду залишалися високими, а рентабельність активів і продажів зменшувалася. Підприємство мало ресурси в балансі, але використовувало їх із нижчою віддачею. Окремий аналіз грошей показує, чи можна було забезпечувати платежі без скорочення наявного резерву.

Для бального порівняння застосовано шкалу, визначену в першому розділі. Вона дає максимальний внесок автономії та операційному грошовому потоку, а також ураховує ліквідність, чисту маржу й оборотність. Високий коефіцієнт покриття після досягнення верхнього діапазону не збільшує оцінку понад установлену вагу. Установлена межа обмежує вплив надлишкових активів на підсумок і зберігає увагу до здатності діяльності повертати гроші (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Поправочні коефіцієнти показників фінансової безпеки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Автономія	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Поточна ліквідність	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Абсолютна ліквідність	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Чиста рентабельність продажу	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5
Оборотність активів	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5
Операційний грошовий потік	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0

За автономією і ліквідністю підприємство відповідало верхнім діапазнам шкали у всіх розглянутих роках. Погіршення оцінки формувалося насамперед через від'ємний операційний потік, зниження чистої рентабельності та оборотності активів. Присвоєння коефіцієнтів здійснено за визначеними

межами без зміни правил між роками. Послідовність розрахунку дозволяє розглядати результат як порівняльний індикатор (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 - Бальна оцінка фінансової безпеки за обраною моделлю

Показник, балів	2018	2019	2020	2021	2022
Автономія	20	20	20	20	20
Поточна ліквідність	15	15	15	15	15
Абсолютна ліквідність	15	15	15	15	15
Чиста рентабельність продажу	20	20	20	10	10
Оборотність активів	10	10	5	5	5
Операційний грошовий потік	20	0	20	0	0
Підсумкова оцінка	100	80	95	65	65

Підсумкова оцінка становила 100 балів у 2018 році, 80 у 2019 році та 95 у 2020 році. У 2021 і 2022 роках вона дорівнювала 65 балам. Значення 100 балів означає відповідність верхнім діапазнам обраних показників у конкретному році, але не підтверджує відсутності будь-яких загроз.

Скорочення оцінки у 2019 році пов'язане з від'ємним операційним грошовим потоком за високої прибутковості. У 2020 році потік став додатним, проте оборотність активів залишалася нижчою за верхній орієнтир. У 2021–2022 роках зменшилися чиста маржа і грошове забезпечення діяльності. Отже, динаміка підсумку відображає конкретні фінансові зміни, а не початок чи завершення життєвого циклу підприємства.

За прийнятою шкалою останні два роки характеризуються станом, що містить помітні вразливості. Підприємство зберігає значне балансове покриття, тому аналіз не свідчить про підтверджене банкрутство або загальну неплатоспроможність. Проте зниження результативності й відтік грошей потребують програми коригування. Висновок має практичний зміст незалежно від того, чи називається відповідний діапазон нормальним або передкризовим (рис. 2.5).

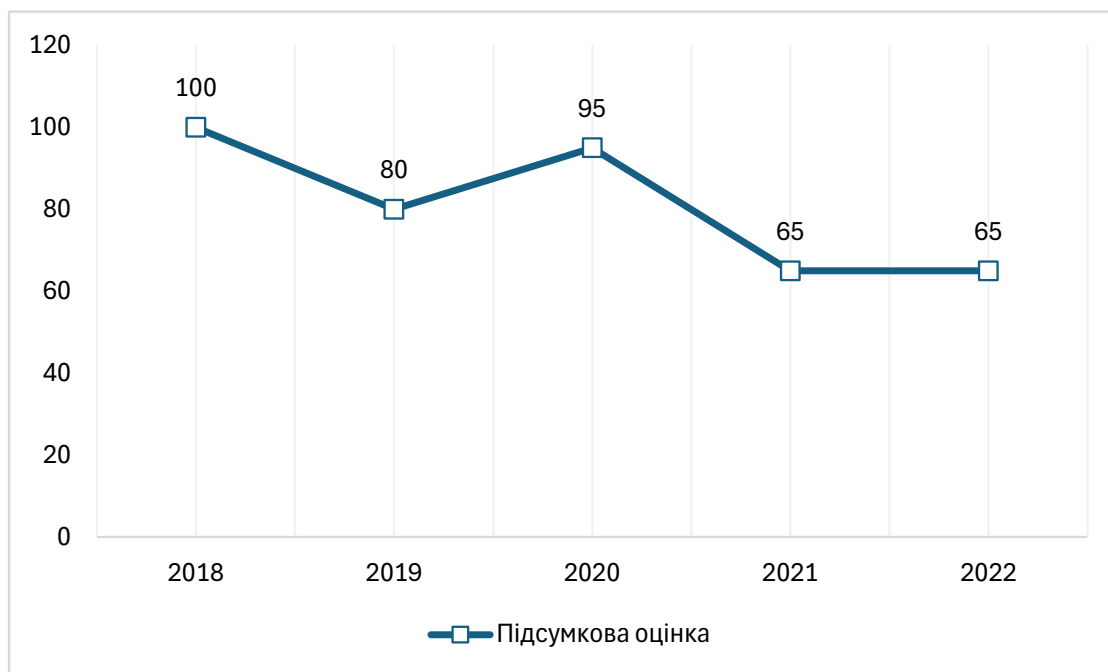


Рисунок 2.5 - Динаміка розрахункової оцінки фінансової безпеки

Для перевірки змісту бальної оцінки розглянуто оборотність запасів і розрахунків. Показники обчислено за середніми залишками й річними потоками. Вони дають наближену характеристику тривалості циклу, оскільки сезонний розподіл у відкритих звітах не деталізовано. Торговельна дебіторська заборгованість відокремлена від інших вимог, щоб не змішувати оплату покупців з операціями іншого змісту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Оборотність запасів і торговельних розрахунків

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Запаси DIO, днів	81,11	124,59	208,29	172,51	323,16
Торговельні вимоги DSO, днів	8,85	9,64	13,17	21,42	41,46
Торговельні зобов'язання DPO, днів	0,75	14,87	20,09	5,89	9,51
Грошовий цикл CCC, днів	89,21	119,37	201,36	188,04	355,12
Оборотність активів, разів	1,28	1,09	0,76	0,98	0,59

Тривалість обороту запасів збільшилася з 81,11 дня у 2018 році до 323,16 дня у 2022 році. В останньому році середній обсяг запасів залишався значним за скорочення собівартості реалізації. Результат свідчить про уповільнення використання ресурсів, але не доводить, що весь запас є надлишковим. Для визначення можливості скорочення потрібні норми за матеріалами, підтверджені замовлення й дані про готові вироби.

Тривалість інкасації торговельної заборгованості збільшилася з 8,85 до 41,46 дня. Розрахунок відображає співвідношення середньої суми вимог до покупців і чистого доходу. Він може змінюватися через умови контрактів, сезонність або нерівномірність продажів. Для контролю слід використовувати реєстр строків, у якому відокремлюється поточна заборгованість від простроченої. Лише після цієї перевірки можна обґрунтувати конкретний цільовий строк погашення.

Тривалість оплати торговельних зобов'язань у 2022 році становила приблизно 9,50 дня. Для оцінки використано середню кредиторську заборгованість за товари, роботи й послуги та собівартість реалізації. Показник не враховує всіх закупівель і платежів, тому має аналітичне обмеження. Проте його порівняння із запасами та торговельними вимогами показує, що підприємство фінансувало значну частину операційного циклу власними ресурсами.

Грошовий цикл збільшився з 89,21 дня у 2018 році до 355,12 дня у 2022 році. Величина останнього року пояснюється передусім уповільненням обороту запасів. Розрахунок не означає, що кожне замовлення фінансувалося протягом однакового строку. Він характеризує співвідношення річних потоків і середніх залишків та вказує на потребу в деталізації оборотних ресурсів за їхнім використанням.

Подовження циклу впливає на економічну безпеку через триваліше вилучення грошей. Підприємство повинно фінансувати сировину, оплату праці й інші витрати до повернення коштів від реалізації. За скорочення маржі можливість компенсувати це навантаження прибутком зменшується.

Управління запасами й платіжними строками тому розглядається разом із контролем собівартості, щоб програма давала ліквідний ресурс і повторювану економію.

Відношення операційного грошового потоку до доходу було додатним у 2018 та 2020 роках і від’ємним в інших розглянутих періодах. У 2022 році показник становив мінус 10,95 %. Чистий прибуток цього року дорівнював 2 940 тис. грн, тоді як операційний відтік становив 8 464 тис. грн. Різниця характеризує потребу в перевірці використання грошей, але не повинна повністю приписуватися одному виду заборгованості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Грошове забезпечення діяльності підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Кошти на кінець року, тис. грн	31 372,00	6 272,00	29 151,00	17 576,00	9 115,00
Чистий прибуток, тис. грн	19 363,00	26 413,00	15 095,00	5 815,00	2 940,00
Операційний потік, тис. грн	10 647,00	-18 304,00	26 859,00	-11 622,00	-8 464,00
Грошова маржа, %	11,96	-17,56	31,43	-9,76	-10,95
Чистий оборотний капітал, тис. грн	55 078,00	74 741,00	87 942,00	84 060,00	81 801,00

Розрахунок покриття операційного відтоку грошовим залишком є додатковим засобом оцінки. Залишок на кінець 2022 року перевищував величину річного відтоку, але така пропорція не є прогнозом кількості місяців роботи. Наступні виплати та надходження можуть відрізнятися. Для практичного контролю необхідний план за датами, який відображає зарплату, податки, закупівлі та підтверджені платежі покупців.

Нефінансові складові розглянуто за наявними відомостями без присвоєння штучно точних балів. Виробнича оцінка потребує технічних оглядів і даних щодо браку, кадрова залежить від компетентностей та заміни працівників. Правова безпека вимагає перевірки договорів і повноважень. Для інформаційної сфери потрібні відомості щодо доступу, резервних копій та

відновлення (табл. 2.13). Відкрита звітність дає підстави визначити питання контролю, але не встановлює повний стан цих процедур.

Таблиця 2.13 - Стан інформаційного забезпечення оцінки нефінансових сфер

Сфера	Підтверджена основа	Потреба додаткової перевірки
Виробництво	Спеціалізація; балансова вартість обладнання	Простий, технічний ресурс, брак
Персонал	Публічні відомості у річних звітах	Навчання, заміщення, дефіцит компетенцій
Договори	Організаційна форма емітента	Строки, повноваження, спори
Інформація	Наявність оприлюдненої звітності	Якість внутрішніх даних і відновлення
Екологія та охорона праці	Загальні вимоги до виробництва	Дозволи, приписи, виконання заходів
Ринок	Вид продукції і зміна доходу	Концентрація покупців, портфель замовлень

Обмеженість відкритої інформації сама по собі не дає підстав оцінювати окрему сферу економічної безпеки як слабку. У такій ситуації знижується насамперед достовірність висновку, оскільки частина процедур контролю, внутрішніх регламентів і фактичних механізмів реагування може залишатися поза межами публічних матеріалів. Через це програма подальшої перевірки має передбачати отримання підтверджень від відповідальних підрозділів, уточнення застосовуваних процедур і зіставлення їх із виявленими ризиками. Отримані результати варто використовувати під час визначення черговості заходів, обсягу необхідного фінансування та змісту подальшої роботи.

Під час формування пріоритетів основну увагу зосереджено на проблемах, які підтверджуються фінансовими даними підприємства. До них віднесено уповільнення обороту запасів, значний обсяг коштів, зосереджених в іншій дебіторській заборгованості, скорочення маржинальності та повторюваний від'ємний операційний грошовий потік. За кожним напрямом визначається конкретний господарський наслідок, джерело ризику та процедура

контролю, здатна вплинути на ситуацію. Подальші заходи формуються навколо тих операцій, на які підприємство реально може впливати через управління запасами, розрахунками, витратами та рухом коштів, що дозволяє зберегти безпосередній зв'язок між результатами діагностики й запропонованою програмою дій.

Результати проведеної діагностики показали, що окремі фінансові показники підприємства потребують подальшого розгляду вже на рівні конкретних господарських операцій. Найбільшу увагу привертають скорочення грошового резерву, значний обсяг запасів та іншої дебіторської заборгованості, повторюваний від'ємний операційний грошовий потік і суттєве зниження чистої рентабельності продажів. Кожна з цих змін має власний механізм впливу на економічну безпеку, тому подальші управлінські рішення мають бути пов'язані з причиною виявленого відхилення, строками повернення коштів у оборот та можливістю підприємства реально впливати на відповідну операцію.

Зв'язок між результатами фінансової діагностики, їх можливими наслідками та напрямками подальшого реагування узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Вразливості та напрями управлінського реагування

Спостереження	Економічний наслідок	Напрямок рішення
Грошовий цикл 355,12 дня у 2022 році	Тривале фінансування обороту	Перевірка запасів і строків розрахунків
Запаси 40 442 тис. грн	Частина ресурсу зв'язана в матеріалах і продукції	Нормування за номенклатурою
Інша дебіторська заборгованість 30 283 тис. грн	Кошти недоступні до повернення вимог	Уточнення договорів і графіків
Операційний потік –8 464 тис. грн	Діяльність споживає грошовий ресурс	Платіжний календар і контроль витрат
Чиста рентабельність 3,80 %	Зменшення запасу прибутковості	Облік причин відхилень собівартості

Результати, наведені у табл. 2.14, потребують різного управлінського реагування залежно від джерела проблеми та характеру її впливу на фінансовий стан підприємства. Скорочення грошового резерву насамперед підвищує вимоги до планування надходжень і платежів, а значний обсяг запасів та дебіторської заборгованості вимагає детальнішої перевірки складу відповідних активів, причин їх накопичення та строків повернення коштів у грошову форму. Додаткове навантаження створює від’ємний операційний потік, який ускладнює фінансування поточного циклу навіть за наявності позитивного фінансового результату.

Запаси доцільно оцінювати за їх призначенням, оборотністю та зв’язком із фактичними виробничими потребами. Частина матеріалів підтримує безперервність виконання замовлень, інші позиції можуть тривалий час залишатися на складі й утримувати кошти поза активним оборотом. Тому перевірка має охоплювати номенклатуру, строки зберігання, частоту використання, рух окремих позицій та можливість залучення наявних залишків у найближчих виробничих циклах. За результатами такої перевірки можна визначити обсяг запасів, який доцільно скоротити без погіршення ритмічності виробництва та виконання контрактів.

Інша дебіторська заборгованість потребує деталізації за економічним змістом, строками виникнення та очікуваним поверненням. У межах одного рядка балансу можуть обліковуватися аванси, фінансова допомога, розрахунки з окремими контрагентами та інші вимоги, кожна з яких має власний строк інкасації. Через це оцінювання варто проводити за суттєвими сумами окремо, з перевіркою договорів, дат погашення, документального підтвердження та відповідальних осіб. Така деталізація дає змогу розподілити вимоги за строками повернення і точніше оцінити, яка частина ресурсу здатна повернутися до обороту у найближчий період.

Від’ємний операційний грошовий потік у 2022 році підвищує значення платіжного планування, особливо в частині узгодження строків майбутніх надходжень із графіком обов’язкових виплат. Уваги потребують операції, які

регулярно вилучають кошти з обороту, зокрема формування запасів, відстрочка платежу покупцям, авансові розрахунки та накопичення іншої дебіторської заборгованості. Платіжний календар у цій ситуації має показувати очікувані надходження, заплановані виплати та періоди можливого дефіциту ліквідності, коли підприємству знадобиться використання наявного грошового резерву.

Зниження чистої рентабельності продажів до 3,80 % у 2022 році звужує фінансовий запас, за рахунок якого підприємство може компенсувати непередбачені витрати. Подальший аналіз варто спрямувати на статті, що найбільше змінилися протягом досліджуваного періоду, із окремою оцінкою їх регулярності, економічного призначення та можливості коригування. Особливої уваги потребують витрати, зменшення яких не впливатиме на технологічні параметри продукції, безпеку праці та виконання договірних зобов'язань, оскільки саме в цих межах можна шукати реалістичні резерви покращення фінансового результату.

Визначені напрями створюють основу для конкретизації подальших заходів, оскільки кожен із них безпосередньо пов'язаний із результатами проведеної фінансової діагностики. Наступний етап має встановити можливий обсяг повернення ресурсів до обороту, межі коригування витрат і очікуваний вплив запропонованих рішень на ліквідність, грошовий потік та загальний фінансовий стан підприємства.

Проведена діагностика дозволила перейти від фіксації окремих фінансових відхилень до визначення умов, у межах яких формуватиметься програма заходів. Підприємство зберігає значний обсяг власного капіталу та високий рівень балансової ліквідності, водночас динаміка оборотності, прибутковості й операційного грошового потоку вказує на потребу підвищити результативність використання наявних ресурсів. Окремої перевірки потребують сфери, за якими відкрита інформація має обмежену деталізацію. Узагальнення отриманих результатів та їх значення для подальшого обґрунтування управлінських рішень наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Підсумки діагностики та підстави проектних рішень

Позиція	Результат діагностики	Значення для програми
Ресурсний запас	Переважає власний капітал; високі коефіцієнти ліквідності	Є можливість організувати заходи без значного боргового фінансування
Оборот	Запаси і вимоги становлять значну частку активів	Пріоритет повернення ресурсів до грошової форми
Прибутковість	Позитивна, але істотно нижча за 2018–2020 роки	Потрібні вимірювані заходи скорочення втрат
Грошове забезпечення	Від’ємний операційний потік 2021–2022 років	Контроль надходжень, виплат і розривів
Якісні сфери	Недостатньо відкритих даних для повної оцінки	Внутрішня перевірка без непідтверджених балів

Матеріали табл. 2.15 окреслюють фінансові межі подальшої програми та допомагають визначити послідовність роботи з виявленими проблемами. Наявний ресурсний запас створює передумови для реалізації організаційних і фінансових заходів за рахунок внутрішніх можливостей підприємства, а уповільнення обороту спрямовує увагу на запаси, дебіторську заборгованість і строки повернення коштів. Динаміка прибутковості підвищує значення контролю витрат, а від’ємний операційний потік у 2021–2022 роках вимагає точнішого узгодження надходжень і виплат. Сфери з недостатньою деталізацією даних переходять до внутрішньої перевірки, результати якої мають уточнити зміст і черговість відповідних заходів.

Наступний етап дослідження пов’язаний із розрахунком можливого фінансового ефекту від прискорення обороту ресурсів, перегляду окремих витрат і вдосконалення платіжного планування. Вихідними орієнтирами виступають фактичні показники підприємства, встановлені у процесі діагностики, а сценарні припущення використовуються для оцінювання діапазону можливих результатів проектних рішень.

Висновки до другого розділу

У другому розділі досліджено умови функціонування ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» та простежено, як зовнішні зміни переходять у фінансові результати підприємства. Спеціалізація заводу пов'язує обсяг замовлень із будівництвом, ремонтом і модернізацією інфраструктури, а собівартість і строки виконання контрактів чутливі до цін на цемент, арматуру, енергоресурси та транспорт. За таких умов фінансові наслідки формуються через поєднання попиту, виробничого завантаження, вартості ресурсів і платіжної дисципліни замовників, що потребує узгодження виробничого плану з фактичним рухом коштів.

Аналіз звітності за 2018–2022 роки показав істотне збільшення ресурсної бази підприємства. Вартість активів зросла до 133 767 тис. грн, а власний капітал на кінець 2022 року становив 121 257 тис. грн, або 90,65 % активів. Висока частка власних джерел зменшувала залежність від кредиторів, проте віддача накопичених ресурсів протягом досліджуваного періоду помітно скоротилася. Рентабельність активів знизилася з 27,86 % у 2018 році до 2,26 % у 2022 році, рентабельність власного капіталу — з 31,46 % до 2,45 %, а чиста рентабельність продажів після 25,34 % у 2019 році опустилася до 3,80 % у 2022 році.

Балансові показники ліквідності залишалися високими, хоча структура оборотних активів наприкінці періоду стала менш сприятливою з позиції швидкого проведення платежів. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році дорівнював 7,57, тоді як абсолютна ліквідність зменшилася до 0,73. Одночасно операційний грошовий потік у 2021 році становив мінус 11 622 тис. грн, а у 2022 році — мінус 8 464 тис. грн. Поєднання прибуткової діяльності з відтоком коштів свідчить про тривале перебування частини фінансових ресурсів у запасах, дебіторській заборгованості та інших елементах оборотного капіталу.

Наприкінці 2022 року запаси становили 40 442 тис. грн, торговельна дебіторська заборгованість — 7 063 тис. грн, інша поточна дебіторська

заборгованість — 30 283 тис. грн. Уповільнення обороту активів і збільшення орієнтовної тривалості грошового циклу до 355,12 дня посилили потребу в контролі строків повернення коштів. Отримані результати визначають пріоритетними перевірку номенклатури запасів, строків інкасації вимог, причин відхилення операційного грошового потоку та складу витрат, які сформували значний розрив між валовою й операційною рентабельністю.

Підсумкова оцінка показує, що основна зона фінансової вразливості підприємства наприкінці досліджуваного періоду перемістилася до результативності використання оборотних ресурсів і підтримання грошового потоку. Виявлені зміни створюють основу для формування антикризової системи управління економічною безпекою, у якій контроль запасів, дебіторської заборгованості, витрат і платіжного календаря поєднується з визначенням відповідальних виконавців та умов перегляду прийнятих рішень. Подальший розділ спрямовано на обґрунтування цієї системи та оцінювання економічного результату запропонованих заходів.

3 Формування системи управління економічною безпекою підприємства

3.1 Антикризова програма управління оборотними ресурсами та операційними ризиками

Фінансова криза на рівні виробничого підприємства проявляється через погіршення здатності підтримувати операційний цикл, своєчасно виконувати платежі та зберігати прийнятну віддачу вкладених ресурсів. У ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій» ознаками такого напруження наприкінці досліджуваного періоду стали скорочення чистої рентабельності продажів, від'ємний операційний грошовий потік, уповільнення обороту запасів і зменшення грошового резерву. Висока частка власного капіталу створює ресурсну основу для реагування, а зміст антикризових рішень визначається швидкістю повернення коштів до обороту та спроможністю підприємства зберігати виробничу програму за погіршення фінансових умов [36; 37; 38; 46; 47; 74; 75].

Систему управління економічною безпекою пропонується будувати на діючих функціях підприємства, пов'язавши фінансові рішення з виробничими потребами, закупівлями, збутом і договірною роботою. Фінансова служба координує платіжний календар і контроль результату, виробничий блок визначає технологічно обґрунтований запас матеріалів, закупівлі відповідають за строки та умови постачання, а збут контролює кредитні ліміти покупців і фактичні надходження. Така організація дозволяє спрямувати ресурси на операції, де виявлене відхилення має підтверджений фінансовий наслідок, та зберегти відповідальність у підрозділах, які безпосередньо формують ризик [39; 40; 41; 42; 43; 44; 45].

Антикризова програма зосереджується на п'яти взаємопов'язаних напрямках: обороті запасів, торговельній та іншій дебіторській заборгованості, операційних витратах і платіжному плануванні. Кожний напрям отримує власний показник контролю, строк перегляду та відповідального виконавця, а

рішення щодо скорочення активів або зміни умов розрахунків приймаються після перевірки впливу на виконання замовлень. Логіка програми відповідає підходам до управління оборотним капіталом, за якими тривалість зберігання запасів, інкасації вимог і грошового циклу безпосередньо пов'язана з ліквідністю та прибутковістю підприємства [48; 49; 50; 51; 52; 53].

Таблиця 3.1 - Напрями антикризової програми та очікувані управлінські результати

Напрямок	Дії	Очікуваний результат
Запаси	Інвентаризація; норми; погодження закупівель	Зменшення надлишків без порушення випуску
Торговельні вимоги	Звірка; графіки; претензійний порядок	Прискорення погоджених надходжень
Інші вимоги	Перевірка підстав; строків; умов повернення	Повернення доступної частини коштів
Платежі	Календар; пріоритети; контроль залишку	Раннє виявлення дефіциту коштів
Витрати	Норми; аналіз браку; причини перевитрат	Підтверджена економія витрат
Інформація	Єдині визначення; звірка; резервування	Надійні дані для управлінських рішень

Перший напрям передбачає інвентаризацію запасів за їх функцією і потребою. Сировину, готові вироби та допоміжні матеріали групують окремо. Для кожної позиції встановлюють залишок, строк використання, планові замовлення і технічні обмеження зберігання. Перевірка має виявити позиції, які не відповідають найближчій виробничій програмі. Скорочення здійснюється після погодження з виробництвом і закупівлями.

Норми матеріального запасу визначаються за строком постачання, споживанням і допустимим ризиком затримки. Якщо поставка відбувається регулярно, запас може бути меншим, ніж для матеріалу з нестійким маршрутом. Проте запас не повинен компенсувати відсутність планування без

обмеження його вартості. Встановлення норми потребує фактичної історії поставок, тому в проектній моделі використано частку можливого вивільнення без подання її як затвердженого нормативу. Для готової продукції потрібен окремий контроль зв'язку із замовленням. Вироби зі стандартною номенклатурою можуть підтримувати швидке відвантаження, а продукція за індивідуальними параметрами має нижчу можливість переадресування іншому покупцю. План випуску повинен враховувати підтвердження замовника і строк приймання. Якщо потреба змінилася, підприємство оцінює можливість продажу, перероблення або припинення подальшого накопичення відповідної позиції. У межах базової моделі прийнято скорочення запасів на 8 % від суми на кінець 2022 року. Частка є проектним припущенням, яке потрібно перевірити за номенклатурою. Вивільнення можливе через зменшення закупівель, реалізацію придатних залишків і узгодження партій із фактичним випуском. Реалізація за зниженою ціною не включена до базового припущення, тому можливі втрати від уцінки мають оцінюватися окремо.

Другий напрям охоплює торговельну дебіторську заборгованість. Для кожного покупця формується реєстр із сумою, датою виникнення, договірним строком та станом підтвердження документів. Прострочені вимоги відокремлюють від поточних. Працівник збуту уточнює причину затримки, а фінансова служба переглядає очікуваний платіж. Без підтвердження контрагента сума не повинна вважатися гарантованим надходженням у найближчому плані. Кредитний ліміт покупця визначає максимально допустиму суму незабезпечених вимог. Його встановлюють за історією розрахунків, тривалістю співпраці та можливими втратами. Для нового контрагента умови можуть передбачати більшу частку авансу або менший початковий ліміт. Підвищення ліміту потребує погодження, щоб бажання збільшити продажі не створювало неконтрольованого платіжного ризику для виробника. Після виникнення прострочення застосовується визначена послідовність дій. Спочатку звіряють документи й підтверджують суму, потім погоджують оплату та оцінюють доцільність нової поставки. За невиконання

домовленості питання передається керівництву і юридичному виконавцю. Перелік дій не замінює правової оцінки конкретного договору, але встановлює строк, протягом якого проблема не може залишатися без відповідального рішення. Базова модель передбачає повернення 15 % торговельної заборгованості до доступних грошей протягом першого року програми. Передбачається прискорити інкасацію частини вже визнаних вимог. Повернення не формує повторного доходу або прибутку від продажу, оскільки реалізація відбулася раніше. Для оцінки ліквідності сума враховується разово, а для економічної ефективності програми повторювана вигода визначається окремо.

Третій напрям стосується іншої поточної дебіторської заборгованості. Вона не повинна управлятися за тими самими правилами, що торговельні вимоги, оскільки має інший зміст. Підприємство перевіряє договори, строк повернення, можливість часткового погашення та повноваження щодо продовження домовленості. Пріоритет мають суми, повернення яких може забезпечити операційні платежі без порушення чинних зобов'язань. Планування повернення інших вимог потребує підтвердження контрагента і юридичної можливості. Відсутність прострочення не означає можливості негайно вимагати кошти, якщо строк договору ще не настав. У проектній моделі використано сценарне повернення 10 % балансової суми. Реалізація припущення залежить від погодження строку та платоспроможності боржника, тому програма повинна залишатися придатною і за відкладення цього надходження. Правила надання нової фінансової допомоги чи іншого вилучення грошей мають враховувати потребу у власній діяльності. Перед рішенням складається платіжний план із урахуванням вже переданих сум. Якщо очікується нестача ресурсу для обов'язкових виплат, нова операція потребує перегляду або відкладення. Контроль не обмежується перевіркою прибутку, оскільки доступність грошей визначається фактичним рухом і датами повернення.

Четвертий напрям передбачає контроль операційних витрат за місцем виникнення й можливістю впливу. Витрати матеріалів пов'язують із технологічними нормами, енергію аналізують за завантаженням, а ремонтні роботи зі станом обладнання. Адміністративні та інші операційні витрати перевіряють за змістом і повторюваністю. Загальне скорочення без оцінки наслідків може зменшити якість або збільшити ризик простою. Проектна економія визначається після вилучення витрат, необхідних для дотримання технічних і правових вимог. Заходи можуть включати точніше дозування, зменшення браку, погодження закупівель і контроль непродуктивних операцій. Їхній результат перевіряють за фактичним випуском, щоб відокремити економію від простого зменшення обсягу виробництва. Для моделі прийнято повторювану валову економію на рівні 3 % базової собівартості реалізації.

П'ятий напрям формує платіжний календар підприємства. Він має містити початковий залишок грошей, підтверджені надходження, обов'язкові виплати і прогноз залишку після кожного періоду. Розрахунок оновлюється щотижня, а для значних платежів контролюються конкретні дати. Якщо прогноз нижчий за затверджену межу, керівництво визначає коригування закупівель, переговори щодо строків або використання резервного джерела.

Під час формування календаря надходження поділяють за ступенем підтвердження. Погоджений платіж покупця і очікуваний продаж незамовленої продукції мають різну надійність. Вони повинні відображатися окремо, щоб план не спирався на найбільш сприятливий розвиток усіх подій. Обов'язкові виплати за вже укладеними договорами не можна переносити в моделі без перевірки правових наслідків і погодження контрагента.

Розподіл у таблиці 3.2 визначає функції, які потрібні для виконання програми. Він підлягає закріпленню за наявними посадовими особами. Для кожного завдання передбачають дані, строк і очікуваний результат. Узгодження відбувається в межах регулярної роботи підприємства, а потреба у зовнішньому супроводі оцінюється окремо. Розподіл обов'язків дозволяє уникати необґрунтованого збільшення адміністративної структури.

Таблиця 3.2 - Розподіл відповідальності та періодичність контролю

Функція	Відповідальний за запропонованим розподілом	Періодичність
Бюджет і межі ризику	Керівництво	Погодження; щомісячний перегляд
Норми запасу	Виробнича та постачальна функції	За циклом закупівлі; щомісяця
Розрахунки з покупцями	Збут; фінанси; юридичний супровід	Щотижня за простроченими вимогами
Облікові дані	Бухгалтерія	При закритті періоду
Платіжний календар	Фінансова функція	Щотижня; уточнення за потреби
Економія і відхилення	Виробництво та фінанси	Щомісяця
Відновлення даних	Відповідальний за інформаційну підтримку	За графіком тестування

Інформаційна підтримка програми повинна об'єднувати реєстр запасів, строки розрахунків і платіжний план. На першому етапі можуть використовуватися наявні облікові засоби та погоджені таблиці. Вибір нового програмного забезпечення потребує окремої перевірки вимог і вартості. Програма не пов'язує результат із придбанням певного продукту, оскільки економія залежить передусім від достовірних даних, відповідальності та виконання рішень.

Для надійності інформації встановлюють єдину дату залишку і правила оновлення. Відомості щодо запасу повинні збігатися з обліком і фактичною наявністю, а платежі потребують звірки з банком. Зміна строку надходження має фіксуватися разом із причиною і відповідальним виконавцем. Історія коригувань дозволяє перевірити якість планування та виявити систематичне перенесення непідтверджених надходжень між періодами.

Права доступу до робочих даних розподіляють за функціями. Внесення строків платежу, підтвердження поставки та погодження списання повинні мати визначених виконавців. Збереження копій і перевірка відновлення

захищають програму від втрати інформації. Періодичність копіювання визначається допустимою втратою даних, а результат перевіряють шляхом відновлення робочого файлу чи бази, та перевіркою придатності збережених даних [8].

Виконання пропонується розділити на підготовку, пілотну перевірку та поширення процедур. Підготовка охоплює звірку даних, визначення норм і відповідальних. Пілотна перевірка здійснюється на обмеженій групі запасів і контрагентів, щоб оцінити вплив без масштабного порушення роботи. Після перевірки результату уточнюють правила і поширюють їх на решту придатних операцій. Строки можуть коригуватися залежно від стану договорів і виробництва.

Таблиця 3.3 - Проектні витрати на впровадження програми

Роботи	Сума, тис. грн	Зміст результату
Перевірка й узгодження даних	180,00	Реєстри запасів, вимог та строків
Підготовка процедур	220,00	Правила закупівель, платежів і контролю
Налаштування контрольних форм	160,00	Платіжний календар та звіти відхилень
Навчання виконавців	120,00	Перевірене застосування процедур
Резерв бюджету	220,00	Покриття погоджених додаткових робіт
Разом	900,00	Проектне припущення

Початковий бюджет прийнято на рівні 900 тис. грн як розрахункове припущення. Він включає перевірку даних, підготовку реєстрів, організацію контролю, навчання і резерв виконання. Величина не подається як отримана комерційна пропозиція. Перед фінансуванням слід уточнити склад робіт, можливість виконання власними працівниками та вартість зовнішнього супроводу. Повторювані витрати підтримання оцінюються окремо в моделі ефективності.

Фінансування пропонується здійснювати за рахунок наявних коштів після перевірки платіжного плану. Початковий бюджет становить меншу частину

грошового залишку на кінець базового року, але відповідність історичній величині не підтверджує доступність грошей у момент впровадження. Рішення приймається за актуальним залишком і найближчими виплатами. Заплановане повернення дебіторської заборгованості не використовується як гарантоване джерело початкового платежу.

Виконання програми потребує захисту від повторного накопичення надлишкових ресурсів. Вивільнені гроші можуть бути знову вкладені в непотрібні запаси або передані контрагентам, якщо правила не змінені. Після отримання надходження визначають його призначення у платіжному плані. Результат контролюють за середніми залишками та оборотністю, оскільки одноразове скорочення на звітну дату не свідчить про стійке поліпшення протягом року.

Умовою реалізації є збереження виконання замовлень і належної якості. Після скорочення запасу відстежують випадки нестачі матеріалу, перенесення випуску та термінових закупівель. Якщо такі наслідки збільшуються, норму слід переглянути. Для програми витрат контролюють брак, ремонтні потреби і безпеку праці. Досягнення фінансової економії ціною погіршення обов'язкових характеристик не вважається прийнятним результатом.

Управлінська програма сформована як послідовність перевірюваних дій. Вона змінює порядок розміщення ресурсів, повернення вимог та погодження витрат. Основою оцінки є гроші, фактичні залишки і повторюваний результат, а не кількість нових документів. Фінансове обґрунтування в наступному підрозділі показує, за яких припущень витрати програми покриваються економією та який додатковий ресурс може бути повернений до обороту. Виконання пілотного етапу пропонується оцінювати за зміною конкретних операцій. Для запасів перевіряють, чи зменшився обсяг закупівель без порушення графіка виробництва. Для торговельних вимог порівнюють фактичні надходження з погодженими строками. Для витрат аналізують відхилення на одиницю придатної продукції, а не загальну суму при різному завантаженні. Позитивний результат одного місяця не є достатньою підставою для перенесення економії на весь рік. Доцільно охопити кілька виробничих

циклів із різною номенклатурою замовлень.

Припущення про зменшення витрат треба пов'язувати зі змінами, які можна перевірити. Наприклад, скорочення списання матеріалів підтверджують актами та зіставленням із випуском придатної продукції. Економію термінових перевезень встановлюють за рахунками перевізників і причинами додаткових рейсів. Зменшення часу погодження документа має фінансовий результат лише тоді, коли воно скорочує оплату праці, простій або іншу витрату. Заощаджений робочий час без зміни витрат не слід повторно включати до грошового ефекту.

Для контролю результату формується базова величина витрат на порівнянний обсяг діяльності. Її коригують на зміну закупівельної ціни, асортименту та технічних вимог замовника. Без коригування зниження витрат може бути наслідком меншого випуску, а зростання витрат може приховувати покращення використання ресурсів. Річний відсоток економії, прийнятий у розрахунку, є проектним орієнтиром. Підтвердження результату передбачає пояснення відхилення на рівні відповідних операцій.

Під час погодження бюджету важливо визначити зміст витрат і порядок приймання виконаних робіт. Оплата підготовки регламенту пов'язується з наявністю погодженої процедури, відповідальних осіб і перевіркою її застосування. Оплата налаштування облікових даних потребує підтвердження, що показники узгоджуються між джерелами. Завершення навчання перевіряють через виконання практичної операції. Формальне підписання акта без використання результату не зменшує економічного ризику.

Реалізація програми має враховувати правові та облікові обмеження, які впливають на можливість перегляду договорів, строків платежу, ціни й порядку погашення вимог. Для виробника, що працює з інфраструктурними замовленнями, додаткового значення набувають вимоги до критичної інфраструктури, закупівельних процедур і конкурентного середовища, а за появи ознак стійкої неплатоспроможності — інструменти фінансової реструктуризації та процедури банкрутства [66; 67; 68; 69; 70; 71]. Фінансові дані програми мають узгоджуватися з установленими правилами складання звітності та методичними підходами до оцінки платоспроможності [72; 73].

3.2 Економічна ефективність антикризової програми управління економічною безпекою

Економічне обґрунтування антикризової програми побудовано на двох видах результату, які мають різну природу. Повернення частини запасів і дебіторської заборгованості до грошової форми характеризує разове вивільнення вже вкладеного оборотного капіталу, тоді як скорочення контрольованих витрат створює повторюваний фінансовий ефект. Роздільне відображення цих величин запобігає завищенню доходності програми та дозволяє окремо оцінити вплив на ліквідність і здатність заходів покривати власні витрати [54; 55; 56; 57; 58].

Базою розрахунку виступають показники звітності за 2022 рік, а частки скорочення запасів і вимог, бюджет упровадження, витрати супроводу та рівень економії задаються як сценарні параметри (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Базові дані та припущення економічного розрахунку

Параметр	Значення	Підстава
Собівартість реалізації	46 809 тис. грн	Звітність 2022 року [29]
Початковий бюджет	900 тис. грн	Проектне припущення
Валова економія	3 % собівартості	Проектне припущення
Річний супровід	220 тис. грн	Проектне припущення
Ставка податку	18 %	Припущення розрахунку [35]
Перша річна частка ефекту і супроводу	60 %	Поетапне впровадження
Горизонт	3 роки	Межа проектного розрахунку
Реальна ставка дисконтування	15 %	Проектне припущення
Цінова база	Постійні ціни 2022 року	Узгодження витрат та вигід

Фінансові інструменти й очікувані вимоги оцінюються з урахуванням

кредитного ризику, строків погашення та подій, які здатні змінити розрахунковий результат після звітної дати; облікова інтерпретація має узгоджуватися з принципами розкриття фінансових ризиків і визнання зобов'язань [62; 63; 64; 65]. Запаси на кінець базового року становили 40 442 тис. грн. За припущення скорочення на 8 % можливе вивільнення 3 235,36 тис. грн. Воно може проявитися через зменшення закупівель або продаж придатних залишків, але не означає додатковий прибуток у такому самому розмірі. Якщо реалізація потребуватиме уцінки, зменшення вартості має бути включене до розрахунку витрат програми.

Вивільнення запасів розраховано за формулою, яка використовує балансову суму та проектну частку скорочення.

$$\Delta Z = Z_0 \times a = 40\,442 \times 0,08 = 3\,235,36 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Позначення Z_0 відображає базову величину запасів, а a є часткою, яку можна скоротити за погодженими умовами. У розрахунку прийнято, що ресурс вивільняється протягом першого року. Припущення слід перевірити за виробничою програмою і строками придатності відповідних матеріалів. Для оцінки ліквідності має значення фактична дата отримання грошей або уникнення закупівельного платежу.

Торговельна дебіторська заборгованість становила 7 063 тис. грн. Повернення 15 % балансової суми відповідає надходженню 1 059,45 тис. грн. Величина показує сценарний результат прискорення розрахунків і не визначає, які саме договори можуть бути погашені. Для впровадження потрібен перелік контрагентів із підтвердженими сумами та строками. Без цього розрахунок залишається оцінкою потенційного масштабу.

$$\Delta D_t = D_{t0} \times b = 7\,063 \times 0,15 = 1\,059,45 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Інша поточна дебіторська заборгованість становила 30 283 тис. грн. За

базового припущення повернення 10 % суми грошове надходження дорівнює 3 028,30 тис. грн. Воно відображається окремо від оплати покупців. Реальність повернення залежить від договорів, платоспроможності відповідних боржників та строку вимоги. Цільова частка не означає, що всі ці умови вже виконані.

$$\Delta D_i = D_{i0} \times c = 30\,283 \times 0,10 = 3\,028,30 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.5 - Розрахункове вивільнення оборотних ресурсів

Стаття	База, тис. грн	Частка, %	Вивільнення, тис. грн
Запаси	40 442,00	8,00	3 235,36
Торговельні вимоги	7 063,00	15,00	1 059,45
Інші вимоги	30 283,00	10,00	3 028,30
Разом	77 788,00		7 323,11

Загальне вивільнення в базовому варіанті становить 7 323,11 тис. грн. Сума складається зі скорочення запасів і повернення двох видів вимог. Для аналізу ліквідності вона показує можливе переміщення ресурсу до доступних грошей. Вона не додається до валового доходу і не подається як річний прибуток програми. Повторне врахування у наступних роках виключено.

$$\Delta OK = \Delta Z + \Delta D_t + \Delta D_i = 7\,323,11 \text{ тис. грн} \quad . (3.4)$$

Разове збільшення грошей має значення для економічної безпеки, оскільки підтримує платежі та зменшує потребу в зовнішньому фінансуванні. Проте економічна вигода залежить від використання ресурсу. Якщо після надходження він знову передається на тривалий строк або витрачається на запас без попиту, поліпшення ліквідності може бути коротким. Програма повинна встановлювати правила подальшого використання та мінімальний платіжний резерв.

Повторюваний результат оцінено через зменшення витрат на базі

собівартості реалізації 2022 року. За припущення економії 3 % валова річна вигода дорівнює 1 404,27 тис. грн. Вона передбачає збереження обсягу та характеристик продукції на умовній базі порівняння. Зниження витрат через скорочення випуску не вважається ефектом програми, оскільки разом із ним може зменшуватися дохід.

$$E = C_0 \times e = 46\,809 \times 0,03 = 1\,404,27 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Річні витрати супроводу прийнято на рівні 220 тис. грн. До них належить підтримання даних, контроль, навчання та потрібний зовнішній супровід. Точний склад визначається після перевірки наявних ресурсів. У моделі сума віднімається від валової економії, щоб уникнути завищення результату. Податковий ефект враховано за сценарною ставкою 18 %, яка відповідає базовому припущенню щодо оподаткування додаткового результату.

Річний потік повного освоєння визначено після віднімання супроводу та розрахункового податку.

$$CF = (E - B_s) \times (1 - \tau) = (1\,404,27 - 220) \times 0,82 = 971,10 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Позначення B_s відображає повторювані витрати супроводу, а τ є податковим припущенням. Початкові витрати в розмірі 900 тис. грн включено як окрему виплату в нульовому періоді без додаткового податкового відшкодування. Прийняте спрощення не замінює перевірки податкового та бухгалтерського оформлення конкретних робіт. У розрахунку немає окремого амортизаційного потоку, оскільки бюджет не поданий як придбання визначеного об'єкта основних засобів.

У першому році прийнято досягнення 60 % повного чистого ефекту з відповідним поступовим освоєнням супроводу. Початкова виплата здійснюється до отримання економії. У другому та третьому роках передбачено повний ефект. Горизонт обмежено трьома роками, щоб не продовжувати

припущення без додаткової перевірки. Залишкова вартість програми після цього періоду не включається.

Таблиця 3.6 - Додаткові потоки від економії витрат програми

Показник, тис. грн	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Початкові витрати	900,00	0,00	0,00	0,00
Валова економія	0,00	842,56	1 404,27	1 404,27
Супровід	0,00	132,00	220,00	220,00
Податковий ефект	0,00	127,90	213,17	213,17
Чистий додатковий потік	-900,00	582,66	971,10	971,10
Дисконтований потік	-900,00	506,66	734,29	638,51

Потік першого року становить 582,66 тис. грн, а наступних двох років по 971,10 тис. грн. Разове вивільнення капіталу розраховано окремо в таблиці 3.5 та не включено до потоку, що використовується для оцінки інвестиційної доцільності. Розмежування дозволяє перевірити, чи покриває повторювана економія початковий бюджет, незалежно від строку повернення іншої заборгованості.

Дисконтування виконано в постійних цінах базового року за реальною сценарною ставкою 15 %. Вона відображає прийнятий бар'єр дохідності для порівняння варіантів, а не встановлену вартість капіталу заводу. За використання номінальних прогнозів потрібно було б узгодити інфляційні припущення і номінальну ставку. У цьому розрахунку такого змішування не здійснюється [23].

$$NPV = -I_0 + \sum [CF_t / (1 + r)^t]. \quad (3.7)$$

Початковий бюджет I_0 дорівнює 900 тис. грн, CF_t відображає чистий потік від економії року, а r становить 0,15. Дисконтовані потоки дорівнюють 506,66 тис. грн у першому році, 734,29 тис. грн у другому та 638,51 тис. грн у третьому. Їх сума становить 1 879,47 тис. грн. Після віднімання початкової

виплати чиста приведена вартість дорівнює 979,47 тис. грн.

Додатний NPV означає, що за прийнятих умов повторювана економія перевищує початкові витрати та бар'єр дохідності. Висновок стосується розрахункової моделі і залежить від досягнення економії. Він не є підтвердженням фактичного отримання вигоди або безумовним рішенням про фінансування. Перед реалізацією потрібні уточнення бюджету, технічної можливості та наслідків для виробництва.

Індекс прибутковості визначено як відношення суми дисконтованих потоків до початкових витрат.

$$PI = \Sigma[CF_t / (1 + r)^t] / I_0 = 1\,879,47 / 900 = 2,09. \quad (3.8)$$

За базовим варіантом одна гривня початкового бюджету відповідає приблизно 2,09 гривні приведенного чистого потоку від економії. Показник використовує ті самі потоки і ставку, що NPV, тому результати узгоджені. Порівняння різних програм за PI потребує перевірки масштабу та обмеження бюджету, оскільки вищий індекс не завжди означає найбільший абсолютний результат.

Простий строк окупності визначено за накопиченим потоком без дисконтування. Після першого року непокрита частина бюджету становить 317,34 тис. грн. Вона покривається потоком другого року. За припущення його рівномірного отримання строк дорівнює 1,33 року. Рівномірність є спрощенням, тому фактична дата окупності залежатиме від сезонності економії та платіжного графіка.

$$PP = 1 + (900 - 582,66) / 971,10 = 1,33 \text{ року.} \quad (3.9)$$

Дисконтований строк окупності використовує приведені потоки. Після першого року залишок непокритих витрат дорівнює 393,34 тис. грн. Віднесення його до приведенного потоку другого року дає орієнтовну окупність 1,54 року.

Показник є довшим за простий строк через урахування вартості часу. Порівняння здійснюється за однаковим припущенням щодо рівномірного надходження протягом другого року.

Таблиця 3.7 - Показники економічної ефективності базового варіанта

Показник	Базовий результат
Чистий приведений ефект NPV, тис. грн	979,47
Індекс прибутковості PI	2,088
Простий строк окупності, років	1,33
Дисконтований строк окупності, років	1,54
Повний річний чистий потік, тис. грн	971,10
Мінімальна валова економія для NPV = 0, %	1,68
Разове вивільнення, поза NPV, тис. грн	7 323,11

Економічна доцільність базового варіанта зберігається без додавання разового повернення капіталу до NPV. Роздільний розрахунок зменшує залежність висновку від припущення щодо інкасації іншої дебіторської заборгованості. Вивільнення враховується для оцінки ліквідності, а повторювана економія визначає здатність програми покривати власні витрати. У наступному підрозділі перевірено сценарії, за яких економічний результат може змінити знак.

3.3 Ризики реалізації антикризової програми та фінансові наслідки

Реалізація антикризової програми відбувається за умов невизначеності щодо строків інкасації вимог, можливого скорочення запасів, фактичного рівня економії та вартості впровадження. Тому оцінювання фінансових наслідків доповнюється сценаріями, контрольними межами й умовами перегляду окремих заходів. Така побудова відповідає принципам безперервності

діяльності та організаційної стійкості, де управлінське рішення має враховувати спроможність підприємства підтримувати основні операції під час несприятливих змін і відновлювати їх після порушення [59; 60].

Окрему групу становлять інформаційні та нормативні ризики. Дані про залишки, строки платежів і зобов'язання мають використовувати єдину дату та підтверджене джерело, а доступ до робочих реєстрів, резервне копіювання й відновлення інформації потребують визначених процедур [61]. Рішення щодо вимог, резервів, договорів і фінансової реструктуризації приймаються в межах відповідних норм обліку, ціноутворення, закупівель, конкуренції та процедур неплатоспроможності [66; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73].

Таблиця 3.8 - Ризики антикризової програми та заходи реагування

Ризик	Наслідок	Реагування
Надмірне скорочення запасу	Затримка випуску; термінова закупівля	Перевірка норм і строків до скорочення
Неповернення вимог	Менший грошовий ресурс	Звірка; графік; правова перевірка
Недосягнення економії	Зниження NPV	Пілот; перевірка порівнянних витрат
Перевищення бюджету	Зростання початкового відтоку	Ліміт; приймання робіт; погодження змін
Слабке застосування процедур	Відсутність стійкого ефекту	Навчання; відповідальність; перевірка операцій
Помилки даних	Неправильне рішення	Узгодження джерел і контроль версій
Порушення роботи	Зміна строків реалізації	Поетапний бюджет і план відновлення

Ризик повернення заборгованості означає, що запланована сума не надійде у потрібний строк. Для його зменшення перевіряють документи й отримують підтвердження платежу. У плані допускається відкладення надходження, а початковий бюджет не пов'язується з ним як із гарантованим джерелом. За відсутності погодження модель ліквідності розраховується без відповідної суми, щоб не створювати непокритих виплат.

Ризик скорочення запасу проявляється у нестачі матеріалів, термінових закупівлях або затримці випуску. Перед дією перевіряють технічний норматив, строк постачання та підтверджені замовлення. Якщо залишок уже відповідає мінімальній потребі, його подальше зменшення виключається з програми. Частка скорочення у фінансовій моделі повинна коригуватися після перевірки, а економічний ефект не може оцінюватися без витрат, спричинених порушенням виробництва.

Ризик недосягнення економії виникає, якщо заплановане зменшення витрат не підтверджується фактичною роботою. Причиною можуть бути помилки нормування, збільшення ціни ресурсів, зміна асортименту або невиконання процедур. Для контролю встановлюють базу порівняння за одиницею зіставної продукції. Скорочення загальної суми витрат через менший обсяг реалізації не вважається результатом програми. Перевірка виконується після завершення періоду з достатнім виробничим випуском.

Ризик перевищення бюджету пов'язаний із додатковими роботами, які не враховані до початку впровадження. Для його обмеження бюджет розподіляють за етапами, а зміни погоджують до виникнення витрати. Придбання нового програмного засобу або залучення консультанта потребує окремої перевірки потреби. Резерв бюджету не повинен використовуватися для розширення програми без оцінювання додаткового ефекту.

Організаційний ризик проявляється через несвоєчасне оновлення даних і невиконання погоджених дій. Відсутність єдиного відповідального може призвести до того, що звіт складено, але платіж не уточнено або закупівлю не переглянуто. Для кожного відхилення встановлюють строк рішення і виконавця. Показники контролю повинні характеризувати зміну господарської операції, і узгодження відповідальності підрозділів.

Ризик інформаційної помилки виникає під час перенесення залишків, зміни одиниць або використання застарілого строку. Запобігання передбачає звірку з обліком, перевірку формул і фіксацію дати даних. Фінансові моделі повинні використовувати однакову базу цін і не поєднувати тисячі гривень із

гривнями. Перед погодженням результату перевіряють, чи не враховано однаковий потік двічі, зокрема повернення заборгованості як надходження і як новий дохід.

Для оцінки невизначеності розраховано базовий, несприятливий і сприятливий варіанти. Вони відрізняються бюджетом, економією, супроводом, освоєнням першого року та частками вивільнення. Ймовірності варіантам не присвоєно, оскільки відсутня статистична підстава. Порівняння показує діапазон можливих наслідків і дає змогу визначити умови, за яких початкова рекомендація потребує зміни.

Таблиця 3.9 - Припущення сценаріїв реалізації програми

Параметр	Несприятливий	Базовий	Сприятливий
Початкові витрати, тис. грн	1 100	900	800
Економія собівартості, %	1,5	3,0	4,0
Річний супровід, тис. грн	280	220	200
Перша частка ефекту, %	40	60	80
Скорочення запасу, %	4	8	10
Інкасація торговельних вимог, %	5	15	20
Інкасація інших вимог, %	0	10	15

У несприятливому варіанті бюджет збільшується до 1 100 тис. грн, економія зменшується до 1,5 % базової собівартості, а витрати супроводу становлять 280 тис. грн на рік. Освоєння першого року прийнято на рівні 40 % чистого ефекту. Скорочення запасів становить 4 %, повернення торговельних вимог 5 %, а надходження за іншою заборгованістю не передбачено. Несприятливий сценарій перевіряє наслідки повільнішого виконання і слабшого результату.

Сприятливий варіант використовує бюджет 800 тис. грн, економію 4 % собівартості та супровід 200 тис. грн. У першому році досягається 80 % чистого ефекту. Запаси скорочуються на 10 %, торговельні вимоги на 20 %, а інша заборгованість на 15 %. Значення є верхнім сценарним припущенням і не

подається як очікуваний безумовний результат. Його доцільність також потребує технічної та договірної перевірки.

Таблиця 3.10 - Економічні результати сценаріїв без включення разового вивільнення

Показник	Несприятливий	Базовий	Сприятливий
Чистий річний ефект, тис. грн	346,15	971,10	1 371,34
NPV, тис. грн	-490,26	979,47	2 092,57
PI	0,554	2,088	3,616
Разове вивільнення поза NPV, тис. грн	1 970,83	7 323,11	9 999,25

У несприятливому варіанті NPV становить мінус 490,26 тис. грн, а PI дорівнює 0,55. Повторювана економія за таких припущень не покриває початковий бюджет і прийнятий бар'єр дохідності. Наявність разового вивільнення капіталу не змінює цього висновку щодо витрат програми. Рішення потребуватиме скорочення бюджету, зміни змісту робіт або відкладення частини заходів.

Базовий варіант дає NPV 979,47 тис. грн, а сприятливий 2 092,57 тис. грн. Різниця пояснюється зміною повторюваної економії, бюджету та строку освоєння. Сценарне вивільнення ресурсів становить відповідно 7 323,11 і 9 999,25 тис. грн, але відображається лише у блоці ліквідності. Порівняння дозволяє відокремити економічну окупність програми від можливості тимчасово збільшити залишок грошей.

Аналіз чутливості ставки виконано для базових потоків без зміни інших параметрів. За 10 % NPV становить 1 161,86 тис. грн, за 15 % дорівнює 979,47 тис. грн. За 20 % результат становить 821,91 тис. грн, а за 25 % 684,84 тис. грн. Додатний знак зберігається в розглянутому діапазоні, але висновок залишається залежним від реальності економії, яка визначає самі потоки.

Таблиця 3.11 - Чутливість економічного результату до ставки дисконтування

Ставка дисконтування, %	NPV, тис. грн
10	1 161,86
15	979,47
20	821,91
25	684,84

За базового бюджету, супроводу й темпу освоєння мінімальна частка валової економії для нульового NPV становить приблизно 1,68 % базової собівартості. Поріг визначено через суму коефіцієнтів дисконтування та податкове припущення. Якщо досяжна економія нижча, витрати програми потребують перегляду. Показник є умовою попереднього відбору, а не заміною перевірки технологічного результату.

Пороговий розрахунок відокремлює вплив витрат супроводу від початкового бюджету. Перші повторюються щороку і зменшують весь потік, тоді як початковий бюджет сплачується одноразово. Скорочення супроводу може поліпшити NPV, але повинно зберігати виконання процедур. Якщо зменшення витрат означає відмову від потрібного контролю, очікувана економія також може знизитися. Зміни параметрів тому перевіряють за їхнім господарським змістом.

Для оцінки ліквідності розраховано умовне переміщення активів після повного базового вивільнення. Запаси зменшуються на 3 235,36 тис. грн, торговельні вимоги на 1 059,45 тис. грн та інша заборгованість на 3 028,30 тис. грн. Гроші збільшуються на загальну суму 7 323,11 тис. грн до врахування бюджету. Припускається відсутність уцінки, втрат погашення і зміни поточних зобов'язань.

До оплати бюджету загальний обсяг оборотних активів залишається незмінним, оскільки відбувається заміна запасів і вимог грошима. Поточна ліквідність тому не повинна збільшуватися через саме переміщення. Абсолютна ліквідність підвищується, бо в чисельнику стає більше грошей. Після початкової виплати 900 тис. грн їхній умовний залишок дорівнює 15 538,11 тис.

грн, а поточні активи зменшуються на суму виплати.

Таблиця 3.12 - Умовна зміна складу оборотних активів після вивільнення

Показник	До програми	Після вивільнення	Після початкових витрат
Запаси	40 442,00	37 206,64	37 206,64
Торговельні вимоги	7 063,00	6 003,55	6 003,55
Інші вимоги	30 283,00	27 254,70	27 254,70
Кошти, тис. грн	9 115,00	16 438,11	15 538,11
Оборотні активи, тис. грн	94 258,00	94 258,00	93 358,00
Поточні зобов'язання, тис. грн	12 457,00	12 457,00	12 457,00
Абсолютна ліквідність	0,732	1,320	1,247
Поточна ліквідність	7,567	7,567	7,494

Розрахунок після оплати бюджету використовується як перевірка платіжного ефекту і не є повним прогнозним балансом. Він не включає всі продажі, закупівлі, податки та зобов'язання першого року. Для складання прогнозної звітності потрібен узгоджений бюджет діяльності. Додавання проектного прибутку до окремих статей без перевірки подвійного запису та руху грошей створило б некоректний баланс, тому така підміна не використовується.

Розрахунковий коефіцієнт абсолютної ліквідності після вивільнення та початкової виплати становить близько 1,25 проти 0,73 у базовому балансі. Показник поточної ліквідності зменшується до приблизно 7,49, оскільки загальна сума оборотних активів скорочується на бюджет. Відмінність не є суперечністю. Ліквідніша структура може поєднуватися з невеликим зниженням загального покриття після витрачання частини ресурсу.

Відносини з контрагентами потребують урахування можливого впливу прискорення платежів на співпрацю. Надмірне посилення умов може зменшувати продажі, а вимога негайного повернення іншої заборгованості

може не відповідати договору. Програма має передбачати переговори, перевірку правових підстав і диференціацію умов. Очікуваний ресурс не може досягатися за рахунок рішення, яке створює більші втрати в інших операціях.

Кошти, отримані після вивільнення, пропонується розподіляти через платіжний календар. Спочатку забезпечуються обов'язкові та виробничо необхідні виплати, після чого формується погоджений резерв. Нові інвестиції оцінюються окремо за їхніми потоками та ризиками. Послідовність використання коштів зменшує ймовірність повторного вилучення грошей до активів, які не обслуговують найближчий виробничий цикл.

Таблиця 3.13 - Показники контролю програми та умов перегляду

Показник	Дані і період	Підстава перегляду
Резерв матеріалів	Залишки і підтверджені замовлення; за циклом	Порушення випуску або накопичення надлишку
Прострочені вимоги	Договори і платежі; щотижня	Невиконання погодженого графіка
Грошовий залишок	Платіжний календар; щотижня	Дефіцит для пріоритетних виплат
Економія порівнянних витрат	Облік собівартості; щомісяця	Результат нижчий за проектне припущення
Бюджет упровадження	Акти і оплати; за етапом	Перевищення погодженої межі
Додаткові втрати	Простій, термінові закупівлі; щомісяця	Втрати перекривають економію
Якість даних	Звірка реєстрів; при закритті періоду	Невідповідність джерел або неповні строки

Контроль передбачає щотижневий перегляд платежів, щомісячну перевірку запасів і розрахунків та оцінку витрат після зіставного періоду випуску. Для кожного показника зазначено джерело й дію у разі відхилення. Порогові значення затверджуються після перевірки операційних даних. Проектні частки не можуть використовуватися як обов'язкові нормативи без погодження виробничих і договірних умов.

Рішення про поширення програми приймається після пілотної перевірки. Якщо економія підтверджена, якість зберігається, а строки виробництва не погіршуються, заходи можна продовжувати. Якщо результати відповідають

несприятливому варіанту, доцільно переглянути бюджет і виключити роботи з низькою віддачею. Вивільнення коштів оцінюється за фактичними надходженнями або скороченням виплат, а не за зміною очікування в плані.

Запропонована програма зміцнює економічну безпеку через контрольоване повернення ресурсу до обороту та зменшення повторюваних витрат. Вона відповідає виявленим фінансовим вразливостям і не потребує приписування підприємству непідтверджених можливостей нового виробництва. Економічна доцільність базового варіанта встановлена за сценарних умов, а аналіз ризиків визначив межі, за яких рішення повинно бути скориговане.

Перенесення програми на інший період потребуватиме оновлення вихідних даних. Залишки активів і собівартість 2022 року використано як узгоджену базу дослідження, але вони не є кошторисом майбутнього впровадження. Для практичного рішення слід отримати актуальну вартість робіт, залишки ресурсів і підтверджені строки повернення вимог. Ставку дисконтування переглядають разом із ризиками реалізації та джерелом фінансування. Порівняння проводять у цінах одного періоду з послідовним урахуванням податкових наслідків [23; 35].

Період після третього року не включено до оцінки. Продовження економії могло б збільшити результат, але воно потребує припущення щодо збереження процедур, оновлення системи та вартості підтримки. Так само не включено можливий приріст реалізації, оскільки програма не містить підтверджених додаткових замовлень. Прийнята межа дозволяє оцінити рішення через зниження витрат, яке прямо пов'язане зі змістом заходів. Після отримання фактичних даних горизонт можна переглянути.

Результат контролю оформлюється як рішення про продовження, коригування або припинення окремого заходу. Якщо скорочення запасу призводить до зростання термінових закупівель, переглядають норму резерву та строк постачання. Якщо прискорення інкасації супроводжується втратою прибуткового замовника, оцінюють сукупний результат змінених умов. Якщо

очікувана економія не підтверджується, наступне фінансування потребує нового обґрунтування. Програма зберігає економічну доцільність завдяки перевірці наслідків, а не самому факту виконання запланованих робіт.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі сформовано антикризову програму управління економічною безпекою ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», яка спрямована на прискорення обороту ресурсів, підтримання ліквідності та контроль операційних витрат. Запропонований порядок передбачає розподіл відповідальності між фінансовою, виробничою, закупівельною, збутовою та юридичною функціями, регулярний платіжний календар і перевірку результатів за фактичними господарськими операціями.

Базовий сценарій передбачає скорочення запасів на 8 %, прискорення інкасації 15 % торговельної та 10 % іншої поточної дебіторської заборгованості. За цих припущень потенційне разове вивільнення оборотного капіталу становить 7 323,11 тис. грн. Ця сума характеризує зміну структури активів і використовується для оцінки ліквідності. Повторюваний результат сформовано окремо через валову економію витрат у розмірі 3 % собівартості реалізації, що після витрат супроводу та податкового припущення дає 971,10 тис. грн чистого річного ефекту за повного освоєння програми.

За початкового бюджету 900 тис. грн і трирічного горизонту NPV базового варіанта становить 979,47 тис. грн, індекс прибутковості — 2,09, простий строк окупності — близько 1,33 року, дисконтований — 1,54 року. Сценарний аналіз показав високу чутливість результату до реального рівня економії та вартості впровадження: за несприятливих параметрів NPV набуває від'ємного значення. Через це практичне впровадження варто починати з пілотного етапу, на якому перевіряються норми запасу, строки погашення

вимог, фактична економія та стабільність виробничого графіка.

Сформована система переводить результати фінансової діагностики у набір контрольованих управлінських дій і задає порядок реагування на ознаки кризового погіршення. Її результативність визначається здатністю підприємства підтримувати достатній грошовий резерв, скорочувати тривале вилучення коштів з обороту та зберігати виробничу спроможність під час фінансових обмежень. Остаточні параметри програми потребують уточнення за внутрішніми договорами, номенклатурою запасів, строками вимог і актуальним платіжним календарем на момент прийняття рішення.

Висновки

У роботі обґрунтовано заходи управління економічною безпекою виробничого підприємства на основі аналізу ресурсів, фінансових результатів і руху коштів. Предметом практичної оцінки стало ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій», для якого використано офіційну звітність за 2018–2022 роки. Результати показали потребу в узгодженні виробничої програми, розміщення оборотних ресурсів та поточних платежів.

Економічну безпеку визначено як спроможність виконувати господарські зобов'язання і зберігати потенціал діяльності за прийняттого рівня ризику. Зміст поняття пов'язаний із доступністю ресурсів, належною організацією операцій та можливістю відновлення після порушень. Фінансова стійкість є частиною цієї оцінки, тому висновки доповнюються виробничими, кадровими, правовими та інформаційними вимогами.

Розгляд функціональних складових показав їхній зв'язок через господарський цикл. Затримка надходження коштів може обмежити закупівлю сировини, а виробниче порушення впливає на строк відвантаження й наступну оплату. Ризик оцінюється за причиною, можливим наслідком і здатністю підприємства реагувати. Формування програми має завершуватися визначенням відповідального, строку виконання та показника результату.

Методика діагностики включає горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнти ліквідності, капіталу, рентабельності та оборотності, а також оцінку операційного грошового потоку. Для узагальнення використано бальну модель із відкритими правилами, яка є аналітичним припущенням роботи. Нефінансові сфери розглянуто за документованими відомостями без підміни відсутніх даних вигаданими результатами опитування.

Аналіз зовнішнього середовища визначив залежність виробника від попиту в інфраструктурних проектах, цін сировини, енергетичних умов і транспорту. Економічні наслідки формуються через обсяг реалізації,

собівартість і строки платежів. Для практичного реагування потрібне відстеження підтверджених замовлень, поставок та доступних коштів. Загальне твердження про нестабільність не визначає ні вартості ризику, ні змісту заходу.

Фінансовий аналіз показав збільшення активів із 82 762 до 133 767 тис. грн за 2018–2022 роки. Власний капітал зріс із 71 237 до 121 257 тис. грн і на кінець періоду становив 90,65 % майна. Підприємство характеризувалося низьким борговим навантаженням і значним покриттям поточних зобов'язань. Проте ці переваги не усунули погіршення віддачі й нестійкості операційного руху грошей.

Чистий прибуток скоротився з 26 413 тис. грн у 2019 році до 2 940 тис. грн у 2022 році. Чиста рентабельність продажів у кінці періоду становила 3,80 %, а рентабельність активів 2,26 %. Найвищий дохід 2021 року не забезпечив найвищого прибутку, що вказує на потребу в аналізі витрат і структури операцій. Управлінська рекомендація має враховувати результативність продажу, а не орієнтуватися лише на збільшення його суми.

Операційний грошовий потік у 2021 році становив мінус 11 622 тис. грн, а в 2022 році мінус 8 464 тис. грн. Грошовий залишок зменшився, тоді як у структурі активів залишалися значні запаси та інша дебіторська заборгованість. Отриманий результат обґрунтовує контроль використання коштів і строків їх повернення. Він не означає підтвердженого банкрутства, оскільки загальна балансова забезпеченість залишалася значною.

Оборот запасів у 2022 році суттєво уповільнився відносно початку періоду. Орієнтовний грошовий цикл збільшився до 355,12 дня за прийнятою методикою. Показник має обмеження, пов'язані з річними даними й відсутністю сезонної деталізації, проте він визначає напрям перевірки. Для практичного рішення необхідно розділити запаси за потребою, торговельні вимоги за строками та іншу заборгованість за договірним змістом.

Запропонована програма поєднує інвентаризацію і нормування запасів, контроль кредитних лімітів покупців, перевірку повернення інших вимог, аналіз витрат та платіжний календар. Реалізація передбачає підготовку даних,

пілотну перевірку та поширення дієвих процедур. Функції закріплюються за наявними підрозділами й посадовими особами. Додаткові витрати потребують погодження за їхнім впливом на результат.

Базова модель використовує припущення щодо скорочення запасів на 8 %, повернення 15 % торговельних вимог і 10 % іншої поточної дебіторської заборгованості. Разове вивільнення становить 7 323,11 тис. грн і характеризує потенційний ефект для ліквідності. Воно не подається як новий дохід або повторюваний прибуток. Доцільність програми оцінено окремо за економією витрат після оплати супроводу.

За початкового бюджету 900 тис. грн, повного річного чистого ефекту 971,10 тис. грн і трирічного горизонту чиста приведена вартість становить 979,47 тис. грн. Розрахунок виконано в постійних цінах із реальною сценарною ставкою 15 %. Економічний результат є додатним у базовому варіанті, але за слабшої економії та більших витрат змінює знак. Від'ємний результат визначає потребу в перевірці припущень до фінансування.

Практична придатність рекомендацій залежить від уточнення виробничих норм, договорів та складу витрат. Перед впровадженням підприємство має перевірити доступність коштів для початкового бюджету, можливість скорочення запасів без затримок і погоджені строки повернення вимог. Контроль результату виконується за фактичними грошима, зіставною економією та збереженням якості. Отримані положення дають основу для управлінського рішення, узгодженого з виявленими фінансовими вразливостями.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20080802.pdf>
2. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2012. 388 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20120802.pdf>
3. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін. ; за ред. А. О. Єпіфанова. Суми : УАБС НБУ, 2009. 295 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50342/1/Yepifanov_Financial_security.pdf
4. ISO 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
5. IEC 31010:2019. Risk management. Risk assessment techniques. Geneva : International Electrotechnical Commission, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html>
6. COSO. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
7. COSO. Internal Control. Integrated Framework. 2013. URL: <https://www.coso.org/internal-control>
8. ISO 22301:2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements. Geneva : ISO, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
9. IFRS Foundation. IAS 7. Statement of Cash Flows. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>

10. IFRS Foundation. IAS 1. Presentation of Financial Statements. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>
11. IFRS Foundation. IAS 2. Inventories. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/>
12. IFRS Foundation. IAS 16. Property, Plant and Equipment. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-16-property-plant-and-equipment/>
13. IFRS Foundation. IFRS 9. Financial Instruments. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/>
14. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Редакції, чинні у 2018–2022 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
15. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. Редакції, чинні у досліджуваному періоді 2018–2022 років. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
16. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
17. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці : наказ Держнаглядохоронпраці України від 26.01.2005 № 15. НПАОП 0.00-4.12-05. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#Text>
18. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
19. ISO 14001:2015. Environmental management systems. Requirements with guidance for use. Geneva : ISO, 2015. Редакція досліджуваного періоду. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
20. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

21. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

22. OECD, European Union, EC-JRC. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris : OECD Publishing, 2008. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

23. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2012. URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/Inv3ed.htm

24. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Відомості про підприємство та продукцію. Офіційний вебсайт. URL: <https://zbk.com.ua/>

25. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. Біла Церква, 2019. URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/Річний-звіт-за-2018-рік-1.pdf>

26. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. Біла Церква, 2020. URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/Річний-звіт-за-2019-рік-1.pdf>

27. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. Біла Церква, 2021. URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/Річний-звіт-за-2020-рік-1.pdf>

28. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. Біла Церква, 2022. URL: https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/Річний-звіт-ПрАТ-Білоцерківський-завод-ЗБК_2021.pdf

29. ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій». Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Біла Церква, 2023. URL: <https://zbk.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Завантажити-документ-27.07.15.pdf>

30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

31. IFRS Foundation. IAS 36. Impairment of Assets. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/>

32. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements. Geneva : ISO, 2015. Редакція досліджуваного періоду. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

33. IFRS Foundation. IAS 24. Related Party Disclosures. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-24-related-party-disclosures/>

34. IFRS Foundation. IFRS 15. Revenue from Contracts with Customers. Офіційна сторінка стандарту. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/>

35. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Для проектного розрахунку використано припущення про базову ставку податку на прибуток 18 %. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.

37. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с. URL: <https://fef.kneu.edu.ua/ua/Tereshchenko.O.O/>

38. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.

39. Бланк І. О. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Ника-Центр : Эльга, 2004. 776 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002457701>

40. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
41. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 268 с.
42. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.
43. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова та ін. ; за ред. В. М. Гейця. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
44. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4 (94). С. 41–45.
45. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С. 65–67.
46. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
47. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Journal of Accounting Research. 1966. Vol. 4. P. 71–111. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490171>
48. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? Journal of Business Finance & Accounting. 2003. Vol. 30, No. 3–4. P. 573–588. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>
49. García-Teruel P. J., Martínez-Solano P. Effects of Working Capital Management on SME Profitability. International Journal of Managerial Finance. 2007. Vol. 3, No. 2. P. 164–177. DOI: <https://doi.org/10.1108/17439130710738718>
50. Baños-Caballero S., García-Teruel P. J., Martínez-Solano P. Working Capital Management, Corporate Performance, and Financial Constraints. Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, No. 3. P. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.016>

51. Richards V. D., Laughlin E. J. A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. *Financial Management*. 1980. Vol. 9, No. 1. P. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.2307/3665310>
52. Opler T., Pinkowitz L., Stulz R., Williamson R. The Determinants and Implications of Corporate Cash Holdings. *Journal of Financial Economics*. 1999. Vol. 52, No. 1. P. 3–46. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00003-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00003-3)
53. Raheman A., Nasr M. Working Capital Management and Profitability – Case of Pakistani Firms. *International Review of Business Research Papers*. 2007. Vol. 3, No. 1. P. 279–300.
54. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. F., Jordan B. D. *Corporate Finance*. 13th ed. New York : McGraw Hill, 2022. 1022 p. URL: <https://books.google.com/books?id=C2cNzgEACAAJ>
55. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F., Edmans A. *Principles of Corporate Finance*. 14th ed. New York : McGraw Hill, 2023. URL: https://www.mheducation.co.uk/media/wysiwyg/pdp/ISE_Changes_Brealey_Principles_of_Corporate_Finance_14e.pdf
56. Zutter C. J., Smart S. B. *Principles of Managerial Finance*. 15th ed. Pearson, 2019. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/principles-of-managerial-finance-global-edition/P2000000004297>
57. Vernimmen P., Quiry P., Le Fur Y. *Corporate Finance: Theory and Practice*. 6th ed. Chichester : Wiley, 2022. 1040 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Finance%3A+Theory+and+Practice%2C+6th+Edition-p-9781119841623>
58. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. *Financial Management: Theory & Practice*. 16th ed. Cengage, 2020. URL: <https://www.cengage.com/c/etextbook-financial-management-theory-practice-16e-brigham-ehrhadt/9780357691977/>
59. ISO 22313:2020. Security and resilience — Business continuity management systems — Guidance on the use of ISO 22301. Geneva : ISO, 2020. URL: <https://www.iso.org/standard/75107.html>
60. ISO 22316:2017. Security and resilience — Organizational resilience —

Principles and attributes. Geneva : ISO, 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/50053.html>

61. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Geneva : ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001.html>

62. IFRS Foundation. IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-7-financial-instruments-disclosures/>

63. IFRS Foundation. IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-37-provisions-contingent-liabilities-and-contingent-assets/>

64. IFRS Foundation. IAS 10 Events after the Reporting Period. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-10-events-after-the-reporting-period/>

65. IFRS Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. Revised 2018. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/>

66. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

67. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

68. Про фінансову реструктуризацію : Закон України від 14.06.2016 № 1414-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text>

69. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

70. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Редакції, чинні у 2018–2022 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

71. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

72. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

73. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14, у редакції наказу від 26.10.2010 № 1361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1361665-10>

74. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. December 2022. Kyiv : NBU, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2_eng.pdf

75. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023 (RDNA2). Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>