

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Каразінський банківський інститут

Кафедра: Банківського бізнесу та фінансових технологій
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок
Освітня програма: Фінансові технології та банківський менеджмент
Група: АФ-21М денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:
**ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ
СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

здобувача вищої освіти **Новохацький Олександр Сергійович**

Кваліфікаційна магістерська робота допущена
до захисту рішенням кафедри банківського
бізнесу та фінансових технологій
Протокол № 7 від «08» грудня 2025 р.
В.о. завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ **К. В. Орехова**

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ **О. Г. Головка**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет **Каразінський банківський інститут**

Кафедра **Банківського бізнесу та фінансових технологій**

Рівень вищої освіти **Другий (магістерський) рівень**

Спеціальність **072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

Освітня програма **Фінансові технології та банківський менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
банківського бізнесу та фінансових технологій,
доктор економічних наук, професор

_____ Г.М. Азаренкова

“8” вересня _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Новохацький Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ
СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

керівник роботи к.е.н, доц. ГОЛОВКО О.Г.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “15” вересня 2025 року № 4601-5/3262

2. Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: **визначено** сутність фінансової стабільності підприємства та **з'ясовано** класифікацію чинників її формування; **уточнено** дефініцію міжнародної інтеграції та **досліджено** особливості її впливу на фінансову стабільність підприємств; **проаналізовано** інструменти формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції.

У розділі 2: **здійснено оцінювання** фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та **визначено** основні індикатори її вимірювання; **проведено діагностику** впливу міжнародної інтеграції на фінансові результати підприємства; **виявлено та визначено** фінансові ризики підприємства, що виникають в умовах міжнародної інтеграції.

У розділі 3: **вивчено та узагальнено** зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств; **обґрунтовано** стратегічні напрями формування

фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах міжнародної інтеграції; **розроблено** програму підвищення ефективності управління фінансовими потоками для забезпечення фінансової стабільності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Вибір теми КМР
2.	Затвердження плану і завдання КМР
3.	Виконання КМР
4.	Подача на кафедру КМР для перевірки наявності запозичень з інших документів
5.	Проходження процедури допуску до захисту КМР
6.	Захист КМР

5. Дата видачі завдання 24.09.2025 року

Здобувач

підпис

О. С. Новохацький

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

О.Г. Головка

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
«ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА
ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»
Новохацький Олександр Сергійович

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 14 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 82 найменувань, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та управління фінансовою стабільністю підприємства в умовах воєнної економіки та міжнародної інтеграції України у глобальний економічний простір.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та механізми впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств, а також напрями її зміцнення в умовах сучасних економічних загроз.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо її зміцнення в умовах воєнної економіки України та поглиблення євроінтеграційних процесів.

Завданнями кваліфікаційної роботи є: - визначити сутність фінансової стабільності підприємства та з'ясувати класифікацію чинників її формування; - охарактеризувати зміст міжнародної інтеграції та проаналізувати особливості її впливу на фінансову стабільність підприємств; - дослідити інструменти формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції; - оцінити рівень фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та визначити ключові індикатори її вимірювання; - провести діагностику впливу міжнародної інтеграції на фінансові результати підприємства; - визначити фінансові ризики підприємства, що виникають в умовах міжнародної інтеграції, та ідентифікувати фактори їх посилення; - вивчити зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств та узагальнити можливості його імплементації в Україні; - обґрунтувати стратегічні напрями формування фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах міжнародної інтеграції; - розробити програму підвищення ефективності управління фінансовими потоками в контексті забезпечення фінансової стабільності.

За результатами дослідження сформульовано комплекс теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції.

Одержані результати можуть бути використані для зміцнення фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції, зокрема для підвищення ефективності управління фінансовими потоками, адаптації до валютних та логістичних ризиків, оптимізації структури капіталу та посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ, МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ, ВОЄННА ЕКОНОМІКА, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, ФІНАНСОВІ ПОТОКИ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ.

ABSTRACT
FOR THE MASTER'S QUALIFICATION THESIS
«THE IMPACT OF INTERNATIONAL INTEGRATION
ON THE FINANCIAL STABILITY OF ENTERPRISES»
NOVOKHATSKYI OLEKSANDR

The Master's qualification thesis contains 83 pages, 14 tables, 5 figures, a list of references with 82 sources, and 2 appendices.

The object of the study is the process of ensuring and managing the financial stability of an enterprise in the conditions of a wartime economy and Ukraine's international integration into the global economic space.

The subject of the study is the theoretical and methodological approaches, tools and mechanisms of the influence of international integration on the financial stability of enterprises, as well as the directions for strengthening it under modern economic threats.

The purpose of the master's thesis is to summarise theoretical and methodological approaches to assessing the impact of international integration on the financial stability of enterprises and to develop practical recommendations for strengthening it in the conditions of Ukraine's wartime economy and deepening European integration.

The tasks of the thesis are to: - define the essence of financial stability of an enterprise and identify the classification of factors that form it; - describe the meaning of international integration and analyse its influence on the financial stability of enterprises; - study the tools for forming financial stability of enterprises in the context of international integration; - assess the level of financial stability of PJSC "Kharkiv Biscuit Factory" and identify key indicators for its measurement; - diagnose the impact of international integration on the financial results of the enterprise; - determine the financial risks arising under international integration and identify the factors that strengthen them; - examine foreign experience in forming financial stability of enterprises and generalise the possibilities of its implementation in Ukraine; - justify strategic directions for forming the financial stability of PJSC "Kharkiv Biscuit Factory" under international integration; - develop a programme to improve the efficiency of financial flow management in the context of ensuring financial stability.

Based on the results of the study, a set of theoretical provisions and practical recommendations has been formulated to strengthen the financial stability of enterprises in the conditions of international integration.

The obtained results may be used to improve the financial stability of enterprises in the context of international integration, particularly to enhance the efficiency of financial flow management, adapt to currency and logistics risks, optimise capital structure and strengthen competitive positions in external markets.

KEY WORDS: FINANCIAL STABILITY, INTERNATIONAL INTEGRATION, WARTIME ECONOMY, FINANCIAL RISKS, FINANCIAL FLOWS, STRATEGIC DEVELOPMENT, ENTERPRISE ADAPTATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	11
1.1. Сутність фінансової стабільності підприємства та класифікація чинників її формування	11
1.2. Міжнародна інтеграція: дефініція, особливості впливу на фінансову стабільність підприємств	18
1.3. Інструменти формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції	24
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПрАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»	29
2.1. Оцінювання фінансової стабільності підприємства	29
2.2. Діагностика впливу міжнародної інтеграції на фінансові результати підприємства	35
2.3. Визначення фінансових ризиків підприємства в умовах міжнародної інтеграції	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПрАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	44
3.1. Зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств	44
3.2. Стратегічні напрями формування фінансової стабільності підприємства в умовах міжнародної інтеграції	48
3.3. Розробка програми підвищення ефективності управління фінансовими потоками підприємств	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Поглиблення міжнародних інтеграційних процесів та орієнтація економічної політики України на європейські стандарти істотно трансформують умови функціонування вітчизняних підприємств. Участь у європейських та міжнародних економічних структурах змінює характер взаємодії бізнесу із зовнішнім середовищем, підвищуючи вимоги до прозорості, дотримання міжнародних норм, фінансової дисципліни та здатності швидко реагувати на коливання світових ринків. Для підприємств це створює як нові можливості розвитку, так і потребу у глибокій адаптації до регуляторних, фінансових та конкурентних умов інтегрованого простору.

У сучасних реаліях, що визначаються повномасштабною війною та високим рівнем економічної турбулентності, питання забезпечення фінансової стабільності набуває особливої актуальності. Підприємства змушені працювати в умовах порушення логістичних маршрутів, скорочення оборотного капіталу, нестабільності попиту, підвищених кредитних ризиків, валютних коливань та загального зростання невизначеності. Разом з тим міжнародна інтеграція виступає важливим компенсатором цих ризиків, відкриваючи доступ до зовнішнього фінансування, інвестиційних і грантових програм, технологічної підтримки та партнерських ініціатив.

Проблематика фінансової стабільності підприємств у контексті міжнародної інтеграції активно розвивається в українській економічній науці. Значний внесок у дослідження механізмів забезпечення фінансової стабільності, оцінювання ризиків і впливу інтеграційних процесів на стійкість бізнесу зробили такі науковці, як Г. М. Азаренкова, І. І. Благун, О. Г. Головка, В. В. Коваленко, О. О. Захаркін, Н. В. Каткова, О. І. Копилук, а також інші дослідники, чиї праці присвячені аналізу фінансової безпеки, стійкості, інвестиційної спроможності та розвитку підприємств в умовах глобальних трансформацій. Їхні напрацювання

заклали методичну основу для оцінювання фінансової стабільності та визначення чинників, що формують її у відкритій економіці.

Воєнні події, що відбуваються на території України, істотно ускладнили умови функціонування бізнесу, спричинивши зростання макроекономічної та фінансової нестабільності, порушення ланцюгів постачання, зменшення доступу до капіталу, збільшення витрат на операційну діяльність та посилення ризиків зовнішнього середовища. У таких умовах підприємства опинилися в ситуації багатовекторного тиску, коли потреба у забезпеченні фінансової стабільності стає ключовою умовою їх виживання та потенційного розвитку.

Метою даної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до оцінювання впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо її зміцнення в умовах воєнної економіки України та поглиблення євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань, а саме:

- визначити сутність фінансової стабільності підприємства та з'ясувати класифікацію чинників її формування;
- охарактеризувати зміст міжнародної інтеграції та проаналізувати особливості її впливу на фінансову стабільність підприємств;
- дослідити інструменти формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції;
- оцінити рівень фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та визначити ключові індикатори її вимірювання;
- провести діагностику впливу міжнародної інтеграції на фінансові результати підприємства;
- визначити фінансові ризики підприємства, що виникають в умовах міжнародної інтеграції, та ідентифікувати фактори їх посилення;
- вивчити зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств та узагальнити можливості його імплементації в Україні;

- обґрунтувати стратегічні напрями формування фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах міжнародної інтеграції;
- розробити програму підвищення ефективності управління фінансовими потоками в контексті забезпечення фінансової стабільності.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та управління фінансовою стабільністю підприємства в умовах воєнної економіки та міжнародної інтеграції України у глобальний економічний простір.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та механізми впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств, а також напрями її зміцнення в умовах сучасних економічних загроз.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системний аналіз, метод фінансового аналізу, метод аналізу та синтезу, порівняльний аналіз.

Інформаційна база дослідження сформована на основі нормативно-правових актів України та документів Європейського Союзу, які визначають регуляторні умови євроінтеграційних процесів і встановлюють вимоги до фінансової прозорості та діяльності підприємств у відкритій економіці. Значну частину інформації становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України та Міністерства економіки, що відображають динаміку макроекономічних показників, валютні коливання, ризики та особливості фінансової поведінки підприємств в умовах інтеграції до європейського ринку.

Аналітичні матеріали міжнародних організацій та європейських інституцій надали можливість оцінити вплив інтеграційних процесів на фінансову стабільність бізнесу та механізми зовнішньої підтримки. Наукові праці українських і зарубіжних дослідників забезпечили теоретичне підґрунтя для аналізу чинників формування фінансової стабільності підприємств та адаптації їх фінансових стратегій до глобальних змін. Для практичної перевірки результатів використано фінансову звітність ПрАТ «Харківська бісквітна

фабрика», що дозволило дослідити вплив євроінтеграційних процесів на реальні фінансові показники підприємства та оцінити рівень його фінансової стабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі теоретичні узагальнення та методичні підходи поглиблюють сучасні уявлення про механізми забезпечення фінансової стабільності підприємств у процесі міжнародної інтеграції. Вони дають можливість краще зрозуміти, яким чином зовнішньоекономічні зв'язки, інтеграційні процеси та доступ до міжнародних ринків впливають на фінансову стабільність і стійкість українських компаній у період воєнних і післявоєнних трансформацій, формуючи нові вимоги до системи їх фінансового управління.

Розроблені в межах дослідження практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані підприємствами для вдосконалення управління фінансовими потоками, підвищення ефективності ризик-менеджменту, оптимізації структури капіталу та зміцнення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Запропоновані інструменти спрямовані на підсилення фінансової стабільності підприємств шляхом підвищення їх здатності адаптуватися до валютних коливань, змін у логістичних ланцюгах, динаміки зовнішньоекономічного середовища та зростаючих вимог міжнародних стандартів, що є критично важливим у період війни та відновлення.

Застосування отриманих результатів сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємств, забезпеченню безперервності виробничих процесів, розширенню можливостей залучення зовнішнього фінансування та укріпленню партнерських зв'язків. На цій основі підприємства зможуть формувати більш обґрунтовані стратегії розвитку відповідно до європейських інтеграційних орієнтирів. У сучасних умовах війни та післявоєнної реконструкції такі результати виступають дієвим інструментом підвищення життєздатності бізнесу та його здатності протистояти зовнішнім шокам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність фінансової стабільності підприємства та класифікація чинників її формування

Фінансова стабільність у ринковому середовищі, особливо за умов запровадження воєнного стану, виступає фундаментальною передумовою безперервного функціонування та збереження життєздатності підприємства. Суб'єкт господарювання має формувати таку систему фінансового забезпечення, яка дає змогу постійно виконувати свої зобов'язання перед державою, персоналом, власниками й партнерами, не допускаючи переривання операційної діяльності [1; 17; 19; 46; 63]. У воєнний період ці вимоги стають ще жорсткішими, адже виникають додаткові ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, логістичними бар'єрами, кадровими втратами та загальною макроекономічною нестабільністю, що підкреслюється також у дослідженнях фінансової безпеки банків та регіонів України [6; 20; 41; 52; 53; 54; 55].

У кризових та непередбачуваних умовах кожне підприємство вимушене шукати способи підвищення ефективності власної діяльності та зміцнення внутрішнього фінансового потенціалу. Саме тому оцінювання фінансової стабільності розглядається як один із ключових напрямів аналізу, що формує розуміння можливостей підприємства у найближчій та довгостроковій перспективі [26; 29; 36; 39]. Такий аналіз створює інформаційне підґрунтя для управлінських рішень, дозволяє враховувати ризики інноваційності, інвестиційні ризики й циклічність фінансово-економічних криз та формує середовище передбачуваності, що особливо важливо під час війни [23; 24; 54; 56; 66]. Фінансова стабільність є обов'язковою умовою конкурентоспроможного

функціонування підприємства, адже саме вона забезпечує здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін економічного простору, реагувати на ризики та зберігати фінансові можливості для розвитку [15; 17; 29; 50]. В умовах воєнної економіки фінансова стабільність також означає можливість своєчасно відновлювати виробничі процеси, перерозподіляти ресурси, формувати резерви та підтримувати ліквідність, що узгоджується з підходами до антикризового фінансового менеджменту та стійкого розвитку підприємства [56; 58; 59; 60; 66; 67]. Для уточнення змісту категорії «фінансова стабільність» було здійснено аналіз підходів економістів, що узагальнено в табл. 1.1, де, зокрема, враховано положення щодо ролі фінансової стійкості в системі економічної безпеки підприємства [63] та підходи до оцінки фінансового потенціалу й фінансової стратегії в умовах невизначеності [36; 37; 38].

Таблиця 1.1

Аналіз визначень поняття «фінансова стабільність підприємства»

Автор	Визначення	Коментар
Азаренкова Г.М., Вепрецька С.О. [1]	Фінансова стабільність підприємства в умовах воєнного стану розглядається як результат функціонування системи фінансової безпеки, що забезпечує збереження платоспроможності, контрольованість фінансових потоків і можливість підтримувати безперервність діяльності навіть за дії воєнних ризиків.	Поняття фінансової стабільності тісно пов'язується з фінансовою безпекою, акцент зроблено на захисті від зовнішніх загроз. Не деталізуються кількісні індикатори стабільності.
Варналій З.С., Андрєєв О.О. [17]	Фінансова стабільність підприємства трактується як стан фінансових ресурсів і потоків, за якого суб'єкт господарювання може своєчасно виконувати зобов'язання, відтворювати діяльність та протидіяти загрозам фінансовій безпеці, у тому числі воєнного походження.	Визначення добре показує зв'язок стабільності з загрозами, але фінансова стабільність подається більше як наслідок загальної системи безпеки, без акценту на внутрішніх інструментах управління стабільністю (структура капіталу, резерви, диверсифікація доходів).
Гайдуков М.О., Шуміло О.С. [19]	Фінансову стабільність автори трактують як здатність підприємства зберігати платоспроможність та фінансову рівновагу під впливом загроз,	Перевага – чіткий зв'язок із ризиками та загрозами, що важливо в умовах війни. Недолік – фінансова стабільність фактично отожднюється з платоспроможністю, без розкриття довгострокових аспектів стабільності

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Коментар
	включаючи воєнні, інформаційні та інституційні ризики.	(інвестиційна активність, здатність до відновлення).
Копилук О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. [63]	Фінансова стабільність у системі економічної безпеки визначається як такий стан фінансових ресурсів та структури капіталу підприємства, що забезпечує його автономію, можливість підтримувати відтворення та протидіяти кризовим явищам, зокрема спричиненим війною.	Визначення є структурно повним (ресурси – капітал – відтворення), воєнний контекст згадується через «кризові явища». Потребує більш явного акценту на порушенні ланцюгів постачання, релокації, пошкодженні активів, які прямо впливають на фінансову стабільність.
Коваленко В.В. [52; 55]	Фінансова стабільність розглядається через призму банківського сектора як здатність зберігати ліквідність, платоспроможність та виконання зобов'язань перед клієнтами й державою, забезпечуючи безперервність фінансового посередництва в умовах воєнного стану.	Підхід орієнтований на банки, але його положення релевантні й для підприємств реального сектору. Перевага – чіткий наголос на ліквідності та безперервності операцій, водночас інвестиційна складова стабільності (можливість фінансувати розвиток після війни) розкрита частково.
Захаркін О.О., Захаркіна Л.С. та ін. [41]	Фінансова стабільність бізнесу в умовах криз (пандемії, а надалі воєнних дій) інтерпретується як спроможність адаптувати структуру доходів і витрат, підтримувати позитивні грошові потоки та зберігати фінансову рівновагу за тривалого порушення нормальних умов господарювання.	Визначення демонструє перехід від пандемічної до воєнної нестабільності, проте воєнний стан не виокремлено як особливий режим. Недоліком є бракування акценту на ролі державної та міжнародної підтримки у відновленні фінансової стабільності підприємств.
Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. [29]	Фінансова стабільність підприємства в умовах економічної нестабільності (включно з воєнною) – це здатність забезпечувати раціональну структуру капіталу, достатність власних і позикових ресурсів та своєчасне виконання зобов'язань, зберігаючи передумови для сталого розвитку.	Автори зосереджуються на капіталі та зобов'язаннях, що є класичним підходом. Воєнні ризики враховані опосередковано. Визначення не розкриває специфічних механізмів підтримки стабільності в умовах фізичних руйнувань, мобілізації персоналу й релокації бізнесу.
Каткова Н.В., Мурашко І.С. [50]	Фінансова стабільність підприємства трактується як спроможність досягати стратегічних цілей, виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати сталий розвиток, що забезпечується використанням збалансованої системи показників у кризових і посткризових умовах (у тому числі воєнних).	Сильна сторона – поєднання фінансових та нефінансових індикаторів через BSC. Проте стабільність подається здебільшого як похідна стратегічного менеджменту, без акценту на оперативних рішеннях (реструктуризація боргу, управління ризиками ліквідності в період активних бойових дій).

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення	Коментар
Заболотний Г.М. та ін. [40]	Фінансова стабільність інноваційно орієнтованого підприємства в кризових умовах (зокрема воєнних) розуміється як фінансова автономія та здатність самостійно фінансувати товарну політику та інноваційні проекти, зберігаючи контроль над ризиками та керуванням змін.	Визначення акцентує увагу на автономії та інноваційності, що є важливими для повоєнного відновлення. Разом з тим воєнні обмеження (доступ до капіталу, руйнування ринків, валютні ризики) не розкриті достатньо.

Джерело: розроблено автором дослідження на основі аналізу наукових праць [1; 17; 19; 29; 40; 41; 50; 52; 55; 63].

Проаналізувавши наукові підходи, наведені в табл. 1.1, можна дійти висновку, що універсального, загальновизнаного визначення фінансової стабільності підприємства не існує. Більшість науковців розкривають це поняття через окремі характеристики – платоспроможність, ліквідність, автономію, структуру капіталу чи здатність протидіяти ризикам. У мирний час така фрагментарність у трактуваннях не створювала суттєвих проблем, однак у воєнних умовах її обмеженість стає критичною, адже традиційні підходи не враховують ризики, пов'язані з руйнуванням активів, релокацією виробництва, втратою персоналу, логістичними бар'єрами, кібератаками та високою турбулентністю ринків. Ці фактори доповнюються результатами сучасних досліджень щодо післявоєнного відновлення бізнесу, ролі міжнародної допомоги та необхідності гнучкого бюджетування в умовах шоків зовнішнього середовища [10; 49; 61].

Виходячи з проведеного аналізу, система наукових поглядів на фінансову стабільність підприємства може бути умовно згрупована за трьома ключовими підходами.

1. Автори, які концентрують увагу на умовах досягнення фінансової стабільності. Цей підхід характерний для робіт, що описують стабільність як результат функціонування внутрішніх механізмів або певного рівня організаційно-фінансової побудови підприємства. У працях Азаренкової Г.М. та Вепрецької С.О. фінансова стабільність розглядається як наслідок ефективної

системи фінансової безпеки, що дозволяє підприємству зберігати платоспроможність і контрольованість фінансових потоків у воєнний період. Подібно до цього, Варналій З.С. та Андреев О.О. пов'язують фінансову стабільність зі спроможністю протидіяти загрозам фінансовій безпеці. Однак у цих підходах недостатньо розкриваються фінансові можливості підприємства після досягнення стабільності, зокрема його здатність реалізовувати інвестиційні проєкти, адаптувати структуру капіталу та забезпечувати розвиток в умовах воєнної економіки [1; 17; 46].

2. Автори, які описують лише ознаки фінансової стабільності. Сюди належать підходи, що зосереджуються на описі окремих характеристик стабільності: збалансованості активів і пасивів, адекватній структурі капіталу, достатності ресурсів чи підтриманні грошових потоків. До цієї групи входять визначення Гриценко Л.Л. і Деркач Л.С., які пов'язують стабільність із раціональною структурою капіталу та виконанням зобов'язань; Закаркіна Л.С. та ін., які наголошують на адаптації доходів і витрат у кризових умовах; а також Каткова Н.В. і Мурашко І.С., що описують стабільність через досягнення стратегічних цілей і застосування збалансованої системи показників. Хоча ці визначення є важливими для теорії, вони залишають поза увагою формування механізмів стабільності в умовах зовнішніх шоків, а також не враховують специфіку воєнного стану, пов'язану з порушенням ланцюгів постачання, обмеженнями мобільності та різким зростанням витрат на ризик-менеджмент [26; 39; 57].

3. Автори, які ототожнюють фінансову стабільність з платоспроможністю або автономією. У працях Заболотного Г.М. та ін., Гайдукова М.О. і Шуміло О.С., а також ряду попередніх досліджень фінансова стабільність часто визначається через здатність підприємства зберігати платоспроможність, фінансову рівновагу та автономію. Такий підхід важливий, однак надто вузький, адже фінансова стабільність у сучасних умовах – це не лише спроможність погашати зобов'язання, а й уміння підтримувати розвиток, здійснювати інвестиції, розширювати операційну діяльність та забезпечувати відтворення

активів, що є критичним у період повоєнного відновлення та трансформації економіки [22; 27; 40; 43; 52; 53; 54; 55].

З урахуванням впливу воєнних ризиків її доцільно трактувати як стан фінансових ресурсів, структури капіталу та фінансових потоків, що забезпечує стійку платоспроможність, ліквідність, інвестиційну й операційну спроможність підприємства, а також його здатність адаптуватися до воєнних шоків і підтримувати потенціал післявоєнного відновлення та зростання. Таке визначення об'єднує ключові положення концепцій фінансової безпеки, стійкості, антикризового менеджменту та стратегічного розвитку, що дозволяє всебічно оцінювати фінансову стабільність підприємств у сучасних турбулентних умовах.

Виявлені під час аналізу обмеження засвідчують, що оцінювання фінансової стабільності підприємства у воєнний період є надзвичайно складним процесом. Це пов'язано з необхідністю одночасного врахування технологічних, виробничих, управлінських і воєнних ризиків, які створюють багатовекторний тиск на функціонування бізнесу. У таких умовах формування зважених управлінських рішень та стратегій підтримання стабільності ускладнюється, що підтверджується сучасними дослідженнями щодо кризового маркетингу, рентоорієнтованої поведінки підприємств і застосування гнучких бізнес-стратегій у ситуації високої невизначеності [59; 60; 66].

Враховуючи результати аналізу та специфіку функціонування підприємств у кризових і воєнних умовах, пропонуємо авторське визначення: «Фінансова стабільність – це такий стан підприємства, за якого воно здатне забезпечувати гнучке використання фінансових ресурсів, підтримувати безперервність виконання своїх зобов'язань, зберігати здатність до розвитку та адаптації в умовах невизначеності, а також формувати оптимальну структуру власного та позикового капіталу, що гарантує його платоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість до ризиків у межах допустимого рівня».

Це визначення підкреслює, що фінансова стабільність — це не статичний показник, а властивість, що постійно формується під впливом внутрішніх і

зовнішніх факторів. У воєнних умовах до них належать: доступність фінансування, збереження активів, релокація виробництва, стабільність кадрового складу, державна підтримка, захист майнових прав, зміни у регуляторному середовищі та рівень зовнішньої допомоги, що кореспондує з дослідженнями післявоєнної відбудови, обороноздатності та зовнішньої політики [10; 20; 25; 49; 51; 61].

Фактори, що визначають фінансову стабільність, систематизовані за відповідними класифікаціями (Додаток А), при цьому доцільно враховувати внесок досліджень щодо фінансової безпеки підприємств, домогосподарств та національної економіки в цілому [17; 19; 41; 47; 52–55; 63].

Основними принципами забезпечення фінансової стабільності в умовах воєнного стану є:

- застосування об'єктивних показників, що дозволяють здійснювати реалістичну оцінку фінансового стану;
- оперативне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів;
- системність і проактивність управління;
- здатність прогнозувати та нейтралізувати ризики різної природи;
- інтеграція фінансової політики у загальну систему стратегічного управління підприємством;
- орієнтація на довгострокові стратегічні цілі;
- використання аналітичного інструментарію, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності [11; 17; 26; 36; 43; 74; 75].

Отже, забезпечення фінансової стабільності підприємства має бути спрямоване на формування заздалегідь продуманого, адаптивного та ризикостійкого механізму управління, який мінімізує негативний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечує неперервність діяльності та створює умови для подальшого розвитку [1; 14; 21; 48; 56; 66–68].

Таким чином, фінансова стабільність у період воєнного стану є ключовою характеристикою фінансового стану підприємства та визначальним елементом його стратегічної життєздатності. За нинішніх умов саме фінансова стабільність

і її постійний моніторинг стають основним завданням управління, адже від них залежить здатність підприємства утримувати позиції на ринку, адаптуватися до нових викликів і забезпечувати подальший розвиток після завершення воєнних дій, що підтверджується як теоретичними дослідженнями, так і практичними кейсами українських підприємств.

1.2. Міжнародна інтеграція: дефініція, особливості впливу на фінансову стабільність підприємств

Глобалізація розглядається як більш масштабне й всеохопне явище, у межах якого регіональні інтеграційні процеси є окремими елементами глобальної архітектури. Вона пов'язана з інтенсивним рухом капіталу, товарів, технологій, людських ресурсів та інформації, а також із посиленням ролі фінансових ринків і транснаціональних корпорацій [6; 24; 40; 52; 76–79]. Саме хвилі глобалізації та пов'язані з ними фінансово-економічні кризи продемонстрували, наскільки важливими є системи моніторингу ризиків, інструменти антикризового фінансового менеджменту та механізми підвищення фінансової стабільності підприємств [6; 24; 40; 52; 54; 56].

На сучасному етапі ключовою складовою інтеграційних процесів є цифрова інтеграція, яка базується на спільному використанні цифрових платформ, узгодженні вимог до кібербезпеки, електронної ідентифікації та обміну даними. У працях, присвячених інноваційним інформаційним технологіям у фінансовому управлінні, цифровим трансформаціям, розвитку цифрового банкінгу та стартап-екосистем, підкреслюється, що цифровізація істотно змінює структуру фінансових відносин, підходи до управління ризиками та прозорості [11; 12; 28; 32; 70; 80; 81]. Україна демонструє успіхи у цьому напрямі завдяки впровадженню цифрових публічних сервісів, розвитку електронної ідентифікації та digital-by-default підходу до надання послуг, що зміцнює інвестиційний імідж та фінансову стійкість держави й бізнесу [28; 70;

80]. Для України міжнародна інтеграція стала одним із ключових чинників підтримки економічної життєздатності під час повномасштабної війни, при цьому її вплив безпосередньо позначається на фінансовій безпеці підприємств і банківського сектору [1; 6; 17; 20; 52; 55; 63]. У центрі уваги опиняються питання збереження стійкості фінансових потоків, підтримки ліквідності, адаптації систем управління фінансами та ризиками до умов воєнної економіки [17; 19; 40; 52; 63]. Фінансова стабільність підприємства визначається його здатністю генерувати прогнозовані грошові потоки, підтримувати ліквідність та платоспроможність, формувати збалансовану структуру капіталу і забезпечувати належний рівень економічної та фінансової безпеки [1; 17; 19; 26; 29; 40; 63]. Міжнародна інтеграція впливає на ці параметри через низку взаємопов'язаних каналів:

Торговельний канал. Лібералізація торгівлі та зовнішньоторговельна політика як інструменти повоєнної відбудови дають змогу розширювати ринки збуту, нарощувати експорт та зміцнювати валютні надходження, однак посилюють конкуренцію і залежність від зовнішньої кон'юнктури [10; 27; 40].

Фінансовий канал. Інтеграція фінансових ринків і розвиток інструментів інвестування, кредитування та управління ризиками впливають на вартість капіталу, доступність фінансових ресурсів і рівень фінансової безпеки підприємств і банків [24; 26; 40; 52–55; 76–79].

Інвестиційний канал. Прямі іноземні інвестиції й участь ТНК у виробничих та інфраструктурних проєктах сприяють модернізації виробничих потужностей, але потребують балансу між національними та транснаціональними інтересами [24; 27; 31; 42; 50].

Інституційно-правовий канал. Гармонізація регуляторних вимог, розвиток комплаєнсу, антикризового та податкового планування є важливими елементами системи забезпечення фінансової безпеки [1; 5; 14; 18; 21; 46; 48; 65; 71; 72].

Культурно-освітній канал. Поширення практик корпоративної соціальної відповідальності, формування нових моделей корпоративної культури, розвиток

людського капіталу й інновацій безпосередньо впливають на стійкість бізнес-моделей і довіру стейкхолдерів [3; 16; 31; 33; 34; 44; 45].

Цифровий канал. Цифрові трансформації, розвиток фінтех-рішень, цифрового банкінгу, електронної звітності та прозорості фінансово-економічних відносин змінюють механізми управління фінансовою безпекою та підвищують вимоги до кіберзахисту [11; 12; 28; 32; 40; 70; 80; 81].

Зазначені канали не діють ізольовано: їхній кумулятивний вплив може як підсилювати, так і нівелювати окремі ризики, залежно від галузі, масштабу підприємства, структури його капіталу та рівня інтегрованості у міжнародні ринки [1; 17; 24; 40; 52; 63]. Узагальнення впливу торговельного, фінансового, інвестиційного, інституційно-правового, культурного та цифрового каналів наведено в табл. 1.2, де подано ключові ефекти та рекомендації щодо управління ризиками в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення.

Представлена табл. 1.2 демонструє, що кожен канал міжнародної інтеграції має як потенціал для підвищення фінансової стійкості підприємств, так і низку ризиків, що потребують врахування в системі управління безпекою. Так, розширений доступ до міжнародних фінансових ринків створює можливість залучення дешевших кредитних ресурсів і інвестицій, що узгоджується з висновками дослідників про важливість диверсифікації джерел капіталу та оптимізації структури фінансування підприємств [17; 19; 26; 63]. Водночас фінансова відкритість супроводжується підвищеною чутливістю до валютних та процентних коливань, що ускладнює прогнозування грошових потоків та потребує використання інструментів хеджування та резервування ліквідності — підхід, широко підтриманий у працях щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств [1; 17; 19].

Регуляторне наближення до міжнародних норм (МСФЗ, НАССР, ISO, принципи прозорості та комплаєнсу) сприяє зростанню довіри інвесторів і кредиторів, підвищує рівень корпоративного управління та культуру відповідальності бізнесу [5; 12; 14; 21; 48].

Канали впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств

Канал	Суть	Позитивні наслідки	Негативні наслідки	Рекомендації
Торговельний	Лібералізація зовнішньоекономічних операцій у межах ЗВТ, митних союзів, спільних ринків	Збільшення обсягів продажів, вихід на нові ринки збуту, поглиблення міжнародної спеціалізації	Посилення конкурентного тиску, звуження маржі прибутку, залежність від зовнішньої кон'юнктури	Диверсифікація ринків і портфеля клієнтів, активна маркетингова політика, розвиток бренду та підвищення якості продукції
Фінансовий	Лібералізація руху капіталу, інтеграція у світові фінансові ринки	Доступ до дешевших кредитних ресурсів, залучення інвестицій, використання різних інструментів фінансування (лізинг, факторинг тощо)	Підвищення вразливості до валютних коливань, можливий відтік капіталу, нестабільність відсоткових ставок	Використання інструментів хеджування, формування валютно диверсифікованих потоків, створення резервних фондів ліквідності
Інвестиційний	Приплив прямих іноземних інвестицій, розміщення виробництв і підрозділів ТНК	Запозичення сучасних технологій, управлінських підходів, модернізація основних фондів і нарощення виробничих потужностей	Ризик витіснення місцевого бізнесу, концентрація прибутків у ТНК, можливі розбіжності корпоративних культур	Формування партнерських моделей з ТНК (локалізація виробництва, спільні підприємства), стимули до реінвестування прибутку в країні
Інституційно-правовий	Наближення регуляторних вимог і стандартів (МСФЗ, ISO, НАССР, DCFTA та ін.) до міжнародних норм	Зростання прозорості діяльності, зміцнення довіри інвесторів, полегшення виходу на іноземні ринки, підвищення рівня корпоративного управління	Значні витрати на адаптацію до нових вимог, залежність від змін зовнішнього регуляторного середовища	Поетапне впровадження стандартів, участь у міжнародних програмах підтримки, створення або посилення підрозділів комплаєнсу та внутрішнього контролю
Культурно-освітній	Інтернаціоналізація освітнього простору, обмін знаннями, навичками, інноваціями, розвиток програм навчання персоналу	Підвищення професійної компетентності працівників, активізація інноваційних процесів, формування кроскультурних команд	Мовні та культурні бар'єри, витрати на адаптацію персоналу, ризик «відтоку мізків» за кордон	Інвестування у розвиток HR, системне навчання й перепідготовку, формування мультикультурних команд, програми утримання та мотивації ключових фахівців

Канал	Суть	Позитивні наслідки	Негативні наслідки	Рекомендації
Цифровий	Впровадження цифрових рішень (e-commerce, fintech-сервіси, електронний документообіг, хмарні платформи)	Підвищення операційної ефективності, скорочення транзакційних витрат, розширення каналів збуту та фінансових сервісів	Залежність від рівня кіберзахисту, загрози кібератак, необхідність дотримання вимог щодо захисту даних	Розроблення та впровадження політик кібербезпеки, інвестиції в системи захисту інформації, відповідність GDPR та національному законодавству у сфері даних

Джерело: розроблено автором дослідження на основі аналізу наукових праць [1; 10; 11; 12; 17; 24; 28; 40; 52; 63].

Проте імплементація таких норм супроводжується суттєвими витратами на модернізацію, підготовку персоналу, комплаєнс-контроль і кіберзахист — це відзначають сучасні дослідники ESG-трансформацій, комплаєнсу та цифрової безпеки [5; 11; 12; 28; 41]. Для підприємств харчової промисловості, таких як ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», додатковим викликом є інтеграція міжнародних систем якості, зокрема HACCP, FSSC 22000, BRC, що потребує ресурсів, але водночас підвищує їхню конкурентоспроможність на європейських ринках [10; 12; 34].

Важливий теоретичний контекст впливу інтеграції на корпоративні фінанси пояснює концепція фінансової трилеми: неможливо одночасно забезпечити автономну монетарну політику, повну стабільність фінансової системи та необмежений рух капіталу. Для України, яка здійснює глибоку інтеграцію з ЄС та виконує вимоги DCFTA, це означає посилення регуляторної дисципліни та прозорості, але зменшення гнучкості внутрішніх монетарних механізмів [18; 19; 52].

Євроінтеграція стала одним із ключових чинників підтримки функціонування українських підприємств у воєнний період. Скасування тарифів і «економічний безвіз» з ЄС сприяли розширенню торговельних потоків, формуванню альтернативної логістики та поглибленню участі у європейських ланцюгах постачання — аспекти, які в літературі розглядаються як критичні для відновлення економіки в умовах криз і турбулентності [10; 20; 40; 61]. Для підприємств-експортерів це означало стабілізацію доходів і зниження ризику ліквідності, що прямо впливає на їх фінансову стабільність.

Узагальнюючи, міжнародна інтеграція формує комплексне середовище для функціонування українських підприємств, поєднуючи можливості доступу до ринків, капіталів, інновацій та управлінських практик із новими викликами — комплаєнсом, цифровими ризиками, конкуренцією та необхідністю модернізації виробництва. Саме тому для забезпечення фінансової стабільності підприємства мають адаптувати свої системи управління ризиками, диверсифікувати фінансові інструменти, впроваджувати ESG-підходи, підвищувати прозорість діяльності та

впроваджувати інформаційно-технологічні рішення, що повністю узгоджується з сучасними тенденціями розвитку системи фінансової безпеки, представленими в наукових джерелах.

1.3. Інструменти формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції

Формування фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції та тривалого воєнного стану потребує застосування системних інструментів стратегічного та оперативного управління, серед яких ключове місце посідає фінансове планування. В сучасних реаліях цей процес уже не обмежується внутрішніми розрахунками, а передбачає інтеграцію зовнішніх факторів – зміни торговельних режимів, валютної волатильності, логістичних ризиків, європейських стандартів комплаєнсу та вимог цифрової трансформації. Комплексний підхід до фінансового планування забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до турбулентного середовища, підтримувати безперервність операцій та зберігати стійкість навіть за умов воєнних дій та трансформації євроінтеграційних процесів [20]. У науковій літературі виділяється шість етапів фінансового планування, які в сучасних умовах виконують роль інструментів забезпечення фінансової стійкості (рис. 1.1).

Перший етап – оцінка фінансового стану підприємства, що передбачає аналіз базових фінансових показників на основі бухгалтерського балансу, звітів про рух грошових коштів і фінансові результати. В умовах війни цей етап набуває особливої значущості, адже дозволяє визначити не лише загальну стійкість підприємства, а й оцінити рівень його вразливості до зовнішніх шоків, таких як переривання ланцюгів постачання, коливання валютного курсу чи обмеження доступу до фінансових ресурсів. Серед ключових завдань – виявлення слабких місць, оцінка ризиків, пов'язаних із бойовими діями, руйнуванням інфраструктури або загрозами кібербезпеці, а також розробка

заходів для їх усунення. На основі цього аналізу формується бачення ресурсних можливостей підприємства для протидії кризовим явищам і відновлення діяльності [65].

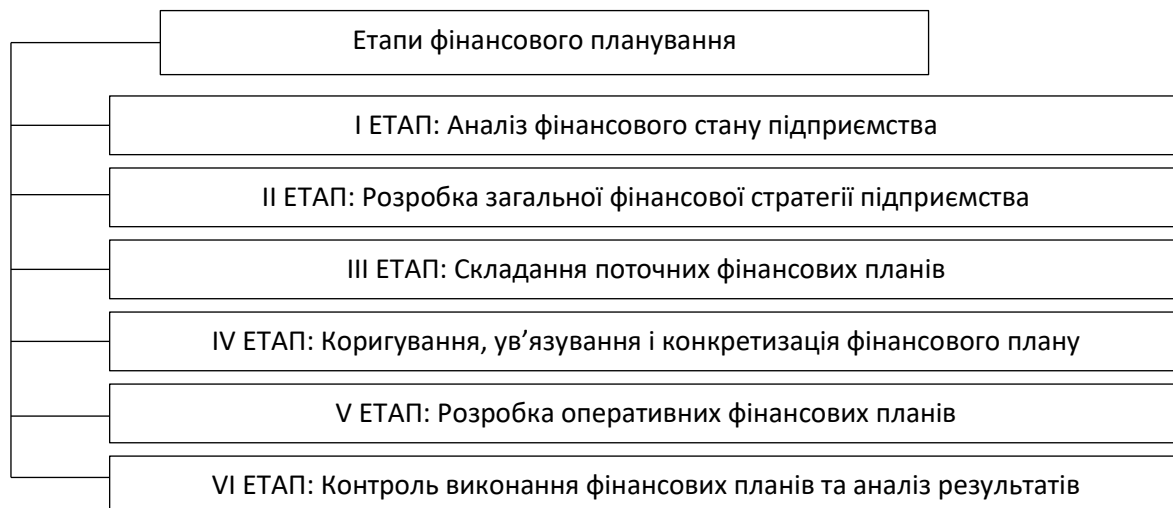


Рис. 1.1. Етапи фінансового планування

Джерело: розроблено автором дослідження на основі аналізу наукових праць [1; 10; 11; 12; 17; 24; 28; 40; 52; 63].

Другий етап зосереджений на формуванні стратегічних фінансових цілей, що враховують потреби підприємства в умовах інтеграції до європейського ринку, виконання стандартів якості та комплаєнсу, а також плануванні фінансової поведінки в умовах воєнної економіки. Стратегічні цілі можуть охоплювати диверсифікацію ринків збуту, розширення експорту до країн ЄС, підвищення прибутковості, створення резервів ліквідності, впровадження цифрових рішень та побудову системи управління ризиками. Розробка фінансової стратегії враховує механізми залучення ресурсів на міжнародних ринках капіталу, використання програм підтримки ЄБРР, ЄІБ чи грантових фондів ЄС, а також оптимізацію податкового навантаження та структури капіталу [74].

Третій етап полягає у формуванні середньострокових фінансових планів і програм, що визначають чіткі орієнтири розвитку підприємства на декілька років. За умов війни середньострокове планування повинно враховувати

змінність операційного середовища, ризики релокації, доступність логістичних маршрутів, можливі перебої в енергозабезпеченні та необхідність інвестицій у кіберзахист. На цьому етапі також коригуються прогнозні значення основних фінансових показників, адаптованих до інфляційних процесів, зростання вартості капіталу, зміни валютного курсу та коливань попиту на зовнішніх ринках [72].

Четвертий етап передбачає узгодження фінансових планів із виробничими, інвестиційними та комерційними стратегіями підприємства. В умовах міжнародної інтеграції це означає необхідність забезпечення відповідності інвестиційних проектів європейським стандартам, сертифікаційним вимогам (НАССР, ISO, FSSC 22000), екологічним нормам та правилам сталого розвитку. Інвестиційні рішення повинні враховувати можливість використання інструментів міжнародного фінансування, таких як гранти, кредитні гарантії, програми модернізації або відновлення інфраструктури. Важливим є також узгодження фінансових планів із маркетинговими та експортними стратегіями, оскільки для багатьох українських підприємств вихід на ринки ЄС є ключовим чинником фінансової стабільності [68].

П'ятий етап зосереджується на оперативному фінансовому плануванні, що забезпечує реалізацію стратегічних рішень у поточній діяльності. Це включає деталізацію витрат, короткострокове бюджетування, управління оборотним капіталом, планування закупівель і логістики. Підприємства в умовах війни змушені розробляти оперативні плани з високою гнучкістю, враховувати можливість перебоїв у виробництві, тимчасової релокації, ризиків для персоналу чи обмежень на імпорту та експорт. Оперативні плани мають бути інтегровані з механізмами кризового реагування та забезпечення безперервності діяльності.

Шостий етап включає контроль і оцінку виконання фінансових планів, що виступає ключовим інструментом формування фінансової стабільності. Моніторинг дозволяє оперативно реагувати на відхилення, адаптувати бюджет, а також оцінювати ефективність управлінських рішень і використання фінансових ресурсів. В умовах війни особливого значення набувають показники

ліквідності, оборотності активів, фінансового важеля, рівня запасів і кредитного навантаження. Результати аналізу використовуються як основа для корекції фінансової стратегії підприємства та розробки антикризових заходів [67].

Методи фінансового планування виступають важливими інструментами управління ресурсами підприємства, що дозволяють формувати стійкість в умовах інтеграції та постійних зовнішніх загроз (рис. 1.2).

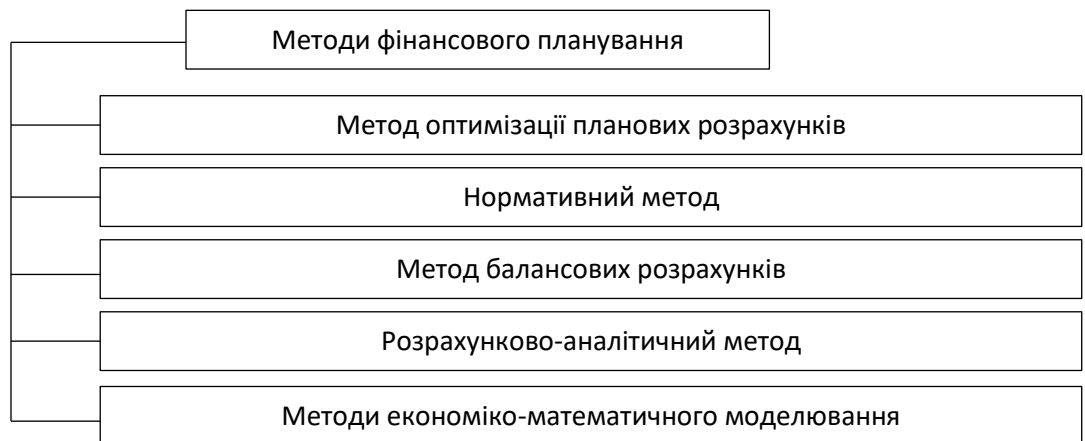


Рис.1.2. Методи фінансового планування

Джерело: розроблено автором дослідження на основі аналізу наукових праць [1; 10; 11; 12; 17; 24; 28; 40; 52; 63].

Серед ключових методів фінансового планування виділяють:

1. Метод оптимізації планових розрахунків, що дозволяє обирати найефективнішу модель розвитку з кількох можливих варіантів. В умовах міжнародної інтеграції цей метод допомагає врахувати зміну логістики, різні сценарії валютних коливань, доступність фінансової підтримки та ефекти від впровадження європейських стандартів.

2. Нормативний метод, який ґрунтується на використанні зовнішніх регуляторних вимог (податкових, екологічних, стандартизаційних) та внутрішніх норм підприємства. У період війни нормативи можуть включати також обмеження щодо енергоспоживання, пріоритетність критичної інфраструктури та вимоги до кібербезпеки.

3. Балансовий метод, що забезпечує узгодження доходів і витрат, є незамінним у ситуаціях, коли підприємство стикається з нестачею оборотних активів, необхідністю пошуку альтернативних джерел фінансування або оптимізацією витрат у період кризи.

4. Розрахунково-аналітичний метод, який дозволяє прогнозувати фінансові показники, ґрунтуючись на попередній динаміці. У воєнний час він допомагає моделювати поведінку грошових потоків з урахуванням ризиків втрати активів, зростання цін, інфляційного тиску та нестабільності попиту.

5. Економіко-математичне моделювання, що дає змогу будувати складні моделі стійкості підприємства залежно від змін зовнішнього середовища. Цей метод є ефективним при розробці антикризових стратегій, оцінці інтеграційних ризиків, адаптації до стандартів ЄС та визначенні потреб в інвестиціях.

6. Прогнозний метод, який дає можливість формувати науково обґрунтовані сценарії розвитку підприємства. Він дозволяє враховувати міжнародні тенденції, можливі зміни регуляторної політики, доступність зовнішніх фінансових ресурсів та динаміку ринків, що особливо важливо в умовах військових загроз і невизначеності [34].

Отже, інструменти фінансового планування формують основу забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах міжнародної інтеграції та воєнного стану. Їх застосування дозволяє не лише оцінити та оптимізувати фінансові ресурси, а й адаптувати діяльність до вимог зовнішніх ринків, підвищити стійкість до ризиків, забезпечити безперервність операцій та підтримати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ПрАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

2.1. Оцінювання фінансової стабільності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Харківська бісквітна фабрика» є одним із найбільших виробників кондитерської продукції в Україні та ключовим учасником корпорації «Бісквіт-Шоколад». Підприємство має понад 125-річну історію, адже його виробничі традиції сягають 1896 року, коли у Харкові було засновано першу фабрику з виготовлення карамелі та борошняних виробів. Новий етап розвитку фабрики розпочався після приватизації й об'єднання активів у 2004 році, коли на основі виробничих майданчиків ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Харків'янка» сформовано інтегрований промислово-комерційний комплекс, що забезпечив масштабну модернізацію, цифрову трансформацію та активний вихід на міжнародні ринки [26; 27; 28; 82].

Станом на 2025 рік, попри триваючу повномасштабну війну, підприємство продовжує забезпечувати стабільну, безперебійну виробничу діяльність, здійснюючи оперативну адаптацію логістики, диверсифікацію каналів постачання та посилення системи ризик-менеджменту. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» функціонує як сучасний високотехнологічний виробничий кластер із повним циклом виготовлення продукції – від контролю якості сировини до завершального пакування товарів. Комплекс модернізацій, проведений у 2015-2023 рр., включаючи оновлення обладнання виробничими лініями Haas, Orlandi, Sasib, Minel, забезпечив приріст продуктивності понад 35 %, скорочення собівартості приблизно на 8 % та стабільність технологічних процесів навіть в умовах енергетичних атак і перебоїв інфраструктури [50].

Асортимент підприємства станом на початок 2025 року перевищує 360 найменувань, включаючи нові лінійки енергозберігаючого випікання та

продукції з покращеним рецептурним складом, орієнтованої на ринки ЄС. Середньодобовий обсяг виробництва перевищує 190 тонн, що забезпечується роботою бісквітного, вафельного, фасувального та пакувального цехів, а також допоміжних підрозділів – автоматизованого енергетичного комплексу, котельні та центрального логістичного хабу.

У зв'язку з умовами воєнного стану особливо актуальним залишається дотримання стандартів якості, простежуваності та безпеки продукції. Фабрика підтвердила чинність міжнародних сертифікацій ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, FSSC 22000 (версія 6) та Halal, а також адаптувала частину внутрішніх процедур до вимог європейського регулювання в рамках поглиблення інтеграції за стандартами DCFTA [50; 82].

Техніко-економічні параметри діяльності фабрики наведено у табл. 2.1, яка демонструє зростання чисельності працівників, збільшення добового випуску продукції, розширення асортиментної політики та стабільне підвищення частки експорту, що у 2024-2025 рр. стало одним із ключових драйверів фінансової стабільності підприємства.

Окремим стратегічним чинником підтримання фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» у період тривалого воєнного стану є власна енергетична інфраструктура, яка включає автономні парогенераторні установки, сучасні холодильні комплекси, системи рекуперації тепла та резервні джерела живлення. Поглиблена модернізація енергетичного блоку та впровадження цифрових модулів контролю вологості й температури забезпечили зниження енергоспоживання вже на 12 % порівняно з 2019 роком [50], а у 2024-2025 рр. підприємство додатково оптимізувало витрати завдяки переходу частини обладнання на енергоощадні режими. Це стало важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки енергоносії залишаються одним із найвагоміших факторів собівартості в умовах нестабільних тарифів та ризиків дефіциту електроенергії, характерних для воєнного періоду. Не менш значущим ресурсом є власний логістичний парк, що включає 35 одиниць транспорту, адаптованих до роботи в умовах перебоїв енергопостачання та обмежень руху.

Таблиця 2.1

Основні виробничо-економічні показники ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			2025 р. (прогноз)	Тенденція 2022-2025
	2022	2023	2024		
Кількість працівників, осіб	2 480	2 510	2 550	2 610	+5,2 %
Добовий випуск продукції, т	170	180	190	195	+14,7 %
Асортимент, найменувань	330	340	355	365	+10,6 %
Частка експорту, % від реалізації	25 %	29 %	31 %	34 %	+9 п.п.
Основні ринки збуту	Україна, ЄС, Кавказ, Близький Схід	-	-	Україна, ЄС, Кавказ, Близький Схід, Центральна Азія	географія розширюється
Сертифікація	ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, Halal	підтверджена	підтверджена	підтверджена, адаптована до вимог FSSC 22000 v6	стабільно висока
Впровадження цифрових рішень	базовий рівень	розширення ERP	додано Industry 4.0	інтеграція системи простежуваності Trace&Track (ЄС)	цифровізація поглиблюється
Енергоефективність	-	-4 % споживання	-8 % споживання	-12 % до рівня 2019 р.	зниження витрат

Джерело: складено автором на основі корпоративних звітів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82] та узагальнення даних ринкового середовища

Саме завдяки цьому підприємству вдалося забезпечити стабільні поставки продукції на внутрішній ринок і гарантований експорт до логістичних хабів у Польщі, Литві, Словаччині та Грузії, які виконують роль транзитних зон для подальшого переміщення продукції до країн ЄС і Кавказу. Така модель логістичної диверсифікації дає змогу мінімізувати вплив руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських шляхів або зміни пріоритетності вантажних перевезень під час війни [27; 28; 41; 82].

Організаційна структура ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» зберігає лінійно-функціональний характер, однак у 2023–2025 рр. була доповнена окремими підрозділами ризик-менеджменту, цифрової безпеки та євроінтеграції. Виробничий, фінансовий, експортний, маркетинговий і логістичний департаменти працюють на основі ERP-системи SAP, яка інтегрована з модулем автоматизованого бюджетування та системами простежуваності продукції відповідно до вимог ЄС. Ця цифрова інтеграція значно підвищила прозорість планування, контроль за запасами та ефективність управління витратами — особливо важливо під час воєнних загроз та високого рівня операційної невизначеності [50]. Відповідну організаційну структуру підприємства наведено у додатку Б, рис. Б.1.

Починаючи з 2018 року, на фабриці системно застосовується контролінг, який на 2025 рік перетворився на комплексний інструмент стратегічного управління витратами, ліквідністю та інвестиційними програмами. Завдяки впровадженню методикам вдалося скоротити витрати на 9 %, зменшити дебіторську заборгованість на 14 %, а у 2023-2024 рр. – досягти стабільного зниження частки бракованої продукції на 6 % через застосування технологій «Industry 4.0». Підприємство поступово розширює систему датчиків автоматичного контролю, цифрових панелей моніторингу та «розумних» виробничих алгоритмів, що підвищує керованість процесів та їх адаптивність до можливих збоїв [50; 51; 82].

Актуалізовані фінансові результати діяльності підприємства наведено у табл. 2.2, де простежується сталий приріст основних фінансових показників,

зокрема: - значне збільшення чистого доходу; - поліпшення валового та чистого прибутку; - помітне зростання рентабельності продажів упродовж 2022-2024 рр.; - зміцнення фінансової стійкості за рахунок диверсифікації експортних потоків.

У військових умовах такі результати свідчать про результативність заходів антикризового управління, впровадження моделей гнучкого планування, переорієнтацію логістики та успішну інтеграцію у європейські ринки, що разом формують міцну основу фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			Відхилення, %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 772 223	2 366 798	2 500 411	+41,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 525 513	2 023 765	2 110 870	+38,4
Валовий прибуток, тис. грн	246 710	343 033	389 541	+57,9
Адміністративні витрати, тис. грн	72 100	79 330	85 500	+18,6
Чистий прибуток, тис. грн	122 160	155 245	198 649	+62,6
Рентабельність продажів, %	6,9	7,5	8,0	+1,1 п.п.

Джерело: укладено автором за річною фінансовою звітністю ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82]

Суттєву роль у зміцненні фінансової стабільності підприємства відіграє його зростаюча інтегрованість у міжнародний економічний простір. Реалізація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та поглибленої зони вільної торгівлі (DCFTA) забезпечила ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» розширений доступ до європейських ринків та дала змогу оптимізувати логістичні маршрути, що особливо важливо у воєнних умовах. У результаті частка експорту у структурі реалізації зросла з 25 % до 31 % у 2022-2024 рр.

(табл. 2.3), ставши ключовим стабілізуючим фактором для доходів підприємства та компенсуючи спад внутрішнього попиту [40; 41].

Таблиця 2.3

Динаміка експортної діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			Тенденція / зміна
	2022	2023	2024	
Обсяг експорту, тис. грн	443 056	686 372	775 127	стабільне зростання
Частка експорту у загальному доході, %	25 %	29 %	31 %	+6 п.п. за період
Обсяги експорту, т	45 200	52 870	59 340	приріст на 31 %
Кількість країн-партнерів	18	22	26	розширення ринків
Основні ринки збуту	ЄС, Кавказ	ЄС, Кавказ, Балтія	ЄС, Балтія, Близький Схід	географія розширюється
Частка експорту до ЄС, %	62 %	66 %	70 %	зміцнення євроорієнтації
Курсова виручка, млн USD	12,1	15,8	18,4	зростання на 52 %
Логістичні хаби	Польща, Литва	Польща, Литва, Грузія	Польща, Литва, Грузія	стабільно
Середня маржинальність експортних поставок, %	11,2 %	12,6 %	13,4 %	підвищення

Джерело: укладено автором за даними річної звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та аналітичних довідок підприємства [82].

Разом із тим, інтеграція до європейського ринку супроводжувалася істотним підвищенням вимог до якості, безпеки виробництва та корпоративної прозорості. Виконання цих зобов'язань потребувало додаткових фінансових та організаційних ресурсів: модернізації технологічних ліній, впровадження систем

НАССР, FSSC 22000, регулярних аудитів та розбудови внутрішнього комплаєнсу. З метою координації відповідних процесів на підприємстві створено відділ євроінтеграції та контролю якості, який відповідає за узгодження виробничих стандартів з вимогами ЄС. Важливим інструментом підвищення фінансової стійкості стало залучення зовнішнього фінансування через програми ЄБРР, EU4Business та міжнародні фонди підтримки експортерів. Це дозволило фабриці реалізувати низку енергоефективних та технологічних проєктів, знизити енергозатрати, підвищити продуктивність обладнання та зміцнити позиції на ринку [51; 52; 53]. Доступ до таких інструментів є характерною рисою підприємств, які успішно адаптувалися до європейських регуляторних умов і змогли підвищити інвестиційну привабливість.

Узагальнена діагностика фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» свідчить, що підприємство не лише зберегло операційну стійкість у період війни, а й демонструє позитивну динаміку ключових фінансових результатів. Модернізація виробничих потужностей, цифровізація технологічних процесів, оновлення систем контролінгу, розширення експортних напрямів та адаптація до європейських стандартів забезпечили стабільне зростання рентабельності та зміцнення ресурсного потенціалу. Висока частка власного капіталу, ефективна структура витрат і зростання валютних надходжень формують основу фінансової стійкості підприємства, тоді як подальший розвиток валютного планування, диверсифікація фінансових інструментів та поглиблення інтеграції з європейськими ринками залишаються перспективними напрямками посилення довгострокової стабільності.

2.2. Діагностика впливу міжнародної інтеграції на фінансові результати підприємства

Фінансовий стан підприємства виступає ключовим індикатором його здатності ефективно працювати у коротко- та довгостроковій перспективі,

забезпечуючи платоспроможність, рентабельність та стійкість до зовнішніх викликів. У контексті міжнародної інтеграції ці параметри набувають особливого значення, оскільки фінансові результати підприємств пов'язуються зі змінами доступу до зовнішніх ринків, коливаннями валютних курсів, трансформацією регуляторних вимог ЄС, залученням інвестицій та участю у глобальних ланцюгах постачання. Для комплексної діагностики впливу інтеграційних процесів на діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» застосовано систему фінансових показників, що охоплює ліквідність, ділову активність, рентабельність, структуру капіталу та фінансову незалежність. Розрахунки виконано на основі річної звітності підприємства за 2022-2024 рр.[82].

Аналіз структури балансу (табл. 2.4) демонструє стабільне зростання активів підприємства: їх загальна вартість зросла на 19 %, що є наслідком модернізації виробничих потужностей, розширення асортименту та зростання оборотних активів. Питома вага власного капіталу перевищує 95 %, що свідчить про високу фінансову автономію та стійкість до зовнішніх шоків.

Таблиця 2.4

Динаміка структури активів і джерел їх формування ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», тис. грн

Показник	Рік			Темп зміни, %
	2022	2023	2024	
Необоротні активи	704 542	739 880	815 720	+15,8
Оборотні активи	1 027 342	1 117 397	1 248 623	+21,5
Активи разом	1 731 884	1 857 277	2 064 343	+19,2
Власний капітал	1 652 770	1 772 066	1 969 004	+19,1
Довгострокові зобов'язання	8 073	12 854	16 842	+108,6
Короткострокові зобов'язання	71 041	72 357	78 497	+10,5

Джерело: узагальнено автором за результатами фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Ліквідність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» характеризується надзвичайно високими показниками: коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності значно перевищують нормативні значення (табл. 2.5). Це свідчить про здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та своєчасно виконувати зобов'язання. Водночас концентрація значних обсягів ліквідних ресурсів вказує на потенціал для підвищення ефективності через інвестиції у модернізацію, цифровізацію чи експортну діяльність.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			Оптимальний діапазон
	2022	2023	2024	
Поточна ліквідність	9,07	9,27	9,49	не менше 1,5
Швидка ліквідність	6,22	6,34	6,45	не менше 1,0
Абсолютна ліквідність	0,72	0,78	0,80	0,20-0,35

Джерело: узагальнено автором за результатами фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Показники ділової активності (табл. 2.6) демонструють прискорення оборотності активів та запасів, що відображає підвищення ефективності операційних процесів. Скорочення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості з 45 до 34 днів позитивно впливає на платоспроможність і зменшує ризики втрати ліквідності. Це свідчить про зміцнення фінансової дисципліни як результат участі в міжнародних ланцюгах збуту, де контроль строків оплати є критично важливим.

Аналіз показників рентабельності (табл. 2.7) демонструє усталене зростання прибутковості: рентабельність продажів зростає з 6,9 % до 8 %, рентабельність активів – із 7 % до 9,6 %, рентабельність власного капіталу – із 7,4 % до 10,1 %. Позитивна динаміка пояснюється модернізацією обладнання,

підвищенням енергоефективності, оптимізацією виробництва та розширенням експорту. Додатково міжнародні програми ЄБРР та EU4Business забезпечили доступ до пільгового фінансування, що прискорило технологічне оновлення підприємства [51; 82].

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			Оптимальний діапазон
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,97	1,27	1,34	стале зростання
Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів	4,1	4,5	4,9	прискорення обігу
Середній період інкасації дебіторської заборгованості, днів	45	38	34	скорочується
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	3,1	3,3	3,5	підвищується

Джерело: авторська систематизація на підставі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Показник	Рік			Тенденція
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	6,9	7,5	8,0	зростає
Рентабельність активів (ROA), %	7,0	8,3	9,6	зростає
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	7,4	8,7	10,1	зростає

Джерело: авторська систематизація на підставі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Інтеграція у зовнішні ринки впливає на фінансові результати фабрики як через можливості, так і через додаткові ризики. З одного боку, розширення експорту до країн ЄС забезпечує стабільний приріст валютних надходжень і зміцнення виручки, що узгоджується з тенденціями зростання українського кондитерського ринку (+8,7 %) та експортного сегменту (+14 %) у 2024 р. за даними Euromonitor [80]. З іншого – підвищується залежність від валютних коливань, змін митних правил та вимог до прозорості звітності. Для мінімізації валютних ризиків ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» застосовує форвардні контракти та природне хеджування [82]. Участь у транснаціональних ланцюгах постачання (Польща, країни Балтії) відкриває для підприємства додаткові можливості масштабування, але передбачає дотримання міжнародних стандартів МСФЗ, HACCP, FSSC 22000, що потребує посилення контролінгових функцій та внутрішнього аудиту [9; 52; 55]. Загалом результати діагностики підтверджують, що міжнародна інтеграція має переважно позитивний вплив на фінансові результати ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Високі показники ліквідності, рентабельності та ділової активності доповнюються позитивним ефектом від участі в експортних програмах, міжнародних проектах підтримки та розширенні ринків збуту. Водночас зростає потреба у зміцненні системи управління ризиками, диверсифікації джерел фінансування, удосконаленні валютного планування та посиленні комплаєнс-процедур, що сприятиме підтриманню фінансової стійкості в умовах посилення євроінтеграційних процесів.

2.3. Визначення фінансових ризиків підприємства в умовах міжнародної інтеграції

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення інтеграції України до світових ринків питання ідентифікації та оцінювання фінансових ризиків набуває особливої актуальності. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», міжнародна інтеграція створює

як нові можливості для розвитку, так і низку ризиків, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Участь у глобальних ланцюгах постачання, розширення експортних поставок до країн ЄС, дотримання стандартів якості FSSC 22000, HACCP, ISO 22000, а також зростаюча залежність від валютних коливань формують для підприємства нову конфігурацію ризиків, що потребує системного аналізу та адаптивного управління. В умовах воєнної економіки, нестабільності логістичних маршрутів і постійних змін регуляторних вимог ЄС особливої ваги набуває розбудова ефективної системи фінансового планування та контролю. Система фінансового планування ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» розроблена таким чином, щоб забезпечувати своєчасне ідентифікування внутрішніх і зовнішніх ризиків, прогнозування їх можливих наслідків і формування цілеспрямованих антикризових заходів.

На підприємстві функціонує декілька центрів відповідальності (рис. 2.1), які відрізняються за своїми функціями, обсягами повноважень та видом фінансової відповідальності. Вони забезпечують збір, аналіз і узагальнення інформації щодо можливих відхилень від цільових показників.

Організаційно-фінансова структура фабрики побудована за принципами прозорості, чіткого розмежування функцій та автоматизації потоків даних. Такий підхід дає змогу мінімізувати інформаційні ризики, підвищити достовірність фінансових прогнозів та забезпечити відповідність європейським вимогам щодо внутрішнього контролю та комплаєнсу.

У структурі підприємства функціонує фінансовий департамент, який координує процес бюджетування, планування та контролю (табл. 2.8). Він відповідає за виявлення основних фінансових ризиків, пов'язаних з:

- ліквідністю та платоспроможністю;
- коливаннями собівартості продукції;
- дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- ефективністю використання оборотних активів;
- відповідністю стандартам фінансової звітності ЄС та міжнародним аудиторам.

Завдяки централізованому управлінню та цифровим інструментам департамент забезпечує узгодженість фінансових рішень між

усіма підрозділами фабрики, що підвищує стійкість до ризикових впливів та зміцнює прогнозованість фінансових результатів.

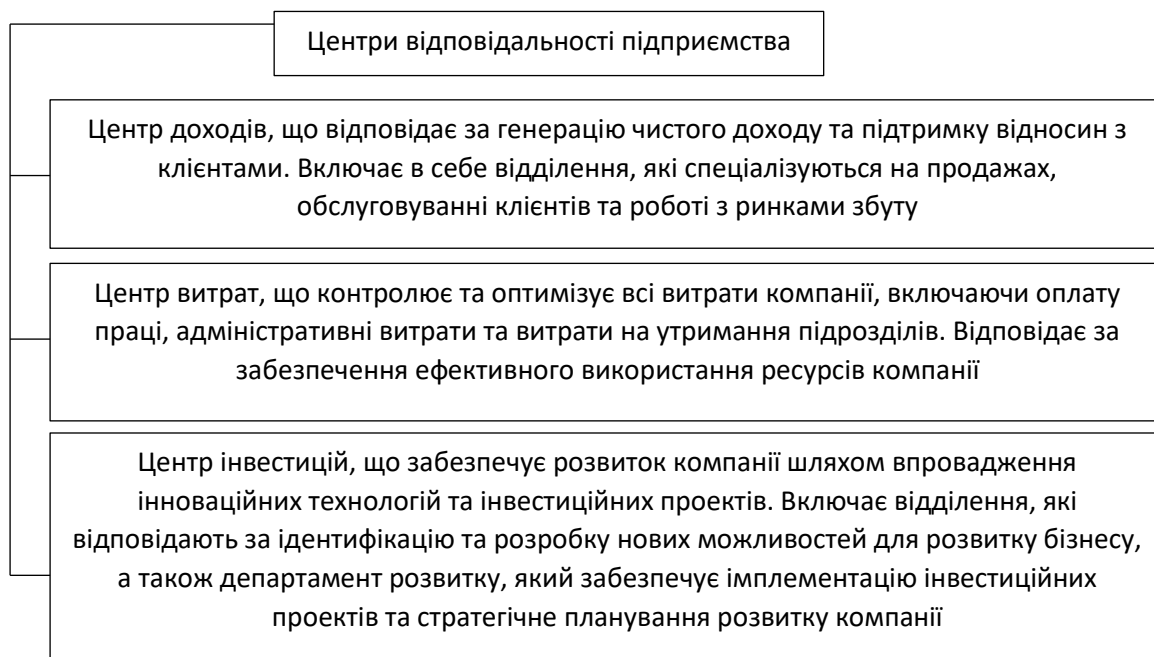


Рис. 2.1. Центри відповідальності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх матеріалів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82]

Таблиця 2.8

Функціональні завдання співробітників фінансового департаменту

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Посада	Кількість осіб	Основні функції
Керівник департаменту	1	Стратегічне управління фінансовою діяльністю, координація планування, взаємодія з банками та контролюючими органами.
Заступник керівника	1	Забезпечує безперервність управління у разі відсутності керівника; контролює операційні процеси.
Фінансові менеджери	4	Планування, бюджетування, аналіз відхилень, оцінка інвестиційних та валютних ризиків.
Бухгалтерія	5	Проведення платежів у системі «клієнт-банк», облік операцій та управління витратами.
Фахівці з дебіторської/кредиторської заборгованості	3	Контроль взаєморозрахунків, моніторинг термінів платежів, мінімізація ризику неплатежів.

Джерело: авторська систематизація на підставі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Скоординована робота всіх підрозділів підприємства дає змогу своєчасно реагувати на появу ризикових змін та формувати обґрунтовані бюджети продажів, виробничих процесів, закупівельної діяльності й руху фінансових потоків.

Фінансові ризики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» зросли під впливом низки чинників, серед яких: - порушення внутрішніх та міжнародних логістичних маршрутів; - подорожчання сировини через інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу; - обмежений доступ до окремих зовнішніх ринків у період активних бойових дій; - необхідність приведення виробничих процесів у відповідність до регуляторних норм ЄС, включно з аудитами, сертифікацією та комплаєнсом; - нестабільність енергопостачання та ризики масштабних блекаутів.

Разом із тим підприємство реалізувало низку антикризових заходів, що дали змогу пом'якшити дію згаданих ризиків, зокрема: - застосування стратегій хеджування валютних ризиків; - укладення довгострокових контрактів із міжнародними постачальниками; - розширення географії експорту та зменшення залежності від окремих ринків; - проведення системного аудиту інвестиційних і технологічних проєктів; - модернізація енергетичної інфраструктури з метою зниження витрат. Реалізація таких дій дала можливість підприємству зберегти належний рівень ліквідності, підтримати стабільність грошових потоків і підвищити прогнозованість фінансових результатів.

Система бюджетування на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» включає такі елементи: - базові бюджети (збуту, закупівель, витрат, руху грошових коштів); - операційні бюджети за конкретними напрямками діяльності; - інвестиційні бюджети; - окремі бюджети ризиків.

Операційні бюджети, у свою чергу, розробляються для управління конкретними операційними аспектами бізнесу (рис. 2.2).

Багаторівнева система фінансового планування забезпечує підприємству спроможність: - здійснювати раннє виявлення та оцінку ризиків; - формувати обґрунтовані антикризові сценарії; - підтримувати прозорість і контрольованість

фінансових потоків; - зміцнювати стійкість до зовнішніх шоків; -забезпечувати відповідність міжнародним стандартам управління. Ефективна взаємодія фінансового департаменту з виробничими, логістичними та комерційними підрозділами підсилює здатність фабрики реагувати на ризикові ситуації в режимі реального часу, що є критично важливим у період нестабільності.

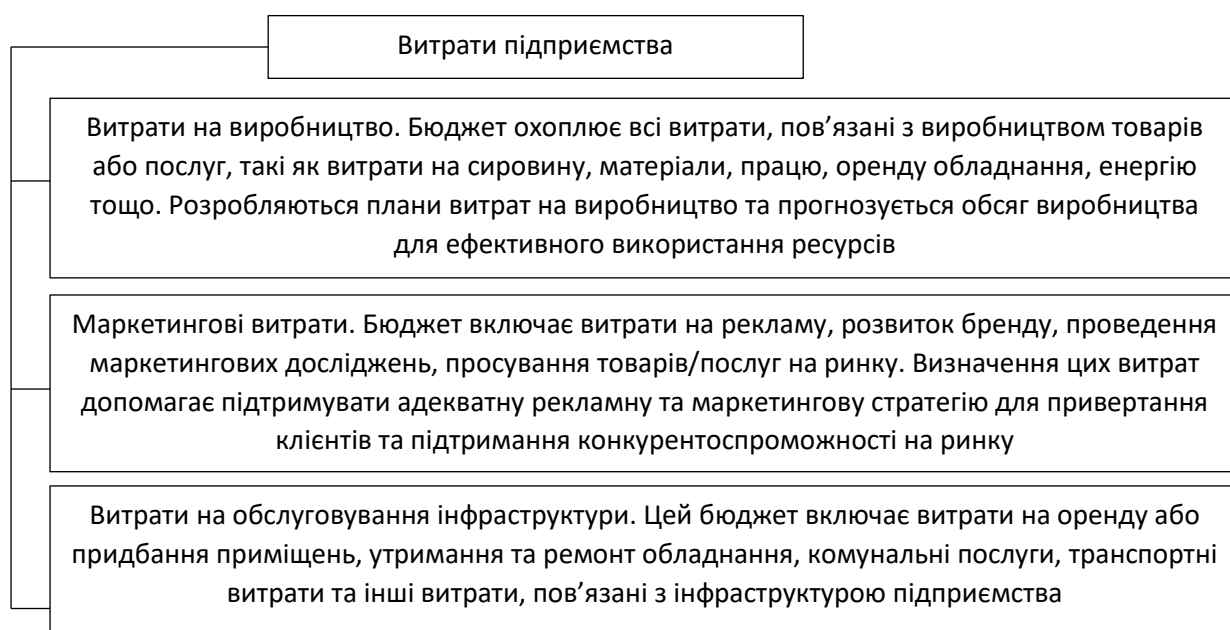


Рис. 2.2. Структура бюджетів та центрів відповідальності ПрАТ «ХБФ»

Джерело: авторська систематизація на підставі внутрішніх документів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Узагальнюючи, система виявлення та оцінювання фінансових ризиків на ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності до умов воєнного стану й процесів міжнародної інтеграції. Комплексний механізм, який поєднує структуроване бюджетування, регулярний моніторинг, аналітичне опрацювання даних і впровадження антикризових інструментів, забезпечує підприємству підтримання фінансової стабільності, зниження впливу ризиків та можливість сталого розвитку навіть за умов підвищеної невизначеності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПрАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА» З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств

Посилення фінансової стабільності підприємств у сучасних умовах глобалізації та міжнародної економічної турбулентності, зумовленої як воєнними подіями в Європі, так і загальним зростанням невизначеності на світових ринках, передбачає системний розвиток механізмів управління та підвищення результативності їх діяльності. Країни з високим рівнем економічного розвитку демонструють, що ключовою умовою стійкого функціонування суб'єктів господарювання є комплексна оцінка їх фінансового стану, прогнозування ризиків та впровадження інструментів раннього реагування на зовнішні загрози. Саме тому все більшої актуальності набуває необхідність використання зарубіжних практик формування фінансової стабільності як на рівні державного регулювання, так і на рівні окремих підприємств [50].

У сучасних інтеграційних процесах вагому роль відіграє створення державою сприятливих фінансово-економічних умов для функціонування бізнесу, зокрема інтегрованого у європейський економічний простір. В умовах війни це завдання набуває стратегічного значення. По-перше, національна політика має включати розроблення довгострокових стратегічних документів, спрямованих на підтримку фінансової стабільності підприємств, що працюють у сферах із підвищеним рівнем ризику. По-друге, важливим є системне використання потенціалу наукових установ, аналітичних центрів і галузевих агенцій для проведення моніторингу внутрішніх і зовнішніх ринків, прогнозування ризиків та формування пропозицій щодо зміцнення конкурентних

позицій підприємств. По-третє, необхідним є вдосконалення механізмів правового захисту підприємств від дискримінаційних практик, недобросовісної конкуренції, порушень прав інтелектуальної власності, що особливо актуально в умовах розширення цифрових ринків і міжнародної торгівлі [44].

Показовим прикладом ефективних підходів до відновлення фінансової стійкості є досвід Німеччини, яка після об'єднання зіткнулася з масштабними викликами у функціонуванні підприємств Східної частини країни. Механізм санації передбачав розроблення детальних планів дій, що формувалися на основі глибокого аналізу причин фінансової нестабільності, оцінки виробничих потужностей, системи постачання, структури витрат та організаційного потенціалу підприємства. Важливою частиною відновлення ставали фінансові заходи: реструктуризація боргів, залучення кредиторів до процесів управління, трансформація короткострокових зобов'язань у довгострокові кредити. Така модель довела ефективність наступальної стратегії, побудованої на диверсифікації виробництва та виході на нові ринки збуту шляхом випуску конкурентоспроможної продукції з нижчою ціною порівняно з аналогами. Однак реалізація таких стратегій була можливою лише для підприємств, що мали певний запас фінансової стійкості та могли інвестувати у власну модернізацію.

У США та Канаді формування фінансової стабільності підприємств здійснюється шляхом активної участі держави у господарському розвитку, системи державних замовлень, податкового стимулювання, кредитних гарантій та спеціальних програм підтримки галузей, що відіграють стратегічну роль у місцевій економіці. Одним із важливих інструментів стабілізації підприємництва є регіональна підтримка через програми грантового фінансування, субсидії на інновації, інвестиції у розвиток інфраструктури та підтримку малих і середніх підприємств, особливо у кризові періоди [75].

Важливо відзначити, що у провідних країнах світу значна увага приділяється захисту прав інтелектуальної власності як елементу фінансової стабільності. У міжнародних угодах детально визначені механізми охорони інтелектуальних прав, що дозволяє мінімізувати втрати підприємств від

порушень та забезпечити захист інноваційної діяльності. В умовах цифровізації цей аспект стає визначальним для великих корпорацій та інноваційних компаній, які активно беруть участь у міжнародній торгівлі [74].

Для України в умовах війни особливого значення набуває децентралізація політики у сфері фінансової стабільності підприємств. Передача частини повноважень місцевому самоврядуванню дає змогу оперативно реагувати на потреби бізнесу регіону, розробляти локальні програми підтримки підприємництва, надавати консультаційні та організаційні послуги, залучати інвестиції та міжнародну технічну допомогу. При цьому держава повинна зберігати за собою стратегічні регулятивні функції та координувати реалізацію загальнонаціональних програм відновлення та підтримки бізнесу [65].

Окремої уваги заслуговує практика Японії, де уряд офіційно визнає існування значних ризиків для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах глобальних потрясінь. Для їх мінімізації розробляються спеціальні програми економічної безпеки, які включають фінансову підтримку, розвиток інновацій, посилення інституційної інфраструктури та підтримку підприємств на всіх етапах їх життєвого циклу. Японський підхід базується на поєднанні стратегічного та операційного управління, що дозволяє формувати стійкі економічні моделі та підвищувати адаптивність підприємств [78].

У країнах Європейського Союзу значну увагу приділяють зміцненню інституційної бази захисту прав власності, розвитку наукових мереж, фінансуванню інноваційних проєктів та підтримці ринкової конкуренції. Особливо важливою для України є Сьома Рамкова програма ЄС, що сприяє розвитку досліджень у галузях харчової промисловості, енергетики, біотехнологій, цифрових технологій та систем безпеки. У цих напрямках зосереджено значний потенціал для українських підприємств, оскільки вони можуть стати основою для модернізації виробництва, підвищення якості продукції та розширення присутності на ринках ЄС [77].

В табл. 3.1 представлено порівняльний аналіз зарубіжного досвіду формування фінансової стабільності підприємств.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду
формування фінансової стабільності підприємств

Країна / регіон	Основні інструменти	Особливості механізму	Елементи, релевантні для України в умовах воєнного стану
Німеччина	Реструктуризація боргів; план санації; залучення кредиторів до управління; диверсифікація виробництва	Санація базується на детальному аналізі причини нестабільності та мобілізації внутрішніх резервів; акцент на поверненні підприємства до прибутковості	Механізми фінансового оздоровлення; реструктуризація зобов'язань; оптимізація витрат; модернізація виробництва для відновлення стійкості
США	Державні замовлення; гранти; кредитні програми; субсидії для МСП; регіональні програми підтримки	Підтримка здійснюється через мережу федеральних та місцевих інституцій; значна роль приватних інвесторів	Грантове фінансування; гарантійні програми для кредитів; підтримка МСП як основи економічної стабільності; локальні програми розвитку
Канада	Податкові стимули; регіональні фонди розвитку; інноваційні гранти; субсидії на відбудову та модернізацію	Високий рівень децентралізації; орієнтація на інновації та відновлення промислових регіонів	Податкові пільги; стимулювання інновацій; регіональна відбудова; інвестиції у місцеву інфраструктуру
Японія	Програми підтримки МСП; інфраструктура економічної безпеки; довгострокове фінансування інновацій; технологічні програми	Держава визнає ризиковість середнього та малого бізнесу; стратегічні плани підтримки в умовах глобальних шоків	Антикризові програми для МСП; розвиток технологічної бази; запровадження стратегій економічної безпеки підприємств
Європейський Союз	Захист прав власності; програмне фінансування (FP7, Horizon Europe); регуляторна підтримка; механізми конкуренції	Комплексний підхід до інновацій; міжнаціональні наукові мережі; суворий контроль за ринком	Захист інтелектуальної власності; участь у міжнародних програмах; інтеграція у стандарти ЄС; підтримка інновацій та цифровізації

Джерело: узагальнено автором на основі дослідження зарубіжного досвіду [71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80].

У більшості розвинених країн світу діяльність із забезпечення фінансової стабільності бізнесу носить комплексний і системний характер. Державні органи здійснюють регулярний моніторинг ринкової кон'юнктури, формують рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, розробляють програми страхування ризиків, гарантування кредитів, розвитку інновацій та технологічних трансформацій. Значну роль відіграють страхові та гарантійні фонди, кредитні кооперативи, фонди ризикового капіталу, що забезпечують доступ підприємств до фінансових ресурсів та сприяють їх стійкості.

Отже, узагальнення світового досвіду формування фінансової стабільності підприємств свідчить, що ключовими є відхід від традиційних підходів управління, перехід до інноваційних, гнучких моделей, системне прогнозування ризиків, диверсифікація діяльності та глибока інтеграція з міжнародними ринками. В умовах воєнного стану та євроінтеграції цей досвід стає особливо цінним для України, оскільки дає змогу формувати ефективні механізми підтримки підприємств, зміцнювати їх фінансову стійкість і забезпечувати конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

3.2. Стратегічні напрями формування фінансової стабільності підприємства в умовах міжнародної інтеграції

У сучасних умовах воєнного стану та одночасного поглиблення міжнародної інтеграції українські підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення їх фінансової стабільності. Підприємства харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», особливо чутливі до зовнішніх та внутрішніх загроз, оскільки працюють у регіоні з активними військовими ризиками, нестабільною логістикою та коливним споживчим попитом. Все це потребує стратегічних рішень, орієнтованих не лише на

збереження виробництва, а й на інтеграцію у нові ринки, дотримання міжнародних стандартів і використання переваг глобальних ланцюгів постачання [70].

Традиційні методи оцінювання фінансових результатів, що базуються лише на облікових показниках, уже не забезпечують повного розуміння можливостей підприємства зберігати стабільність у міжнародному середовищі, особливо під час війни. Тому підприємству потрібна система стратегічного управління, яка комплексно відображає його здатність функціонувати стабільно, адаптуватися до геополітичних змін, виконувати міжнародні зобов'язання та зберігати конкурентні переваги. Таку роль виконує збалансована система показників (Balanced Scorecard), що узгоджує стратегічні напрями підприємства з вимогами інтеграції у міжнародний економічний простір [65].

Одним із ключових інструментів Balanced Scorecard є стратегічна карта, що графічно відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та ресурсами його розвитку. Стратегічну карту фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» наведено в табл. 3.2. Вона дозволяє системно представити основні стратегічні пріоритети підприємства за чотирма проєкціями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Фінансова проєкція стратегічної карти спрямована на підвищення фінансової стабільності підприємства за рахунок оптимізації витрат, підвищення рентабельності, поліпшення оборотності активів та управління ризиками, зумовленими війною й міжнародною інтеграцією (логістичні перебої, валютні коливання, зміна вимог сертифікації).

Клієнтська проєкція, визначає напрями зміцнення взаємодії підприємства зі споживачами та торговельними мережами, зокрема через підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Проєкція внутрішніх бізнес-процесів підкреслює важливість модернізації технологічних процесів, цифровізації управління, оптимізації логістики, впровадження резервних систем енергопостачання й забезпечення гнучкості виробництва в умовах воєнної економіки та міжнародних вимог.

Стратегічна карта забезпечення фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах воєнного стану
та міжнародної інтеграції

Проекція BSC	Показники / Стратегічні завдання	Ключові заходи та інструменти	Очікувані результати (ефекти)
Фінанси	- Оборотність грошових потоків - Рентабельність, прибуток - Зниження ризиків - Захист від інфляційних та логістичних шоків	- Підвищення фінансової стійкості через оптимізацію виробничих витрат і запровадження антикризового бюджетування - Уникнення цінових втрат шляхом диверсифікації постачальників і використання довгострокових контрактів - Перехід на енергоощадні технології та резервні джерела електропостачання - Стандартизація фінансового планування відповідно до вимог міжнародних партнерів - Впровадження системи внутрішнього контролю ризиків	- Нормативний рівень ліквідності та оборотності активів - Зростання прибутку та маржинальності продукції - Зменшення витрат через оптимізацію енерго- та ресурсоспоживання - Зміцнення кредитоспроможності
Клієнти	- Рівень нових покупців - Відсоток лояльності клієнтів - Швидкість обробки запитів - Розширення ринків збуту	- Впровадження нових лінійок продукції з урахуванням вимог ЄС (екологічна упаковка, маркування, стандарт якості) - Підвищення швидкості оброблення комерційних пропозицій та запитів - Розвиток співпраці з торговельними мережами ЄС та логістичними операторами - Розширення цифрових каналів комунікації: сайт, маркетплейси, соціальні мережі - Відбудова іміджу бренду як виробника, що стабільно працює навіть під час війни.	- Зростання ринкової частки - Зміцнення довіри клієнтів і партнерів - Скорочення циклу продажу - Підвищення рівня задоволеності споживачів

Проекція BSC	Показники / Стратегічні завдання	Ключові заходи та інструменти	Очікувані результати (ефекти)
Внутрішні бізнес-процеси	- Тривалість виробничого циклу - Доцільність процесів - Рівень браку - Швидкість виконання замовлень	- Реструктуризація грошових потоків і оптимізація закупівель у воєнних умовах - Перехід до вдосконаленої системи контролю якості з елементами цифрового моніторингу партій продукції (traceability) - Автоматизація процесів пакування та зберігання - Оптимізація логістики – комбіновані маршрути, страхування вантажів, співпраця з міжнародними перевізниками - Розроблення резервних планів (business continuity) для роботи під час обстрілів, відключень електрики, перебоїв транспорту	- Скорочення виробничого циклу - Зниження витрат на логістику й переробки - Підвищення виходу якісної продукції - Безперервність діяльності в кризових ситуаціях
Навчання та розвиток персоналу	- Плинність кадрів - Кваліфікація працівників - Навички роботи з міжнародними вимогами - Готовність до змін	- Розвиток компетентностей працівників: тренінги з управління ризиками, міжнародних стандартів якості, експортних процедур, цифрових інструментів - Стимулювання вивчення англійської мови та розвиток міжкультурної комунікації - Формування внутрішніх команд швидкого реагування (оперативні штаби) - Програми зниження емоційного виснаження: корпоративна підтримка, психологічна безпека, інструктажі щодо дій під час повітряних тривог - Підтримка молодих фахівців у межах кадрового резерву	- Зростання продуктивності праці - Підвищення кваліфікації персоналу - Підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх загроз - Зменшення витрат на медичне страхування та втрати робочого часу

Джерело: авторська систематизація на підставі внутрішніх документів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Проекція «Навчання та розвиток» зосереджена на підвищенні компетентності персоналу, розвитку навичок роботи за міжнародними стандартами, формуванні корпоративної культури стійкості та адаптивності, що також відображено у стратегічній карті.

Оскільки фінансова стабільність формується не лише на рівні підприємства в цілому, а й через ефективність окремих підрозділів, надзвичайно важливим є розроблення деталізованих стратегічних карт для ключових служб, діяльність яких безпосередньо впливає на формування й підтримання стійких фінансових результатів. Особливу роль у цьому процесі відіграє відділ євроінтеграції та контролю якості, який забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, прогнозування змін середовища та узгодження фінансових ресурсів із стратегічними пріоритетами підприємства. Стратегічну карту діяльності відділу євроінтеграції та контролю якості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» наведено в табл. 3.3. Вона комплексно відображає специфічні напрями забезпечення фінансової стабільності в умовах міжнародної інтеграції та високої турбулентності ринку, Серед ключових завдань відділу визначено:

- підвищення точності бюджетного планування, що є критично важливим за умов дефіциту інвестиційних ресурсів, коливання собівартості та зростання виробничих ризиків;

- контроль за заборгованістю контрагентів, який забезпечує зменшення фінансових втрат і підтримання ліквідності підприємства в період нестабільних розрахунків на внутрішньому ринку;

- швидке коригування прогнозів збуту з урахуванням зовнішніх ризиків, зокрема зміни інтенсивності бойових дій, перебоїв у транспортній інфраструктурі, зниження купівельної спроможності чи коливання попиту на харчову продукцію;

- забезпечення прозорості фінансових потоків, що дає можливість ефективно управляти витратами, виявляти ризикові операції та підтримувати вимоги міжнародних партнерів щодо аудиту, звітності та відповідності стандартам ЄС;

Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності відділу євроінтеграції та контролю якості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах воєнного стану та міжнародної інтеграції

Проекція BSC	Стратегічні завдання	Ключові заходи (адаптовано до воєнного стану та ринків ЄС)	Очікувані результати
Фінанси	Зниження фінансових ризиків; підвищення рентабельності; забезпечення ліквідності	- Оптимізація витрат виробництва та енергоспоживання в умовах дефіциту енергоресурсів - Запровадження антикризового бюджетування та контролю за витратами в реальному часі - Перегляд умов співпраці з контрагентами з урахуванням воєнних ризиків та логістичних затримок - Розроблення програм зменшення дебіторської заборгованості та страхування ризиків поставок - Пошук нових джерел фінансування: гранти ЄС, програми відновлення, міжнародні фонди підтримки харчового сектору	- Скорочення тривалості фінансового циклу - Підвищення прибутковості та ліквідності - Зміцнення фінансової стійкості - Зниження чутливості до внутрішніх шоків
Клієнти	Посилення взаємодії зі споживачами та торговельними мережами	- Підвищення якості продукції та відповідності міжнародним стандартам (HACCP, ISO 22000, FSSC) - Адаптація упаковки та маркування для ринків ЄС; впровадження багатомовних етикеток - Забезпечення безперервності поставок навіть у періоди логістичних обмежень - Розвиток цифрових каналів комунікації зі споживачами та партнерами (сайт, соцмережі, онлайн-каталоги) - Формування репутації надійного виробника у воєнних умовах	- Зростання рівня лояльності клієнтів - Розширення збутових ринків (внутрішніх та зовнішніх) - Підвищення конкурентоспроможності бренду на ринках ЄС - Зміцнення довіри партнерів
Внутрішні бізнес-процеси	Модернізація та підвищення ефективності виробництва	- Використання резервних джерел енергоживлення для безперервності виробничого процесу - Оптимізація логістики: комбіновані маршрути, співпраця з міжнародними перевізниками, страхування вантажів - Впровадження системи контролю витрат і відстежуваності партій продукції за вимогами ЄС - Модернізація обладнання, підвищення енергоефективності та автоматизація ключових процесів	- Зниження виробничих ризиків та втрат - Збільшення стабільності операційного циклу - Підвищення якості продукції - Забезпечення відповідності вимогам міжнародних стандартів

Проекція BSC	Стратегічні завдання	Ключові заходи (адаптовано до воєнного стану та ринків ЄС)	Очікувані результати
		- Розширення виробничих потужностей для виконання експортних замовлень	
Навчання й розвиток персоналу	Підвищення компетентності працівників та розвиток кадрового потенціалу	- Проведення тренінгів з експортної діяльності, логістики, стандартів безпеки ЄС, процесного управління - Формування корпоративної культури стійкості, адаптивності та готовності діяти в умовах стресу та швидких змін - Мотиваційні програми для утримання ключових фахівців у воєнних умовах - Підтримка навчання англійської мови (особливо для відділів логістики, маркетингу та контролю якості) - Створення внутрішніх команд розвитку та вдосконалення бізнес-процесів	- Зростання професійного рівня персоналу - Формування кадрової стійкості підприємства - Підвищення ефективності управлінських рішень - Зміцнення конкурентних переваг на міжнародних ринках

Джерело: авторська систематизація на підставі внутрішніх документів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

- своєчасне інформування партнерів та дистриб'юторів відповідно до міжнародних вимог, що підсилює репутаційну складову та сприяє інтеграції у глобальні ланцюги постачання, де особливо важливими є стабільність та відкритість взаємодії.

Застосування стратегічної карти відділу дозволяє цілісно адаптувати управлінські процеси підприємства до умов міжнародних ринків, поєднавши фінансові, операційні, клієнтські та кадрові пріоритети в єдину логічну систему. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, своєчасному реагуванню на зовнішні загрози й мінімізації ризиків, зумовлених як воєнним станом, так і процесами інтеграції України у світову економіку. Стратегічні карти дають можливість удосконалити процеси планування, прогнозування та контролю, забезпечуючи координацію між відділами й створення доданої вартості для підприємства в умовах конкурентного й нестабільного ринкового середовища.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що впровадження стратегічних карт і збалансованої системи показників у діяльність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» формує дієві стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах міжнародної інтеграції. Системне застосування цих інструментів не лише сприятиме адаптації підприємства до глобальних викликів та посиленню стійкості фінансових результатів, а й дозволить зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.3. Розробка програми підвищення ефективності управління фінансовими потоками підприємств

У сучасних умовах воєнного стану вихід на європейський ринок для вітчизняних підприємств, зокрема для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», набуває особливого значення, оскільки поєднує в собі одночасно можливості

диверсифікації збуту та інструмент зміцнення фінансової стабільності в умовах падіння платоспроможності внутрішніх споживачів і високої турбулентності на національному ринку. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, перебої з логістикою, зростання собівартості продукції та невизначеність попиту обумовлюють потребу у вдосконаленні інвестиційної політики підприємства таким чином, щоб вона підтримувала не лише відтворення виробничого потенціалу, а й його переорієнтацію на міжнародні стандарти, вимоги ринку ЄС та зниження чутливості до внутрішніх шоків. Водночас нестача довгострокових фінансових ресурсів, фізичне та моральне зношення частини основних засобів, потреба в модернізації технологій, запровадженні сучасних систем безпеки харчових продуктів і приведенні продукції у відповідність до жорстких регламентів країн ЄС виступають серйозними бар'єрами для активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Попри наявність зазначених обмежень, ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» належить до тих українських підприємств, виробничий потенціал яких суттєво перевищує місткість внутрішнього ринку, а продукція є здатною конкурувати не лише за ціною, а й за якістю, асортиментом та репутацією бренду. Накопичений досвід роботи з національними торговельними мережами, гнучкість у формуванні продуктових лінійок, використання сучасних рецептур і впровадження елементів систем контролю якості створюють передумови для інтеграції підприємства у ланцюги доданої вартості європейського простору. У цих умовах логічним стратегічним напрямом стає пошук і послідовне освоєння нових зовнішніх ринків збуту, що, у свою чергу, потребує зміни акцентів в інвестиційній політиці: від підтримання мінімально необхідного рівня функціонування – до цілеспрямованого інвестування у зовнішньоекономічну експансію, відповідність міжнародним стандартам та посилення фінансової стійкості.

З метою обґрунтування доцільності такого курсу та визначення стартових можливостей підприємства на основі експертного опитування було проведено оцінювання параметрів експортної готовності. У табл. 3.4 узагальнено ключові

показники, що характеризують ступінь готовності як продукції, так і самого ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» до виходу на міжнародний ринок.

Таблиця 3.4

Параметри та ступінь готовності продукції та ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» до міжнародного ринку в умовах воєнного стану

Параметр готовності продукції до міжнародного ринку	Ступінь готовності	Параметр готовності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» до міжнародного ринку	Ступінь готовності
Стабільність внутрішніх продажів за останні 3 роки з урахуванням воєнних коливань	+	Рівень присутності підприємства у галузі на внутрішньому ринку та збереження позицій під час війни	+
Поточна частка продукції на національному ринку та її стійкість до зміни попиту	+	Ступінь покриття попиту на внутрішньому ринку навіть за умов логістичних обмежень	+
Конкурентоспроможність продукції за ціною та якістю у межах ринку України	+	Рівень організації дистрибуції та збуту в умовах війни та адаптивність логістичних ланцюгів	+
Наявність гнучких умов платежу для контрагентів із позитивною репутацією	+	Системність дослідження ринку, аналізу ризиків і планування операцій у кризових умовах	+
Порівнюваність продукції з товарами конкурентів за споживчими властивостями	+	Активність рекламних та маркетингових кампаній у цифровому середовищі	+
Можливість адаптації рецептури, упаковки та маркування до вимог ринків ЄС	+	Рівень кваліфікації працівників у сфері експортного маркетингу, логістики та стандартизації	+
Прийнятний рівень транспортних витрат на далекі відстані з урахуванням воєнних ризиків	+	Наявність запитів від іноземних компаній та потенційних партнерів	+
Наявність можливості швидко модифікувати упаковку або технологію під вимоги країни-імпортера	+	Здатність підприємства виконати експортне замовлення за рахунок запасів або резервних виробничих потужностей	+
Наявність спеціальних вимог до зберігання чи транспортування, які можуть бути забезпечені підприємством	+	Можливість розширення асортименту та гнучкого переходу до нових видів діяльності	+

Продовження табл. 3.4

Параметр готовності продукції до міжнародного ринку	Ступінь готовності	Параметр готовності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» до міжнародного ринку	Ступінь готовності
Відповідність продукції стандартам безпеки харчових продуктів (FSSC 22000, HACCP, ISO)	+	Поточний рівень експортної активності підприємства	+
Можливість сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС	+	Стратегічна орієнтація керівництва на експорт та інтеграцію у міжнародні ринки	+
Можливість використання інноваційних інгредієнтів та нових видів упаковки	+	Наявність фінансових ресурсів для інвестування в експортну діяльність	+
Стійкість виробничих процесів до енергетичних та логістичних ризиків війни	+	Готовність менеджменту до довгострокового очікування результатів та прийняття експортних ризиків	+

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

До параметрів, які оцінювалися, належать динаміка внутрішніх продажів за останні роки, поточна частка ринку, цінова конкурентоспроможність, можливість адаптації упаковки та позиціонування продукції до вимог іноземних споживачів, умови розрахунків із контрагентами, рівень рекламної підтримки, наявність запитів від іноземних компаній, кваліфікація менеджменту в питаннях експортного маркетингу, а також спроможність швидко виконати довільне експортне замовлення з наявних запасів навіть за умов перебоїв з логістикою, що характерно для воєнного періоду. Окремо аналізувалися величина фінансових ресурсів, які підприємство готове спрямувати на експортну діяльність, тривалість періоду, протягом якого керівництво готове очікувати на формування цільових результатів, та реальний рівень зацікавленості топ-менеджменту в розвитку зовнішніх ринків.

Міжнародна практика господарювання свідчить, що розробка експортної стратегії, інтегрованої в інвестиційну політику підприємства, є ключовим ментальним та організаційним кроком, від якого багато в чому залежить успіх усіх наступних дій із виходу на іноземні ринки. Для ПрАТ «Харківська бісквітна

фабрика» це означає переведення експортної активності зі статусу епізодичної та реактивної до усвідомленої складової довгострокового розвитку, спрямованої на підвищення фінансової стабільності у воєнних умовах. Помилки, допущені на стадії формування бачення експорту, можуть призвести до значних фінансових втрат, неефективного розподілу інвестицій, укладання не вигідних контрактів або невиправданого розширення виробництва. Тому важливо, щоб стратегія експорту продукції фабрики була чітко структурована, погоджена з інвестиційними пріоритетами та відповідала реальним можливостям підприємства у контексті воєнних викликів і міжнародної інтеграції.

У найбільш узагальненому вигляді розробка експортної стратегії ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» передбачає послідовне визначення експортного потенціалу її продукції, зокрема з урахуванням європейських вимог до якості, безпечності та маркування; оцінювання готовності брати на себе довгострокові зобов'язання на зовнішніх ринках, а також рівня організаційної, технологічної та фінансової готовності підприємства до експорту в умовах воєнних обмежень; ідентифікацію найбільш перспективних іноземних ринків шляхом вивчення попиту, конкурентного середовища, логістичних маршрутів, бар'єрів входу та можливостей кооперації з локальними дистриб'юторами. Важливим елементом цієї стратегії стає формування інвестиційних пріоритетів, пов'язаних з модернізацією обладнання, підвищенням енергоефективності, впровадженням резервних систем живлення, удосконаленням складів і пакувальних ліній, що дає змогу забезпечити стабільне виконання контрактів навіть у разі перебоїв з електропостачанням чи транспортом.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має суттєвий базовий потенціал до розвитку експортної діяльності, оскільки демонструє позитивну динаміку внутрішніх продажів, достатньо високий рівень присутності у галузі, здатність підтримувати конкурентні ціни та забезпечувати прийнятні умови розрахунків для контрагентів із доброю діловою репутацією.

Продукція фабрики може бути адаптована за упаковкою, дизайном та інформаційним наповненням етикеток з урахуванням вимог іноземних ринків, а

витрати, пов'язані з транспортуванням на значні відстані, можуть бути оптимізовані за рахунок раціонального формування партій постачання та використання комбінованих логістичних маршрутів. Разом з тим, воєнні ризики посилюють вимоги до системи управління запасами, планування відвантажень та страхування вантажів, що потребує додаткових інвестицій у логістичну та інформаційну інфраструктуру.

Важливою складовою програми вдосконалення інвестиційної політики, орієнтованої на міжнародні ринки, є формування чіткого експортного плану. Після того як підприємство визначає своє «експортне бачення», воно має бути «операціоналізоване» у вигляді послідовної програми дій, яка узгоджує стратегічні, фінансові та маркетингові аспекти. Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» першочерговим завданням стає досягнення внутрішнього консенсусу між топ-менеджментом, керівниками функціональних підрозділів та власниками щодо цілей виходу на європейські ринки, параметрів прийнятного ризику, очікуваного горизонту окупності інвестицій та пріоритетності напрямів вкладення капіталу. Експортний план, таким чином, покликаний акумулювати інформацію про цілі, обмеження, ресурси та часові рамки розвитку міжнародної діяльності, відобразити послідовність етапів, встановити контрольні точки та критерії успіху, що дозволить оцінювати результативність інвестиційних рішень у динаміці.

На рис. 3.1 умовно представлено програму вдосконалення інвестиційної політики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в контексті виходу на ринки ЄС, що охоплює блоки діагностики експортної готовності, визначення інвестиційних пріоритетів, формування інструментарію забезпечення якості та безпеки продукції, розвитку логістичної інфраструктури, цифровізації маркетингових комунікацій і побудови партнерських відносин із іноземними контрагентами. Кожен з цих блоків передбачає як первинні, так і супровідні інвестиційні заходи, спрямовані на зниження ризиків війни та забезпечення безперервності операційної діяльності.

Таблиця змісту
Короткий зміст (Executive Summary, одна або дві сторінки щонайбільше)
Вступ: чому ця компанія має експортувати?
<u>Частина I</u>
Заява-зобов'язання щодо експортної політики
<u>Частина II</u>
Аналіз ситуації (Situation/Background Analysis)
Товар або послуга
Операції
Персонал та організація експорту
Ресурси фірми
Структура галузі, конкуренція та попит
<u>Частина III</u>
Маркетинговий компонент
Визначення, оцінка та вибір цільових ринків
Вибір товару та ціноутворення
Методи дистрибуції
Умови (Terms and Conditions)
Внутрішня організація та процедури
Цілі продаж: прогноз доходів та витрат
<u>Частина IV</u>
Тактика: кроки-дії
Країни, що є первинними цілями
Країни, що є вторинними цілями
Зусилля з непрямого маркетингу
<u>Частина V</u>
Експортний бюджет
Про-форма (прогнозована) фінансова звітність
<u>Частина VI</u>
Графік реалізації
Перші кроки (Follow-up)
Регулярний операційний та управлінський огляд (вимірювання результатів проти плану)
<u>Додатки</u>
Фонова інформація про цільові країни та ринки
Базова статистика ринку: історична та прогнозована
Базові факти
Конкурентне середовище

Рис. 3.1. Програма вдосконалення інвестиційної політики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [82].

Не менш важливим напрямом програми є організація пошуку й перевірки потенційних партнерів на ринку ЄС. Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

це означає необхідність вивчення вебсайтів потенційних контрагентів, аналізу новинних ресурсів, профільних майданчиків, відкритих і комерційних баз даних щодо їхньої реєстрації, фінансового стану, відсутності процедур банкрутства або судових позовів, здатних поставити під сумнів стабільність співпраці. Водночас підприємство має використовувати власні контакти – банківські установи, транспортно-експедиторські компанії, консалтингові структури та ділових партнерів – для отримання неформальних рекомендацій та оціночних суджень щодо потенційних імпортерів чи дистриб'юторів.

Ключовою передумовою успішного пошуку партнерів є належна підготовка самого підприємства до перевірки з боку іноземних компаній. У цьому контексті ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має сформувати цілісний, продуманий профіль підприємства, який у стислому, але інформативному форматі відображатиме історію розвитку, виробничий і технологічний потенціал, номенклатуру продукції, наявні системи контролю якості та безпеки, структуру клієнтської бази, досвід співпраці з відомими українськими чи міжнародними мережами, а також ключові конкурентні переваги, що характеризують цінність співпраці з фабрикою. Такий профіль має бути підготовлений, насамперед, англійською мовою, а за можливості – й іншими мовами цільових ринків. Він слугуватиме основою для презентацій, комерційних пропозицій, матеріалів для сайту та електронних платформ, а також для формування позитивного іміджу українського виробника, який продовжує працювати, інвестувати й розвиватися навіть у воєнний період.

З огляду на зростання значення цифрового середовища важливим елементом програми вдосконалення інвестиційної політики стає управління онлайн-репутацією підприємства. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» має системно відстежувати інформацію, яка з'являється про нього в мережі Інтернет, використовувати спеціалізовані сервіси для моніторингу згадок, аналізувати відгуки споживачів і партнерів, оперативно реагувати на потенційно негативні публікації та одночасно забезпечувати поширення позитивних повідомлень про якість продукції, надійність постачань і відповідальну позицію підприємства в

умовах війни. Корпоративний сайт фабрики, орієнтований на експорт, має бути не простим перекладом україномовної версії, а інструментом двосторонньої комунікації з іноземними покупцями, містити актуальну інформацію про продукцію, сертифікацію, логістичні можливості, умови співпраці, а також бути інтегрованим із соціальними мережами, онлайн-форумами та іншими каналами взаємодії.

Особливого значення набуває вміння грамотно формулювати ділові листи-пропозиції іноземним партнерам. Перший контакт має переконливо демонструвати не лише зацікавленість фабрики у співпраці, а й її обізнаність із діяльністю потенційного контрагента, розуміння його потреб та можливих форматів взаємовигідної кооперації. У такому листі варто чітко окреслити номенклатуру продукції, обсяги можливих виробничих потужностей, стабільність постачань, наявність резервних планів на випадок воєнних загроз та готовність підприємства до довгострокової співпраці.

Паралельно із цифровими інструментами важливу роль відіграють особисті контакти, участь у міжнародних виставках, ділових місіях, галузевих форумах, а також взаємодія з бізнес-асоціаціями, які працюють на рівні ЄС чи окремих країн-членів. Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» долучення до таких мереж дозволяє не лише розширити коло потенційних партнерів, а й підвищити довіру до бренду, отримати додаткову інформацію про специфічні вимоги до продукції, зрозуміти регуляторні особливості цільових ринків та доступні програми підтримки українських виробників.

Важливою складовою програми вдосконалення інвестиційної політики у розрізі експортної діяльності є врахування обов'язкових і добровільних вимог ЄС до харчової продукції. Обов'язкові вимоги закріплені в нормативно-правових актах і стосуються безпеки продукту, маркування, відстежуваності партій, дотримання санітарних норм, нанесення відповідних знаків відповідності. Добровільні вимоги, сформовані ринком, стосуються переважно рівня сервісу, екологічних характеристик, використання стійкої упаковки, відповідності ESG-принципам, авторитету бренду й інших чинників, які прямо впливають на

конкурентоспроможність. Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» дотримання обов’язкових вимог створює передумови легального виходу на ринок, тоді як орієнтація на добровільні стандарти є важливим чинником диференціації та формування доданої вартості.

Зрештою, усі перелічені напрями – від оцінювання експортної готовності та формування експортного бачення до цифрової репутації, організації комунікацій із партнерами, врахування нормативних вимог і залучення до галузевих асоціацій – інтегруються у програму вдосконалення інвестиційної політики ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Реалізація цієї програми в умовах воєнного стану та міжнародної інтеграції спрямована на підвищення фінансової стабільності підприємства, диверсифікацію ринків збуту, зниження залежності від внутрішніх шоків і зміцнення позицій українського виробника на європейському ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі вирішено важливе науково-практичне завдання, яке полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до оцінювання впливу міжнародної інтеграції на фінансову стабільність підприємств та розробленні практичних рекомендацій щодо її зміцнення в умовах воєнної економіки України й поглиблення євроінтеграційних процесів. Основні висновки та рекомендації дослідження полягають у такому:

1. Фінансова стабільність у воєнних умовах є визначальним чинником життєздатності підприємства, оскільки забезпечує безперервність діяльності, виконання зобов'язань та здатність реагувати на зовнішні шоки. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного визначення цієї категорії, а традиційні трактування, що ґрунтуються на платоспроможності, ліквідності чи автономії, не охоплюють специфічних воєнних ризиків, таких як руйнування активів, порушення логістики й кадрові втрати. Синтез підходів дозволив сформулювати інтегроване розуміння фінансової стабільності як стану фінансових ресурсів, капіталу й потоків, що забезпечує стійкість, адаптивність та інвестиційну спроможність підприємства. За таких умов забезпечення фінансової стабільності потребує системного управління ризиками, гнучкої фінансової політики та орієнтації на відновлення і довгостроковий розвиток.

2. Міжнародна інтеграція виступає багатовимірним чинником, що суттєво трансформує умови формування фінансової стабільності підприємств, поєднуючи ефекти глобалізації, цифровізації та регуляторних змін. Аналіз наукових підходів показує, що інтеграційні процеси одночасно відкривають нові можливості – доступ до зовнішніх ринків, капіталу, технологій, інновацій та сучасних управлінських практик – і формують комплекс ризиків, зокрема посилення конкуренції, валютну волатильність, потребу у впровадженні стандартів комплаєнсу, високі вимоги до цифрової безпеки та значні витрати на модернізацію. Сукупний вплив торговельного, фінансового, інвестиційного,

інституційно-правового, культурно-освітнього та цифрового каналів визначає фінансову стійкість підприємств у надзвичайно мінливому середовищі воєнної економіки, коли ключовими стають здатність генерувати стабільні грошові потоки, підтримувати ліквідність і забезпечувати ефективне управління ризиками.

3. Фінансове планування в умовах міжнародної інтеграції та воєнного стану постає ключовим інструментом формування фінансової стабільності підприємств, оскільки забезпечує цілісний підхід до оцінки ресурсів, ризиків і можливостей, визначає стратегічні орієнтири та дає змогу адаптувати діяльність до турбулентного зовнішнього середовища. Послідовна реалізація його етапів – від діагностики фінансового стану до контролю виконання – дозволяє підприємствам посилювати стійкість до валютної та логістичної волатильності, виконувати вимоги євроінтеграційного регулювання, ефективно реагувати на воєнні виклики та використовувати потенціал зовнішніх ринків. Використання сукупності методів фінансового планування підсилює здатність підприємства прогнозувати сценарії розвитку, оптимізувати структуру витрат, формувати резерви ліквідності та розробляти антикризові заходи.

4. Оцінювання фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» підтверджує, що підприємство успішно адаптувалося до умов повномасштабної війни та зберегло здатність до сталого розвитку завдяки модернізації виробництва, зміцненню енергетичної автономії, цифровій трансформації та активній інтеграції у міжнародні ринки. Технічне оновлення 2015–2024 рр., впровадження систем контролінгу, Industry 4.0, Trace&Track та адаптація процедур до вимог європейських стандартів (ISO, FSSC, HACCP) сприяли підвищенню ефективності, зниженню собівартості та оптимізації витрат. Власна енергетична та логістична інфраструктура дозволили мінімізувати вплив перебоїв електропостачання та руйнування транспортних шляхів, а розширена географія ринків забезпечила стабільні валютні надходження.

5. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» ефективно функціонує в умовах посиленої міжнародної інтеграції та воєнних викликів, демонструючи стійкість ключових фінансових показників і здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Зростання активів, висока частка власного капіталу, надлишковий рівень ліквідності та прискорення оборотності ресурсів підтверджують зміцнення фінансової бази та ефективність операційного управління. Стабільне збільшення показників рентабельності, удосконалення виробничих процесів, енергоефективність і модернізація обладнання зумовили підвищення прибутковості підприємства та оптимізацію витрат. Міжнародна інтеграція відіграє для фабрики стратегічну роль: розширення експорту, доступ до ринків ЄС, участь у програмах ЄБРР та EU4Business сприяють зростанню валютних надходжень і технологічному оновленню, хоча одночасно підвищують залежність від валютних коливань та регуляторних вимог.

6. Міжнародна інтеграція суттєво трансформує фінансовий ризик-профіль ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», формуючи нові виклики, пов'язані з валютними коливаннями, дотриманням стандартів ЄС, зміною логістичних маршрутів, участю у глобальних ланцюгах постачання та необхідністю забезпечення прозорості фінансової звітності відповідно до вимог європейського регулювання. Посилення впливу цих факторів у воєнний період актуалізує потребу у систематичному моніторингу фінансових ризиків, їх ранньому виявленні та побудові адаптивних антикризових рішень. Запропонована на підприємстві система центрів відповідальності, що охоплює виробничий, фінансовий, ризик-менеджмент, логістичний та комерційний напрями, забезпечує чіткий розподіл повноважень, підвищує якість інформаційних потоків та дозволяє формувати обґрунтовані бюджети, які враховують ризики міжнародної діяльності.

7. Зарубіжний досвід формування фінансової стабільності підприємств демонструє, що стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів забезпечується комплексним поєднанням державної підтримки, інституційного регулювання, механізмів реструктуризації та модернізації виробництва, а також активного

впровадження інноваційних та антикризових інструментів. Практики Німеччини, США, Канади, Японії та країн Європейського Союзу свідчать, що ефективні моделі фінансової стабільності ґрунтуються на глибокій діагностиці причин нестабільності, розвитку інфраструктури економічної безпеки, захисті прав інтелектуальної власності, децентралізації управління, стимулюванні інновацій та розбудові механізмів довгострокового фінансування. Провідні економіки світу приділяють особливу увагу підтримці малого та середнього бізнесу, модернізації технологій, забезпеченню конкурентних умов та підвищенню ролі держави у пом'якшенні зовнішніх шоків.

8. Стратегічні напрями формування фінансової стабільності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» в умовах міжнародної інтеграції ґрунтуються на системному використанні збалансованої системи показників та стратегічних карт, які забезпечують комплексне бачення шляхів посилення стійкості підприємства в умовах воєнних ризиків і глобальних викликів. Визначені пріоритети за фінансовою, клієнтською, процесною та кадровою проєкціями дозволяють підприємству адаптувати виробничі, управлінські та логістичні процеси до вимог європейських ринків, оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та посилити взаємодію зі споживачами й партнерами.

9. Запропонована програма підвищення ефективності управління фінансовими потоками ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», що включає діагностику експортних можливостей, модернізацію технологічного обладнання, розвиток логістичної та цифрової інфраструктури, формування якісних комунікацій із партнерами, забезпечення відповідності обов'язковим та добровільним вимогам ЄС, а також підвищення прозорості й керованості фінансових потоків, створює комплексне підґрунтя для диверсифікації ринків збуту та зниження чутливості підприємства до внутрішніх ризиків. Її реалізація сприятиме зміцненню фінансової стабільності фабрики, забезпеченню безперервності операційної діяльності, формуванню довгострокових партнерств на зовнішніх ринках і підвищенню ролі підприємства як надійного виробника харчової продукції в європейському економічному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Вепрецька С. О. Система забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку: збірник наукових праць. 2024. № 4 (15). С. 32-42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-03>
2. Азаренкова Г., Алексеев І., Гурковський М., Орехова К., Головка О., Курило О. Механізм державно-приватного партнерства. 2022. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. № 5 (46). С. 240-248. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3887>
3. Азаренкова Г., Тарабановський П., Головка О., Калініна К. Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2024. № 2 (52). С. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.561>
4. Асоціація сертифікованих експертів з розслідування шахрайства. Report to the Nations. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Звіт за 2022 р. URL: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations>
5. Бакаляр Д. Г. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 2. С. 110-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_2_16
6. Благун І. І. Стійкість банківської системи України в умовах турбулентності фінансового ринку: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Сумський державний університет, 2021. 360 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82702/1/diss_Blahun.pdf
7. Бобиль В. В., Лавренюк Ю. С. Управлінський облік доходів та витрат за центрами відповідальності в умовах фінансової кризи. Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_12
8. Боденчук Л. Б., Лаврова І. А. Підвищення ефективності процесу реалізації стратегії підприємства шляхом інтеграції збалансованої системи

показників в систему бюджетування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5. С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_5_8

9. Бодирєв Д. А., Намлинська О. С. Вплив COVID-19 на особисту безпеку поліцейських в Україні під час воєнного стану. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2. С. 377-383. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-2-377-383>

10. Боднарчук Т. Л. Зовнішньоторговельна політика як інструмент повоєнної відбудови: з досвіду країн-учасниць Плану Маршалла. Історія народного господарства та економічної думки України. 2022. Вип. 55. С. 117-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ingedu_2022_55_8

11. Болгар Т. М., Вареник В. М., Міро З. С., Пестовська І. М. Інноваційні інформаційні технології у фінансовому управлінні. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 98-110. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-8>

12. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. Academy review. 2024. № 1. С. 7-19. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>

13. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розробка науково-методичних засад недопущення ESG-мімікрії суб'єктами господарювання. European vector of economic development. 2023. № 2. С. 6-18. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-2-35-1>

14. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2023. Vol. 5, # 1. С. 11-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2023_5_1_4

15. Бровкова О. Г., Яковенко О. І., Гондюл Р. М. Фінансове управління, як основний засіб підвищення конкурентоздатності фірми. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3 (1). С. 11-16.

16. Буди́ко О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 1. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2023_1_8
17. Варналі́й З. С., Андре́єв О. О. Фінансова безпека підприємства: сутність та формування системи забезпечення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 95-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(2)_15)
18. Вимоги до інформації, що стосується аудиту або огляду фінансової звітності учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків, нагляд за якими здійснює Національна комісія з цінних з паперів та фондового ринку. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 22 липня 2021 року № 555 (документ z1176-21, чинний, поточна редакція – редакція від 03.12.2021, підстава – z1502-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1176-21#Text>
19. Гайдуков М. О., Шуміло О. С. Визначення суті поняття «фінансова безпека підприємства» та загроз для неї. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_14
20. Гарькава В. Ф. Економічна безпека регіонів України. Економіка України. 2022. № 2. С. 37-49. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.02.037>
21. Головка О. Г., Третяк Н. М., Орехова К. В. Доцільність впровадження фінансового контролю на підприємстві. Social economics: Finance. 2023. № 66. С. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-06>
22. Головка О., Орехова К., Пішта А. Стратегія підвищення інвестиційної привабливості підприємства через міжнародну експансію. Economics and law. 2025, № 76 (1). С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-09>
23. Горовий Д. А., Івахненко А. В. Оцінка ризику інноваційності підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія:

Економічні науки. 2023. № 6. С. 38-44. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.38 (дата звернення: 18.10.2023 р.).

24. Горовий Д. А., Івахненко А. В., Манойленко О. В. Інвестиційне забезпечення впровадження інновацій на промисловому підприємстві з урахуванням ризиків: монографія; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Видавець Іванченко І. С., 2023. 242 с.

25. Гриценко А. А. Стратегічне планування зовнішньої політики як складова системи національної безпеки. Політикус. 2022. Вип. 1. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_1_8

26. Гриценко Л., Дехтяр Н., Пігуль Н., Дейнека О., Деркач Л., Чепурко В. Удосконалення методики комплексної оцінки фінансового стану підприємства: розрахунок інтегрального показника. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 5 (52). С. 173-189. DOI: 10.55643/fcaptp.5.52.2023.4134 (дата звернення: 07.06.2024 р.).

27. Гриценко Л., Захаркін О., Дехтяр Н., Шамкало К. Оцінка інвестиційної привабливості України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 3. С. 379-389.

28. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на прозорість фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 3. С. 167-175. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3767>

29. Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. Особливості формування та управління капіталом підприємства в умовах економічної нестабільності. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2024. № 4. С. 302-311.

30. Гриценко О. А., Нечипорук Л. В., Зеленська К. С., Свириденков К. П. Новітні напрями бізнес-консалтингу. Економічна теорія та право. 2022. № 4. С. 20-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_4_4

31. Грод М. І. До питання про солідаризацію понять «циркулярна економіка» і «сталий розвиток» в парадигмі сталості: корпоративна соціальна

відповідальність й еко-інновації в центрі R-стратегій бізнес-діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 87-94

32. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>

33. Гуменна О. В., Бедій Н. І. Корпоративна культурна відповідальність як складова брендингу компанії в Україні. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2022. Т. 7, вип. 1. С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2022_7_1_8

34. Долгова Л. І. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_35

35. Європейський Союз. Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського парламенту і Ради від 14 грудня 2022 року щодо корпоративної звітності про сталий розвиток. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

36. Журавльова І. В. Методологія оцінювання фінансового потенціалу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. С. 77-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>

37. Журавльова І. В. Невизначеність в контексті формування фінансової стратегії. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Т. 74, № 3. С. 50-57. DOI: 10.32782/2523-4803/74-3-8

38. Журавльова І. В. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. С. 137-145. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-137

39. Журавльова І. В., Гончаренко А. С. Методичний підхід до організації моніторингу структури капіталу підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 6. С. 41-48. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-6-8>

40. Заболотний Г. М., Кулініч Т. В., Самошкіна І. Д., Жук Р. І. Фінансова автономія в удосконаленні товарної політики інноваційно орієнтованого

підприємства за безпекового управління змінами в кризових умовах господарювання, розвитку фінансової діяльності та публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 23. С. 86-91.

41. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Білоус Ю. Г., Головата В. О. Аналіз впливу пандемічної кризи COVID-19 на фінансову безпеку бізнесу в Україні. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 21-28.

42. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Соломко Ю. О., Ємельянов Д. Ю. Застосування концепції “values-based investing” у світовій практиці інвестування. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 220-226.

43. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Соломко Ю. О., Івницька К. С. Аналіз традиційних та інноваційних інструментів фінансування суб’єктів господарювання. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2020. № 2. С. 55-64.

44. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 142-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_2_13

45. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1. С. 3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_1_3

46. Іванов Ю. Б. Фінансова безпека підприємства та податкове планування. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. № 9 (2). С. 157-162. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10269>

47. Карлін М., Стащук О., Проць Н. Особливості забезпечення фінансової безпеки домогосподарств в «старих» країнах ЄС в період кризових явищ в економіці та змін в оподаткуванні. Economic Journal of Lesya Ukrainka

Volyn National University. 2024. № 4. С. 103-110. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-103-110>

48. Карпушенко М. Ю., Карпушенко О. О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 1. С. 132-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2023_1_14

49. Касич А. О. План Маршалла 2.0 як інструмент формування ефективної соціально-економічної моделі розвитку України. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_5

50. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Реалізація механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_43

51. Кизим М. О., Губарева І. О., Хаустова В. Є., Манойленко О. В. Аналіз контекстуальних і часових закономірностей розвитку поглядів на пріоритети забезпечення обороноздатності країн світу. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 4-12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-4-12>

52. Коваленко В. В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2022. № 4 (48). С. 61-93. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(48\).2022.819394](https://doi.org/10.30970/fp.4(48).2022.819394)

53. Коваленко В. В. Фінансова безпека банків: теоретичний та практичний аспекти. Сучасні тенденції стійкого фінансово-економічного розвитку та механізми їх реалізації в глобальному вимірі: монографія / за заг. ред. Т. М. Болгар. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 179-190. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11635>

54. Коваленко В. В., Гагауз В. М. Ризики в оцінці бізнесу в епоху циклічності фінансово-економічних криз. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: ОНЕУ. 2021. № 9-10 (286-287). С. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-33-42>

55. Коваленко В.В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення. Економічний форум. 2022. № 2. С. 141-151. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-18>

56. Ковальчук В. Г., Черкашина А. О. Антикризисний фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. Економіка та право. 2020. № 1. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2020_1_12

57. Козинець І. Г., Берднік С. С. Співвідношення понять «фінанси» та «фінансові ресурси». Аналітично-порівняльне правознавство. 2021. № 3. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2021_3_22

58. Коломієць Г. Б. Узгодження суспільних та приватних інтересів в оподаткуванні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 225-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_39

59. Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Чередниченко А. П. Кризовий маркетинг – імператив відновлення бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 15-16. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15—16.22>

60. Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Чередниченко А. П. Рентоорієнтована поведінка як перешкода посткризового господарського розвитку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2020. № 17. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2020_17_5

61. Колосов А. М., Дугін А. В., Чеботарьов В. А. Економічні обставини формування міжнародного плану Маршалла з післявоєнного відновлення України. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3. С. 131-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_3_19

62. Конституція України: Закон України. Верховна Рада України (документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція – редакція від 01.01.2020, підстава – 27-ІХ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

63. Копилук О. І., Тимчишин Ю. В., Музичка О. М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 81-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_13
64. Король С., Ромашко О. Корпоративна соціальна відповідальність у стратегіях трансфертного ціноутворення. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 3. С. 4-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2022_3_3
65. Коршун А. В. Щодо питання введення в обіг терміна «комплаєнс» у сфері господарювання в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2021. Вип. 5. С. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvu_2021_5_7
66. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхейло А. А. Управління корпоративними процесами в умовах невизначеності: гнучка стратегія бізнесу як спосіб адаптації до кризових явищ. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 3 (76). С. 417-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-69>
67. Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
68. Кремень В. Г. Діяльність Національної академії педагогічних наук України в умовах воєнного стану. Наука та наукознавство. 2023. № 2. С. 3-22. DOI: <https://doi.org/10.15407/sofs2023.02.003>
69. Кремень В. Г., Луговий В. І., Топузов О. М. Про виконання у 2023 р. Програми спільної діяльності Національної академії наук України та НАПН України на 2023-2025 рр. Вісник НАПН України. 2023. Т. 5, Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6101>
70. Кремень В. Г., Спирін О. М. Роль Національної академії педагогічних наук України в цифровій трансформації освіти і науки. Вісник НАПН України. 2024. № 6(2). DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6228>
71. PricewaterhouseCoopers. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства – 2024. Global Economic Crime and Fraud Survey 2024.

URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/global-economic-crime-survey.html>

72. PricewaterhouseCoopers. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства – 2020. Global Economic Crime and Fraud Survey 2020.

URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

73. Puspitaningtyas Z., Toha A., Prakoso A. Understanding the concept of profit as an economic information instrument: disclosure of semantic meanings. *Accounting and Financial Control*. 2018. Volume 2, Issue #1. pp. 27-36. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/afc.02\(1\).2018.03](http://dx.doi.org/10.21511/afc.02(1).2018.03)

74. Saaty T. L. What Is the Analytic Hierarchy Process? In *Mathematical Models for Decision Support*. 1988. Berlin/Heidelberg: Springer. pp. 109-121.

75. Saaty T.L. Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process. 1991. *Behaviormetrika* 18. pp. 1-9.

76. Salim D. F., Iradianty A., Kristanti F. T., Candraningtias W. Smart beta portfolio investment strategy during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. Volume 19, Issue #3. pp. 302-311. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.25](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.25)

77. Samorodov B., Zastola Y., Lyashenko V. Analysis of the Dynamics of Prices for Shares of Leading IT Companies: IBM, Intel, Apple, Microsoft, Casio Computer Co. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*. 2023. Vol. 7, № 3, pp. 100-107. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/77b77571-f9c0-4b82-a816-fa220fcd8a7f/content>

78. Sari M. P., Budiarto A., Raharja S., Utaminingsih N. S., Risanda A. The determinant of transfer pricing in Indonesian multinational companies: Moderation effect of tax expenses. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. Volume 19, Issue #3. pp. 267-277. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.22](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.22)

79. Savitri E., Gumanti T. A., Syahza A., Abdulla H. The market value of equity of manufacturing companies during the COVID-19 pandemic. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. Volume 18, Issue #4. pp. 1-11. DOI:

[http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.01)

80. Semenog A. Dynamics of bank lending in Ukraine: influence of the development of digital innovations and technologies. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*. 2024. Vol. 1. P. 39-51. DOI:

<https://doi.org/10.21272/18179215.2024.1-04>

81. Semenog A., Medvid A., Dmitrishyn D. Assessment of the use of digital banking as a part of bank's credit management system in Ukraine. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2024. № 1 (2). pp. 30-39. DOI:

<https://doi.org/10.21272/esbp.2024.4-04>

82. ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: офіційний веб-ресурс. URL: <https://biscuit.com.ua/emitenty/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Багатокритеріальна класифікаційна система факторів, що впливають на
фінансову стабільність підприємства

Класифікаційна ознака	Група факторів	Характеристика
За інтенсивністю взаємодії	Взаємопов'язані	Фактори діють у комплексі: активація одного чинника провокує або підсилює вплив іншого (наприклад, логістичні ризики впливають на ліквідність та оборотність активів).
	Невзаємопов'язані	Чинники впливають автономно й не викликають ланцюгових реакцій у структурі фінансової стійкості.
За джерелом походження	Внутрішні	Формуються всередині підприємства та залежать від управлінських рішень, технологій, структури капіталу, цифровізації та ефективності операцій.
	Зовнішні	Зумовлені змінами макроекономічного середовища, регуляторної політики, воєнних ризиків, цін на ресурси та міжнародної кон'юнктури.
За значущістю впливу	Основні	Вирішально формують рівень фінансової стійкості, визначаючи здатність підприємства протистояти кризам та адаптуватися до зовнішніх змін.
	Другорядні	Чинять опосередкований або незначний вплив, підсилюючи або послаблюючи дію основних факторів.
За характером результату впливу	Екстенсивні	Викликають переважно кількісні зміни (наприклад, збільшення обсягів виробництва чи чисельності персоналу).
	Інтенсивні	Спричиняють якісні зміни, зокрема підвищення продуктивності, цифрової стійкості, технологічної оснащеності та рівня управління.
За часовим горизонтом впливу	Поточні	Чинники, що здатні змінювати фінансову стабільність у короткостроковій перспективі (ліквідність, зміни попиту, коливання курсу).
	Перспективні	Діють у довгостроковому вимірі, впливаючи на стратегію розвитку, інвестиційну привабливість та ринкові позиції підприємства.
За способом виявлення	Явні	Можуть бути встановлені під час базового фінансового аналізу й доступні для оперативної оцінки (структура активів, ліквідність).
	Приховані	Ідентифікуються лише завдяки поглибленим аналітичним методикам (ризики кібербезпеки, порушення у ланцюгах постачання, внутрішні неефективності).
За стабільністю у часі	Постійні	Фактори, характер впливу яких суттєво не змінюється (регуляторні вимоги, базова структура ринку, галузеві стандарти).

Продовження додатку А

За сферою поширення	Загальні	Властиві всім галузям економіки, зокрема макрофінансові та політичні фактори.
	Змінні	Чинники, дія яких варіюється залежно від економічних, технологічних або воєнних умов (ціни на енергоносії, логістичні ризики, валютні коливання).
	Специфічні	Характерні для окремої галузі або конкретного підприємства (стандарты безпечності харчової продукції, галузеві сертифікації, сезонність попиту).
За можливістю кількісної оцінки	Вимірювані	Кількісно піддаються аналізу (ліквідність, рентабельність, оборотність, структура капіталу).
	Невимірювані	Оцінюються якісно (репутація, корпоративна культура, довіра стейкхолдерів, імідж бренду).
За структурною складністю	Прості	Складаються з одного визначального параметра й не підлягають деталізації.
	Складні	Містять кілька елементів і потребують багатовимірного аналізу (ризик-профіль, комплаєнс, ESG-фактори).
За суб'єктністю впливу	Суб'єктивні	Формуються рішеннями фізичних або юридичних осіб (якість менеджменту, стратегічні пріоритети, стиль управління).
	Об'єктивні	Не залежать від волі суб'єктів господарювання (воєнні дії, природні катаклізми, глобальні ринкові тенденції).
За природою прояву	Кількісні	Відображають числові параметри економічних процесів.
	Якісні	Характеризують особливості, властивості та специфіку фінансової поведінки підприємства.
За рівнем ієрархії впливу	Фактори першого порядку	Безпосередньо визначають фінансову стабільність (структура капіталу, рентабельність, ліквідність, доступ до фінансування).
	Фактори другого порядку	Мають опосередкований вплив через взаємодію з іншими групами факторів (репутаційні ризики, корпоративна культура, довгострокові контракти).

Додаток Б

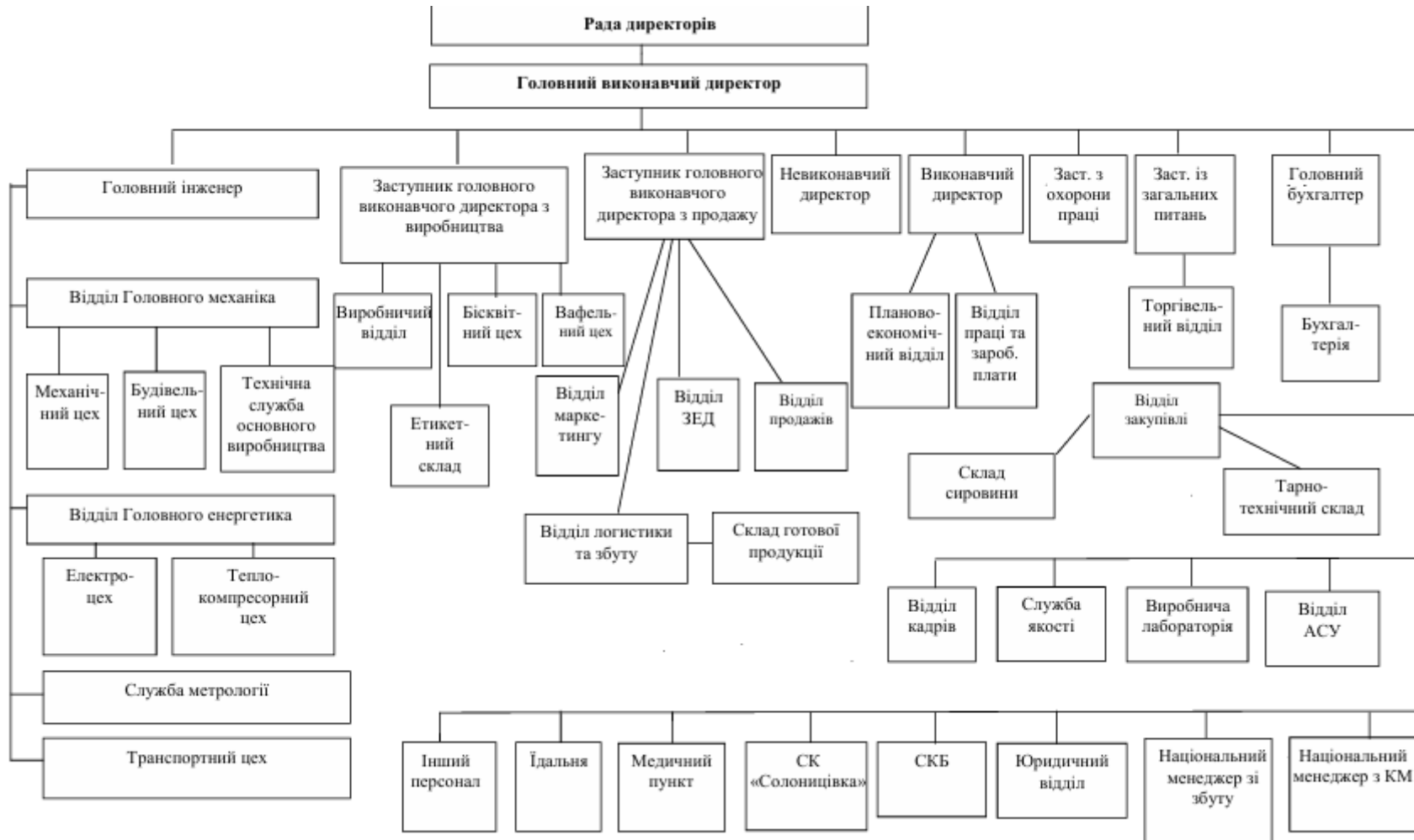


Рис. Б.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»