

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити:  
Завідувач кафедри**



*(підпис)*


**М.О. Горбашевська**  
*(ПІБ завідувача кафедри)*  
**«05» грудня 2024р.**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ  
УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент.  
Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
Любімого Віктора Миколайовича

Науковий керівник:  
Ушенко Н.В., д.е.н., професор

Рецензент: Мінакова С. М.,  
доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
машинобудування Одеської  
державної академії будівництва та  
архітектури

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (93/А)  
Секретар ЕК   
«23» грудня 2024 р.









3.1. Шляхи стимулювання розвитку суб'єктів господарювання України та підвищення рівня їхньої фінансово-економічної безпеки (на прикладі страхового ринку)

3.2. Вдосконалення стратегії фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК»

3.3. Моделі управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК»

5. Консультанти розділів роботи

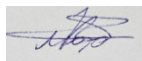
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата			
		завдання видав		завдання прийняв	
Розділ 1	Ушенко Н.В., д.е.н., професор		29.02.24		29.02.24
Розділ 2	Ушенко Н.В., д.е.н., професор		29.02.24		29.02.24
Розділ 3	Ушенко Н.В., д.е.н., професор		29.02.24		29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

Студент



Любимов В.М.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Ушенко Н.В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	9
1.1. Особливості фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи.....	9
1.2. Принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи.....	14
1.3. Формування механізму фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «УПСК»).....	28
2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «УПСК».....	28
2.2. Оцінка фінансових показників ПрАТ «УПСК» як підґрунтя фінансово-економічної безпеки в умовах кризи.....	33
2.3. Вплив загроз зовнішнього середовища на фінансово-економічну безпеку ПрАТ «УПСК».....	40
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	47
3.1. Шляхи стимулювання розвитку суб'єктів господарювання України та підвищення рівня їхньої фінансово-економічної безпеки (на прикладі страхового ринку).....	47
3.2. Вдосконалення стратегії фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК».....	55
3.3. Моделі управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК».....	61
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні українські підприємства функціонують в складних умовах, що формуються під впливом значної кількості різноспрямованих факторів. Це стосується не лише трансформаційних змін у національній економіці, що супроводжуються постійним коригуванням монетарної політики, спробами стабілізувати підприємницьке середовище шляхом пошуку балансу між потребою наповнення державного та місцевих бюджетів і посиленням фіскального тиску на бізнес. Також слід враховувати зростання морального й фізичного зносу виробничих засобів на тлі кризових умов, що негативно впливає на конкурентоспроможність українських виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Додатковими викликами є значні втрати людського капіталу через активну трудову міграцію та демографічну кризу. Додатково ускладнюють ситуацію пандемії та воєнний стан в державі. Якщо ці фактори є характерними для більшості українських підприємств, то низка проблем має індивідуальний характер.

Комплексний вплив цих чинників вимагає від кожного підприємства створення механізму фінансово-економічної безпеки, який відповідав б рівню агресивності зовнішнього середовища та внутрішньому потенціалу. Відсутність такого механізму знижує шанси на виживання, а його організація потребує як значного досвіду, так і дотримання чітких методичних принципів.

Дослідженню теоретико-методологічних засад організації фінансово-економічної безпеки підприємств присвячені праці таких вітчизняних вчених як З.С. Варналій, С.М. Ілляшенко, Ю.Г. Неустроєв, О.М. Левченко, М.О. Вовк, Н.І. Юрченко, А.Р. Гаврилюк, Н.О. Кондратенко, Р.П. Трембач. Водночас в умовах кризи та появи нових викликів виникає доцільність подальшого дослідження питання організації ефективних механізмів фінансово-економічної безпеки підприємств з урахуванням вимог воєнного стану.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети визначено **наступні завдання**:

- систематизувати та поглибити теоретико-методологічні підходи до визначення особливостей фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи;
- дослідити принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи;
- обґрунтувати формування механізму фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи;
- оцінити фінансово-економічні показники підприємства;
- провести аналіз впливу загроз зовнішнього середовища на фінансове становище суб'єкта господарювання;
- визначити шляхи стимулювання розвитку суб'єктів господарювання України та підвищення рівня їхньої фінансово-економічної безпеки;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- обґрунтувати моделі управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації фінансово-економічної безпеки підприємства та шляхи її вдосконалення.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на загальнонаукових і спеціальних прийомах та методах. У роботі використовувалися такі методи: діалектичні й формально-логічні (для

розкриття сутності фінансово-економічної безпеки підприємства); системний підхід (для обґрунтування принципів організації фінансово-економічної безпеки підприємства); системно-структурний аналіз (при дослідженні складових механізму фінансово-економічної безпеки), економіко-статистичні методи (для аналізу фінансових показників суб'єкта господарювання), коефіцієнтний аналіз (для розробки моделі управління фінансово-економічною безпекою) та графічний метод – для візуалізації результатів.

**Інформаційною базою дослідження** наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, нормативно-правові документи України, статистичні показники, фінансова звітність досліджуваного підприємства, а також результати власного аналізу автора.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки страхової компанії. Основні положення наукової новизни:

- отримали подальший розвиток:
  - обґрунтування систематизації наукових підходів до розуміння сутності фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання, що формує теоретичний базис для комплексного розуміння управління фінансово-економічною безпекою як складного економічного явища з урахуванням сучасних загроз в умовах кризи;
  - науково-методичний підхід до обґрунтування напрямів стимулювання розвитку фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання (на прикладі страхового ринку), який включає підготовчо-організаційний етап, функціональний та підсумковий. Запропонований підхід дозволяє зміцнити фінансову стійкість страховика, підвищити рівень довіри до страхового ринку та забезпечити його сталий розвиток в умовах кризи.
  - комплексний підхід до формування стратегії фінансово-економічною безпеки страхової компанії, яка охоплює ряд підходів,

спрямованих на забезпечення стабільного і безпечного фінансового стану організації. Розробка ефективних стратегій фінансово-економічної безпеки підприємства є критичною для збереження його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості компанії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробці конкретних методичних положень та практичних рекомендацій щодо організації фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Основні науково-практичні розробки можуть бути використані для: вдосконалення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки; формування моделі управління фінансово-економічною безпекою для забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

**Апробація результатів дослідження** здійснена на XXIV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання" (м. Вінниця, 3 грудня 2025 р.).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковано у 1 тезах конференцій обсягом 0,1 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 58 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

### 1.1 Особливості фінансово-економічної безпеки підприємств в кризових умовах

Сьогодні підприємства України стикаються з багатовимірними викликами, що охоплюють політичні, економічні, фінансові та правові аспекти. За умов інтеграційних процесів економіки України у європейський економічний простір запорукою ефективного управління підприємством стає розроблення дієвих механізмів забезпечення належного рівня його фінансово-економічної безпеки. Внаслідок незбалансованості основних макроекономічних показників у поєднанні з негативними для соціально-економічного розвитку воєнними подіями, багато українських підприємств зіткнулися із проблемою нестачі фінансових та інших економічних ресурсів, перебувають у постійному пошуку джерел фінансування, а також форм і методів раціонального використання обмежених ресурсів. Тому надзвичайно важливим є досягнення та функціонування на бажаному рівні фінансово-економічної безпеки, що дасть змогу підприємству не лише зберегти свою частку ринку, а й підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та збільшити ринкову вартість власного бізнесу [22-24].

Війна, економічна нестабільність, зміни у законодавстві та глобальні економічні кризи створюють деструктивне середовище, яке негативно впливає на функціонування бізнесу. У таких умовах головним завданням для виживання суб'єктів господарювання стає організація фінансово-економічної безпеки.

На сьогодні можна визначити основні підходи до терміну «Соціально-економічна безпека підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «Соціально-економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
Копилук О. І., Гузар У. Є., Гута С. В.	Система фінансово-економічної безпеки підприємства – це сукупність взаємопов’язаних елементів та механізмів, які знаходяться у взаємозв’язку і взаємозалежності та здатні забезпечити стабільність підприємства з урахуванням впливу існуючих і потенційних ризиків, загроз і небезпек.
Сабецька Т.І	Фінансово-економічна безпека підприємства являє собою стан захищеності фінансово-економічних інтересів господарюючого суб’єкта від внутрішніх і зовнішніх загроз, стан його поточної фінансової незалежності, а також наявність у нього необхідних фінансово-економічних передумов для стійкого розвитку в близькому і далекому майбутньому
Белялов Т.Е., Корінь І.В.	Фінансово-економічна безпека розглядається крізь призму трактування фінансової безпеки як фінансового стану підприємства, що характеризується стійкістю до внутрішніх та зовнішніх загроз та передбачає найбільш ефективне використання наявних фінансових ресурсів підприємства

Джерело: узагальнено автором за даними [4-5]

Кризові умови завжди стають серйозним випробуванням для підприємств, адже вони спричиняють значні зміни в економічному середовищі, впливаючи на фінансову стабільність, операційну діяльність та довгострокові перспективи розвитку. Забезпечення фінансово-економічної безпеки в таких умовах стає одним із головних завдань функціонування суб’єкта господарювання, адже саме вона гарантує можливість протистояти викликам і адаптуватися до змін [12-15].

Кризові ситуації можуть виникати через різні чинники: економічні кризи, політичну нестабільність, воєнні дії, природні катастрофи або пандемії. У таких умовах підприємства стикаються з рядом ризиків, серед яких:

- зниження доходів через спад попиту на товари чи послуги через зменшення платоспроможності споживачів;
- фінансові труднощі виникають через обмежений доступ до кредитування, коливання валютних курсів, проблеми з ліквідністю.
- переривання ланцюгів постачання; неможливість отримати сировину або комплектуючі, що ускладнює виробничі процеси.
- втрата кваліфікованих кадрів через масову міграцію чи скорочення персоналу через неможливість виплати зарплат.

У таких умовах підприємствам необхідно не лише зберігати стабільність, але й знаходити шляхи для розвитку та мінімізації негативних наслідків кризи. Сьогодні воєнний стан визначає фінансово-економічну безпеку підприємства та економіки загалом. Адаптація до нових умов вимагає від підприємств впровадження сучасних підходів до управління ризиками, використання нових можливостей та вдосконалення внутрішніх процесів.

Фінансово-економічна безпека підприємств є критично важливою для повоєнного відновлення, оскільки забезпечує їхню стійкість та стабільність. Підприємства, що здатні ефективно управляти ризиками та впроваджувати сучасні підходи до організації роботи, сприяють не лише власному розвитку, але й загальному економічному прогресу країни [24, с. 91].

Для того, щоб система фінансово-економічної безпеки компанії функціонувала ефективно, вона повинна ґрунтуватися та дотримуватися низки принципів, серед яких:

системність – необхідність побудови комплексної системи безпеки, яка ефективно та своєчасно реагує на ризики;

безперервність – всі компоненти системи повинні функціонувати системно і постійно;

попередження – здатність системи здійснювати превентивні заходи щодо потенційних ризиків, загроз та небезпек;

превентивність – здатність системи здійснювати превентивні заходи щодо потенційних ризиків, загроз і небезпек;

оптимальність – мінімізація витрат на організацію системи з точки зору найбільш ефективного функціонування в умовах ризиків, загроз і небезпек;

ієрархічність – встановлення чіткої регламентації та підзвітності суб'єктів управління фінансово-економічною безпекою підприємства;

ефективність – забезпечення фінансової стійкості як результату налагодженої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства будується на функціонуванні ключових підсистем, таких як організаційно-управлінська, інформаційно-аналітична, нормативно-правова, моніторингово-контрольна тощо.

Організаційно-управлінська підсистема забезпечує ідентифікацію реальних і потенційних ризиків, небезпек і загроз із подальшим впровадженням заходів для їх зменшення або усунення. Глибина аналізу ризиків у цій підсистемі може варіюватися [28, с. 24]:

1. Експрес-діагностика – це базовий аналіз фінансового стану підприємства з використанням ключових показників, які обчислюються на основі даних балансу. Метою є виявлення основних тенденцій змін фінансового стану та аналіз фінансових потоків.

2. Фундаментальна діагностика – всебічне та глибоке дослідження поточного стану суб'єкта підприємництва, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку.

Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, покращуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність.

Інформаційно-аналітична підсистема відіграє ключову роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Її основна функція – збір, обробка та документування даних про поточний стан підприємства з

метою визначення рівня безпеки, а також забезпечення конфіденційності й прозорості інформації. Ця підсистема враховує такі елементи: планування, аналіз і контроль фінансово-економічних показників. Вона спрямована на визначення ключових параметрів, таких як прибутковість, наявні загрози, ризик банкрутства та шляхи їх уникнення [10, с. 52].

До складу системи входять:

- якісні та кількісні показники фінансово-економічної безпеки;
- аналіз ризиків і потенційних загроз;
- формалізовані фінансові цілі та ступінь їх досягнення;
- стратегічний план забезпечення безпеки;
- показники ефективності використання фінансових ресурсів, їх обсяги та джерела надходження;
- фінансовий план (бюджет).

Інформаційне забезпечення є сукупністю статистичної, економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації [16-18].

Нормативно-правова підсистема забезпечує дотримання підприємством чинних нормативних та законодавчих вимог, а також виконання правил, спрямованих на забезпечення його безпеки [17-18].

Моніторингово-контрольна підсистема базується на постійному спостереженні за ризиками, загрозами та небезпеками, а також на застосуванні методів оперативного антикризового та стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Для підвищення ефективності управління безпекою доцільно впроваджувати сучасні методи контролінгу, такі як бенчмаркінг, аналіз точки беззбитковості, SWOT-аналіз, ABC-аналіз та інші, які можуть використовуватися як для поточних, так і для стратегічних цілей [51-52].

Система фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на ефективному механізмі, який представляє собою сукупність методів, інструментів і важелів, спрямованих на реалізацію заходів для захисту в межах

суб'єктно-об'єктних відносин. Завдяки цьому механізму забезпечується зменшення впливу ризиків, загроз та небезпек на діяльність підприємства.

Методи фінансово-економічної безпеки — це інструменти, спрямовані на забезпечення ефективності заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства. До них належать організаційні, економічні, фінансові, управлінські та соціальні методи, які адаптуються відповідно до стабільних або кризових умов функціонування підприємства [34, с. 12].

Структурний елемент механізму — це важелі, які представляють собою методи реалізації та виконання певних дій. Їх доцільно розглядати через призму мотиваційних, організаційних, економічних та інших аспектів.

Інструменти фінансово-економічної безпеки є засобами, що забезпечують досягнення визначених цілей та завдань у цій сфері. Вони можуть бути поділені на адміністративні, фінансові та організаційні інструменти, враховуючи як стабільність діяльності підприємства, так і можливі кризові явища та загрози.

Інтеграція всіх складових системи фінансово-економічної безпеки підприємства сприятиме зниженню зовнішніх і внутрішніх загроз, небезпек і пов'язаних із ними ризиків [57, с. 111].

Створення ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства є складним і багатогранним процесом, який включає низку елементів. Їх оптимальне поєднання дозволяє досягти успішного функціонування підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. При розробці такої системи важливо враховувати специфіку діяльності конкретних підприємств, рівень їх ризиковості, а також реальні та потенційні загрози та небезпеки.

У системі важливу роль відіграють суб'єкти, об'єкти, компоненти, принципи та підсистеми, що забезпечують її ефективне функціонування, а також механізм, який об'єднує методи, важелі та інструменти для досягнення цих цілей.

## **1.2 Принципи організації фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи**

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства все частіше приділяють увагу питанням фінансово-економічної безпеки, яка вимагає створення ефективної системи організації та впровадження. Необхідність запровадження заходів із організації системи економічної безпеки на підприємстві обумовлена такими факторами [34, с. 12]:

- постійна взаємодія підприємств із зовнішнім середовищем, яке є ключовим джерелом загроз і може негативно впливати на їх діяльність;
- наявність у функціонуванні підприємств слабких місць, які потребують розробки своєчасних заходів для їх усунення без значних фінансових втрат;
- організація фінансово-економічної безпеки є основним етапом для оптимізації внутрішніх процесів у контексті взаємодії з зовнішнім середовищем;
- впровадження фінансово-економічної безпеки сприяє забезпеченню стабільного розвитку підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Організація системи фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає насамперед створення його організаційної структури, що включає визначення складу центрів відповідальності та їх взаємозв'язків, а також розподіл завдань, повноважень і відповідальності між різними управлінськими ланками. У цьому контексті організаційне забезпечення фінансово-економічної безпеки пропонуємо розглядати як комплекс взаємопов'язаних внутрішніх функціональних служб і підрозділів підприємства; які займаються

розробкою, прийняттям і впровадженням управлінських рішень, спрямованих на захист його фінансово-економічних інтересів. На основі зазначеного можна відобразити структуру організації системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис. 1.1) [35-36].

Сучасна система управління фінансово-економічною безпекою має бути адаптивною, інтегрованою та прозорою, включаючи принципи, підходи, методи, процедури, алгоритми та моделі, які сприяють узгодженню інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з якими воно взаємодіє.



Рис. 1.1. Організація системи фінансово-економічної безпеки на підприємстві

Джерело: сформовано автором за даними [16-18]

Даний рисунок 1.1 відображає ключові етапи організації фінансово-економічної безпеки підприємства, яка спрямована на запобігання кризовим ситуаціям і зменшенню впливу негативних чинників на його діяльність. Її основою є такі аспекти, як тип діяльності підприємства, організаційно-правова



форма, рівень конкурентоспроможності та досягнутий стан економічної безпеки.

Основні завдання організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства включають [45, с. 84]:

- моніторинг, аналіз і оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також прогнозування можливих змін;
- захист законних прав та інтересів підприємства;
- дослідження діяльності конкурентів, партнерів і клієнтів;
- забезпечення збереження матеріальних ресурсів;

охорону комерційної інформації та інших конфіденційних

Організаційна структура управління фінансово-економічною безпекою підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах [36]:

- гнучкість – здатність адаптуватися до змін у середовищі, що впливають на діяльність підприємства;
- оперативність – прийняття рішень без зволікань у відповідь на зміну зовнішніх чи внутрішніх умов;
- надійність – забезпечення точності та достовірності передавання інформації в системі;
- компетентність – залучення до роботи фахівців із високою кваліфікацією у сфері економічної безпеки;
- безперервність – забезпечення постійного захисту інтересів підприємства навіть за умов невизначеності та ризиків.

Під час організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства важливо враховувати її гнучкість, щоб ефективно адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Це забезпечує можливість швидкого реагування та оперативного пристосування до нових умов [43].

Побудова організаційної системи фінансово-економічної безпеки підприємства вимагає створення служби фінансово-економічної безпеки –

окремий структурний підрозділ, який безпосередньо підпорядковується першому керівнику (власнику) підприємства. Ця служба у співпраці з іншими підрозділами займається розробкою, впровадженням та контролем заходів, спрямованих на захист фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Отже, створення служби фінансово-економічної безпеки забезпечує функціонування всіх ключових компонентів організації економічної безпеки. Серед них фінансовий компонент – є базовим і стартовим, адже в умовах ринкової економіки фінанси виступають основою будь-якої економічної системи. Формування фінансового компонента безпеки передбачає аналіз таких аспектів [53-55]:

- фінансової звітності та результатів діяльності підприємства (платоспроможність, фінансова незалежність, рентабельність);
- структури та ефективності використання капіталу і прибутку;
- конкурентного становища підприємства на ринку (частка ринку, якою володіє підприємство, та перспективи її зростання).

Ключовими аспектами захисту фінансового компонента системи безпеки є бюджетне планування та оперативне виконання запланованих заходів у процесі фінансово-економічної діяльності.

Інтелектуальний і кадровий компоненти – рівень фінансово-економічної безпеки значною мірою залежить від складу персоналу, його кваліфікації та професіоналізму. Серед основних негативних чинників, що впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства, можна виділити низький рівень кваліфікації працівників структурних підрозділів і їхню неспроможність забезпечувати максимальну ефективність діяльності підприємства. Це може бути спричинено недостатнім рівнем управління персоналом, браком фінансування для оплати праці окремих категорій працівників або нераціональним використанням наявних коштів. Отже, планування цього компонента, спрямованого на підтримку належного рівня фінансово-

економічної безпеки, повинно включати організацію процесів підбору, найму, навчання та мотивації працівників [19, с. 95].

Техніко-технологічний компонент зазвичай складається з кількох етапів. На першому етапі проводиться аналіз ринку технологій, які використовуються для виробництва аналогічної продукції іншими підприємствами. Другий етап передбачає вивчення конкретних технологічних процесів та пошук внутрішніх резервів для вдосконалення наявних технологій. На третьому етапі розробляється технологічна стратегія розвитку підприємства. Четвертий етап спрямований на оперативну реалізацію планів технологічного розвитку. П'ятий, завершальний етап, включає оцінку ефективності впроваджених заходів, спрямованих на захист техніко-технологічного компонента фінансово-економічної безпеки.

Критеріями ефективності та надійності сформованої системи фінансово-економічної безпеки є [3, с. 172]:

- забезпечення сталого розвитку підприємства та високої конкурентоспроможності його продукції;
- впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси;
- захист комерційної інформації та збереження всіх ресурсів підприємства;
- своєчасне виявлення та попередження кризових ситуацій, а також нейтралізація негативних впливів на діяльність підприємства.

Організація системи фінансово-економічної безпеки підприємства представляє собою комплекс заходів, спрямованих на різні аспекти діяльності з метою захисту інтересів підприємства від негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Її формування ґрунтується на визначених цілях, завданнях, принципах і критеріях фінансово-економічної безпеки. Вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням фінансово-економічної безпеки, здійснюється службою безпеки підприємства. Створення такої системи є складним і багатогранним процесом, який безпосередньо впливає на

стабільний розвиток підприємства та його захищеність від загроз і ризиків. Цей процес передбачає розробку й використання інструментів для впровадження запланованих заходів, а також методик оцінки рівня фінансово-економічної безпеки.

### **1.3 Формування механізму фінансово-економічної безпеки підприємства**

Забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання є ключовою умовою повоєнного відновлення держави, що на сучасному етапі здійснити все складніше через нові виклики з боку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Так, серед факторів, які негативно впливають на фінансово-економічну безпеку суб'єктів підприємництва, є: посилення глобалізаційних процесів, розвиток пандемій, міжнародні озброєні конфлікти, нерегульована політична обстановка або нестабільна соціально-економічна ситуація в країні, високий рівень корупції та тіньової економіки тощо. Своєю чергою, наслідками втрати фінансово-економічної безпеки підприємством є: зниження обсягів виробництва, скорочення робочих місць, втрата конкурентних позицій компанії, банкрутство, зниження добробуту населення, дефіцит бюджету країни та ін. У зв'язку із цим великого значення набуває формування механізму фінансово-економічної безпеки підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває досягнення та підтримка належного рівня фінансово-економічної безпеки, що дозволить підприємствам не лише утримувати свої позиції на ринку, але й підвищувати конкурентоспроможність продукції та збільшувати ринкову вартість бізнесу [4, с. 97].

За умов повної економічної самостійності суб'єкти господарювання самі визначають свою економічну та фінансову політику, організовують виробництво і збут продукції, а також несуть повну відповідальність за

результати своєї діяльності. Така незалежність, безумовно, супроводжується підвищеним рівнем ризиків, що спонукає власників підприємств до впровадження заходів, спрямованих на забезпечення безпеки бізнесу. Це можливо через створення на підприємстві комплексної системи фінансово-економічної безпеки [16-18].

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки формування ефективного механізму фінансово-економічної безпеки, здатного протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, є основою для забезпечення економічної та фінансової стабільності підприємства. На нашу думку, механізм фінансово-економічної безпеки підприємства повинен включати комплекс компонентів (додаток А).

Основною метою побудови механізму фінансово-економічної безпеки на підприємстві є забезпечення умов для його стабільного та ефективного функціонування в ринкових умовах, а також захист від можливих внутрішніх і зовнішніх загроз. Головними завданнями при формуванні такого механізму є [20-23]:

- визначення та ідентифікація актуальних і потенційних загроз, що можуть впливати на ефективну діяльність підприємства;
- розробка і впровадження заходів для усунення виявлених загроз;
- інформування колективу підприємства про важливість забезпечення фінансово-економічної безпеки та ключові проблеми у цій сфері;
- регулярний моніторинг стану фінансово-економічної безпеки підприємства на основі системи відповідних критеріїв.

Формування ефективного та надійного механізму фінансово-економічної безпеки підприємства базується на дотриманні ряду ключових принципів, серед яких:

- системність, що передбачає створення комплексного механізму безпеки, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи захист об'єктів, суб'єктів, інформаційних потоків та взаємозв'язків. Такий

підхід має забезпечувати надійний захист майна, персоналу, інформації та інших ресурсів від різноманітних загроз, небезпек і непередбачуваних ситуацій;

– комплексність – означає впровадження цілісного підходу, що включає заходи з фізичної, майнової, інформаційної, фінансової, юридичної та екологічної безпеки, а також конкурентної розвідки. Ці заходи охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи її всебічний захист. Реалізація цього принципу здійснюється шляхом розробки інтегрованої програми фінансово-економічної безпеки, яка деталізується у вигляді конкретних планів, спрямованих на забезпечення окремих напрямів і аспектів безпеки;

– своєчасність – передбачає раннє виявлення деструктивних факторів, що дозволяє оперативно реагувати на них і впроваджувати заходи для мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність підприємства;

– плановість – передбачає завчасне прогнозування можливих негативних явищ і загроз, які можуть виникнути в майбутньому, а також розробку превентивних заходів для запобігання їхньому негативному впливу на підприємство. Проактивний підхід, спрямований на випередження потенційних проблем, є значно ефективнішим, ніж реагування на наслідки вже здійснених непередбачуваних подій;

– безперервність – передбачає функціонування механізму фінансово-економічної безпеки у постійному режимі, забезпечуючи стабільний захист і збереження інтересів підприємства в будь-який час.

Об'єктами механізму фінансово-економічної безпеки є ресурси, що становлять основу діяльності підприємства і потребують захисту. До них належать [23-25]:

- фінансові ресурси: грошові кошти, цінні папери, кредитні активи;
- матеріальні ресурси: сировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція;

- основні засоби: будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку, а також виробничий та господарський інвентар;

- кадрові ресурси: управлінський і виробничий персонал, а також ділові партнери, які мають доступ до комерційної інформації підприємства;

- інтелектуальні ресурси: патенти, винаходи, ноу-хау, бази даних, паперові документи та електронні носії, що містять конфіденційну інформацію.

Суб'єктами механізму фінансово-економічної безпеки є фізичні та юридичні особи, які виконують ключову роль у забезпеченні захисту бізнесу. Як зазначає автор Ю. Масюк, їх можна поділити на внутрішніх і зовнішніх суб'єктів [27, с. 56].

1. Внутрішні суб'єкти – це особи та підрозділи, які безпосередньо займаються забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства і є частиною його структури. До їх числа входять також спеціалізовані підрозділи, такі як фінансовий відділ, юридичний відділ, служба внутрішнього аудиту тощо.

2. Зовнішні суб'єкти – це організації, які діють за межами підприємства і не підпорядковуються його керівництву.

У процесі формування механізму фінансово-економічної безпеки підприємства слід зосередити увагу на організації таких елементів:

- фінансова безпека, яка включає забезпечення стабільного функціонування підприємства, досягнення економічної ефективності, підтримання ліквідності, фінансової незалежності від зовнішніх суб'єктів, а також стійкості та надійності;

- фізична безпека об'єктів бізнесу, що охоплює захист господарських, виробничих і адміністративних будівель, машин, обладнання, транспортних засобів, товарно-матеріальних запасів, готової продукції та інших цінностей;

- юридична безпека та правовий захист – забезпечення правового супроводу господарської діяльності підприємства, належного оформлення ділових відносин і партнерських зв'язків;

- інформаційна безпека – охоплює захист інформаційних ресурсів і мереж, програмного забезпечення, нематеріальних активів і майнових прав, а також комерційної таємниці та ділової репутації компанії.

Комплексний механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має включати такі структуроутворюючі елементи (додаток Б).

Побудова комплексного механізму фінансово-економічної безпеки спрямована на захист ключових інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Враховуючи, що кожне підприємство має свої унікальні характеристики, такі як галузь, розмір та сфера діяльності, характер загроз також є індивідуальним. Проте можливо визначити універсальні методи мінімізації внутрішніх і зовнішніх загроз, які в певній мірі будуть актуальними для більшості підприємств [10-13].

Для уникнення та нейтралізації зовнішніх загроз важливо:

- запобігати впливу кримінальних структур на діяльність підприємства;
- забезпечувати правовий захист інтелектуальної власності, ноу-хау, комерційної таємниці та інших конфіденційних даних підприємства;
- проводити постійний моніторинг економічної ситуації на ринках, що становлять інтерес для підприємства, а також аналізувати дії конкурентів і бізнес-партнерів;
- уникати надмірного втручання державних органів у виробничу, комерційну та фінансову діяльність підприємства.

Для запобігання та зменшення внутрішніх загроз необхідно:

- забезпечити захист внутрішньої корпоративної інформації, особливо конфіденційних даних;
- уникати дій, що можуть зашкодити ринковій репутації підприємства;



- контролювати поведінку персоналу, щоб запобігти діям, що суперечать інтересам підприємства та можуть спричинити фінансові втрати;
- підтримувати конструктивні відносини з бізнес-партнерами для уникнення можливих конфліктів;
- запобігати виникненню суперечностей у взаєминах з органами влади, правоохоронними та наглядовими органами.

Створення ефективного та дієвого механізму фінансово-економічної безпеки підприємства слід реалізовувати поетапно [15, с. 90]:

Етап 1. Аналіз специфіки бізнесу. Початковий етап передбачає вивчення особливостей діяльності підприємства, аналіз ринкового середовища, у якому воно працює, оцінку його виробничого потенціалу, а також знайомство з виробництвом і персоналом.

Етап 2. Дослідження кризового досвіду. Цей етап включає аналіз попереднього досвіду підприємства у врегулюванні кризових ситуацій, зокрема дослідження причин їх виникнення та шляхів вирішення.

Етап 3. Оцінка загроз. Наступний крок зосереджується на вивченні нинішніх та потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства. Це передбачає аналіз стану світової, національної та регіональної економіки, оцінку фінансово-економічного стану підприємства та прогнозування економічної ситуації на макро- та мікрорівнях.

Етап 4. Аудит безпеки. Завершальним етапом є аудит наявного механізму фінансово-економічної безпеки підприємства. Він передбачає оцінку її відповідності виявленим загрозам і здатності нейтралізувати або мінімізувати їхній вплив на діяльність підприємства.

На етапі 5 формування оновленого механізму фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно [28, с. 18]:

- модернізувати існуючу систему безпеки, додаючи необхідні елементи для забезпечення її ефективності. Наприклад, створити службу безпеки, якщо вона відсутня, або вдосконалити вже наявну структуру;

- оцінити необхідні ресурси для створення нової або покращення наявної системи фінансово-економічної безпеки;
- призначити відповідальних осіб за організацію та підтримку безпеки, а також розробити місячний і річний бюджет для її функціонування;
- перевірити ефективність створеної системи та запропонувати шляхи її подальшого вдосконалення, враховуючи виявлені резерви.

Таким чином, механізм фінансово-економічної безпеки підприємства являє собою взаємозв'язаний комплекс спеціалізованих методів, механізмів, інструментів і структур фінансового, правового, управлінського, економічного, охоронного та страхового спрямування, які забезпечують захист бізнесу від негативних впливів внутрішніх та зовнішніх загроз.

## Висновки до розділу 1

Фінансово-економічна безпека підприємства є важливим чинником економічного зростання не лише підприємства, а й економіки країни у цілому, особливо в умовах повоєнного відновлення України.

Основними цілей організації фінансово-економічної безпеки підприємства є – забезпечення життєдіяльності підприємства в умовах кризи шляхом досягнення та підтримання встановленого рівня економічної безпеки; своєчасне розпізнавання та вжиття захисних заходів стосовно внутрішніх та зовнішніх викликів, ризиків і загроз; ефективне здійснення безпекової діяльності на основі організації внутрішньої взаємодії усіх підрозділів та посилення співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки тощо.

Формування ефективного та надійного механізму фінансово-економічної безпеки підприємства базується на дотриманні ряду ключових принципів, серед яких: системність, комплексність, плановість, безперервність.

Механізм фінансово-економічної безпеки підприємства є багатоаспектним та складним, що акцентує увагу на економічних інтересах підприємства та його фінансовій ефективності в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «УПСК»)

#### **2.1 Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ПРАТ «Українська пожежно-страхова компанія»**

Страхова компанія Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» створена в 1992 році і за 31 рік бездоганної роботи стала однією з провідних страхових компаній України. Сьогодні ПРАТ «Українська пожежно-страхова компанія» - це лідер страхового ринку України, що надає широкий спектр страхових послуг та пропонує для своїх клієнтів 21 вид добровільного та 39 видів обов'язкового страхування на вигідних умовах.

Метою діяльності страхової компанії є отримання прибутку шляхом надання послуг з усіх видів страхового захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб та здійснення фінансової діяльності в межах, визначених законодавством [37; 42].

Розроблення та впровадження страхових продуктів дозволяють компанії «Українська пожежно-страхова компанія» виходити на нові ринки й принципово новий рівень розвитку у сфері обслуговування клієнтів. СК Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» регулярно аналізує промислові, аграрні й інноваційні ринки, ринки фінансових послуг, великого та малого бізнесу задля створення страхових продуктів відповідно до потреб кожної галузі.

Клієнтами «Українська пожежно-страхова компанія» є фінансові організації, найбільші промислові підприємства, мобільні оператори. Компанія розробляє і втілює в життя інноваційні страхові продукти в рамках

співпраці з великими торговельними мережами. Має акредитацію в понад 20 банківських установах, є лідером ринку за темпами впровадження технології bancassurance.

На господарську діяльність ПРрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів. На рис. 2.1 наведено фактори, які впливають на фінансово-економічну безпеку ПрАТ «УПСК». До зовнішніх факторів належать соціальні, економічні, психологічні, екологічні та політичні, останні сильно вплинули на діяльність страхової компанії, тому що при нестабільній політичній та в умовах дії воєнного стану в країні може суттєво погіршитися інвестиційна активність, що призведе до гальмування розвитку страхових компаній.

Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія», передбачає дослідження основних фінансових і економічних показників компанії, які відображають ефективність її діяльності у страхуванні. Одними з таких показників є оцінка загального обсягу страхових премій, які компанія отримує від клієнтів за певний період (щомісячно, щоквартально, щорічно) та аналіз суми страхових виплат, яку страхова компанія здійснює клієнтам. Вивчення змін у страхових преміях дозволяє оцінити стабільність доходів компанії та її здатність залучати нових клієнтів.

Валові страхові премії з 2014 року по 2021 рік включно мали стійку тенденцію до зростання (рис. 2.1) з 323,1 млн. грн в 2014 році ( на початку військової агресії з боку росії) до 2017 року зросло на 73,8 млн. грн, в 2018 році в порівнянні з попереднім роком відбулося збільшення на 136 млн. грн, в 2019 році приріст становив 198,1 млн. грн, в 2020 році – 55,5 млн. грн, а в 2021 році на 1,5 млн. грн.

Аналізуючи рис. 2.1 зазначимо, що розмір страхових виплат завжди становить менше половини від страхових премій.



Рис. 2.1. Динаміка страхових премій та страхових виплат ПрАТ «УПСК»

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

Динаміка матеріальних запасів у рамках організаційно-економічного аналізу господарської діяльності ПРАТ «Українська пожежно-страхова компанія» передбачає оцінку зміни обсягів матеріальних ресурсів компанії за певний період (рис. 2.2). Це включає вивчення структури та складу матеріальних запасів, таких як канцелярські товари, технічне обладнання, інвентар, що використовуються для забезпечення операційної діяльності компанії. Аналіз динаміки запасів дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, виявити надлишкові або дефіцитні запаси, а також виявити можливості для зниження витрат на їх утримання. Оцінка рівня оборотності матеріальних запасів допомагає визначити оптимальний рівень запасів, що забезпечує безперервність діяльності при мінімізації витрат. Крім того, динаміка запасів є важливим індикатором ефективності фінансової стійкості компанії, оскільки нерентабельне зберігання запасів може спричинити додаткові витрати і негативно впливати на її платоспроможність.

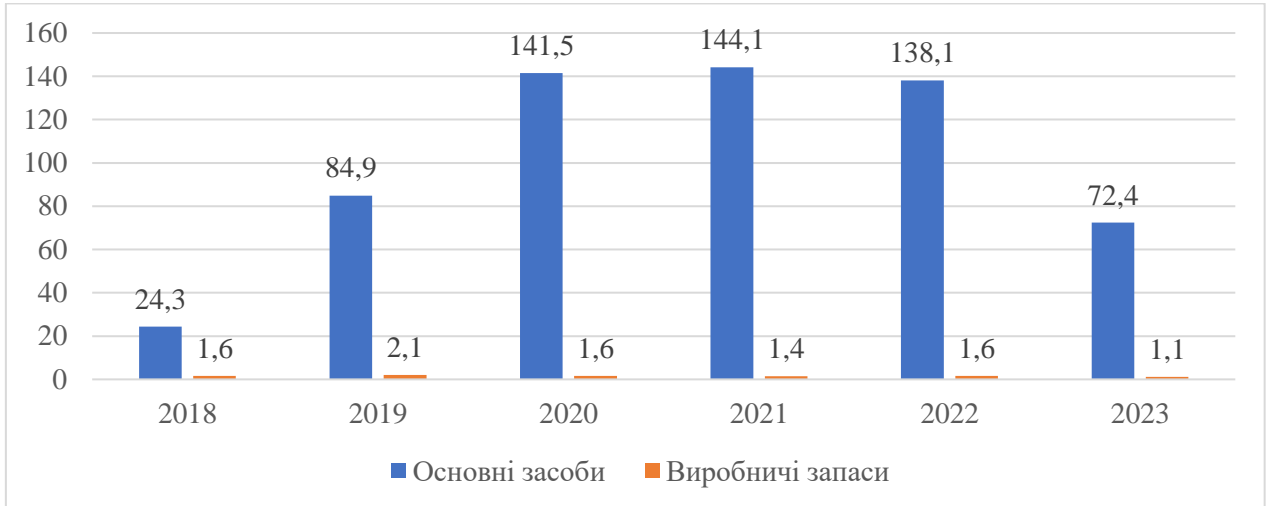


Рис. 2.2. Динаміка матеріальних ресурсів ПрАТ «УПСК»

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

За даними рис. 2.2 зазначимо, що за досліджуваний період виробничі запаси суттєво не змінювалися. Основні засоби були найкращі в 2021 році і склали 144,1 млн. грн., в 2023 році основні засоби зменшилися на 0,5 млн. грн. відповідно до попереднього року.

Оцінка страхових резервів у рамках організаційно-економічного аналізу господарської діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» полягає в аналізі формування, використання та ефективності резервів, створених для забезпечення виплат за страховими випадками. Це включає вивчення розміру резервів, їхньої достатності для покриття потенційних виплат за страховими договорами, а також аналіз динаміки змін в резервних фондах компанії за певний період. Оцінка страхових резервів допомагає визначити фінансову стабільність і здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед страховиками, враховуючи можливі ризики та коливання на ринку. Важливим аспектом є забезпечення відповідності рівня резервів вимогам нормативних актів, а також визначення ефективності їхнього використання для зниження фінансових ризиків.

З рис. 2.2 видно, що необоротні активи складають значну частину в валюті балансу, так в 2018 році їх частка була 55%, в 2019 році необоротні

активи зросли на 17% і становили 72%, в 2020 році вони також зростали і становили 77%, в 2021 році відбулося значне зменшення на 4% і становили 73%, а в 2022 році зменшилися на 16 % і становили 57%.

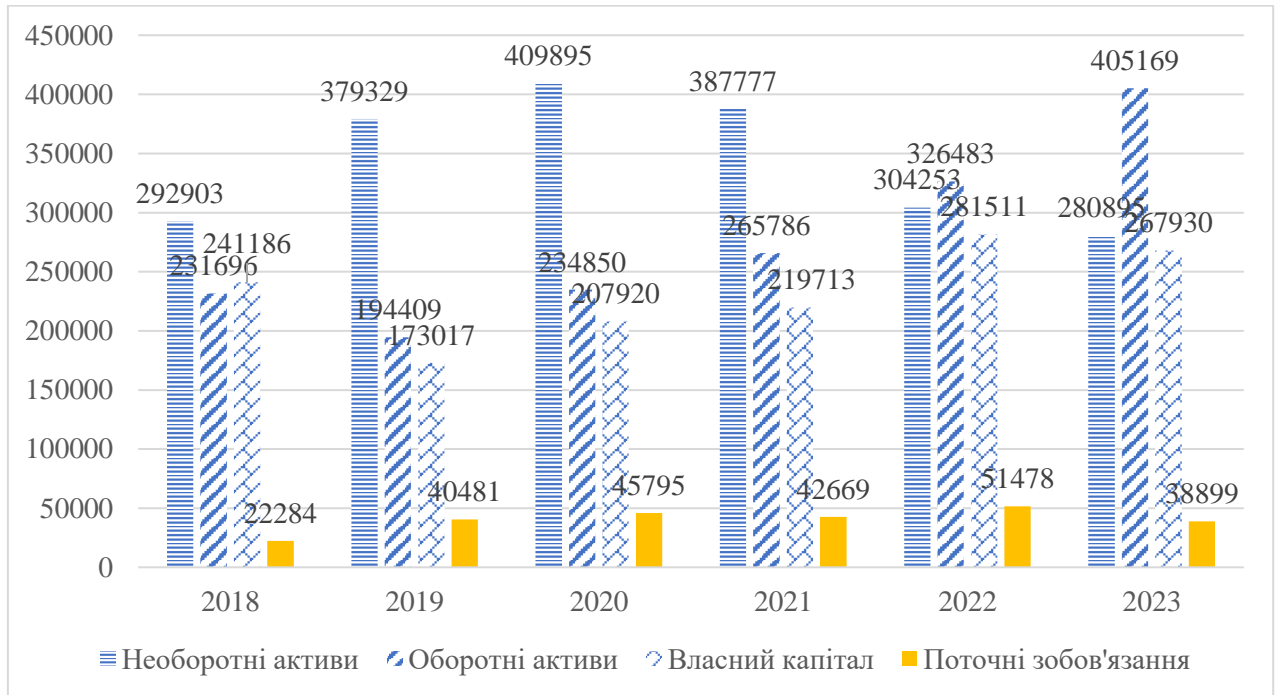


Рис. 2.3. Динаміка статей балансу ПрАТ «УПСК» за 2018-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

Оборотні активи протягом 2019-2022 роки збільшувалися і з 37% (194409 тис. грн.) в 2019 році збільшилися до 62% і становили 326483 тис. грн. Власний капітал за аналізований період крім 2022 року був в межах 32% - 45 %, а в 2022 році частка власного капіталу в валюті балансу складала 53%.

Поточні зобов'язання мають найменшу частку в валюті балансу досліджуваного підприємства до 10%. В 2018 році вони склали 4%, або 22284 тис. грн. а в 2022 їх частка збільшилася в 2,5 рази і складає 9,7% або 51478 тис. грн.

Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» охоплює вивчення фінансових показників компанії, таких як страхові премії, страхові виплати, а також



ефективність використання матеріальних ресурсів і балансу. Важливими аспектами є аналіз страхових резервів, які забезпечують стабільність та надійність компанії.

## **2.2 Оцінка фінансових показників ПрАТ «УПСК» як підґрунтя фінансово-економічної безпеки в умовах кризи**

Діяльність страхової компанії безпосередньо пов'язана з управлінням ризиками, оскільки основною метою страхування є захист клієнтів від можливих фінансових втрат через різні несприятливі події. Оцінка фінансово-економічних показників ПрАТ «УПСК» як основи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризи включає аналіз доходів, витрат, рентабельності, ліквідності та платоспроможності компанії. Ці показники відображають здатність компанії адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати стабільність та здійснювати ефективні виплати за страховими зобов'язаннями. Крім того, важливим є моніторинг ресурсів, страхових резервів та фінансових потоків для мінімізації ризиків в умовах економічної нестабільності.

Наявна система фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК» реалізується в умовах високої невизначеності, зокрема через воєнні дії, економічні кризи, зміни в законодавстві та коливання на ринках. Ці ризикові умови вимагають постійного моніторингу фінансових потоків і адаптації стратегії страхової компанії для забезпечення її стабільності та стійкості до зовнішніх та внутрішніх загроз.

У таблиці 2.1 представлена класифікація причин, котрі впливають на фінансово-економічну безпеку ПрАТ «УПСК» в умовах воєнного стану, як наслідок, знижують її ефективність, у розрізі чотирьох основних груп:

проблеми, які лежать у площині тіньової економіки, недоліки законодавчої бази, недорозвиненість економіки в цілому та проблеми власне страхового ринку.

Таблиця 2.1

Класифікація причин щодо ризикових умов забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК»

Проблеми, які лежать у площині тіньової економіки	Недоліки законодавчої бази	Недорозвиненість економіки в цілому	Проблеми власне страхового ринку
1. Шахрайства страхувальників 2. «Схемне страхування» 3. Легалізація доходів, отриманих злочинним шляхом	1. Недоліки податкового законодавства 2. Слабкість і недосконалість державного нагляду за страховою діяльністю 3. Відсутність дієвих гарантій для страхувальників у разі банкрутства страхових компаній 4. Недосконалість захисту прав споживачів страхових послуг 5. Монополізація окремих секторів страхового ринку 6. Недостатнє регулювання страхового посередництва	1. Низький рівень платоспроможності населення 2. Збитковість більшості підприємств 3. Високий рівень інфляції 4. Відсутність привабливих для страховиків інвестиційних інструментів 5. Експансія «зайвого» іноземного капіталу в страховий сектор	1. Недостатня капіталізація страховиків 2. Низький рівень національного пере страхового ринку і залежність від світових лідерів перестраховування 3. Вузька клієнтська база страховиків 4. Нерозвиненість довгострокового страхування, недержавного пенсійного забезпечення та неадекватна конкуренція в даному сегменті ринку 5. Некваліфіковані актуарні розрахунки або неправильні статистичні дані 6. Недосконалість правил страхування 7. Значна інформаційна закритість страхового ринку 8. Недостатній рівень кадрового і наукового забезпечення

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «УПСК», [56-57]

В умовах підвищеного ризику свідченням успішної роботи та розвитку ПрАТ «УПСК» є фінансові показники, які згруповані до таблиці 2.2.

Аналізуючи таблицю 2.2 варто зазначити, що вплив пандемії викликаний COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну негативно відзначилися на роботі страхової компанії.

Таблиця 2.2

## Фінансові показники ПрАТ «УПСК» 2019-2023 рр. (млн.грн.)

№	Показники	Роки					Відношення 2019 р./2023 р.
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	Активи компанії	602,5	673,5	657,8	634,9	705,8	0,85
2	Валові страхові премії	731,1	786,6	788,1	465,4	359,7	2,03
3	Інвестиційний дохід	12,6	34,7	11,5	6,6	36,9	0,34
4	Валові страхові виплати	210,3	306,6	360,3	177,2	112,8	1,86
5	Статутний капітал	100	100	100	100	100	1,0
6	Страхові резерви	364,2	389,0	367,4	292,1	206,5	1,76

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

З даних таблиці бачимо, що за досліджуваний період найвдалішим був 2020 рік, активи компанії збільшилися з 529,3 млн. грн до 673,5 млн. грн, інвестиційний дохід взагалі має найкращі показники – в 2018 році становив 0,2 млн. грн., а в 2020 році збільшився на 34,5 млн. грн і становив 34,7 млн. грн, в 2021 році показник почав тенденцію до зменшення і становив 11,5 млн. грн, а вже в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 28,1 млн. грн і становив 6,6 млн. грн.

Розглядаючи табл. 2.2 звернемо увагу на динаміку страхових резервів протягом 2018-2023 років. Зазначимо, що страхові резерви страхової компанії «УПСК» були в межах від 250 до 390 млн. грн. Також варто зазначити, що стан страхових резервів був найкращий в 2020 році і становив 389 млн. грн, а в 2021 році в зв'язку з пандемією викликаною COVID-19 зменшилися на 21,6 млн. грн і становили 367,4 млн. грн, а вже в 2022 році через військову агресію з боку росії страхові резерви зменшилися на 75,3 млн. грн в порівнянні з

попереднім роком і на 96,9 млн. грн в порівнянні з 2020 роком і становили 292,1 млн. грн.

Наступним етапом є аналіз фінансових результатів (рис. 2.4, 2.5).

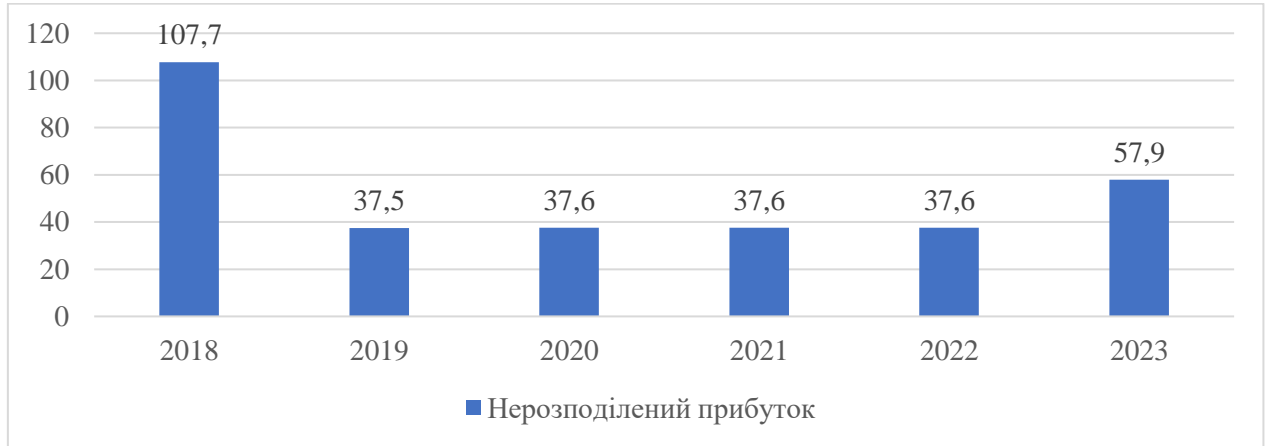


Рис. 2.4. Динаміка нерозподіленого прибутку ПрАТ «УПСК»

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

У 2018 році компанія досягла значного нерозподіленого прибутку в 107,7 млн (рис. 2.4), але в наступні роки показники значно зменшились, стабілізуючись на рівні близько 37,5–37,6 млн. У 2023 році спостерігається деяке зростання до 57,9 млн. Це свідчить про поступове зниження прибутку після різкого підйому в 2018 році, але в цілому прибутковість залишається стабільною.

За даними рис. 2.5 видно, що за аналізований період валовий прибуток у 2022 році порівняно з 2018 роком збільшився на 26968 тис. грн., проте в 2023 році він зменшився майже в 2 рази відповідно до 2022 року. Розглядаючи фінансовий результат від операційної діяльності варто звернути увагу, що у 2018 рік, то компанія отримала збиток в розмірі 39497 тис. грн. і наступні 2 роки також були збиткові, так в 2019 році сума збитків становила 39497 тис. грн., а в 2020 році збитки були найменші і становили 6029 тис. грн., що на 33468 тис. грн. менше ніж в попередньому періоді. 2021- 2022 роки принесли страховій компанії прибуток від операційної діяльності – в 2021 році 8037 тис. грн., а в 2022 році збільшився на 35002 тис. грн і становив 43039 тис. грн.

За досліджуваний період чистий фінансовий результат в 2018-2019 рр. був збитковий. В 2018 році збиток сягав 20777 тис. грн., в 2019 році збиток збільшився в 2,5 рази і сягав 58403 тис. грн.

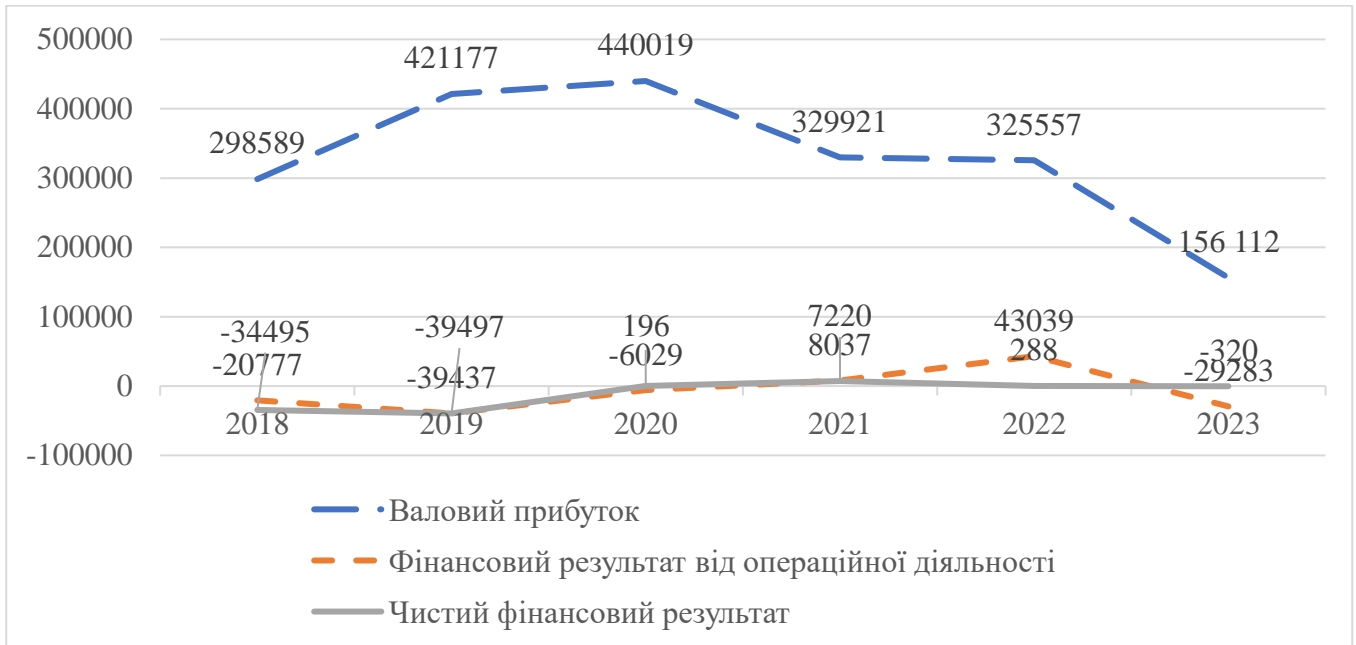


Рис. 2.5 – Динаміка статей звіту про фінансові результати ПрАТ «УПСК»

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

В 2020 році попри пандемію викликану COVID-19 страхова компанія отримала прибуток в розмірі 196 тис. грн., в 2021 році прибуток збільшився на 57024 тис. грн. і становив 57720 тис. грн, що свідчить про вдало обрану стратегію, в 2022 році прибуток знизився до 288 тис. грн, що спричинено повномасштабною війною.

Наступним етапом аналізу фінансового стану є дослідження динаміки основних показників фінансової діяльності ПрАТ «УПСК» за 2019-2023 рр. В 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається значне скорочення обсягу зароблених страхових премій на 48,7% (а порівняно з 2019 роком – на 56,8%). Це може свідчити про зменшення попиту на послуги компанії або зміну структури страхового портфеля. Зростання чистих понесених збитків за

страховими виплатами може свідчити про більшу відповідальність компанії за виконання зобов'язань перед клієнтами, хоча також може відображати збільшення кількості страхових випадків.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників роботи ПрАТ «УПСК» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Темп росту, (+/-)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 /2022	2023/ 2019
Чисті зароблені страхові премії	653762	764720	749559	550831	282411	-48,7%	-56,8%
Собівартість	22257	18298	59292	47989	13516	-71,8%	-39,3%
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-210325	-306403	-360346	177285	112783	-36,4%	153,6%
Інші операційні доходи	32541	77066	62845	62471	19885	-68,2%	-62,9%
Витрати від зміни інших страхових резервів	42484	16087	24484	20887	-	-68,2%	-38,9%
Адміністративні витрати	132173	124287	59648	37211	51988	39,7%	-60,7%
Витрати на збут	275227	249687	254963	180015	114118	-36,6%	-58,5%
Інші операційні витрати	32541	77066	62845	62471	25765	-58,8%	-21%

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

А зниження валового прибутку та інших операційних доходів вказує на погіршення рентабельності діяльності компанії.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «УПСК» за 2019-2023 рр

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання	
						2023/ 2022	2023/ 2019
Коефіцієнт покриття	10,40	4,80	5,13	6,23	6,34	0,11	-4,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	10,32	4,76	5,10	6,20	6,31	0,12	-4,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	9,41	4,18	4,71	5,35	5,89	0,54	-3,52
Чистий оборотний капітал	209412	153928	189055	223117	275005	51888	65593
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,46	0,29	0,31	0,33	0,44	0,11	-0,01
Коефіцієнт фінансування	1,19	2,48	2,24	1,99	1,26	-0,74	0,06

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами оборотними	0,90	0,79	0,81	0,84	0,84	0,00	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,87	0,89	0,91	1,02	0,98	-0,04	0,11

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «УПСК»

Показники ліквідності страхової компанії «УПСК» за 2019-2023 рр. за даними фінансової звітності узагальнено у табл. 2.4. Згідно даних табл. 2.5, коефіцієнт абсолютної ліквідності має не стійку динаміку, нормативне значення даного показника має довірнювати від 0,1 до 0,2, але фактичний показник є значно вищим для СК «УПСК». Так в 2020 р. становить 4,18%, в 2021 р. – 4,71%, в 2022 р -5,35%, в 2023 р. збільшився на 0,54% і становив 5,89%, це може зумовлюватися неефективною стратегією управління фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативне значення якого має знаходитися в межах 0,5–1, є також вищим. За досліджуваний період значення показника, то зростало, то спадало і загалом в 2023 році зменшилося в порівнянні до 2019 року на 4,01% і становило 6,31% і показує, що компанія не зможе вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. За досліджуваний період чистий оборотний капітал збільшився на 65593 тис. грн. і становив в 2023 році 275005 тис. грн., що на 51888 тис. грн. більше ніж в 2022 році. Нормативне значення для коефіцієнту платоспроможності є 0,25–0,35, досліджувана страхова компанія має вищі значення в 2019 та 2023 роках, це свідчить про те, що грошових потоків не достатньо для покриття її довгострокових зобов'язань. Хоча за період 2020-2022 рр. значення показника було в межах норми.

За даними табл. 2.4 коефіцієнт покриття запасів мав нерівномірну тенденцію, проте був в рази більше за нормативне значення. Показник має бути вище одиниці. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує скільки коштів за надану

послугу припадає на кожну гривню залучену власниками. В 2019 році це становило 0,87 грн, в 2020 році 0,89 грн, зростання спостерігається до 2022 року і становить 1,02 грн, в 2023 роком з впливом на діяльність компанії, так і економіки в цілому повномасштабної війни, відбулося зменшення на 4 копійки і становило 0,98 грн. Підсумовуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що компанія не є досить ліквідною в 2023 році.

Загалом, фінансові показники ПрАТ «УПСК» демонструють складну динаміку, що може бути зумовлено як воєнним станом в країні, що в свою чергу викликає зниженням попиту на страхові послуги компанії. Розвиток страхувальника має нестабільну тенденцію, але загалом страхова компанія намагається в складних економічних умовах вести стабільно свою діяльність і утримувати на достатньому рівні фінансовий стан. Також ПрАТ «УПСК» займає значне місце серед конкурентів на страховому ринку.

### **2.3 Вплив загроз зовнішнього середовища на фінансово-економічну безпеку ПрАТ «УПСК»**

Сучасний стан страхового ринку України вимагає від керівників страхових компаній ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, коли діяльність піддається впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, що можуть призвести до фінансових труднощів або банкрутства. Суворі конкуренція на ринку посилює ці виклики, що робить забезпечення фінансової безпеки страхових компаній важливим для їх стабільного функціонування.

Фінансово-економічну безпеку страховика можна розглядати як такий його фінансово-економічний стан, який представлений збалансованістю системи фінансових та економічних показників, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, що дає, в свою чергу, змогу своєчасно та в повному обсязі



виконувати взяті на себе зобов'язання, а також дозволяє суб'єкту господарювання забезпечувати ефективний розвиток компанії. Основні сутнісні характеристики фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК» показано на рис. 2.6.

Фінансово-економічна безпека страховика є частиною загальної економічної безпеки та є важливою для ефективного розвитку компанії в поточному і майбутньому періодах. Вона забезпечує стабільність і захист інтересів як власників, так і страхувальників. Цей компонент є основою для фінансової стабільності страхової організації, дозволяючи їй залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати свою безпеку на перспективу.



Рис. 2.6. Основні сутнісні характеристики фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК»

Джерело: розроблено автором за даними [16-18]

Фінансово-економічна безпека страхової компанії – це стан захищеності її ключових фінансових інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз. Основною

метою є максимізація ринкової вартості компанії шляхом зростання капіталу власників, але за умови, що це супроводжується задоволенням потреб страхувальників і забезпеченням їхнього страхового захисту.

Основними фінансовими пріоритетами страхової компанії є: збільшення обсягів страхових премій, зростання прибутку від страхових та інвестиційних операцій, оптимізація перестраховальних процесів, ефективне планування страхових резервів, забезпечення достатності капіталу й ліквідності активів, а також підтримання балансу між доходністю і ризиком інвестування резервів.

Різні загрози впливають на фінансові інтереси страхової компанії, формуючи логічний процес: «потреба – фінансовий інтерес – мотив – дія – результати». У цьому процесі потреба досягнення цілей і позитивних фінансових результатів є ключовою. Фінансові інтереси страховика відображають мотиви його дій для створення умов, необхідних для реалізації цих цілей, що забезпечує ефективність діяльності компанії та стійкість до загроз [53-54].

Фінансовий інтерес страхової компанії тісно пов'язаний із мотивом, що виступає рушійним фактором управлінських рішень. Мотив стимулює дію, яка призводить до досягнення результату – задоволення потреби. На практиці страхові компанії стикаються з численними загрозами, які можуть впливати на їхню фінансову стійкість та платоспроможність. Ігнорування цих ризиків може погіршити фінансовий стан організації, що підкреслює необхідність створення ефективної системи фінансово-економічної безпеки для стабільного функціонування [36].

Для страхової компанії найбільш критичними є загрози фінансово-економічній безпеці, адже всі можливі втрати, пов'язані з організаційними, матеріальними або інформаційними проблемами, врешті-решт перетворюються на фінансові збитки. Це означає, що будь-яке порушення безпеки може безпосередньо вплинути на фінансові ресурси компанії, що вимагає особливої уваги до їх захисту.

Загрози та небезпеки мають спільну рису – вони можуть завдати шкоди об'єкту захисту, тобто фінансовим інтересам страхової компанії. Загроза для фінансових інтересів – це реальна чи потенційна можливість втрат, яка має конкретне джерело і об'єкт впливу. Таким чином, фінансово-економічну небезпеку та загрози для фінансових інтересів страховика можна розглядати як єдине поняття – «загроза фінансово-економічній безпеці страхової організації». Загроза фінансово-економічній безпеці страхової компанії – це можливість реального або потенційного негативного впливу різних факторів, явищ чи умов, які можуть погіршити її фінансовий стан, а також знизити рівень платоспроможності та стійкості [38-39].

Загрози, що виникають із зовнішнього середовища для страховиків, зумовлені низкою факторів. Глобалізація та інтернаціоналізація страхового ринку призводять до високої концентрації фінансових ресурсів і посилення інтеграції в перестрахованні. Сучасні інформаційні технології підвищують мобільність і взаємозв'язок страхових ринків, що сприяє їхній взаємозалежності. Взаємопроникнення внутрішньої й зовнішньої політики країн, конкуренція між державами за економічний простір через страхування, а також залежність національних страхових ринків від іноземного капіталу роблять фінансову безпеку уразливою [46-47].

Внутрішні загрози для страхової компанії здебільшого виникають через невдалу фінансово-економічну політику, недоліки в управлінні, та стратегічні прорахунки. Помилки можуть стосуватися управління тарифами, інвестиціями, перестраховуванням, а також кадрової та комунікаційної політики. Крім того, причинами можуть бути зловживання, безгосподарність або економічні злочини, а також незбалансованість страхового портфеля, що створює додаткові ризики для стабільності компанії.

Провівши аналіз внутрішнього середовища компанії ПрАТ «УПСК», можна визначити сильні та слабкі сторони її діяльності. Ці характеристики будуть занесені до поля «Сильні сторони компанії» та до поля «Слабкі сторони

компанії». Після вивчення зовнішнього середовища компанії можна створити перелік небезпек та можливостей, з котрими вона можливо зіткнеться. Ці дані заносяться до поля «Можливості зовнішнього середовища» та «Загрози зовнішнього середовища». Після того як конкретний список слабких та сильних сторін компанії, а також загроз та можливостей буде складено, настане етап встановлення зав'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT. Зведемо дані до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз ПрАТ «УПСК»

	Можливості зовнішнього середовища 1. Співробітництво з юридичними особами 2. Прагнення населення у страхуванні власних ризиків, в участі пенсійних проектів 3. Відсутність конфліктів з місцевими органами влади	Загрози зовнішнього середовища 1. Конкуренція з боку місцевих компаній та філіалів 2. Нестабільність законодавства про страхування 3. Економічна криза. 4. Зниження платоспроможності населення
Сильні сторони 1. Широкий перелік послуг 2. Цілодобова служба співробітництва з медичними закладами 3. Розроблення нових програм та продуктів 4. Обізнаність співробітників у фінансових та банківських продуктах	3-1 Вихід на новий ринок з новими програмами та продуктами дозволить наростити кількість клієнтів 2-3 Укладення договорів про співробітництво з лікарнями та технічними центрами у інших містах	4-4 Розроблення послідовності дій, що здатні мінімізувати наслідки економічної кризи 3-1 Поповнення пакету послуг новими програмами та продуктами
Слабкі сторони 1. Неповне охоплення території послугами 2. Слабка програма просування продуктів 3. Серед працівників є перекваліфіковані спеціалісти у інших галузях 4. Слабка якість маркетингових досліджень	4-5 Розробка програми маркетингових досліджень на основах досвіду іноземних компаній	1-1 Удосконалення програми просування продуктів 3-1 Постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу, залучення спеціалістів у галузі страхування

Джерело: сформовано автором на основі [35; 47-49]

На кожному з полів матриці SWOT необхідно вибрати ті комбінації, які повинні бути враховані при розробленні стратегії поведінки компанії. Відносно тих пар, які були обрані з поля «Сила та можливість», слід розробляти стратегію з використання сильних сторін компанії для того, щоб отримати вигоду від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для тих пар, що знаходяться на полі «Слабкість та можливість», стратегія повинна бути сформована так, щоб за рахунок наявних можливостей, спробувати подолати існуючі у компанії слабкості. Якщо пара знаходиться на полі «Сила та загроза», то стратегія повинна припускати використання сили компанії для усунення загроз. Нарешті, для пар, що є у полі «Слабкість та загроза», компанія має виробляти таку стратегію, що дозволить позбутися від слабкості та спробувати запобігти загрозам. Таким чином, важливою особливістю страхової діяльності ПрАТ «УПСК» є те, що за умови її професійного планування компанія має можливість акумулювати величезну кількість тимчасово вільних коштів та при дотриманні ряду вимог розміщувати їх на різні терміни, в залежності від кількості майбутніх виплат та їх терміновості.

На сьогодні Україна зазнає вагомий негативний вплив в соціальній та економічній сферах через збройну агресію російської федерації. Й через міжнародні канали взаємодії кризові тенденції поширюється також на інші країни. Страховий ринок, який має забезпечувати надійне соціально-економічне середовище країни, зіштовхнувся з новими проблемами та іншими масштабами ризиків. На відміну від інших сфер фінансової діяльності, сутність страхування розкривається через управління та прийняття ризиків. Тому кожна кризова ситуація породжує як проблеми так і напрями розвитку страхового ринку.

Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки є ключовим фактором для реалізації фінансових інтересів страховиків. Воно дозволяє не лише прогнозувати виникнення загроз, а й вчасно нейтралізувати їх, що є

необхідною умовою для стабільного і ефективного функціонування страхових компаній на ринку страхових послуг.

## **Висновки до розділу 2**

Страхова компанія, маючи понад 31 рік досвіду, є однією з провідних на страховому ринку України, пропонуючи клієнтам широкий вибір страхових продуктів, зокрема 21 вид добровільного та 39 видів обов'язкового страхування на вигідних умовах. Проведений фінансовий аналіз Приватного акціонерного товариства «Українська пожежно-страхова компанія» дозволяє зробити висновок, що протягом аналізованого періоду вона демонструє стабільність, володіє значним страховим портфелем та утримує лідерські позиції в багатьох сегментах страхового ринку. Незважаючи на нестабільність деяких фінансових показників, компанія успішно адаптується до складних економічних умов, забезпечуючи стабільність своєї діяльності та підтримуючи фінансовий стан на належному рівні.

Оцінка діяльності страхових компаній в умовах воєнного стану є досить актуальною, оскільки визначає шляхи подолання негативних наслідків даної ситуації та використовувати наявний досвід для формування конкурентоспроможних вітчизняних страхових продуктів, забезпечуючи захист інтересів суб'єктів господарювання та підвищуючи інвестиційну привабливість країни.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки страхової компанії включає кілька ключових етапів. Перший – це своєчасне виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз. Потім йде оцінка поточного стану фінансової безпеки, що дозволяє виявити можливі слабкі місця. Після цього реалізуються заходи для підтримання та зміцнення фінансової безпеки, а також проводиться моніторинг їх ефективності. Завершальним етапом є коригування планів для забезпечення стабільного функціонування страхової компанії, що дозволяє захистити її від загроз і сприяє сталому розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

#### **3.1 Шляхи стимулювання розвитку суб'єктів господарювання України та підвищення рівня їхньої безпеки фінансово-економічної безпеки (на прикладі страхового ринку)**

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства є важливою складовою загальної системи його управління, хоча часто їй приділяють недостатньо уваги. Вона повинна розглядатися на рівні з фінансовим, стратегічним менеджментом і управлінням ризиками. Актуальність цього напрямку зумовлена численними загрозами, пов'язаними з нестабільністю економіки, інфляцією, змінами валютних курсів та недосконалістю правового регулювання. Ці фактори підвищують невизначеність умов, у яких працюють підприємства, що може знизити ефективність управлінських рішень або зробити їх неієвими. В основу підвищення ефективності рівня фінансово-економічної безпеки страхових компаній закладається динаміка показників наявного рівня фінансово-економічної страхового сектору України (табл. 3.1).

Показник проникнення страхування поступово знижується: з 1,08% у 2021 році до 0,76% у 2023 році, що свідчить про зменшення частки страхування в економіці на 0,32%. Подібна тенденція спостерігається у показнику щільності страхування, який зменшився на 15,94 долара США, з 39,99 у 2021 році до 24,05 у 2023 році, що вказує на зниження середньої суми страхових премій на душу населення. Водночас частка довгострокового страхування у загальному обсязі зібраних премій демонструє зростання з 10,39% до 12,13%, що є позитивним сигналом для галузі. Рівень валових страхових виплат залишався відносно стабільним, з незначним зменшенням на

0,07%, що вказує на збереження балансу між надходженнями та виплатами. Частка премій, які належать перестраховикам-нерезидентам, зменшилася на 0,26%, що може свідчити про посилення локальної роботи зі страховими ризиками. Загалом, дані показують як виклики, так і можливості для розвитку страхового сектору в сучасних умовах.

Таблиця 3.1

## Індикатори фінансово-економічної безпеки страхового ринку України

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023-2021
Показник проникнення страхування, %	1,08	0,91	0,76	-0,32
Показник щільності страхування, дол. США	39,99	44,26	24,05	-15,94
Частка довгострокового страхування в загальному обсязі зібраних страхових премій, %	10,39	11,82	12,13	1,74
Рівень валових страхових виплат, %	32,88	36,13	32,81	-0,07
Частка премій, що належать перестраховикам-нерезидентам, %	8,09	9,86	7,83	-0,26

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «УПСК»

Розглянемо з урахуванням отриманих даних специфіку управління фінансово-економічною безпекою підприємств в кризових умовах на прикладі страхових компаній. Страховий сектор обраний через кілька ключових причин: страхові компанії накопичують значні фінансові ресурси, впливають на їхній розподіл в економіці та сприяють її розвитку завдяки інвестиційному потенціалу. Водночас вони стикаються з подвійними ризиками: ризиками власної господарської діяльності та ризиками, прийнятими на страхування. Це обумовлює необхідність ретельного управління їх економічною безпекою.

В умовах воєнного часу постає питання, яким чином досягти оптимізації системи управління фінансово-економічною безпекою страхової компанії.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою страхової компанії базується на системному поєднанні методів і форм, підкріплених інформаційно-аналітичним забезпеченням, розробленим відповідно до



основних принципів економічної безпеки [44]. Загальна схема такого управління передбачає три рівні (додаток В): стратегічний, тактичний і оперативний. Вона охоплює ключові етапи, які забезпечують узгоджене функціонування компанії з метою збереження стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз, підтримання фінансової стабільності та досягнення запланованих результатів.

На першому, підготовчо-організаційному етапі формується основа системи фінансово-економічної безпеки. Це включає визначення об'єктів, що піддаються ризикам, та підрозділів, які нестимуть відповідальність за створення й підтримку цієї системи. Також визначаються права й обов'язки відповідальних осіб. Основними складовими системи виступають фінансова, кадрова, політико-правова, інформаційно-аналітична та техніко-технологічна підсистеми [49, с. 44].

Наступний етап полягає у формуванні організаційної структури управління системою фінансово-економічної безпеки страхової компанії. Ця структура має відповідати ринковій ситуації, соціально-економічним та політичним умовам, сприяти реалізації економічних інтересів компанії й підвищенню її конкурентоспроможності.

Після створення організаційної структури управління та визначення ключових функціональних підсистем, страхова компанія може розробити власну концепцію фінансово-економічної безпеки. Цей документ стане базою для формування стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на захист економічних інтересів компанії, забезпечення стійкості до загроз і досягнення конкурентних переваг. Концепція створюється для встановлення основних напрямів реалізації політики страхової компанії у сфері фінансово-економічної безпеки. Вона визначає принципи побудови системи, механізми її функціонування, ключові показники оцінки рівня безпеки, нормативні значення цих показників, а також критерії та параметри моніторингу ефективності роботи системи [34, с. 12].

Основою ефективної системи фінансово-економічної безпеки страхової компанії є принципи, що забезпечують її функціонування. Серед них: системність і безперервність, поєднання профілактичних і активних заходів, дотримання законності, професіоналізм і відповідальність, збереження конфіденційності, економічна доцільність, скоординованість дій, здатність адаптуватися до змін і забезпечення збалансованості в усіх аспектах діяльності.

Вибір показників для оцінки фінансово-економічної безпеки та їх нормативних значень, а також критеріїв для моніторингу ефективності системи, має враховувати наявність кризових умов в розвитку страхового ринку [55, с. 71].

Другий етап – функціональний – передбачає постійний системний моніторинг поточного стану страхової компанії. На цьому етапі здійснюється виявлення небезпек, загроз і ризиків; визначається функціональна підсистема, відповідальна за реагування на негативні фактори; аналізуються причини їх виникнення. За можливості впроваджуються заходи, спрямовані на мінімізацію або усунення негативного впливу цих факторів на діяльність компанії та її економічну безпеку. Важливим аспектом цього етапу є дотримання регламенту взаємодії між функціональними підсистемами та розробка нормативного забезпечення їх діяльності. Це дозволяє уникнути конфліктів інтересів і забезпечити ефективну координацію роботи підсистем.

В умовах кризи важливо зосередитися на методах антикризового управління, оперативного реагування та захисту від актуальних небезпек і загроз. Це пов'язано з тим, що попереджувальні заходи, включаючи планування та прогнозування, можуть виявитися недостатньо дієвими [43].

Антикризове управління фінансово-економічною безпекою передбачає впровадження механізму, що дозволяє швидко зменшити втрати завдяки негайному реагуванню на події. У свою чергу, попереджувальне управління економічною безпекою охоплює планування стратегій розвитку суб'єкта

господарювання, аналіз, прогнозування необхідних змін і своєчасне реагування на можливі ситуації.

Третій етап – підсумковий – полягає в оцінці рівня фінансово-економічної безпеки та ефективності функціонування системи на основі параметрів, показників і їх нормативних значень, визначених у концепції. В кризових умовах розвитку страхового ринку для забезпечення точності оцінки та правильного тлумачення отриманих результатів необхідно регулярно проводити моніторинг і вносити корективи до показників і параметрів економічної безпеки. Це дозволяє враховувати зміни у зовнішньому середовищі та зменшувати негативний вплив невизначеності [4, с. 97].

Ефективність системи фінансово-економічної безпеки страхової компанії значною мірою залежить від ряду ключових факторів, які необхідно враховувати у процесі її функціонування. До них належать: якість інформаційного та аналітичного забезпечення на всіх етапах управління системою; професійна компетентність і обізнаність персоналу, відповідального за її функціонування; дотримання вимог вітчизняного законодавства у сфері страхових послуг і регулювання страхового ринку [35].

Запропонована схема управління фінансово-економічною безпекою має забезпечувати умови для стабільного функціонування компанії, що включає: оптимальне використання всіх видів власних і залучених ресурсів; підтримання розвитку компанії і високого рівня рентабельності; дотримання нормативів фінансової стійкості та платоспроможності; ефективне розміщення страхових резервів відповідно до взятих зобов'язань; збереження конкурентоспроможності на ринку страхових послуг; створення умов для захисту від потенційних і реальних загроз, небезпек і ризиків. Таким чином, система економічної безпеки повинна бути орієнтована на забезпечення довгострокового сталого розвитку та адаптацію до змін ринкових умов.

Основними шляхами підвищення темпів розвитку ринку страхових послуг, а також рівня фінансово-економічної безпеки страхового ринку, можуть бути наступні [49-50]:

1. Посилення контролю за діяльністю страхових організацій, включаючи їх здатність виконувати вимоги щодо платоспроможності, фінансової стійкості, розміру чистих активів та статутного капіталу, а також вдосконалення аналізу статистичних даних зі страхування та звітності суб'єктів господарювання.

2. Внесення змін до законодавства, спрямованих на: забезпечення першочергового задоволення вимог страхувальників серед інших кредиторів; виключення страхових резервів з ліквідаційного майна страховиків; підвищення вимог до формування статутного капіталу, гарантійного фонду та вільних резервів страхових компаній.

3. Забезпечення захисту прав застрахованих осіб, особливо щодо своєчасного отримання страхових виплат.

4. Розвиток ефективного компенсаційного механізму у сфері страхування.

5. Удосконалення процедури ліцензування діяльності страховиків.

6. Моніторинг фінансового стану засновників і учасників страхових організацій, а також осіб, які володіють значною часткою їх статутного капіталу, для запобігання використанню страхового ринку у схемах легалізації незаконних доходів.

7. Вивчення та інтеграція іноземного досвіду у страховий ринок України з подальшою його адаптацією до специфіки національного страхового ринку.

8. Запровадження системи пруденційного нагляду, яка фокусується на: оцінці ризиків та адекватності їх управління страховиками; якості внутрішніх систем управління і контролю; виявленні недоліків у діяльності страхових компаній.

Ці заходи спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, підвищення довіри до страхового ринку та забезпечення його сталого розвитку.

Покращення темпів і якості розвитку страхового ринку, що впливатиме на зміцнення фінансової безпеки України, залежить від кількох ключових факторів. Зокрема, важливим є збільшення частки внутрішнього перестраховування та стимулювання страховиків до досягнення міжнародних стандартів платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності. Також необхідно забезпечити безперервний і якісний моніторинг діяльності страхових компаній, дотримання вимог щодо прозорості, звітності та відкритості інформації на ринку. Важливим є удосконалення податкового, антимонопольного, кримінального і цивільного законодавства, яке регулює страхову сферу, з метою зниження корупції, мінімізації шахрайства та зловживань. Посилення конкуренції на ринку, налагодження співпраці між страховими компаніями, державою та суспільством створюють сприятливі умови для розвитку страхового бізнесу [56-58].

Особливу увагу слід приділити формуванню умов для інноваційного прориву вітчизняного страхового ринку на міжнародну арену, забезпеченню всебічного розвитку суб'єктів страхування та зміцненню їхньої позиції на світовій страховій платформі. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності страхового ринку, його стабільність і інтеграцію в глобальну фінансову систему. На рис. 3.1. представлені заходи зі стимулювання розвитку страхового ринку України та підвищення рівня його фінансової безпеки.

Заходи, перелічені вище, також сприятимуть покращенню показників, які напряду характеризують рівень фінансової безпеки страхового ринку України, наблизатимуть їх до оптимальних значень і, відповідно, стимулюватимуть підвищення загального рівня фінансової безпеки держави.

Реалізація заходів зі стимулювання підвищення рівня фінансової безпеки України матимуть своє відображення і на безпеці ринку страхування.



Рис. 3.1. Заходи зі стимулювання розвитку страхового ринку України та підвищення рівня його фінансово-економічної безпеки

Джерело: сформовано автором за даними [19-23]

Запропонована схема управління системою фінансово-економічної безпеки страхової компанії є універсальною та може бути адаптована для використання різними видами підприємств. Вона базується на концептуальних засадах, що сприяють створенню ефективної системи для досягнення найвищого можливого рівня економічної безпеки.

### **3.2 Обґрунтування стратегії фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК»**

Сучасний стан розвитку страхового ринку України є недостатнім для забезпечення ефективного захисту учасників ринку від зовнішніх та внутрішніх загроз. Фінансово-економічна безпека страхового ринку та окремих страховиків є взаємозалежними та взаємообумовленими поняттями. Підтримання належного рівня фінансових ресурсів страхових компаній, що є важливим для забезпечення їх платоспроможності та фінансової стійкості, безпосередньо впливає на здатність компаній виконувати свої зобов'язання. Це, у свою чергу, формує відповідний рівень безпеки всього страхового ринку. Водночас, стабільні зовнішні умови функціонування сприяють підвищенню спроможності страховиків ефективно протидіяти ризикам та загрозам [10, с. 52].

Керівники страхових компаній стикаються з необхідністю забезпечення фінансово-економічної безпеки своїх організацій, що досягається через створення комплексної системи управління. Така система включає взаємопов'язані елементи: суб'єкти й об'єкти системи, фінансові інтереси учасників, функції, принципи та методи управління, критерії оцінки рівня фінансової безпеки, а також індикатори для моніторингу та контролю. У цій системі основним суб'єктом виступає страхова компанія, а об'єктом – її діяльність, що охоплює страхову, фінансову, інвестиційну діяльність та кінцеві результати [16, с. 101].

Основними функціями, що виконуватимуться в процесі роботи системи фінансово-економічної безпеки, є: планування та прогнозування, організація та регулювання, моніторинг, а також контроль за досягнутими результатами. Побудова системи фінансово-економічної безпеки має базуватися на дотриманні ключових принципів, таких як системний підхід, інтегрованість,

узгодженість дій, відповідальність, економічна ефективність, збалансованість та адаптивність [20, с. 42].

Пріоритетними фінансовими інтересами страхової компанії, враховуючи специфіку її діяльності, є: досягнення позитивних фінансових результатів і їх оптимізація на довгострокову перспективу; забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, стабільності та безпеки; а також максимізація ринкової вартості компанії. Суб'єкти системи фінансово-економічної безпеки страхової компанії впливають на її діяльність через застосування певних управлінських методів. Завдяки цьому страхова компанія здатна підтримувати фінансову стійкість, виконувати свої зобов'язання та протистояти потенційним і реальним загрозам, ризикам і небезпекам у конкретних економічних умовах.

Контроль за рівнем фінансово-економічної безпеки має проводитися своєчасно та відповідати стратегічним цілям компанії й принципам функціонування системи забезпечення. Моніторинг здійснюється для комплексного аналізу стану фінансово-економічної безпеки, використовуючи індикатори, що відображають її рівень [18, с. 281].

Правильно організована система забезпечення фінансово-економічної безпеки, яка є невід'ємною частиною загальної системи управління, сприяє стабільному функціонуванню страхової компанії. Формування системи фінансово-економічної безпеки страховиків повинно здійснюватися на стратегічному рівні з урахуванням потреб розвитку компанії.

Розвиток страхової установи передбачає реалізацію таких стратегій фінансово-економічної безпеки [22-23]:

1. Стратегія фінансової стійкості та безпеки компанії. Ця стійкість є динамічною, оскільки страхова компанія діє в умовах ринку, де його учасники постійно впливають на зміну ситуації. Таким чином, навіть утримання досягнутого рівня вимагатиме адаптації до нових умов.



2. Стратегія розширення діяльності страхової компанії. Вона включає освоєння нових страхових продуктів, вихід на нові ринки, розширення клієнтської бази та диверсифікацію страхового портфеля.

Крім того, сукупність конкурентних стратегій на рівні макро- та мікросередовища страхового ринку обов'язково охоплює стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Процес розробки стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки ПРАТ «УПСК» може здійснюватися двома підходами:

1. «Зверху-вниз» – підхід, коли ініціатива щодо розробки стратегії виходить від керівництва підприємства, яке доручає відділу економічної безпеки створити стратегію з подальшим її затвердженням.

2. «Знизу-вверх» – підхід, коли процес розробки стратегії економічної безпеки ініціюється безпосередньо структурним підрозділом, відповідальним за її забезпечення.

На етапі визначення стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки, тактики та логіки прийняття рішень пропонується виділяти окремі зони фінансово-економічної безпеки підприємств страхової галузі. Для кожної зони розробляються відповідні стратегії економічної безпеки, які отримують ідентифікатори (S), що базуються на попередньому аналізі рівня економічної безпеки підприємства (рис. 3.2). Фахівці виділяють п'ять ключових стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки для страхової галузі, зокрема:

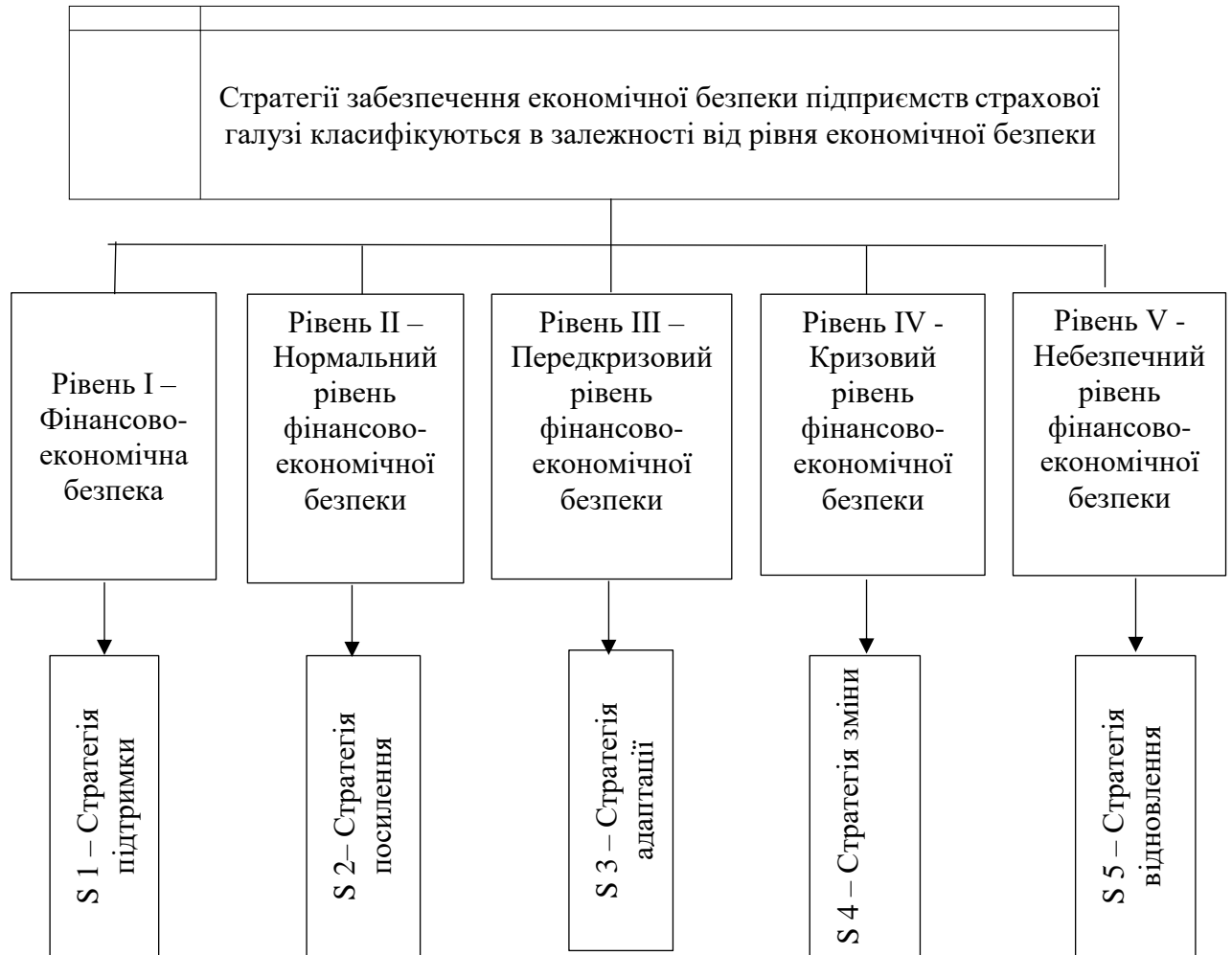


Рис. 3.2. Стратегії забезпечення економічної безпеки ПрАТ «УПСК»  
залежно від рівня фінансово-економічної безпеки

Джерело: сформовано автором за даними [12-15]

1. Стратегія зростання – спрямована на підтримання досягнутого рівня фінансово-економічної безпеки, моніторинг результатів діяльності та запобігання можливим загрозам, які можуть вплинути на економічні інтереси страховика. 2. Стратегія вибіркового посилення – орієнтована на вжиття заходів для зміцнення одного з показників компонент фінансово-економічної безпеки страхового підприємства. 3. Стратегія адаптації – спрямована на вжиття заходів для адаптації компонент фінансово-економічної безпеки страхових компаній до змін у зовнішньому середовищі. 3. Стратегія перетворення – полягає в проведенні змін, які стосуються типу діяльності,

трансформації ринку та необхідних коригувань компонент фінансово-економічної безпеки підприємств страхової галузі. 4. Стратегія всебічного забезпечення безпеки – орієнтована на реалізацію заходів, спрямованих на досягнення бажаного рівня фінансово-економічної безпеки для страховика. У таблиці (3.2) наведені особливості окреслених стратегій в залежності від рівня фінансово-економічної безпеки страхових компаній.

Таблиця 3.2

Стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств страхової галузі у розрізі різних рівнів фінансово-економічної безпеки

Рівень фінансово-економічної безпеки	Особливості рівня фінансово-економічної безпеки	Стратегія забезпечення фінансово-економічної безпеки	Специфікація стратегії
1	2	3	4
I. Фінансово-економічна безпека	Рівень «фінансово-економічної безпеки» означає таку діяльність страхувальника, яка забезпечує ефективне виконання його функцій і наявність надійної системи фінансово-економічної безпеки, що дозволяє управляти всіма її функціональними компонентами	Стратегія зростання	Забезпечує підтримку належного рівня фінансово-економічної безпеки, моніторинг результатів діяльності та запобігання потенційним загрозам фінансово-економічним інтересам страховика
II. Нормальний	Нормальний рівень фінансово-економічної безпеки передбачає прибуткову діяльність підприємства з певним ослабленням однієї або кількох компонент фінансово-економічної безпеки	Стратегія вибіркового посилення	Передбачає здійснення заходів для зміцнення однієї з компонент фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання, значення якої є недостатнім
III. Предкризовий	Предкризовим є такий стан фінансово-економічної безпеки, коли фінансово-господарська діяльність суб'єкта господарювання не здатна забезпечити	Стратегія адаптації	Передбачає вжиття заходів для адаптації виду діяльності до змін зовнішнього середовища та, у свою чергу, адаптацію складових

	необхідний рівень доходів і призводить до збитків		фінансово-економічної безпеки
--	---	--	-------------------------------

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4
IV. Кризовий	Рівень фінансово-економічної безпеки вважається недостатнім, коли за кількома компонентами цього показника спостерігається дефіцит	Стратегія перетворення	Передбачає впровадження змін, що стосуються виду діяльності та зовнішнього ринку.
V. Небезпечний	Небезпечний рівень безпеки характеризується таким станом, коли ймовірність банкрутства та ліквідації суб'єкта господарювання є максимальною	Стратегія всебічного забезпечення безпеки.	Передбачає реалізацію заходів для зміцнення всіх компонентів фінансово-економічної безпеки підприємства, рівень яких є недостатнім

Джерело: сформовано автором за даними [22-24]

Розробка стратегії фінансово-економічної безпеки страхової компанії має здійснюватися в кілька етапів: визначення глобальної мети підприємства; виявлення резервів для підвищення ефективності його діяльності та оцінка загроз з боку зовнішнього середовища; вибір складових економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування та розробка альтернативних варіантів тактичних дій; контроль за результатами реалізації стратегії.

Для створення стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств страхової галузі необхідно визначити алгоритм її формування. В рамках цього алгоритму виділяються основні інструменти, що застосовуються для розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки в страховій сфері (додаток Г) [56-57].

Слід зазначити, що кожна страхова компанія має свої особливості, через що неможливо створити універсальний алгоритм розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки для компаній страхової галузі.

Тому при розробці стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки необхідно враховувати такі базові принципи: наявність обмежень у розробці та реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, які обумовлені рівнем економічної безпеки підприємства та впливами зовнішнього середовища; відповідність стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства поточній економічній ситуації в країні; узгодженість стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки з загальною стратегією безпеки країни.

### **3.3 Моделі управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК»**

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства є ключовим елементом його стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності на ринку. Фінансово-економічна безпека спрямована на захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, таких як фінансові кризи, шахрайство, недобросовісні дії конкурентів чи зміни в законодавстві, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан компанії. Ефективна система управління фінансово-економічною безпекою дозволяє підприємству своєчасно реагувати на ризики, мінімізувати потенційні втрати та раціонально використовувати ресурси, забезпечуючи при цьому ліквідність і фінансову стійкість. Однак сучасні виклики економічного середовища, такі як глобалізація ринків, швидкий розвиток технологій і посилення регуляторних вимог, змінюють традиційні підходи до управління фінансово-економічною безпекою [25-26].

Фінансово-економічна безпека ПрАТ «УПСК» - це цілісна система заходів, спрямованих на збереження стабільності та захист від внутрішніх і

зовнішніх загроз, які можуть негативно позначитися на фінансовому стані та економічній стійкості компанії.

Основними проблемами забезпечення фінансово-економічної безпеки ПРАТ «УПСК», зазвичай є: дефіцит грошових коштів, незадовільний рівень реалізації інтересів власників, низька рентабельність капіталу, зменшення фінансової незалежності або слабка фінансова стійкість. Варто зазначити, що ці проблеми комплексно впливають на загальний стан страховика. Причини їх виникнення зазвичай полягають у нераціональному управлінні фінансовими ресурсами або неефективному управлінні результатами діяльності.

Управління фінансово-економічною безпекою ПРАТ «УПСК» охоплює ряд стратегій і методів, спрямованих на забезпечення стабільного і безпечного фінансового стану організації. Розробка ефективних моделей управління фінансово-економічною безпекою є критичною для збереження конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості компанії. Основні підходи та моделі управління фінансово-економічною безпекою представлені в таблиці 3.2.

Інтегрований підхід до управління фінансово-економічною безпекою ПРАТ «УПСК» передбачає формування єдиної системи, що поєднує різноманітні фінансові інструменти, управлінські методи та технології для забезпечення комплексного захисту компанії. Завдяки цьому підходу страховики можуть не лише реагувати на загрози, що виникають, але й проактивно передбачати можливі ризики та розробляти стратегії їх усунення. Зокрема, інтегрований підхід охоплює аналіз ринкового середовища, оцінку внутрішніх процесів та ідентифікацію потенційних ризиків. Такий системний аналіз дає змогу компанії адаптуватися до мінливих умов бізнесу, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність.

Інтегрований підхід дозволяє ПРАТ «УПСК» ідентифікувати та аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що можуть вплинути на її фінансовий стан. Зовнішні фактори включають економічні коливання,

політичні ризики, зміни в законодавстві та дії конкурентів. До внутрішніх факторів належать фінансове планування, управління ризиками, інвестиційні стратегії та ефективність операційної діяльності. Використання сучасних аналітичних інструментів і технологій, таких як обробка великих даних і штучний інтелект, дає змогу ПрАТ «УПСК» не лише аналізувати великі обсяги інформації, але й прогнозувати майбутні тенденції та управляти можливими ризиками.

Таблиця 3.3

Основні моделі управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання

Модель	Основний фокус	Специфікація
Інтегрований підхід	Комплексне використання інструментів	Включає аналіз ринку, внутрішніх процесів та потенційних загроз для забезпечення цілісного захисту
Ризик-менеджмент	Ідентифікація і управління ризиками	Включає стратегії мінімізації ризиків, страхування, хеджування та інші заходи
Стратегічне планування	Довгострокове планування	Використання фінансових прогнозів та бюджетування для адаптації та ресурсного розподілу
Управління активами а пасивами	Оптимізація балансу	Забезпечення оптимального співвідношення активів і пасивів для фінансово-економічної стабільності
Комплексний менеджмент	Дотримання законодавства	Забезпечення відповідності фінансових та бізнес-операцій з законодавчими стандартами
Поведінкова економіка	Аналіз поведінкових факторів	Контроль за поведінковими аспектами прийняття фінансово-економічних рішень
Управління службами/змінами	Адаптація до змін	Реагування на кризи та гнучке управління ресурсами у відповідь на зміни
Інформаційно-аналітична модель	Використання ІТ технологій	Використання інформаційних систем для збору та аналізу фінансових даних

Джерело: сформовано автором за даними [11-13]

Ризик-менеджмент є важливим компонентом управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК». Цей процес передбачає систематичне виявлення, аналіз і реагування на фінансові ризики, що можуть впливати на

досягнення цілей компанії. Головною метою ризик-менеджменту є зменшення можливих збитків і максимізація потенційних можливостей. Це зобов'язує підприємства не лише вирішувати наявні проблеми, а й передбачати та запобігати ризикам, розробляючи дієві стратегії їх управління.

Процес ризик-менеджменту зазвичай складається з кількох основних етапів: ідентифікація ризиків, оцінка їхньої значущості та ймовірності виникнення, визначення способів контролю та реагування, а також моніторинг результативності впроваджених заходів. Цей процес вимагає збору й аналізу значних обсягів даних, застосування сучасних аналітичних інструментів та залучення висококваліфікованих фахівців. Регулярний моніторинг і коригування стратегій ризик-менеджменту забезпечують ПРАТ «УПСК» гнучкість і стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз.

Інтеграція ризик-менеджменту з іншими управлінськими аспектами, такими як стратегічне планування, фінансове, операційне та корпоративне управління, є одним із ключових його елементів. Ефективне управління ризиками не лише мінімізує ймовірність негативних подій, але й надає підприємству конкурентні переваги, сприяючи оптимальному використанню ресурсів і підвищенню інвестиційної привабливості. Компанії, які успішно керують ризиками, зазвичай демонструють вищий рівень стійкості та стабільності у довгостроковій перспективі [56-57].

Модель стратегічного планування є ключовим інструментом для управління фінансово-економічною безпекою ПРАТ «УПСК», адже вона спрямована на створення та реалізацію довгострокових планів, що забезпечують стабільність і розвиток компанії. Стратегічне планування дає змогу ПРАТ «УПСК» формувати ефективні стратегії, засновані на всебічному аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, що забезпечує сталий розвиток і конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

У процесі стратегічного планування ключовим аспектом є формування фінансових прогнозів та впровадження бюджетування. Фінансові прогнози



дозволяють оцінити майбутні доходи та витрати, визначити потребу в інвестиціях і спланувати рух фінансових потоків. Бюджетування, своєю чергою, виступає інструментом управління фінансовими ресурсами, забезпечуючи пріоритетний розподіл коштів, контроль фінансової дисципліни та ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Завдяки цьому підходу керівництво ПрАТ «УПСК» може оперативнo реагувати на непередбачувані зміни у фінансових показниках, оптимізувати витрати і підтримувати стабільність фінансової системи.

Ефективне стратегічне планування передбачає формування стратегічної гнучкості та здатності організації до адаптації, що включає готовність до змін, швидке реагування на нові умови та ефективне управління ризиками. Це досягається через регулярний перегляд і оновлення стратегічних планів з урахуванням змін у економічному середовищі та внутрішніх процесах компанії. Такий підхід сприяє не лише посиленню фінансово-економічної безпеки ПрАТ «УПСК», але й забезпеченню сталого зростання та стимулюванню інноваційного розвитку страховика.

Модель управління активами та пасивами є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності ПрАТ «УПСК». Вона передбачає стратегічний підхід до збалансування та оптимізації активів і пасивів для мінімізації фінансових ризиків і підвищення загальної рентабельності. Цей процес охоплює аналіз строків погашення, відсоткових ставок, валютних ризиків, ліквідності, а також управління капіталом і борговими зобов'язаннями. Збалансоване управління активами та пасивами дозволяє ПрАТ «УПСК» адаптуватися до фінансових коливань, підтримувати платоспроможність і стійкість до фінансових шоків, зберігаючи ліквідність і кредитоспроможність.

Комплексний менеджмент є невід'ємною складовою стратегії управління ПрАТ «УПСК», спрямованою на забезпечення відповідності законодавчим і регулятивним вимогам. Ця модель управління передбачає

створення та підтримку системи, яка гарантує дотримання встановлених норм і правил у всіх бізнес-процесах і фінансових операціях. Головна мета такого менеджменту полягає у зниженні юридичних ризиків, запобіганні штрафам, санкціям та іншим негативним правовим наслідкам, які можуть виникнути внаслідок порушення законодавства. Система комплексного менеджменту ПрАТ «УПСК» передбачає розробку та впровадження політик і процедур, які забезпечують відповідність діяльності компанії регуляторним вимогам. Це зобов'язує компанії активно відстежувати зміни в законодавстві та своєчасно адаптувати внутрішні правила та процеси до нових норм. Важливою частиною ефективного менеджменту є також регулярні аудити й перевірки для контролю дотримання встановлених процедур, а також навчання персоналу.

Модель поведінкової економіки в управлінні фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК» допомагає розуміти та контролювати поведінкові фактори, що впливають на фінансові рішення. Цей підхід враховує, що людські рішення часто відходять від класичних теоретичних прогнозів через вплив психологічних чинників, емоцій та когнітивних упереджень. Виявлення та виправлення ірраціональної поведінки й рішень дозволяє значно підвищити ефективність фінансового планування і управління ризиками.

У моделі поведінкової економіки ключову роль відіграють стратегії, спрямовані на зменшення ризику ірраціональної поведінки. Це включає впровадження структурованих процесів прийняття рішень із чіткими критеріями оцінки, заснованими на даних та аналітиці, що допомагає знизити вплив суб'єктивних факторів та емоцій на важливі фінансові рішення. Важливим елементом також є навчання персоналу через тренінги та освітні програми, які підвищують обізнаність щодо типових когнітивних упереджень і способів їх уникнення. Модель управління змінами акцентує увагу на здатності ПрАТ «УПСК» оперативного пристосовуватися до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін значно перевищує очікування, ефективне управління

змінами стає вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності та успіху страховика. Ця модель передбачає розробку стратегій, спрямованих не лише на реагування у кризових ситуаціях, а й на проактивне управління трансформаціями. Основними елементами успішного управління змінами є гнучке планування, постійне навчання і розвиток, а також створення культури адаптивності, що підвищує готовність персоналу та організаційних систем до швидкої адаптації до нових умов.

Інформаційно-аналітична модель управління фінансово-економічною безпекою ПрАТ «УПСК» передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій для збору, аналізу та обробки великих обсягів фінансових даних. Завдяки технологіям великих даних, машинного навчання та штучного інтелекту компанії можуть не тільки своєчасно виявляти потенційні загрози, але й здійснювати глибокий аналіз для розуміння складних фінансових взаємозв'язків і тенденцій. Це забезпечує ПрАТ «УПСК» значну конкурентну перевагу, оскільки вони отримують можливість приймати добре обґрунтовані стратегічні рішення на основі точних і актуальних даних. Інформаційно-аналітична модель особливо важлива для забезпечення фінансово-економічної безпеки в глобальному та швидко змінюваному бізнес-середовищі, де інформаційна перевага може істотно впливати на конкурентоспроможність і здатність страховика ефективно управляти ризиками. Кожна з цих моделей має свої характеристики і може використовуватися як окремо, так і у поєднанні з іншими для досягнення найвищої ефективності в управлінні фінансовою безпекою підприємства.

Забезпечення фінансово-економічною безпеки в сучасних умовах потребує від підприємств не тільки використання сучасних інформаційних технологій і методів аналізу, але й постійного розвитку навичок і знань своїх співробітників, а також розробки відповідних правил і процедур згідно з регуляторними вимогами. Інтеграція та взаємодія різних підходів і технологій

у межах єдиної системи управління дозволяє не лише вирішувати короткострокові завдання, але й готуватися до довгострокових викликів.

### **Висновки до розділу 3**

Для розвитку страхової компанії доцільно використовувати такі стратегії фінансово-економічної безпеки, як стратегія фінансової стійкості: забезпечення адаптивності до змін ринкової ситуації для підтримання досягнутого рівня фінансової безпеки та стратегія розширення діяльності: впровадження нових страхових продуктів, вихід на нові ринки, збільшення клієнтської бази та диверсифікація страхового портфеля.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою страхової компанії ґрунтується на системному використанні різних методів і форм, підтриманих інформаційно-аналітичним забезпеченням, розробленим на основі принципів економічної безпеки. Відповідна система управління включає три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. Для ПрАТ «УПСК» управління фінансово-економічною безпекою виступає ключовим чинником стабільного розвитку в кризових умовах та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Сучасні моделі управління фінансово-економічною безпекою, такі як інтегрований підхід, ризик-менеджмент, стратегічне планування, управління активами та пасивами, комплексний менеджмент, поведінкова економіка, управління змінами та інформаційно-аналітична модель, акцентують увагу на необхідності комплексного і системного підходу. Застосування цих моделей дає змогу суб'єктам господарювання не лише реагувати на актуальні виклики, але й передбачати потенційні загрози та пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

Забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах кризи стає одним із головних завдань функціонування суб'єкта господарювання, адже саме вона гарантує можливість протистояти викликам і адаптуватися до змін. Система фінансово-економічної безпеки підприємства будується на функціонуванні ключових підсистем, таких як організаційно-управлінська, інформаційно-аналітична, нормативно-правова, моніторингово-контрольна тощо.

Організація системи фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає насамперед створення його організаційної структури, що включає визначення складу центрів відповідальності та їх взаємозв'язків, а також розподіл завдань, повноважень і відповідальності між різними управлінськими ланками. Основною метою побудови механізму фінансово-економічної безпеки на підприємстві є забезпечення умов для його стабільного та ефективного функціонування в ринкових умовах, а також захист від можливих внутрішніх і зовнішніх загроз.

Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності ПРАТ «Українська пожежно-страхова компанія» охоплює вивчення фінансових показників компанії, таких як страхові премії, страхові виплати, а також ефективність використання матеріальних ресурсів і балансу.

Інтегрований підхід дозволяє ПрАТ «УПСК» вирішувати актуальні фінансові проблеми, розробляти стратегічні ініціативи, які сприяють довгостроковому розвитку та стійкості. Він забезпечує фундамент для гнучкого та ефективного управління, що відіграє ключову роль у підтримці фінансово-економічної безпеки та успішній адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Для страхової компанії найбільш критичними є загрози фінансово-економічній безпеці, адже всі можливі втрати, пов'язані з організаційними,

матеріальними або інформаційними проблемами, врешті-решт перетворюються на фінансові збитки. Це означає, що будь-яке порушення безпеки може безпосередньо вплинути на фінансові ресурси компанії, що вимагає особливої уваги до їх захисту.

Показник проникнення страхування поступово знижується: з 1,08% у 2021 році до 0,76% у 2023 році, що свідчить про зменшення частки страхування в економіці на 0,32%. Подібна тенденція спостерігається у показнику щільності страхування, який зменшився на 15,94 долара США, з 39,99 у 2021 році до 24,05 у 2023 році, що вказує на зниження середньої суми страхових премій на душу населення. Водночас частка довгострокового страхування у загальному обсязі зібраних премій демонструє зростання з 10,39% до 12,13%, що є позитивним сигналом для галузі. Загалом, дані показують як виклики, так і можливості для розвитку страхового сектору в сучасних умовах.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою страхової компанії базується на системному поєднанні методів і форм, підкріплених інформаційно-аналітичним забезпеченням, розробленим відповідно до основних принципів економічної безпеки. Запропонована схема управління фінансово-економічною безпекою забезпечує умови для стабільного функціонування: оптимальне використання всіх видів власних і залучених ресурсів; підтримання розвитку компанії і високого рівня рентабельності; дотримання нормативів фінансової стійкості та платоспроможності; ефективне розміщення страхових резервів відповідно до взятих зобов'язань; збереження конкурентоспроможності на ринку страхових послуг; створення умов для захисту від потенційних і реальних загроз, небезпек і ризиків. Таким чином, система економічної безпеки повинна бути орієнтована на забезпечення довгострокового сталого розвитку та адаптацію до змін ринкових умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання впровадження МСФЗ 17 «Страхові контракти»: загальні питання обліку, звітності та аудиту за підсумками 2023 року. Київ: НБУ. 01.12.2023. 59 с.
2. Бабічев А.В., Самородов Б.В. Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 157-167.
3. Базик О. В. Фінансово-економічна безпека у забезпеченні стабільності економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 172-177.
4. Батюк Б.Б., Гірняк К.М. Моделювання управлінських рішень щодо реалізації безпекового адаптивного механізму збалансування фінансових ресурсів інноваційно орієнтованого підприємства в конкурентних умовах економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 97-102.
5. Белялов Т.Е., Корінь І.В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07). С. 235- 238.
6. Біланчук І. М. Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2024. № 34. С. 26-32.
7. Бобиль В. В., Топоркова О. А., Аберніхіна І. Г., Дронь М. А. Фінансово-економічна безпека страхових організацій в контексті регуляторних змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_7)
8. Богріновцева Л., Бондарук О., Ключка О. Фінансова безпека страхового ринку: теоретичний аспект. *Acta Academiae Beregsasiensis*.

*Economics*. 2023. № 4. С. 216-226. URL: <http://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-216-226>

9. Будько О. В., Спекова О. Р. Аналіз фінансових результатів у системі інформаційного забезпечення економічної безпеки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 150-155.

10. Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 52-58.

11. Витвицька У. Я., Малкович П. І. Фінансова безпека малих підприємств: сутність, складові та основні загрози в умовах посилення економічної нестабільності. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 127-133.

12. Гавкалова Н. Л., Табацький М. Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2023. Вип. 2. С. 13-23.

13. Глушко А. Д., Бикова М. В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 143-147.

14. Горбан І. М., Скиба В. В. Сутність фінансового моніторингу в системі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 21-25.

15. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю., Пітел Н. С. Управління розвитком інноваційно-проектної діяльності освітніх закладів в умовах взаємодії, конкурентоспроможності та забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 90-96.



16. Дзюрах Ю. М., Кулиняк І. Я., Веселов О. О. Напрями посилення фінансово-економічної безпеки України в умовах пандемії COVID-19. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 101-113.
17. Добрянський О. І. Джерела фінансування антикризової моделі інтегрованої системи економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 83-87.
18. Дубинська О., Фокін О. Методичні засади аудиту фінансової звітності як складника фінансової та економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 6. С. 281-299.
19. Дудчик О. Ю., Моня Н. В. Вплив підприємств України на національну фінансово-економічну безпеку держави. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 95-100.
20. Колісніченко П. Т., Ушенко Н. В., Терещенко Е. Ю. Методичні засади аналізу ефективності механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 3. С. 42-53
21. Кондратенко Н. О., Трембач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка. 2024. № 34. С. 56-61.
22. Копилюк О. І., Гузар У. Є., Гута С. В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 229-234.
23. Копилюк О. І., Музичка О. М., Рутар Р. І. Комплексна оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 57-68.
24. Костишин Н. С., Яковець Т. А. Європейська інтерпретація фінансової звітності в контексті підвищення її якості для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 9(2). С. 91-98.

25. Криштанович М. Ф. Корупційні схеми і їх негативний вплив на фінансово-економічну безпеку країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 213-217.
26. Левченко О. М., Вовк М. О., Юрченко Н. І., Гаврилюк А. Р. Діагностика системи управління фінансово-економічною безпекою конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 22-30.
27. Масюк Ю. В. Організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки: сутність, завдання та методичні підходи. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 56-61.
28. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
29. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29 жовтня 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
30. Міжнародний стандарт фінансової звітності 17 «Страхові контракти» – огляд. URL: <https://finmanagement.com.ua/ifrs-17-oglyad/> (дата звернення 26.02.2024).
31. МСФЗ 2024: ключові зміни та нюанси переходу. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/neobhodimost-perehoda-na-msfo> (дата звернення 02.09.2024).
32. Неустроєв Ю. Г. Фінансова безпека регіону як складова економічної безпеки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 50-54.
33. Нові показники регуляторної звітності учасників ринку небанківських фінансових послуг. Київ: НБУ. 13.10.2023. 37 с.

34. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 12-18.
35. Онишко С. В., Богріновцева Л. М., Ключка О. В. Трансформація страхового ринку України в умовах сьогодення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9147>
36. Орлов В.М., Шостак Л.В. Ефективність підходів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 7(07). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/189>
37. Офіційний сайт Держаної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
38. Передерій Т.С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201–204.
39. Поліщук О. М., Мельник В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліково-фінансової складової системи економічної безпеки аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 221-226.
40. Про затвердження Правил складання та подання звітності учасниками ринку небанківських фінансових послуг до Національного банку України. Постанова НБУ від 25.11.2021 № 123 (в редакції від 01.01.2024) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0123500-21#Text> (дата звернення 10.09.2024).
41. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
42. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення 02.09.2024).

43. Ситник Н. С., Тишковець М. М. Фінансово-економічна безпека страхової компанії та її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-7>
44. Сніщенко Р. Г., Крот Л. М. Управління страховими організаціями в період війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.28>
45. Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 84-87
46. Тарнавська В. В., Мажара Г. А. Моделювання економічної безпеки підприємства «Нова пошта» для оцінки фінансової стійкості в умовах глобальних викликів та кризових ситуацій. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 77-81.
47. Товстуха Д. О. Роль податкової політики у забезпеченні фінансово-економічної безпеки держави. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 628-635.
48. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : кол. моногр. / [А. В. Балабаниць, О. І. Гапонюк, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, В. Я. Омельченко, К. В. Осипенко, Ф. Л. Перепадя, Л. В. Семкова]. Маріуполь : МДУ, 2020. 223 с.
49. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка і держава*. 2019. № 8. С. 44–50.
50. Утенкова К. О. Методичні підходи до класифікації загроз для фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах турбулентної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_6)

51. Ушенко Н.В., Костікова К.О. Адаптаційні зміни у системі фінансово-економічної безпеки бізнесу України в умовах пандемії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12 (247). С. 82-91.
52. Халіна В. Ю., Біланчук І. М. Складові фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 31. С. 42-47.
53. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В., Чорна Н. Ю., Келманович О. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі конвергенції трансформаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 13-18.
54. Шостак Л. В., Сур'як А. В. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 126-132.
55. Юрій Е. О. Оцінювання фінансово-економічної безпеки в системі фінансового моніторингу діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 71-79.
56. Яременко Л. М., Макарчук І. М., Роженко А. П., Яремко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення системи управління кредиторською заборгованістю в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 113-119.
57. Ярошевич Я. С. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 111-119.
58. Abernikhina, I., Toporkova, O., Sokyrynska, I., Shylo, L. Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3(38), С. 144–153. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237437>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

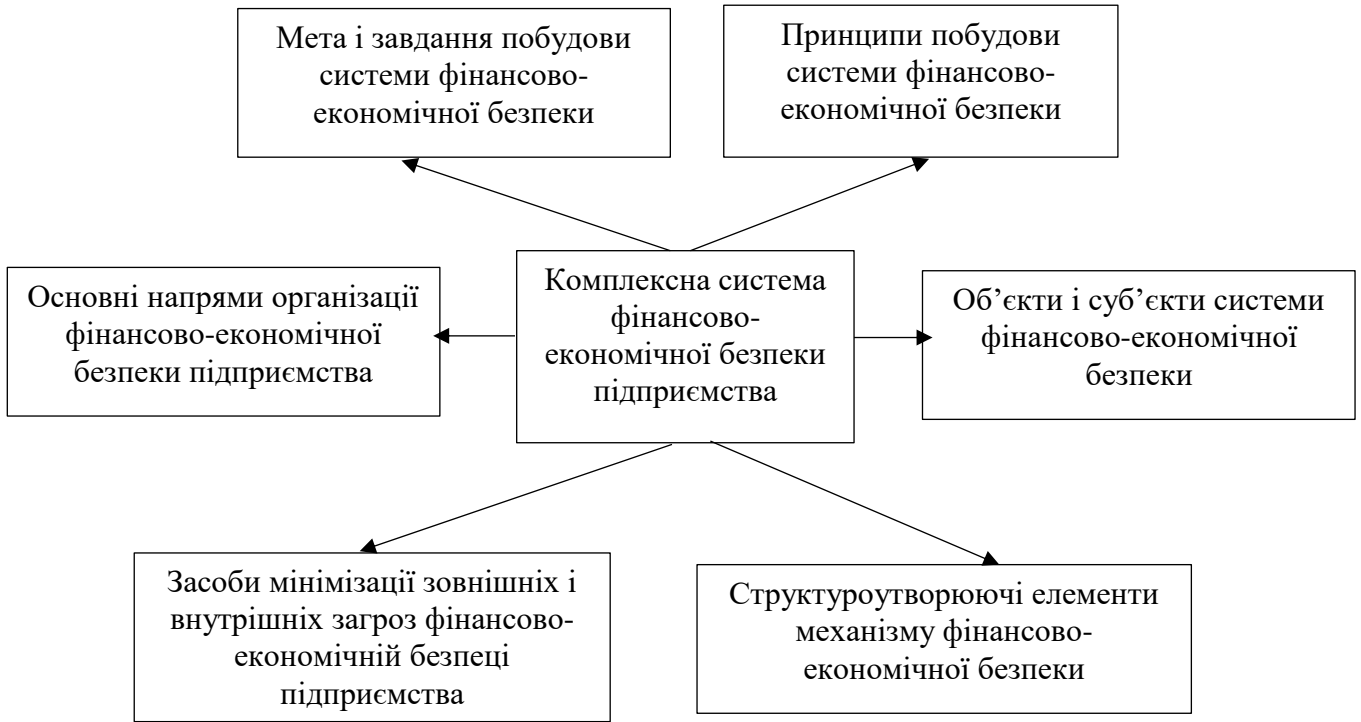


Рис. 1.2. Ключові елементи механізму фінансово-економічної безпеки підприємства





## Додаток В

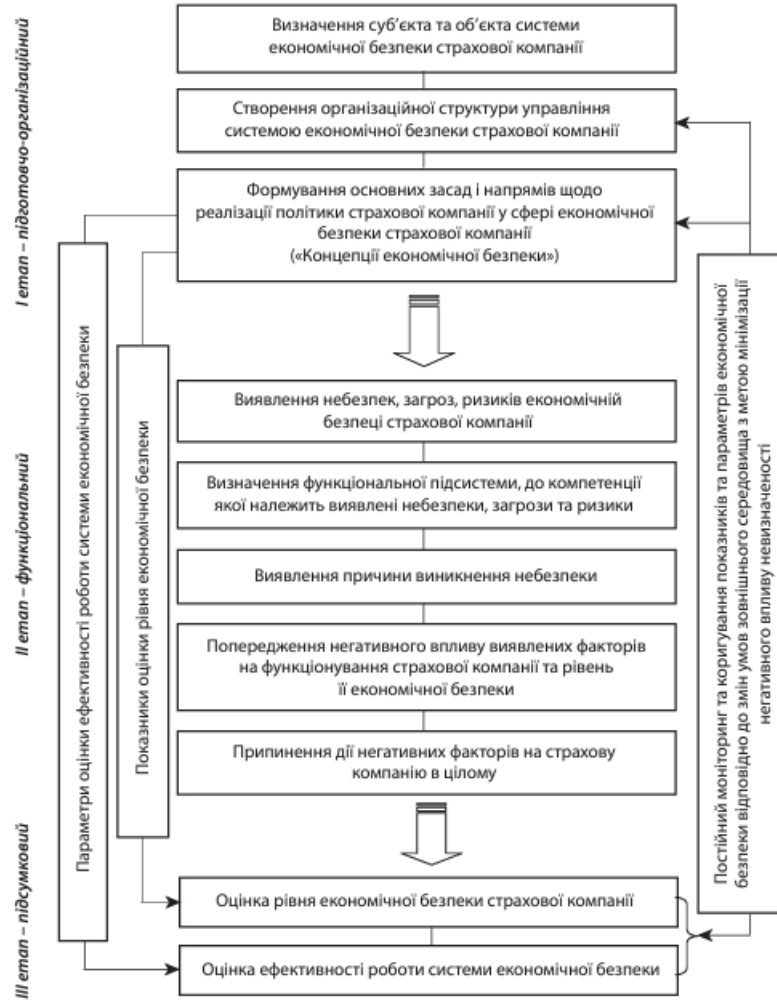


Рис. 2. Загальна схема управління економічною безпекою страхової компанії

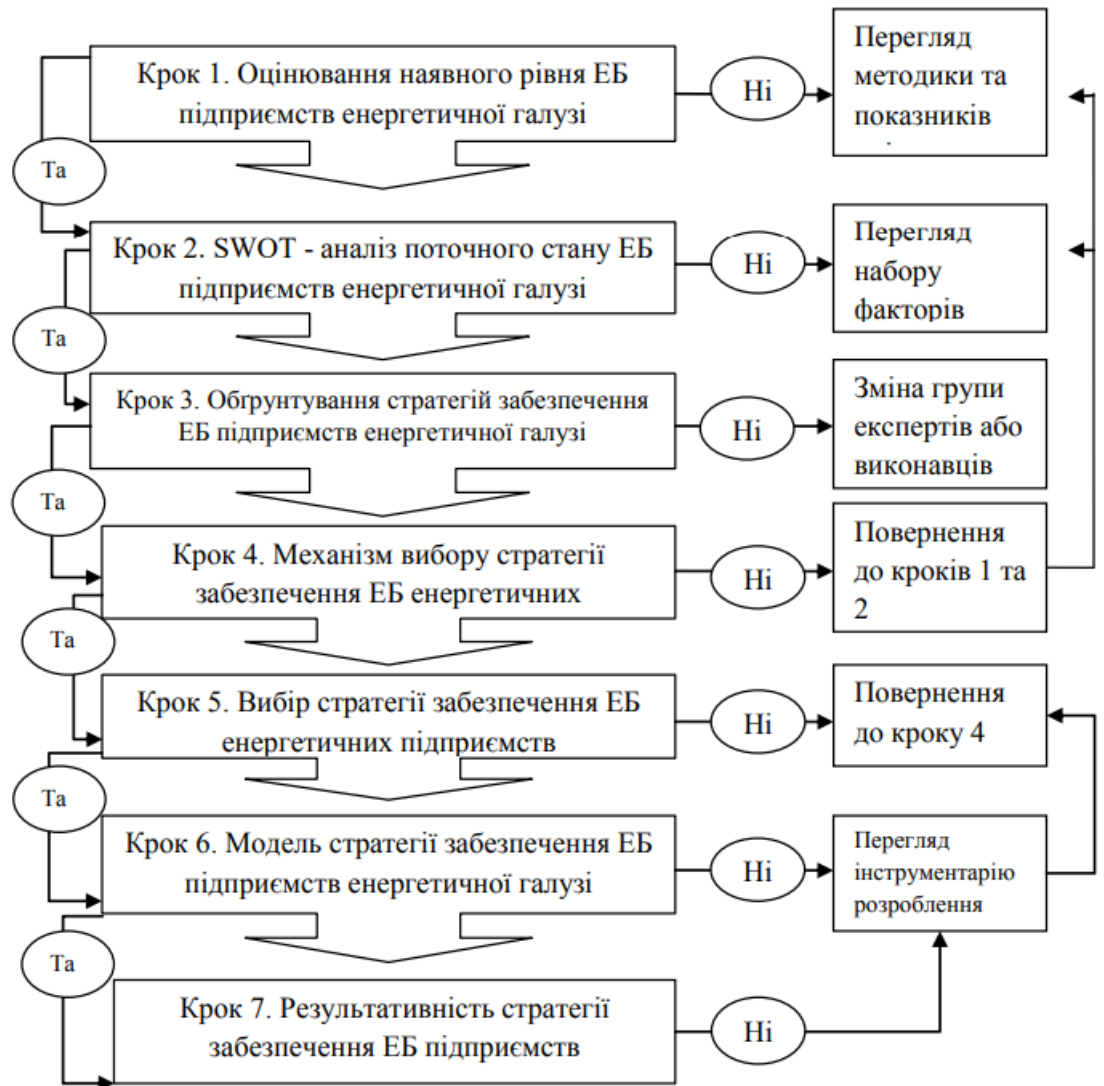


Рис. 3. Алгоритм розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі