

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет обліку і фінансів**  
**Кафедра обліку, оподаткування та управління**  
**фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,**  
**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГУБАРИК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Формування антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

**Здобувач**

**Максим СОЛОВЙОВ**

**Науковий керівник,**

**к.е.н., доцент**

науковий ступінь, посада

**Марія БАРДАДИМ**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** Обліку і фінансів**Кафедра:** Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою**Освітньо-професійна програма:** «Управління фінансово-економічною безпекою»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. зав. кафедри \_\_\_\_\_ Ольга ГУБАРИК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ****Соловйову Максиму Володимировичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Формування антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства**Науковий керівник:** Бардадим Марія Василівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)затверджені наказом по ДДАЕУ від 7 жовтня 2025 року № 2994**2. Термін подання здобувачем роботи:** 5 грудня 2025 р.**3. Вихідні дані до роботи:** фахові статті за темою дослідження, нормативні акти щодо управління фінансово-економічною безпекою підприємства, фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» м.Дніпро**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**Вступ. Теоретичні засади формування антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Практичні аспекти фінансово-економічної безпеки підприємства та аналіз його антикризового потенціалу. Напрями удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Висновки.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**Місце фінансово-економічної безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Функції фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством. Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління. Особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в кризових умовах. Основні напрями правового забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи. Склад майна та капіталу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ

«ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Матриця SWOT-аналізу антикризового потенціалу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Результати GAP-аналізу фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Пропонований алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків фінансової стійкості підприємства. Ідентифікація та оцінювання ризиків фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Розрахунок показників моделі Альтмана для моніторингу фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС». Розроблена блок -схема антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. Пропонована структурно-логічна схема комплексного антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади формування антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Березень - квітень - травень 2025р.	
2.	Загальна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз основних показників його діяльності	Травень - червень 2025р.	
3.	Практичні аспекти фінансово-економічної безпеки підприємства та аналіз його антикризового потенціалу	Липень - серпень 2025р.	
4.	Напрями удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Вересень - жовтень 2025р.	
5.	Вступ	Листопад 2025р.	
6.	Висновки	Листопад 2025р.	
7.	Оформлення роботи	Грудень 2025р.	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Максим СОЛОВІЙОВ \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )

Марія БАРДАДИМ \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)



## Зміст

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність та роль фінансово-економічної безпеки підприємства в системі управління	10
1.2. Особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління	15
1.3. Нормативно-правові засади забезпечення фінансово- економічної безпеки підприємства	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	25
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз основних показників його діяльності	25
2.2. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства	31
2.3. Аналіз антикризового потенціалу досліджуваного підприємства	35
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Ідентифікація та оцінювання ризиків як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства	41
3.2. Моделювання в системі антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства	45
3.3. Комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою	50
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

## РЕФЕРАТ

Тема: «Формування антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 69 с., 9 рис., 8 табл., 64 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження** - процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах дії внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.

**Предмет дослідження** - теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження** - аналіз та синтез, метод порівняння, метод балансових розрахунків і коефіцієнтного аналізу, метод узагальнення.

Досліджено економічну сутність та роль фінансово-економічної безпеки підприємства в системі управління; визначено особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління; проаналізовано нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Надано загальну характеристика досліджуваного підприємства та аналіз основних показників його діяльності; оцінено рівень фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства; проаналізовано антикризовий потенціал досліджуваного підприємства. Запропоновано ідентифікацію та оцінювання ризиків як складову антикризового управління підприємством; застосовано моделювання в системі антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства; розроблено комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою.

Результати дослідження впроваджено в діяльність ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» м. Дніпро

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПІДПРИЄМСТВО,  
АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ, ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ,  
УДОСКОНАЛЕННЯ

## ABSTRACT

Topic: "Formation of an anti-crisis mechanism to ensure the financial and economic security of the enterprise"

**The qualification work contains:** 69 pages, 9 figures, 8 tables, 64 literary sources.

**The object of the study** is the process of ensuring the financial and economic security of the enterprise under the influence of internal and external crisis factors.

**The subject of the study** is the theoretical, methodological and practical principles of the formation and improvement of the anti-crisis mechanism for ensuring the financial and economic security of the enterprise.

**The purpose of the work** is to substantiate the theoretical principles and develop practical recommendations for the formation and improvement of the anti-crisis mechanism for ensuring the financial and economic security of the enterprise.

**Research methods** are analysis and synthesis, comparison method, balance sheet calculations and coefficient analysis method, generalization method.

The economic essence and role of the financial and economic security of the enterprise in the management system are studied; the features of ensuring the financial and economic security of the enterprise under anti-crisis management are determined; the regulatory and legal principles of ensuring the financial and economic security of the enterprise are analyzed. A general characteristic of the studied enterprise and an analysis of the main indicators of its activities are provided; the level of financial and economic security of the studied enterprise was assessed; the anti-crisis potential of the studied enterprise was analyzed. Identification and assessment of risks as a component of anti-crisis management of the enterprise was proposed; modeling was applied in the system of anti-crisis monitoring of the financial and economic security of the enterprise; a comprehensive anti-crisis mechanism for managing financial and economic security was developed.

The results of the study were implemented in the activities of LLC "TECHNOPLYTSERVICE" in Dnipro.

## KEYWORDS

FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, ENTERPRISE, ANTI-CRISIS MECHANISM, PRACTICAL ASPECTS, IMPROVEMENT

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Зростання економічної нестабільності, посилення конкуренції та вплив глобальних кризових процесів зумовлюють підвищену увагу до проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. У сучасних умовах діяльності бізнес-структури стикаються з численними ризиками — фінансовими, виробничими, організаційними та зовнішньоекономічними, що безпосередньо впливають на рівень їхньої стійкості. Забезпечення фінансової стабільності стає ключовим чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Важливо не лише вчасно ідентифікувати потенційні загрози, а й формувати ефективні механізми їх запобігання та подолання.

Проблематиці фінансово-економічної безпеки та антикризового управління присвячено праці багатьох науковців. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, ці питання залишаються актуальними через динамічні зміни у зовнішньому середовищі, посилення глобальних ризиків і трансформацію управлінських механізмів. На практиці більшість вітчизняних підприємств мають недостатньо розвинену систему фінансової безпеки та обмежені можливості щодо антикризового реагування.

Саме тому формування дієвого антикризового механізму, здатного забезпечити адаптацію до нестабільності, мінімізацію фінансових втрат і підвищення ефективності управлінських рішень, набуває особливої значущості. Удосконалення практичних аспектів такого механізму сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств, їх захищеності та стабільному розвитку в умовах кризових викликів.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та роль фінансово-економічної безпеки підприємства в системі управління;
- визначити особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління;
- проаналізувати нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- надати загальну характеристика досліджуваного підприємства та аналіз основних показників його діяльності;
- оцінити рівень фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства;
- проаналізувати антикризовий потенціал досліджуваного підприємства;
- запропонувати ідентифікацію та оцінювання ризиків як складову антикризового управління підприємством;
- застосувати моделювання в системі антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розробити комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою.

*Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах дії внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.*

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовувались такі методи: аналіз та синтез (використовувався для вивчення наукових джерел і узагальнення підходів до формування антикризового механізму фінансово-економічної безпеки підприємства), метод порівняння (дозволив оцінити динаміку фінансових та ресурсних показників підприємства у різні періоди та

зіставити їх із нормативними значеннями), метод балансових розрахунків і коефіцієнтного аналізу (застосовувався для оцінки ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та забезпеченості ресурсами), метод узагальнення (дозволив сформулювати комплексні висновки щодо стану фінансово-економічної безпеки підприємства та розробити практичні рекомендації щодо її підвищення). Кожен із методів забезпечив комплексний підхід до аналізу та оцінки як фінансової, так і організаційної, кадрової та інноваційної складових безпеки підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розширенні науково-методичної бази фінансово-економічної безпеки та антикризового управління в умовах сучасної економічної нестабільності, зокрема:

*удосконалено:*

- методичний підхід до оцінювання ризиків, що забезпечує системну ідентифікацію ключових загроз, визначення їх ймовірності та впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства з пріоритетним реагуванням для підвищення антикризового потенціалу на основі розробленого алгоритму, який інтегрує кількісні та якісні показники ризику, прогнозує можливі сценарії критичних ситуацій, забезпечує пріоритетність управлінських рішень та системний контроль фінансових і економічних показників підприємства;

- організаційно-інструментальні засади системи антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства з інтеграцією моделі Альтмана, що забезпечує об'єктивну кількісну оцінку фінансового ризику, постійний контроль динаміки фінансових показників і своєчасне реагування на відхилення від нормативних значень, у вигляді запропонованої блок-схеми антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства, сприяючи підвищенню фінансової стійкості та антикризового потенціалу;

*набуло подальшого розвитку:*

- практичне впровадження та системна взаємодія елементів комплексного антикризового механізму у вигляді структурно-логічної схеми комплексного антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що підвищує фінансову стабільність, забезпечує сталий розвиток, зміцнює конкурентні позиції, підвищує гнучкість у динамічному середовищі та дозволяє своєчасно виявляти загрози й підвищувати ефективність управлінських рішень.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні наукові положення, висновки та пропозиції було представлено для обговорення на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, ДДАЕУ, 22-23 жовтня 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи представлені у 2 наукових працях, зокрема, 1 наукова стаття – у розділі колективної монографії та 1 теза доповіді – у збірнику матеріалів науково-практичної конференції.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 64 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок комп'ютерного тексту, робота містить 8 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та роль фінансово-економічної безпеки підприємства в системі управління

Фінансово-економічна безпека підприємства є однією з ключових складових загальної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. Вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати ефективне використання ресурсів, протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам, а також створювати умови для сталого розвитку. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання впливу глобальних ризиків саме фінансово-економічна безпека виступає базисом для збереження життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі поняття «фінансово-економічна безпека» трактується по-різному, однак більшість дослідників погоджуються, що її сутність полягає у забезпеченні стабільності фінансових потоків, здатності підприємства ефективно реагувати на кризові явища та запобігати загрозам, які можуть призвести до втрати платоспроможності, прибутковості або ринкових позицій. Зокрема, фахівці Ткаченко О.С, Єрмілов Р. та Чернуха О. акцентують, що «на підприємстві фінансово-економічна безпека ототожнює захищеність його фінансових і економічних вигод від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз» [60]. Підтримуємо думку фахівців Рожко О. та Нестерова Є., що «фінансова безпека підприємства виступає в якості такого стану фінансової системи, в якому забезпечується фінансова рівновага і ефективна протидія існуючим загрозам» [53].

Вважаємо, що фінансово-економічна безпека виступає інтегральною характеристикою стійкості фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах ризику та невизначеності. На думку фахівців Зайченко К. С. та Діми Н. І., «без чіткої системи економічної безпеки на підприємстві просто неможливо передбачити потенційні загрози та стабільно функціонувати на ринку» [16]. Вчений Орлик О. В. наголошує, що «фінансова безпека підприємства є складним, динамічним явищем і потребує розробки такого механізму її забезпечення, який би враховував усі її характеристики та умови функціонування суб'єкта господарювання» [42]. Фінансово-економічна безпека підприємства є центральною ланкою всієї системи управління безпекою, оскільки саме фінансові ресурси визначають можливості підприємства щодо забезпечення стабільності, розвитку виробничої, інноваційної, кадрової та інших складових безпеки.

Фінансова складова безпеки охоплює такі аспекти, як ліквідність, платоспроможність, прибутковість, оптимальну структуру капіталу, ефективність використання фінансових ресурсів. Погоджуємось з думкою вчених Близнюк Т., Овсяченко Ю. та Пересади О., що «забезпечення фінансової безпеки підприємств набуває особливого значення в умовах нестабільності економічного середовища, зростання конкуренції та посилення кризових явищ» [5]. Економічна складова, у свою чергу, відображає здатність підприємства забезпечувати стабільне виробництво, зберігати рентабельність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати ефективність управлінських рішень. Вчені Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В. та Коваль І. Б. наголошують, що «управління економічною безпекою підприємства — це система заходів, процесів і методів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства, захист його економічних інтересів, активів і ресурсів від загроз» [38]. Взаємодія цих двох компонентів формує цілісну систему фінансово-економічної безпеки, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Місце

фінансово-економічної безпеки в системі економічної безпеки підприємства візуалізовано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце фінансово-економічної безпеки в системі економічної безпеки підприємства

Як бачимо зі схеми, фінансово-економічна безпека виступає ядром загальної системи економічної безпеки підприємства, що забезпечує її функціональну цілісність і стійкість. Це твердження підкреслює думка фахівців Ткаченко О.С, Єрмілова Р. та Чернухи О., що «фінансово-економічна безпека виступає важливою складовою в системі управління підприємством, адже здатна забезпечувати стабільність, ефективність і конкурентоспроможність бізнесу» [60]. Саме вона створює фінансові умови для підтримання належного рівня інших складових безпеки, таких як виробнича, інвестиційно-інноваційна, кадрова, техніко-технологічна та інформаційна. Фінансово-економічна безпека, акумулюючи результати

діяльності всіх підрозділів підприємства, водночас виконує координаційну функцію, спрямовану на збалансування фінансових потоків, ефективне розподілення ресурсів і зниження ризиків.

Отже, фінансово-економічна безпека виступає інтегративним елементом системи економічної безпеки, який об'єднує різні напрями діяльності підприємства в єдину збалансовану систему захисту від кризових явищ. Її належний рівень є передумовою формування ефективного антикризового механізму, здатного забезпечити своєчасне реагування на загрози та підтримати розвиток підприємства навіть у нестабільному економічному середовищі. На думку вчених Руденко С., Гіржевої О., Рижикової Н. та Накісько О., «кризові ситуації призводять до збільшення ризиків, які різняться за змістом, джерелами виникнення, ймовірністю та розміром можливих втрат і негативних наслідків для підприємства» [54]. З огляду на зазначене, фінансово-економічна безпека виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством, основні з яких виділено на рис. 1.2.

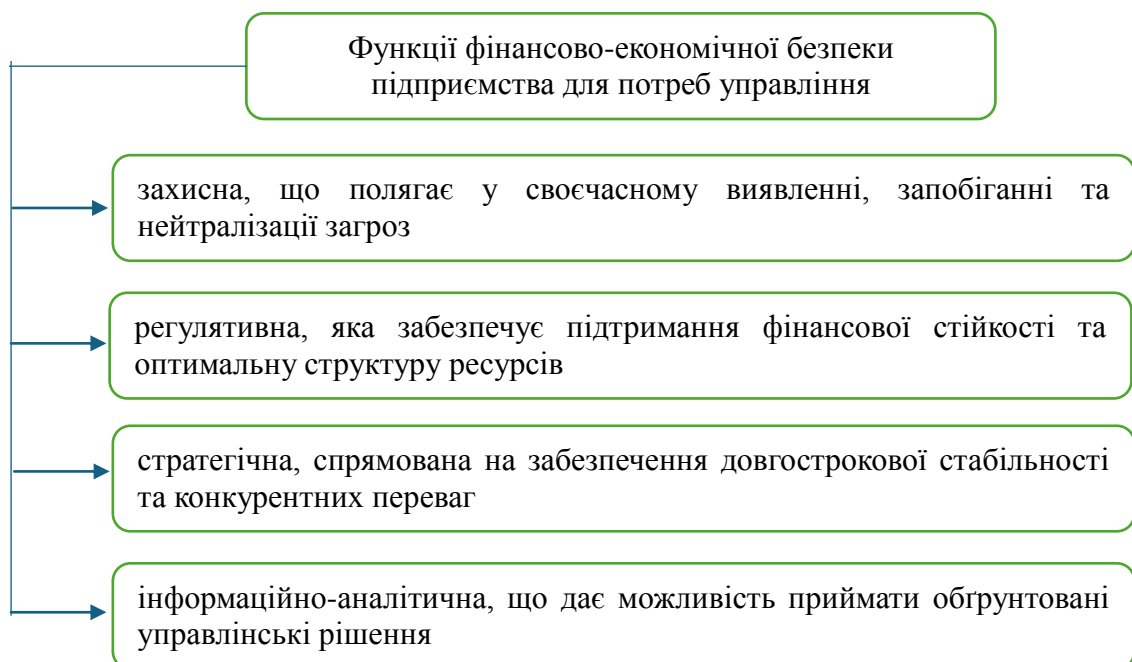


Рис. 1.2. Функції фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством

Як бачимо зі схеми, значення фінансово-економічної безпеки полягає у здатності забезпечувати стійкість підприємства до негативних зовнішніх і внутрішніх впливів, підтримувати платоспроможність, ліквідність і прибутковість, що, у свою чергу, формує передумови для стабільного функціонування всієї системи безпеки. У випадку зниження рівня фінансово-економічної безпеки виникає ефект доміно, коли погіршення фінансових показників зумовлює порушення виробничих процесів, скорочення інвестиційних можливостей, втрату конкурентних позицій і загальне послаблення стійкості підприємства.

Важливою характеристикою фінансово-економічної безпеки є її динамічність. Вона не є статичним станом, а змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень, кон'юнктури ринку, державної політики та макроекономічних факторів. Сучасні підходи оцінювання фінансово-економічної безпеки акцентують увагу на управлінні ризиками, використанні інструментів фінансового контролінгу, економічного моніторингу та стратегічного планування. Саме тому забезпечення належного рівня безпеки вимагає системного моніторингу, прогнозування ризиків і формування ефективного антикризового механізму управління.

Таким чином, фінансово-економічна безпека — це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток, зберігаючи при цьому фінансову стабільність і конкурентоспроможність навіть у несприятливих умовах. Її високий рівень є передумовою формування ефективного антикризового механізму, тоді як ослаблення безпеки створює підґрунтя для розвитку кризових процесів. Фінансово-економічна безпека, акумулюючи результати діяльності всіх підрозділів підприємства, водночас виконує координаційну функцію, спрямовану на збалансування фінансових потоків, ефективне розподілення ресурсів і зниження ризиків. Саме тому забезпечення належного рівня

безпеки вимагає системного моніторингу, прогнозування ризиків і формування ефективного антикризового механізму управління.

## 1.2. Особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління

Фінансово-економічна безпека є не лише показником стабільності підприємства, а й важливою умовою його здатності до відновлення в умовах кризи. Її забезпечення потребує інтегрованого підходу, який поєднує фінансовий аналіз, ризик-менеджмент, стратегічне планування та контроль. У системі антикризового управління фінансово-економічна безпека виступає базовим елементом, що визначає ефективність усіх подальших дій щодо стабілізації діяльності підприємства.

Антикризове управління виступає важливим інструментом підтримання фінансово-економічної безпеки, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризи, оцінювати її наслідки та розробляти заходи для мінімізації загроз. Вчені акцентують увагу на питаннях, пов'язаних з управлінням ризиками сучасного бізнес-середовища. Зокрема, вчені Михайлова Є. та Михайлов С. зазначають, що «основна мета антикризового управління полягає у створенні умов для стабільного функціонування підприємств на ринку, незалежно від економічних, політичних і соціальних трансформацій, що відбуваються в країні» [34]. На думку вчених Близнюк Т., Овсюченко Ю. та Пересади О., «антикризове управління є невід'ємною складовою фінансової безпеки підприємства, оскільки воно спрямоване на виявлення, аналіз і нейтралізацію загроз, що можуть призвести до фінансової нестабільності або банкрутства» [5].

Вчені наголошують на двосторонньому характері управління фінансово-економічною безпекою в умовах кризи: з одного боку, антикризове управління спрямоване на відновлення фінансової стабільності, з іншого — наявність ефективної системи фінансово-економічної безпеки є передумовою успішної реалізації антикризових заходів. Погоджуємось з думкою фахівців

Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н. та Накісько О., що «управління ризиками може бути основою антикризового управління, спрямованого на зміцнення позицій підприємства на ринку, забезпечення стабільності та позитивної перспективи» [54]. Такої ж думки дотримуються фахівці Васільєва Л. М. та Земляний М. С., акцентуючи, що «управління ризиками в контексті антикризового управління допомагає підприємству ефективно реагувати на негативні події та мінімізувати їхні наслідки, забезпечуючи стійкість та виживання в складних умовах» [10]. Отже, антикризовий механізм можна розглядати як функціональну складову системи фінансово-економічної безпеки, орієнтовану на нейтралізацію деструктивних процесів у діяльності підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є ключовою складовою його стабільного функціонування, особливо в умовах кризових явищ та економічної нестабільності. У період антикризового управління підприємства стикаються з необхідністю не лише подолання наслідків кризових процесів, але й формування механізмів попередження потенційних загроз. Ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, мінімізувати втрати та забезпечити фінансову стійкість. Водночас така система має бути гнучкою, адаптованою до змін ринкових умов і тісно інтегрованою з іншими управлінськими процесами підприємства.

Особливу роль у цьому контексті відіграють превентивні заходи, внутрішній контроль, а також інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень. Їх поєднання дозволяє підвищити результативність антикризових дій і забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів. З метою узагальнення ключових характеристик процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах антикризового управління доцільно виділити основні його особливості, їх сутнісні ознаки та вплив на управлінські процеси. Ці аспекти узагальнено в таблиці 1.1, яка відображає основні особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в антикризових умовах.

Аналіз поданих у таблиці особливостей свідчить, що в умовах кризи фінансово-економічна безпека підприємства набуває вирішального значення для забезпечення його життєздатності. Представлені характеристики відображають ключові напрями, за якими формується ефективна система захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона базується на поєднанні організаційних, фінансових, аналітичних та інформаційних інструментів, які дають змогу підтримувати стабільність підприємства навіть за несприятливих економічних умов. Водночас особливості, визначені у таблиці, акцентують увагу на необхідності підвищення гнучкості управлінських рішень, посилення контролю та вдосконалення механізмів моніторингу ризиків.

Таким чином, система фінансово-економічної безпеки виступає не лише засобом протидії кризі, а й основою для формування потенціалу подальшого відновлення та розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Особливості забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства  
в кризових умовах

Особливість забезпечення фінансово-економічної безпеки	Зміст та характеристика особливості	Вплив на ефективність управління підприємством у кризових умовах
Комплексність системи безпеки	Фінансово-економічна безпека охоплює всі напрями діяльності підприємства — фінансовий, виробничий, кадровий, інвестиційний, інформаційний	Дозволяє своєчасно виявляти загрози в різних сферах, забезпечує системний підхід до антикризових заходів
Превентивний характер заходів	Орієнтація системи безпеки на попередження кризових ситуацій, а не лише на їх подолання	Сприяє мінімізації ризиків і зниженню витрат на подолання наслідків кризи
Гнучкість і адаптивність системи управління	Можливість швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	Забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень у період нестабільності
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Використання достовірної, своєчасної та повної інформації для оцінки рівня загроз і прийняття рішень	Підвищує обґрунтованість антикризових стратегій і ефективність контролю
Ефективна система внутрішнього контролю	Забезпечує перевірку достовірності облікових даних, оцінку фінансових ризиків та дотримання фінансової дисципліни	Підвищує стійкість підприємства до фінансових криз і запобігає шахрайству
Взаємозв'язок з корпоративним управлінням	Безпека підприємства інтегрується в загальну систему управління, визначається політикою керівництва	Забезпечує узгодженість антикризових дій усіх рівнів управління
Використання сучасних технологій моніторингу ризиків	Застосування ІТ-інструментів для виявлення потенційних фінансових загроз і прогнозування кризових сценаріїв	Підвищує швидкість реагування та точність прогнозування у кризових умовах

Таким чином, у системі антикризового управління фінансово-економічна безпека виступає базовим елементом, що визначає ефективність усіх подальших дій щодо стабілізації діяльності підприємства. Управління фінансово-економічною безпекою в умовах кризи має двосторонній характер: з одного боку, антикризові заходи спрямовані на відновлення фінансової стабільності, з іншого — ефективна система фінансово-економічної безпеки забезпечує умови для успішної реалізації цих заходів. У період антикризового управління підприємства стикаються з необхідністю не лише подолання наслідків кризових процесів, але й формування механізмів попередження потенційних загроз. Ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, мінімізувати втрати та забезпечити фінансову стійкість. Водночас така система має бути гнучкою, адаптованою до змін ринкових умов і тісно інтегрованою з іншими управлінськими процесами підприємства.

### 1.3. Нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Фінансово-економічна безпека підприємства в сучасних умовах ринкової економіки є одним із ключових елементів його стійкого розвитку та ефективного функціонування. Забезпечення такої безпеки передбачає формування системи організаційних, економічних та правових механізмів, які здатні попереджати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на фінансово-господарську діяльність. Одним із фундаментальних аспектів цього процесу є нормативно-правове забезпечення, яке створює правову основу для функціонування системи фінансово-економічної безпеки та регулює відповідні відносини на всіх рівнях управління підприємством.

В Україні нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств визначаються як загальнодержавними

актами, так і спеціалізованими нормативними документами, які регулюють окремі аспекти економічної та фінансової діяльності. До ключових джерел правового регулювання належать Конституція України [24], Цивільний кодекс [63], Податковий кодекс [46], Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [48], Закон «Про банки і банківську діяльність» [47], а також нормативні акти, що регулюють антикризове управління та протидію фінансовим ризикам. Ці документи встановлюють правові рамки для ведення бухгалтерського обліку, фінансового контролю, аудитів, внутрішнього та зовнішнього моніторингу фінансово-господарської діяльності, що є невід'ємною складовою системи фінансово-економічної безпеки.

Особливе значення має Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [48], який визначає принципи ведення обліку, порядок складання фінансової звітності та контроль за достовірністю відображеної інформації. Дотримання встановлених законодавством правил обліку забезпечує прозорість фінансових операцій та формує достовірну базу для управлінських рішень. У кризових умовах це дозволяє своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, оцінити стан дебіторської та кредиторської заборгованості, контролювати грошові потоки та приймати ефективні антикризові заходи.

Не менш важливим є правове регулювання фінансової діяльності підприємства у сфері оподаткування. Податковий кодекс України [46] встановлює правила нарахування та сплати податків, визначає податкові зобов'язання та відповідальність за їх порушення. Недотримання цих норм може призвести до фінансових санкцій, що безпосередньо загрожують фінансово-економічній безпеці підприємства. Крім того, регламентація податкових аспектів дозволяє забезпечити прозорість господарських операцій, створити передумови для планування фінансових ресурсів і мінімізувати ризики втрат через неправомірні або помилкові фінансові рішення.

Ще одним важливим аспектом є нормативне забезпечення внутрішнього контролю та аудиту. Відповідні законодавчі акти та методичні рекомендації визначають порядок організації внутрішнього контролю, проведення перевірок та аудиторських процедур, а також регламентують повноваження контролюючих органів. Внутрішній контроль сприяє виявленню порушень у фінансово-господарській діяльності, своєчасному реагуванню на загрози та забезпеченню ефективного управління ресурсами підприємства. Законодавче закріплення таких механізмів дозволяє систематизувати процеси контролю та гарантувати їхню відповідність законодавчим вимогам, що підвищує рівень фінансово-економічної безпеки в цілому.

Окрему увагу слід приділити законодавчому регулюванню управління ризиками та антикризової діяльності. З 28 серпня 2025 року Господарський кодекс України втратив чинність на підставі Закону України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [49]. Більшість положень скасованого Кодексу були перенесені або дубльовані в Цивільний кодекс України та інших спеціальних законах, що дозволяє уникнути вакууму в регулюванні господарських відносин. Зокрема, було запроваджено перехідний період (тривалістю три роки), протягом якого існуючі суб'єкти господарювання мають привести свої організаційно-правові форми у відповідність до нових норм. Завдяки цьому правове поле господарської діяльності стає більш уніфікованим і орієнтованим на сучасні моделі бізнес-структур та корпоративного управління, що має важливе значення для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в кризових умовах.

Нормативно-правове регулювання фінансово-економічної безпеки підприємства охоплює різні аспекти його діяльності, включаючи бухгалтерський облік, оподаткування, внутрішній контроль, аудит та антикризове управління. Кожен із цих напрямів взаємопов'язаний і

спрямований на формування умов для стабільного функціонування підприємства навіть за несприятливих економічних умов. Для наочності та систематизації ключових аспектів правового забезпечення можна виділити основні напрями, які визначають порядок організації управлінських і контролюючих процесів у сфері фінансово-економічної безпеки. Ці напрями продемонстровано на рисунку 1.4, що дозволяє чітко побачити взаємозв'язки між окремими елементами нормативно-правового забезпечення та їх вплив на ефективність антикризового управління.

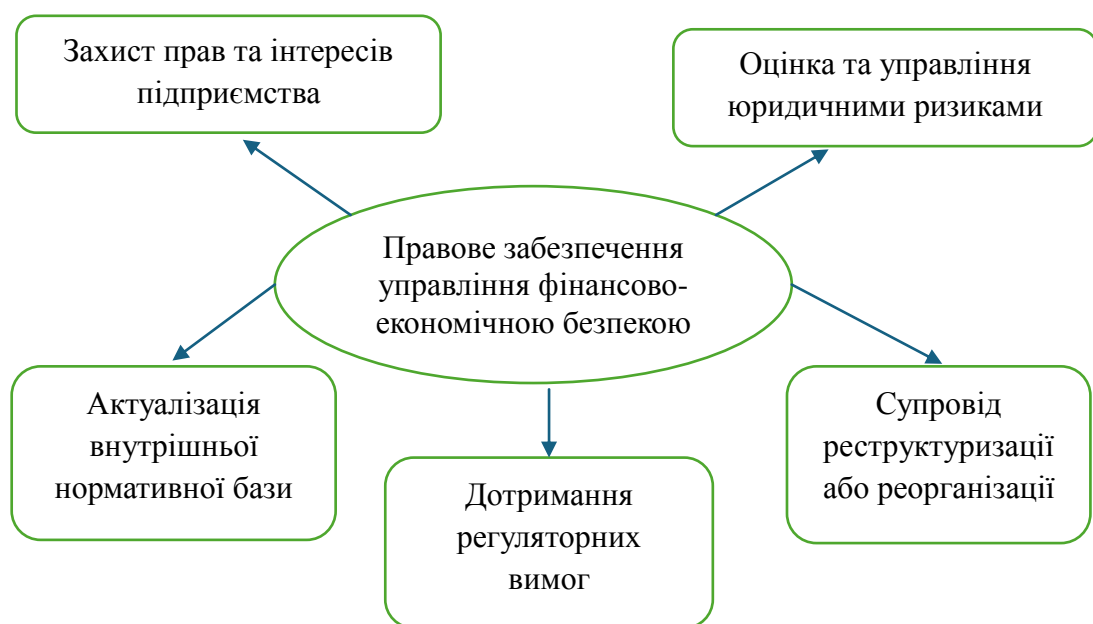


Рис. 1.4. Основні напрями правового забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах кризи

Таким чином, нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства формують фундамент для комплексного управління ризиками та контролю за фінансово-господарською діяльністю. Вони охоплюють як загальні принципи правового регулювання, так і спеціалізовані норми, що визначають облік, оподаткування, внутрішній контроль, аудит та антикризове управління. Дотримання цих норм дозволяє підприємству забезпечити стабільність, прозорість і контрольованість

фінансових процесів, що є ключовими факторами його стійкості та розвитку у складних економічних умовах.

## Висновки до розділу 1

1. Фінансово-економічна безпека підприємства є однією з ключових складових загальної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. Вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати ефективне використання ресурсів, протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам, а також створювати умови для сталого розвитку. У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання впливу глобальних ризиків саме фінансово-економічна безпека виступає базисом для збереження життєздатності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Фінансово-економічна безпека відображає здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток, зберігаючи при цьому фінансову стабільність і конкурентоспроможність навіть у несприятливих умовах. Її високий рівень є передумовою формування ефективного антикризового механізму, тоді як ослаблення безпеки створює підґрунтя для розвитку кризових процесів. Фінансово-економічна безпека, акумулюючи результати діяльності всіх підрозділів підприємства, водночас виконує координаційну функцію, спрямовану на збалансування фінансових потоків, ефективне розподілення ресурсів і зниження ризиків. Саме тому забезпечення належного рівня безпеки вимагає системного моніторингу, прогнозування ризиків і формування ефективного антикризового механізму управління

3. У системі антикризового управління фінансово-економічна безпека виступає базовим елементом, що визначає ефективність усіх подальших дій

щодо стабілізації діяльності підприємства. Антикризове управління виступає важливим інструментом підтримання фінансово-економічної безпеки, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризи, оцінювати її наслідки та розробляти заходи для мінімізації загроз. Управління фінансово-економічною безпекою в умовах кризи має двосторонній характер: з одного боку, антикризові заходи спрямовані на відновлення фінансової стабільності, з іншого — ефективна система фінансово-економічної безпеки забезпечує умови для успішної реалізації цих заходів.

4. У системі антикризового управління фінансово-економічна безпека виступає базовим елементом, що визначає ефективність усіх подальших дій щодо стабілізації діяльності підприємства. У період антикризового управління підприємства стикаються з необхідністю не лише подолання наслідків кризових процесів, але й формування механізмів попередження потенційних загроз. Ефективна система фінансово-економічної безпеки дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, мінімізувати втрати та забезпечити фінансову стійкість. Водночас така система має бути гнучкою, адаптованою до змін ринкових умов і тісно інтегрованою з іншими управлінськими процесами підприємства.

5. Нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства формують фундамент для комплексного управління ризиками та контролю за фінансово-господарською діяльністю. Вони охоплюють як загальні принципи правового регулювання, так і спеціалізовані норми, що визначають облік, оподаткування, внутрішній контроль, аудит та антикризове управління. Дотримання цих норм дозволяє підприємству забезпечити стабільність, прозорість і контрольованість фінансових процесів, що є ключовими факторами його стійкості та розвитку у складних економічних умовах.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює діяльність на території України, основним місцем розташування якого є м. Дніпро. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, обмеження ризиків учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу та дає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основним видом діяльності підприємства є надання послуг і реалізація продукції у сфері оброблення та постачання плитних матеріалів, а також супутніх сервісних робіт. Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб будівельних і виробничих організацій у якісних матеріалах і комплексному технічному обслуговуванні. Підприємство орієнтується на поєднання технологічних рішень і сучасних методів обробки матеріалів, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та послуг на регіональному ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є лінійно-функціональною та передбачає наявність вищого органу управління - загальних зборів учасників, виконавчого органу - директора, а також підрозділів, що відповідають за основні напрями діяльності: виробничо-технологічний, збутовий, фінансово-економічний, адміністративний та сервісний. Така структура дозволяє забезпечити ефективний розподіл

функцій і відповідальності, а також сприяє оперативності прийняття управлінських рішень.

Підприємство займає помітне місце на регіональному ринку плитних матеріалів і супутніх послуг у місті Дніпро та області. Конкурентними перевагами ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є поєднання виробничих і сервісних функцій, висока якість виконання робіт, наявність сучасного обладнання та кваліфікованого персоналу. Крім того, підприємство приділяє увагу формуванню довгострокових партнерських відносин із постачальниками та споживачами, що сприяє стабільності діяльності в умовах зростаючої конкуренції.

Для оцінки оцінки раціональності структури ресурсів, рівня фінансової стійкості та здатності підприємства забезпечувати стабільний розвиток і захист від фінансових ризиків доцільно провести аналіз складу майна та капіталу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» за останні роки (таблиця 2.1).

На основі даних таблиці можна визначити, що в ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» у 2020–2024 рр. загальний обсяг майна підприємства зріс на 31,2%, що свідчить про поступове нарощування активів. Вартість необоротних активів збільшувалась значно швидше (на 55,6%), головним чином за рахунок зростання основних засобів (на 54,6%) і малоцінних необоротних активів (на 59,6%). Це вказує на посилення матеріально-технічної бази та інвестування у виробничий потенціал. Обсяг оборотних активів, навпаки, зменшився на 6,3%, що може свідчити про зниження ліквідності або скорочення обігових ресурсів. Зокрема, зменшилися грошові кошти (на 15,4%) і виробничі запаси (на 7,9%), тоді як дебіторська заборгованість залишилася майже незмінною.

У структурі джерел фінансування спостерігається залежність від позикового капіталу: власний капітал зріс лише на 5,6%, тоді як зобов'язання — на 33,3%. Це свідчить про зростання боргового навантаження та певні ризики для фінансово-економічної безпеки. Прибуток збільшився на 8%, що є позитивною тенденцією, однак його динаміка відстає від темпів зростання

зобов'язань і активів, що знижує ефективність використання капіталу. Отже, підприємство активно розвиває виробничу базу, проте робить це переважно за рахунок залучених коштів, що потребує посилення контролю за ліквідністю і борговими ризиками для забезпечення стабільного рівня фінансово-економічної безпеки.

Таблиця 2.1

## Склад майна та капіталу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
Майно - усього	2136	2365	2593	2680	2803	131,23
Необоротні активи	1316	1515	1744	2011	2048	155,62
Основні засоби	1046	1210	1397	1607	1618	154,59
Інші малоцінні необоротні активи	270	305	347	404	430	159,63
Оборотні активи	820	850	849	669	768	93,66
Виробничі запаси	385	400	399	314	355	92,07
Поточна дебіторська заборгованість	303	315	314	248	302	99,59
Гроші та їх еквіваленти	131	136	136	107	111	84,60
Капітал- усього	2136	2365	2593	2680	2803	131,23
Власний капітал	162	202	197	179	171	105,56
Зареєстрований (пайовий) капітал	50	50	50	50	50	100,00
Прибуток	112	152	147	129	121	108,04
Зобов'язання і забезпечення	1974	2163	2396	2501	2632	133,33
Поточні зобов'язання	1974	2163	2396	2501	2632	133,33
Поточна кредиторська заборгованість	1974	2163	2396	2501	2632	133,33

Для оцінки рівня забезпеченості досліджуваного підприємства основними засобами доцільно проаналізувати коефіцієнти зносу та оновлення основних засобів. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» наведено на рис. 2.1. Отримані результати свідчать, що упродовж 2020–2024 рр. спостерігалася позитивна тенденція зменшення коефіцієнта зносу основних засобів з 0,48 до 0,41, що в межах нормативу ( $K_{zn} < 0,5$ ). Це означає, що

технічний стан основних засобів підприємства залишається задовільним, а частка зношених активів не перевищує критичного рівня.

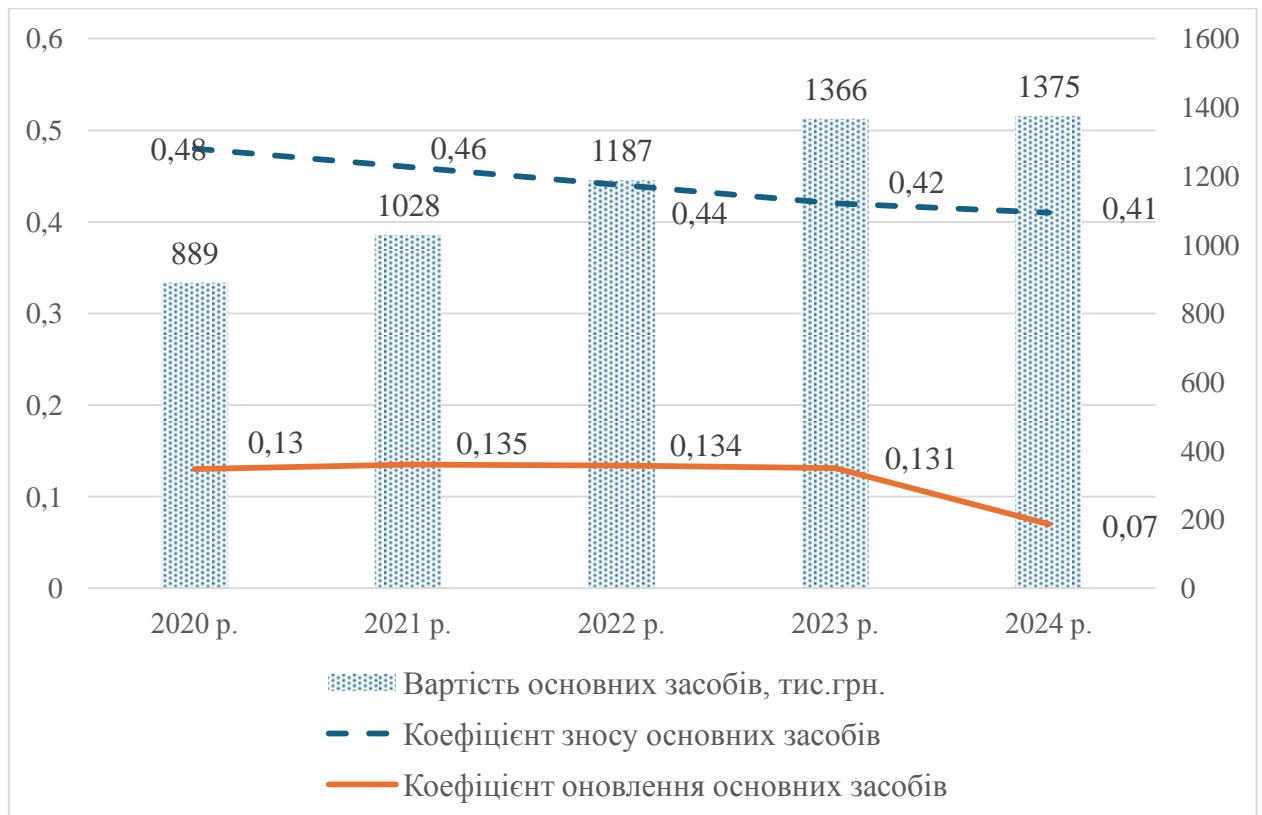


Рис. 2.1. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Водночас коефіцієнт оновлення у 2024 р. становив лише 0,007, що значно нижче нормативного значення ( $K_{он} > 0,1$ ). Це вказує на майже повну відсутність процесів відтворення основних засобів у 2024 році, тобто підприємство не інвестує достатньо коштів у модернізацію та технічне переоснащення. Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» має достатній рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, однак темпи оновлення основних засобів є недостатніми. У подальшому доцільно збільшити інвестиції у виробниче обладнання, оновити застарілу техніку та впроваджувати енергоощадні

технології, що підвищить ефективність використання основних засобів і сприятиме зміцненню фінансової безпеки підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» проаналізовано ключові коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності за 2020–2024 роки (таблиця 2.2). Поточна ліквідність підприємства протягом досліджуваного періоду мала стійку тенденцію до зниження: з 0,42 у 2020 році до 0,29 у 2024 році, що істотно нижче нормативного значення (1,0–2,5). Це свідчить про зменшення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Аналогічна динаміка спостерігається і за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який знизився з 0,22 до 0,16 при нормативі не нижче 1,0. Такий рівень показників характеризує підприємство як недостатньо ліквідне, що створює ризики у сфері короткострокової платоспроможності.

Таблиця 2.2

## Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,42	0,39	0,35	0,27	0,29	–0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,21	0,19	0,14	0,16	–0,06
Коефіцієнт автономії	0,076	0,085	0,076	0,067	0,061	–0,015
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,082	0,093	0,082	0,072	0,065	–0,017
Рентабельність активів	0,052	0,064	0,057	0,048	0,043	–0,009
Рентабельність власного капіталу	0,69	0,75	0,75	0,72	0,71	+0,02

Коефіцієнт автономії у 2020 році становив 0,076, а у 2024 році зменшився до 0,061, що значно нижче нормативного значення (0,5). Це свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та низьку частку власного капіталу у загальній структурі балансу. Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт фінансової стійкості,

який зменшився з 0,082 до 0,065, що також не відповідає нормативному рівню ( $\geq 0,6$ ). Таким чином, фінансова стійкість підприємства залишається недостатньою, а рівень його незалежності від кредиторів — низьким.

Показники рентабельності свідчать про зниження ефективності використання активів і капіталу. Рентабельність активів знизилась з 5,2 % у 2020 році до 4,3 % у 2024 році, тобто опустилася нижче рекомендованого рівня (5–7 %). Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи, приносить менше прибутку, ніж у попередні роки. Водночас рентабельність власного капіталу залишалася відносно стабільною — близько 70–75 %, що суттєво перевищує норматив (10–15 %). Це свідчить про високу прибутковість власного капіталу, проте такий результат зумовлений незначною часткою власного капіталу в структурі пасивів, а не зростанням ефективності діяльності.

Таким чином, діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» спрямована на задоволення потреб будівельних і виробничих організацій у якісних матеріалах і комплексному технічному обслуговуванні. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» показав, що підприємство стабільно функціонує на ринку та має достатній рівень матеріально-технічного забезпечення. Протягом 2020–2024 рр. спостерігалось поступове зростання вартості активів і власного капіталу, однак показники ліквідності та фінансової стійкості залишаються нижчими за нормативні значення. Рентабельність активів має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів, водночас рентабельність власного капіталу зберігається на високому рівні. Загалом ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» можна охарактеризувати як стабільно функціонуюче підприємство із достатнім потенціалом для подальшого розвитку, нарощування фінансово-економічної безпеки та підвищення антикризової стійкості.

## 2.2. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства

Фінансово - економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його спроможність забезпечувати стабільний розвиток, фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів і здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Для її оцінки застосовується система показників, які дозволяють охарактеризувати стан підприємства за окремими складовими: ресурсною, фінансовою, організаційно-управлінською, кадровою та інноваційною.

1. Ресурсна складова характеризується достатнім рівнем забезпеченості виробничими та матеріальними ресурсами, наявністю власних основних засобів, що дозволяє знижувати виробничі ризики. Рівень забезпеченості підприємства ресурсами оцінюється за коефіцієнтом зносу та оновлення основних засобів. За результатами оцінювання (рис. 2.1) можна зробити висновок, що ресурсна складова фінансової безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» перебуває на задовільному рівні, оскільки досліджуване підприємство має достатній рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, однак темпи оновлення основних засобів є недостатніми. У подальшому доцільно збільшити інвестиції у виробниче обладнання, оновити застарілу техніку та впроваджувати енергоощадні технології, що підвищить ефективність використання основних засобів і сприятиме зміцненню фінансової безпеки підприємства.

2. Фінансова складова антикризового потенціалу проявляється у здатності підприємства зберігати платоспроможність і ліквідність, навіть за умов скорочення попиту чи зростання витрат. Для оцінки фінансової складової безпеки використаємо дані таблиці 2.2, де розраховано ключові коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ТОВ

«ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» характеризується низьким рівнем ліквідності та фінансової стійкості, проте зберігає прибутковість діяльності. Підприємству доцільно спрямувати зусилля на нарощення власного капіталу, оптимізацію структури активів і зобов'язань та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення належного рівня фінансової безпеки.

3. Організаційно-управлінська складова характеризується гнучкою системою управління, що базується на поєднанні централізованого прийняття стратегічних рішень і децентралізованого оперативного управління. На основі аналізу фінансових показників і характеру діяльності підприємства можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є традиційною лінійно-функціональною, з централізованим прийняттям рішень керівництвом. Управлінські процеси здійснюються стабільно, однак система ризик-менеджменту не є формалізованою, стратегічне планування обмежується короткостроковими цілями, а управлінські рішення приймаються переважно оперативно — у відповідь на зміни середовища. Така характеристика відповідає задовільному рівню управлінської безпеки.

4. Кадровий потенціал підприємства формується з досвідчених фахівців технічного та управлінського профілю. Дослідження показало, що кадровий потенціал ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» формується переважно з досвідчених фахівців технічного та управлінського профілю, які забезпечують стабільність виробничих процесів. Разом з тим, слабким місцем залишається недостатній розвиток компетенцій у сферах фінансового менеджменту, маркетингу та ризик-менеджменту, що обмежує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та знижує інноваційний потенціал. З урахуванням наведених характеристик рівень кадрової безпеки можна оцінити як достатній, але такий, що потребує розвитку.

5. Інноваційна складова антикризового потенціалу полягає у впровадженні сучасних технологій обробки матеріалів, оновленні виробничого обладнання та застосуванні цифрових рішень у системі

управління. Дослідження показало, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» активно впроваджує сучасні технології обробки матеріалів, здійснює оновлення виробничого обладнання, а також почало застосовувати цифрові рішення у системі управління. Це свідчить про наявність інноваційної орієнтації та прагнення до підвищення ефективності виробництва. Разом з тим, інноваційна діяльність поки не має системного характеру, зокрема відсутня окрема інноваційна стратегія чи програмне планування досліджень і розробок, що стримує повну реалізацію потенціалу розвитку. З огляду на це, рівень інноваційної складової можна оцінити як достатній.

Узагальнення складових фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки  
ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Складові фінансової безпеки	Розраховані значення / характеристика	Обґрунтування оцінки	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
Фінансова складова	Кпл (0,33–0,29), Кшл (0,12–0,08), Кавт (0,08–0,06), Кфс (0,08–0,06), ROA (5,2–5,0%), ROE (65–70%)	Підприємство має платоспроможність, але низький рівень ліквідності та автономії; рентабельність активів на задовільному рівні, високий рівень рентабельності капіталу через незначну суму власного капіталу	3
Ресурсна складова	Кзн (0,35), Кон (0,15)	Основні засоби оновлюються системно, знос у межах нормативу, ресурси забезпечені, потребує оптимізації запасів	4
Організаційно-управлінська складова	Система управління централізована, рішення оперативні, ризик-менеджмент частково відсутній	Функціонуюча, але не достатньо гнучка структура; потребує впровадження формальної системи управління ризиками та стратегічного планування	3
Кадрова складова	Досвідчені технічні та управлінські кадри, слабка компетенція у фінансовому та маркетинговому менеджменті	Наявний кваліфікований персонал, але потрібен розвиток компетенцій у стратегічних сферах для підвищення адаптивності підприємства.	4

Інноваційна складова	Впровадження сучасних технологій, оновлення обладнання, цифрові рішення в управлінні	Інноваційна діяльність системна частково; потрібно формалізувати стратегію інноваційного розвитку для максимізації ефективності.	4
----------------------	--	--	---

На рисунку 2.2 наведено інтегральну діаграму рівня складових фінансової безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛІТСЕРВІС», яка відображає ступінь сформованості кожного з компонентів у загальній системі фінансової стійкості підприємства.

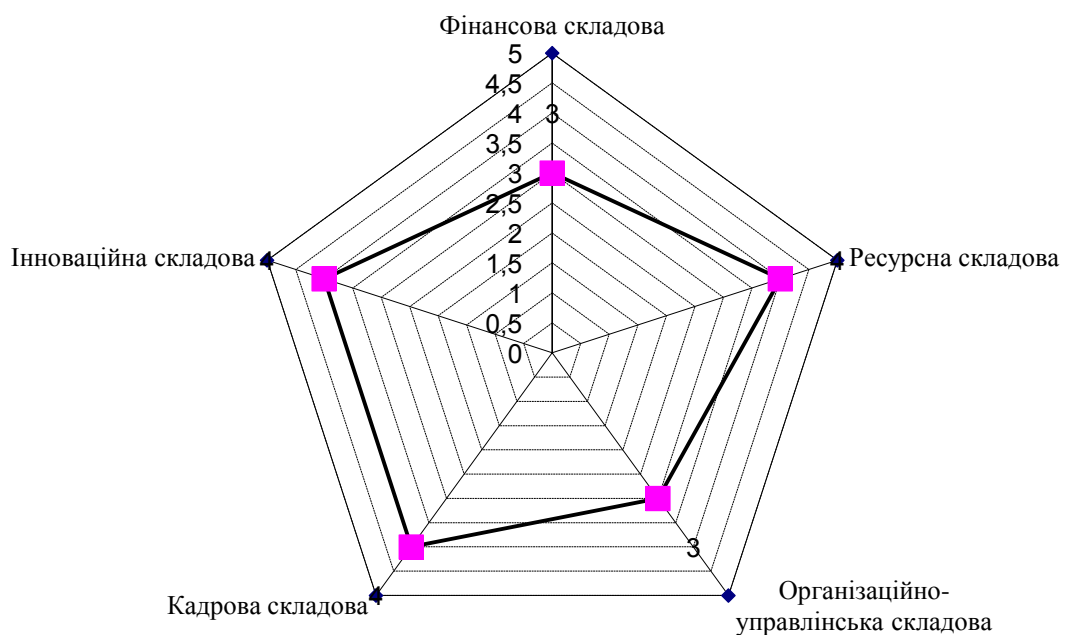


Рис. 2.2. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛІТСЕРВІС»

Узагальнюючи результати оцінювання складових фінансової безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛІТСЕРВІС», можна зазначити, що підприємство має задовільний рівень фінансової стійкості та потенціалу розвитку. Фінансова складова характеризується низькими показниками ліквідності та автономії, що свідчить про залежність від позикового капіталу та потребує оптимізації структури фінансування. Водночас ресурсна, кадрова та інноваційна складові перебувають на достатньому рівні, що забезпечує підприємству стабільність

функціонування й потенціал до модернізації. Організаційно-управлінська система залишається функціональною, але недостатньо гнучкою, з частковою відсутністю формалізованого ризик-менеджменту та стратегічного планування. Загалом рівень фінансової безпеки підприємства можна оцінити як середній, із чітко окресленими напрямками для підвищення — насамперед через зміцнення фінансової незалежності, розвиток управлінських компетенцій і розширення інноваційної діяльності.

### 2.3. Аналіз антикризового потенціалу досліджуваного підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища потребує наявності розвиненого антикризового потенціалу, який визначається здатністю суб'єкта господарювання протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати фінансову рівновагу та забезпечувати стабільність економічного розвитку. ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС», як підприємство, що працює на ринку виробництва та постачання плитних матеріалів і супутніх сервісів, функціонує в умовах високої конкуренції, залежності від кон'юнктури будівельного сектору та коливань цін на сировину. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу фінансово-економічної безпеки та розвитку антикризових механізмів управління.

Для комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства проведемо SWOT-аналіз, який відображає сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози його розвитку (табл. 2.4). Наведений SWOT-аналіз показує, що досліджуване підприємство має потенціал для підвищення своєї стійкості через ефективніше використання внутрішніх ресурсів, залучення інновацій та диверсифікацію діяльності. Водночас важливим напрямом є удосконалення системи управління ризиками, підвищення фінансової гнучкості та формування резервів на випадок кризових ситуацій. Отже,

антикризовий потенціал ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» можна оцінити як середній із позитивною динамікою розвитку. Підприємство володіє необхідними ресурсами для забезпечення фінансово-економічної безпеки, проте потребує подальшого вдосконалення стратегічного планування, фінансового менеджменту та інноваційної політики. Реалізація зазначених напрямів дасть змогу зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити його кризостійкість і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу антикризового потенціалу ТОВ  
«ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сучасної виробничої бази;	Обмеженість власного капіталу;
Комплексність послуг (виробництво + сервіс);	Залежність від постачальників сировини;
Кваліфікований персонал;	Недостатній рівень диверсифікації діяльності;
Стійкі ділові зв'язки з партнерами;	Обмежені можливості інвестиційного розвитку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту в межах регіону;	Підвищення цін на енергоносії та матеріали;
Залучення інноваційних технологій;	Посилення конкуренції в галузі;
Партнерство з будівельними компаніями;	Макроекономічна нестабільність, інфляційні ризики.

Для більш ґрунтовної оцінки антикризового потенціалу підприємства та визначення напрямів підвищення фінансово-економічної безпеки доцільно застосувати метод GAP-аналізу, що дозволяє виявити різницю між поточним і цільовим (нормативним або бажаним) рівнем ключових показників, що характеризують стійкість і ефективність діяльності підприємства. GAP-аналіз дає змогу визначити слабкі місця, які найбільш потребують управлінського втручання, та обґрунтувати заходи для скорочення цього розриву. На основі результатів фінансового аналізу та оцінки безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» було здійснено порівняння фактичних значень показників із рекомендованими нормативами (табл. 2.5).

Результати аналізу показують, що найбільші розриви спостерігаються за показниками рентабельності власного капіталу, інноваційної активності та кадрової продуктивності. Це свідчить про наявність потенційних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок інвестицій у розвиток персоналу, технологічне оновлення та вдосконалення структури фінансування. Водночас показники ліквідності та автономії свідчать про задовільний рівень фінансової безпеки, хоча підприємству варто зменшити залежність від короткострокових кредитів і підвищити частку власного капіталу в балансі. Отже, GAP-аналіз підтверджує, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» має середній рівень антикризового потенціалу.

Таблиця 2.5

Результати GAP-аналізу фінансово-економічної безпеки ТОВ  
«ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Показник	Фактичний рівень	Цільовий (нормативний) рівень	Відхилення (GAP)	Рекомендовані управлінські дії
Коефіцієнт автономії	0,42	0,5	-0,08	Збільшити власний капітал, обмежити короткострокові зобов'язання
Рентабельність власного капіталу, %	8,0	12,0	-4,0	Оптимізувати витрати, підвищити ефективність цінової політики
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	1,5	-0,2	Зменшити дебіторську заборгованість, підвищити оборотність активів
Частка інноваційних витрат, %	2,0	5,0	-3,0	Розширити фінансування модернізації обладнання та цифровізації
Продуктивність праці, тис. грн/особу	850	1000	-150	Підвищити кваліфікацію персоналу, впровадити мотиваційні програми
Питома вага постійних клієнтів, %	65	80	-15	Активізувати маркетингову роботу, підвищити якість сервісу

Таким чином, аналіз антикризового потенціалу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» показав, що підприємство має достатні передумови для стабільного функціонування в мінливому ринковому середовищі. SWOT-аналіз виявив сильні сторони - сучасну виробничу базу, комплексність послуг

і кваліфікований персонал, а слабкі - обмежені фінансові ресурси та низьку диверсифікацію діяльності. Зовнішнє середовище створює як можливості для розширення ринку й впровадження інновацій, так і загрози, пов'язані з конкуренцією та інфляцією. GAP-аналіз показав відхилення між фактичними та цільовими показниками фінансово-економічної безпеки, найбільші з яких - рентабельність, інноваційна активність та продуктивність праці. Показники ліквідності та автономії залишаються в межах нормативів, що свідчить про задовільну фінансову стабільність. Антикризовий потенціал підприємства оцінюється як середній із тенденцією до зростання, а його зміцнення потребує підвищення рентабельності, розвитку інновацій, удосконалення кадрової політики та формування ефективної системи ризик-менеджменту.

## Висновки до розділу 2

1. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є надання послуг і реалізація продукції у сфері оброблення та постачання плитних матеріалів, а також супутніх сервісних робіт. Конкурентними перевагами ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є поєднання виробничих і сервісних функцій, висока якість виконання робіт, наявність сучасного обладнання та кваліфікованого персоналу. Крім того, підприємство приділяє увагу формуванню довгострокових партнерських відносин із постачальниками та споживачами, що сприяє стабільності діяльності в умовах зростаючої конкуренції.

2. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» показав, що підприємство стабільно функціонує на ринку та має достатній рівень матеріально-технічного забезпечення. Протягом 2020–2024 рр. спостерігалось поступове зростання вартості активів і власного капіталу, однак показники ліквідності та фінансової стійкості залишаються нижчими за нормативні значення. Рентабельність активів має тенденцію до зниження, що

свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів, водночас рентабельність власного капіталу зберігається на високому рівні. Загалом ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» можна охарактеризувати як стабільно функціонуюче підприємство із достатнім потенціалом для подальшого розвитку, нарощування фінансово-економічної безпеки та підвищення антикризової стійкості.

3. ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» має задовільний рівень фінансової стійкості та потенціалу розвитку. Фінансова складова характеризується низькими показниками ліквідності та автономії, що свідчить про залежність від позикового капіталу та потребує оптимізації структури фінансування. Водночас ресурсна, кадрова та інноваційна складові перебувають на достатньому рівні, що забезпечує підприємству стабільність функціонування й потенціал до модернізації. Організаційно-управлінська система залишається функціональною, але недостатньо гнучкою, з частковою відсутністю формалізованого ризик-менеджменту та стратегічного планування. Загалом рівень фінансової безпеки підприємства можна оцінити як середній, із чітко окресленими напрямками для підвищення — насамперед через зміцнення фінансової незалежності, розвиток управлінських компетенцій і розширення інноваційної діяльності.

4. Проведений аналіз антикризового потенціалу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» засвідчив, що підприємство має достатні передумови для забезпечення стабільності функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Результати SWOT-аналізу показали, що серед основних сильних сторін підприємства варто відзначити наявність сучасної виробничої бази, комплексність надання послуг і кваліфікований персонал, тоді як слабкими місцями залишаються обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень диверсифікації діяльності. Водночас зовнішнє середовище створює як можливості для розширення ринку збуту й упровадження інновацій, так і загрози, пов'язані з інфляційними процесами та конкуренцією.

5. Результати GAP-аналізу підтвердили наявність певних відхилень між фактичними та цільовими значеннями ключових показників фінансово-економічної безпеки. Найбільші розриви спостерігаються за рівнем рентабельності, інноваційної активності та продуктивності праці, що свідчить про потребу посилення управління ефективністю та модернізації виробництва. Разом із тим, показники ліквідності та автономії залишаються у межах допустимих нормативів, що свідчить про задовільний рівень фінансової стабільності. Антикризовий потенціал ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» можна охарактеризувати як середній із тенденцією до зростання. Для його подальшого зміцнення доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рентабельності, розширення інноваційної діяльності, удосконалення кадрової політики та формування ефективної системи ризик-менеджменту.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Ідентифікація та оцінювання ризиків як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства

Одним із ефективних напрямів підвищення антикризового потенціалу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» є ідентифікація та оцінювання ризиків, що дозволяє системно оцінювати потенційні загрози діяльності підприємства та розробляти пріоритетні заходи щодо їх мінімізації. Підтримуємо думку фахівчині Литовченко О.Ю., що «тільки ефективне управління ризиками сприятиме нівелюванню негативних наслідків їх впливу, що призводить до необхідності досліджень, пов'язаних з ідентифікацією та оцінкою ризиків» [28]. Фахівці Вінніченко О., Цяпа А. акцентують: «вчасне виявлення потенційних загроз та їхній глибокий аналіз дозволяють розробити ефективні стратегії управління ризиками, мінімізувати можливі збитки та забезпечити стійкість бізнесу в умовах кризи» [12]. Водночас відзначимо і думку вченої Хетагурової Н.О., що «на практиці підприємства не приділяють належної уваги процесу оцінки ризиків, що може призводити до неефективного використання ресурсів та фінансових втрат підприємств» [61].

Для забезпечення своєчасного реагування на потенційні загрози та мінімізації їх впливу на результати господарської діяльності доцільним є формування чіткого, послідовного алгоритму дій, спрямованих на виявлення, аналіз та оцінювання ризиків. Запропонований алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків у діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» наведено на рис. 3.1 та відображає логічну послідовність етапів, що забезпечують комплексне вивчення ризиків, визначення їх імовірності та потенційних

наслідків, а також обґрунтування управлінських рішень щодо зниження рівня ризику до прийняттого рівня.



Рис. 3.1. Пропонований алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків фінансової стійкості підприємства

Запропонований алгоритм дає змогу сформулювати системний підхід до управління ризиками на підприємстві, що підвищує ефективність антикризового менеджменту. Його застосування сприяє підвищенню стійкості ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечує обґрунтованість прийняття рішень і створює основу для подальшої розробки методики оцінювання ризиків.

Методика оцінювання ризиків передбачає ідентифікацію ключових ризиків, визначення ймовірності їх настання, оцінку можливого впливу на

фінансово-економічну безпеку підприємства та формування рівня ризику для подальшого пріоритетного реагування. Методика визначення показників передбачає три основні компоненти:

- ймовірність настання ризику (P) визначається на основі історичних даних, статистичних показників галузі та експертних оцінок. Оцінка здійснюється за бальною системою: 1 бал – низька ймовірність (<20%), 2 бали - помірна ймовірність (20–50%), 3 бали – висока ймовірність (>50%);

- вплив ризику (I) визначається як очікуваний ефект ризикової події на фінансові, виробничі та організаційні показники підприємства. Оцінка проводиться за бальною шкалою: 1 бал – незначний вплив, 2 бали – середній вплив, 3 бали – суттєвий вплив на діяльність підприємства;

- рівень ризику (R) розраховується як добуток ймовірності настання ризику на вплив ризику. Рівень ризику визначає пріоритетність заходів щодо його управління: R = 1–2 – низький рівень ризику, що потребує лише поточного моніторингу; R = 3–4 – середній рівень ризику, що передбачає планові заходи з його мінімізації; R = 6–9 – високий рівень ризику, який вимагає невідкладних дій та розробки стратегій запобігання.

Впровадження такої методики дозволяє підприємству не лише систематично ідентифікувати потенційні загрози, а й ефективно розподіляти ресурси на управління найбільш критичними ризиками, підвищуючи тим самим фінансово-економічну безпеку та антикризовий потенціал. Для практичної реалізації зазначеного підходу було здійснено ідентифікацію та оцінювання ризиків діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС», результати якої наведено в таблиці 3.1.

Результати ідентифікації та оцінювання ризиків діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» свідчать, що найбільшу загрозу для фінансово-економічної безпеки підприємства становить зростання цін на сировину (R = 9), що зумовлює необхідність активної роботи із постачальниками та диверсифікації каналів забезпечення. До ризиків середнього рівня належать зниження попиту на продукцію та нестача обігових коштів (R = 6), які

можуть суттєво впливати на ліквідність і прибутковість підприємства, потребуючи відповідних маркетингових і фінансових заходів. Інші ризики, зокрема технічні, кадрові, валютні та нормативно-правові, мають низький рівень впливу ( $R = 3-4$ ), але потребують постійного моніторингу та превентивного управління. Загалом структура ризиків демонструє помірний рівень загроз, що підтверджує наявність у підприємства потенціалу для стабільного функціонування, за умови впровадження системного підходу до їх мінімізації.

Таблиця 3.1

## Ідентифікація та оцінювання ризиків фінансової стійкості

## ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Вид ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Рівень ризику ( $R = P \times I$ )	Заходи мінімізації
Зростання цін на сировину	3	3	9	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти
Зниження попиту на продукцію	2	3	6	Активізація маркетингових заходів, розширення ринків збуту
Нестача обігових коштів	2	3	6	Оптимізація запасів, залучення кредитних ліній, контроль дебіторської заборгованості
Поломка обладнання / зупинка виробництва	2	2	4	Регулярне технічне обслуговування, страхування обладнання
Втрата ключових працівників	2	2	4	Система мотивації та збереження кадрів, підготовка резерву
Зміни в законодавстві / податкові ризики	1	3	3	Моніторинг законодавства, консультації з юристами, планування податкових платежів
Валютний ризик (при імпорті матеріалів)	2	2	4	Хеджування валютних операцій, планування закупівель

Таким чином, ідентифікація та оцінювання ризиків є важливим інструментом антикризового управління і базою для подальшого моделювання фінансово-економічної безпеки підприємства. Проведена ідентифікація та оцінювання ризиків діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дали змогу визначити основні загрози, що

впливають на рівень його фінансової стійкості. Найбільш критичними виявилися ризики, пов'язані зі зростанням цін на сировину, коливанням попиту та нестачею обігових коштів, що потребують посиленої уваги з боку менеджменту. Інші види ризиків мають помірний або низький рівень, однак їх своєчасний моніторинг є необхідною умовою запобігання потенційним фінансовим втратам. Отримані результати свідчать про необхідність формування цілісної системи управління ризиками, орієнтованої на мінімізацію впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Реалізація запропонованих заходів мінімізації сприятиме підвищенню фінансової стійкості, ліквідності та адаптивності підприємства до ринкових змін.

### 3.2. Моделювання в системі антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства

Одним із ключових напрямів підвищення антикризового потенціалу підприємства є впровадження системи моніторингу фінансово-економічної безпеки, яка дозволяє здійснювати постійний контроль за станом діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС», своєчасно виявляти ознаки потенційних кризових явищ та забезпечувати ефективне управління ризиками. Моніторинг виступає як інструмент раннього попередження негативних змін у фінансово-економічному середовищі підприємства, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та формує основу для стратегічного планування антикризових заходів.

Система моніторингу фінансово-економічної безпеки передбачає регулярний збір, обробку та аналіз ключових показників діяльності підприємства, які характеризують ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, рівень залежності від зовнішніх постачальників та інших факторів, що можуть впливати на

стабільність бізнесу. Показники обираються на основі їх значущості для оцінки фінансової стійкості та ризиків підприємницької діяльності.

Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності та змін ринкового середовища, що вимагає запровадження системних підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки. Одним із ключових інструментів у цьому контексті є моделювання фінансового стану підприємства з метою прогнозування можливих кризових ситуацій та своєчасного реагування на ризики. Моделювання дозволяє не лише оцінити поточну стійкість підприємства, а й формалізувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення антикризового потенціалу. Такий підхід передбачає інтеграцію методів фінансового аналізу, оцінки ризиків та прогнозування ключових показників, що забезпечує системність моніторингу та ефективність антикризового управління.

Ефективний моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає регулярне оцінювання ключових фінансових показників, виявлення відхилень від нормативних значень та інтеграцію цих даних у систему управління ризиками. Фахівчині Іванова Н.С., Рикун С.С. акцентують, що «діагностика кризового процесу підприємства базується саме на системі моделей визначення вірогідності банкрутства» [18]. Одним із науково обґрунтованих інструментів кількісної оцінки фінансового ризику є модель Альтмана, яка дозволяє прогнозувати ймовірність фінансових труднощів або банкрутства підприємства на основі комплексного аналізу фінансових коефіцієнтів:

$$Z = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + x_5, \quad (3.1)$$

де:

$X_1$  - частка оборотного капіталу в сумі активів (показник ліквідності);

$X_2$  - частка нерозподіленого прибутку в сумі активів (показник накопичення прибутку);

$X_3$  - частка прибутку до оподаткування в сумі активів (прибутковість від діяльності);

$X_4$  - частка вартості власного капіталу в сумі зобов'язань (фінансова стійкість);

$X_5$  - частка обсягу продажу в сумі активів (ефективність використання активів);

Z - score — інтегральний показник ймовірності банкрутства.

Інтерпретація значення інтегрального показника здійснюється відповідно до наступних параметрів:

- Z- score >2,99 - фінансова стабільність;
- 1,81 < Z- score < 2,99 - зона ризику;
- Z < 1,81 - score - висока ймовірність банкрутства.

У таблиці 3.2 наведено результати розрахунків складових показників і загального індексу Z - score для ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС».

Таблиця 3.2

Розрахунок показників моделі Альтмана для моніторингу фінансово-економічної безпеки ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС»

Показник для моніторингу	Розраховане значення	Коефіцієнт ваги	Розрахунок для Z- score
$X_1$ - частка оборотного капіталу в сумі активів	0,25	1,2	0,30
$X_2$ - частка нерозподіленого прибутку в сумі активів	0,15	1,4	0,21
$X_3$ - частка вартості власного капіталу в сумі зобов'язань	0,10	3,3	0,33
$X_4$ - частка вартості власного капіталу в сумі зобов'язань	0,67	0,6	0,40
$X_5$ - частка обсягу продажу в сумі активів	1,25	1,0	1,25
Z- score	—	—	2,49
Z = 2,49 свідчить, що підприємство перебуває у середній зоні ризику, що потребує певного підсилення фінансової стійкості			

Як свідчать розрахунки в таблиці 3.2, отримане інтегральне значення показника  $Z = 2,49$  за моделлю Альтмана свідчить про те, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» перебуває у «сірій» (середній) зоні ризику. Це

означає, що підприємство наразі не знаходиться на межі банкрутства, однак існує певна ймовірність погіршення його фінансового стану за несприятливих зовнішніх чи внутрішніх умов. Для забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки доцільно посилити управління оборотним капіталом, підвищити частку власного капіталу та забезпечити стабільне зростання прибутковості діяльності. Реалізація таких заходів сприятиме переходу підприємства до зони фінансової стабільності та зниженню ризику неплатоспроможності.

Моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства є безперервним процесом збору, аналізу та оцінювання інформації з метою своєчасного виявлення загроз і мінімізації можливих негативних наслідків. На рисунку 3.2. наведено блок – схему, що демонструє послідовність етапів антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.2. Розроблена блок -схема антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. Як бачимо з наведеної блок-схеми, антикризовий моніторинг починається зі збору фінансових та операційних даних, після чого проводиться ідентифікація та оцінювання ризиків за їхньою ймовірністю та впливом. Наступним кроком є розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, які використовуються для обчислення інтегрального індексу за моделлю Альтмана. Залежно від значення інтегрального показника фінансової стійкості підприємство або визнається фінансово стабільним і переходить до регулярного контролю, або ж при низьких значеннях здійснюється виявлення критичних ризиків і розробка антикризових заходів. Важливо, що система передбачає моніторинг ефективності цих заходів із зворотним зв'язком для вдосконалення управлінських рішень. Такий

комплексний підхід дозволяє своєчасно виявляти загрози та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Отже, антикризовий моніторинг виступає як інструмент раннього попередження негативних змін у фінансово-економічному середовищі підприємства, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та формує основу для стратегічного планування антикризових заходів. Модель Альтмана є ефективним інструментом для регулярного моніторингу фінансового стану підприємства та раннього виявлення загроз банкрутства. Її інтеграція в систему моніторингу фінансово-економічної безпеки дозволяє комплексно оцінювати ризики та приймати своєчасні управлінські рішення. Впровадження запропонованої системи в практичну діяльність ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дозволить забезпечити безперервний контроль динаміки фінансових показників та своєчасне реагування на відхилення від нормативних значень. Це сприятиме підвищенню антикризового потенціалу підприємства шляхом зміцнення його фінансової стійкості та мінімізації ймовірності настання кризових ситуацій.

### 3.3. Комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищеної уваги до питань фінансово-економічної безпеки. Для ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС», яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку будівельних матеріалів, актуальним є формування комплексного антикризового механізму управління фінансово-економічною безпекою. Важливим напрямком підвищення фінансової стійкості підприємства є розробка ефективного антикризового механізму забезпечення фінансово-

економічної безпеки підприємства, метою якого є створення цілісної системи, що забезпечить своєчасне виявлення, оцінку, моніторинг та нейтралізацію ризиків, здатних негативно вплинути на фінансову стійкість і стабільність підприємства. Такий механізм має інтегрувати аналітичні, управлінські та контрольні інструменти в єдину інформаційно-аналітичну систему.

Комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства функціонує на основі взаємодії чотирьох послідовних блоків, кожен із яких виконує специфічні завдання та забезпечує реалізацію певних управлінських функцій. На початковому етапі ідентифікаційно - аналітичний блок забезпечує виявлення потенційних загроз і формування об'єктивної аналітичної бази для прийняття рішень завдяки ідентифікації та оцінюванню ризиків із використанням моделі Альтмана. Реалізація цього блоку дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства та окреслити ключові проблемні зони.

Подальше функціонування системи відбувається через моніторингово-діагностичний блок, який забезпечує систематичне спостереження за динамікою фінансових показників, діагностику поточного стану підприємства та своєчасне виявлення відхилень від установлених нормативів. Завдяки цьому блоку створюються умови для оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Наступним елементом є управлінсько-регуляційний блок, що забезпечує розроблення, обґрунтування та реалізацію комплексу антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію виявлених ризиків і стабілізацію фінансового стану підприємства. Його реалізація сприяє підвищенню адаптивності та ефективності управлінських рішень.

Завершальним виступає контрольньо-оцінювальний блок, який забезпечує оцінювання результативності впроваджених заходів, визначення рівня досягнення поставлених цілей і коригування антикризової стратегії з урахуванням отриманих результатів. Реалізація цього блоку гарантує безперервність управлінського циклу, підвищує гнучкість системи управління

та сприяє зміцненню фінансово-економічної безпеки підприємства. У сукупності всі блоки формують цілісну систему, у якій реалізуються наукові принципи управління, а взаємодія елементів механізму забезпечує досягнення головної мети — підвищення антикризового потенціалу підприємства та рівня фінансово-економічної безпеки. Пропонована структурно-логічна схема комплексного антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства наведена на рис. 3.3.

Запропонований комплексний антикризовий механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства має низку суттєвих переваг, які забезпечують його ефективність та практичну цінність. Насамперед, він підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, оскільки базується на системному зборі, аналізі та моніторингу актуальної інформації щодо фінансового стану підприємства. Завдяки цьому керівництво має змогу своєчасно виявляти потенційні загрози, реагувати на них до моменту їх переростання у кризу та формувати превентивні заходи.

Крім того, механізм сприяє формуванню системи раннього попередження кризових явищ, що дозволяє мінімізувати наслідки негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Він також забезпечує стабільність фінансових потоків і зниження ризику втрати ліквідності через більш раціональне управління оборотними активами, борговими зобов'язаннями та джерелами фінансування. Важливою перевагою є створення інтегрованої інформаційно-аналітичної бази, яка підтримує стратегічне планування і дозволяє узгоджувати короткострокові антикризові дії з довгостроковими цілями розвитку підприємства.



Рис. 3.3. Пропонована структурно-логічна схема комплексного антикризового механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Таким чином, запропонований механізм підвищує рівень фінансово-економічної безпеки підприємства та створює умови для його сталого розвитку. Він сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку та підвищенню гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Впровадження комплексного антикризового механізму на ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» забезпечує зниження фінансових ризиків та

підвищення адаптивності до зовнішніх загроз. Системна взаємодія елементів механізму дозволяє створити ефективну модель управління, орієнтовану на запобігання кризовим ситуаціям. Такий підхід забезпечує проактивне управління фінансовою стабільністю та довгостроковий розвиток підприємства. Реалізація механізму дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та коригувати стратегії розвитку підприємства, що забезпечує безперервний контроль за фінансово-економічним станом і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

### Висновки до розділу 3

1. Одним із ефективних напрямів підвищення антикризового потенціалу підприємства є ідентифікація та оцінювання ризиків, що дозволяє системно оцінювати потенційні загрози діяльності підприємства та розробляти пріоритетні заходи щодо їх мінімізації. Запропонований в кваліфікаційній роботі алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків у діяльності досліджуваного ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» відображає логічну послідовність етапів, що забезпечують комплексне вивчення ризиків, визначення їх імовірності та потенційних наслідків, а також обґрунтування управлінських рішень щодо зниження рівня ризику до прийняттого рівня. Його застосування сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечить обґрунтованість прийняття рішень і підвищить ефективність антикризового менеджменту.

2. Методика оцінювання ризиків передбачає ідентифікацію ключових ризиків, визначення ймовірності їх настання, оцінку можливого впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства та формування рівня ризику для подальшого пріоритетного реагування. Впровадження такої методики дозволяє підприємству не лише систематично ідентифікувати потенційні загрози, а й ефективно розподіляти ресурси на управління найбільш

критичними ризиками, підвищуючи тим самим фінансово-економічну безпеку та антикризовий потенціал. Проведена ідентифікація та оцінювання ризиків діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дали змогу визначити основні загрози, що впливають на рівень його фінансової стійкості. Найбільш критичними виявилися ризики, пов'язані зі зростанням цін на сировину, коливанням попиту та нестачею обігових коштів, що потребують посиленої уваги з боку менеджменту. Інші види ризиків мають помірний або низький рівень, однак їх своєчасний моніторинг є необхідною умовою запобігання потенційним фінансовим втратам.

3. Одним із науково обґрунтованих інструментів кількісної оцінки фінансового ризику є модель Альтмана. Отримані розрахунки свідчать про те, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» перебуває у «сірій» (середній) зоні ризику. Це означає, що підприємство наразі не знаходиться на межі банкрутства, однак існує певна ймовірність погіршення його фінансового стану за несприятливих зовнішніх чи внутрішніх умов. Для забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки доцільно посилити управління оборотним капіталом, підвищити частку власного капіталу та забезпечити стабільне зростання прибутковості діяльності. Реалізація таких заходів сприятиме переходу підприємства до зони фінансової стабільності та зниженню ризику неплатоспроможності.

4. Одним із ключових напрямів підвищення антикризового потенціалу підприємства є впровадження системи моніторингу фінансово-економічної безпеки, яка дозволяє здійснювати постійний контроль за станом діяльності підприємства, своєчасно виявляти ознаки потенційних кризових явищ та забезпечувати ефективне управління ризиками. В кваліфікаційній роботі розроблено блок - схему антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства, яка передбачає інтеграцію моделі Альтмана в контексті забезпечення об'єктивної кількісної основи для формування стратегій підвищення фінансової стійкості підприємства. Впровадження запропонованої системи в практичну діяльність ТОВ

«ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дозволить забезпечити безперервний контроль динаміки фінансових показників та своєчасне реагування на відхилення від нормативних значень. Це сприятиме підвищенню антикризового потенціалу підприємства шляхом зміцнення його фінансової стійкості та мінімізації ймовірності настання кризових ситуацій.

5. Запропонований в кваліфікаційній роботі антикризовий механізм підвищує рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, створює умови для його сталого розвитку та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку й підвищенню гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Системна взаємодія елементів механізму дозволяє створити ефективну модель управління, орієнтовану на запобігання кризовим ситуаціям. Такий підхід забезпечує проактивне управління фінансовою стабільністю та довгостроковий розвиток підприємства. Впровадження та реалізація комплексного антикризового механізму в ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та коригувати стратегії розвитку підприємства, що забезпечить безперервний контроль за фінансово-економічним станом і підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

1. Фінансово-економічна безпека підприємства є однією з ключових складових загальної системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. Вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати ефективне використання ресурсів, протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам, а також створювати умови для сталого розвитку. Акумулюючи результати діяльності всіх підрозділів підприємства, фінансово-економічна безпека водночас виконує координаційну функцію, спрямовану на збалансування фінансових потоків, ефективне розподілення ресурсів і зниження ризиків. Саме тому забезпечення належного рівня безпеки вимагає системного моніторингу, прогнозування ризиків і формування ефективного антикризового механізму управління

2. Антикризове управління виступає важливим інструментом підтримання фінансово-економічної безпеки, оскільки дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризи, оцінювати її наслідки та розробляти заходи для мінімізації загроз. У період антикризового управління підприємства стикаються з необхідністю не лише подолання наслідків кризових процесів, але й формування механізмів попередження потенційних загроз. Управління фінансово-економічною безпекою в умовах кризи має двосторонній характер: з одного боку, антикризові заходи спрямовані на відновлення фінансової стабільності, з іншого — ефективна система фінансово-економічної безпеки забезпечує умови для успішної реалізації цих заходів. Водночас така система має бути гнучкою, адаптованою до змін ринкових умов і тісно інтегрованою з іншими управлінськими процесами підприємства.

3. Нормативно-правові засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства формують фундамент для комплексного управління ризиками та контролю за фінансово-господарською діяльністю. Вони охоплюють як загальні принципи правового регулювання, так і спеціалізовані норми, що визначають облік, оподаткування, внутрішній контроль, аудит та

антикризове управління. Дотримання цих норм дозволяє підприємству забезпечити стабільність, прозорість і контрольованість фінансових процесів, що є ключовими факторами його стійкості та розвитку у складних економічних умовах.

4. Досліджуване підприємство ТОВ «ТЕХНОПЛІТСЕРВІС» здійснює діяльність у сфері оброблення та постачання плитних матеріалів, поєднуючи виробничі та сервісні функції. Конкурентними перевагами підприємства є висока якість робіт, сучасне обладнання й кваліфікований персонал. Значна увага приділяється розвитку партнерських відносин із постачальниками та споживачами, що забезпечує стабільність діяльності в умовах конкуренції. Аналіз основних показників свідчить про зростання активів і власного капіталу, хоча ліквідність і фінансова стійкість залишаються нижчими за нормативні значення. Рентабельність активів дещо знижується, однак високий рівень рентабельності власного капіталу підтверджує ефективність використання ресурсів. Загалом підприємство характеризується стабільною роботою, достатнім потенціалом розвитку та можливостями для посилення фінансової безпеки.

5. ТОВ «ТЕХНОПЛІТСЕРВІС» має задовільний рівень фінансової стійкості та потенціалу розвитку. Фінансова складова характеризується низькими показниками ліквідності та автономії, що свідчить про залежність від позикового капіталу та потребує оптимізації структури фінансування. Водночас ресурсна, кадрова та інноваційна складові перебувають на достатньому рівні, що забезпечує підприємству стабільність функціонування й потенціал до модернізації. Організаційно-управлінська система залишається функціональною, але недостатньо гнучкою, з частковою відсутністю формалізованого ризик-менеджменту та стратегічного планування. Загалом рівень фінансової безпеки підприємства можна оцінити як середній, із чітко окресленими напрямками для підвищення — насамперед через зміцнення фінансової незалежності, розвиток управлінських компетенцій і розширення інноваційної діяльності.

6. В процесі дослідження антикризового потенціалу ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» здійснено SWOT та GAP-аналіз. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є сучасна виробнича база, комплексні послуги та кваліфікований персонал, а слабкими — обмежені фінанси та низька диверсифікація діяльності. Зовнішнє середовище дає можливості для розширення ринку та впровадження інновацій, але містить загрози у вигляді інфляції та конкуренції. GAP-аналіз виявив відхилення між фактичними та цільовими показниками фінансово-економічної безпеки, особливо у рентабельності, інноваційній активності та продуктивності праці, що потребує підвищення ефективності та модернізації виробництва. Ліквідність і автономія залишаються у межах норм, підтверджуючи задовільну фінансову стабільність. Антикризовий потенціал ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» можна охарактеризувати як середній із тенденцією до зростання, адже підприємство має достатні передумови для забезпечення стабільності функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

7. Одним із ефективних напрямів підвищення антикризового потенціалу підприємства є ідентифікація та оцінювання ризиків, що дозволяє системно оцінювати потенційні загрози діяльності підприємства та розробляти пріоритетні заходи щодо їх мінімізації. Запропонований в кваліфікаційній роботі алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків у діяльності досліджуваного ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» відображає логічну послідовність етапів, що забезпечують комплексне вивчення ризиків, визначення їх імовірності та потенційних наслідків, а також обґрунтування управлінських рішень щодо зниження рівня ризику до прийняттого рівня. Його застосування сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечить обґрунтованість прийняття рішень і підвищить ефективність антикризового менеджменту.

8. Методика оцінювання ризиків передбачає ідентифікацію ключових ризиків, визначення ймовірності їх настання, оцінку можливого впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства та формування рівня ризику для

подальшого пріоритетного реагування. Впровадження такої методики дозволяє підприємству не лише систематично ідентифікувати потенційні загрози, а й ефективно розподіляти ресурси на управління найбільш критичними ризиками, підвищуючи тим самим фінансово-економічну безпеку та антикризовий потенціал. Проведена ідентифікація та оцінювання ризиків діяльності ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дали змогу визначити основні загрози, що впливають на рівень його фінансової стійкості. Найбільш критичними виявилися ризики, пов'язані зі зростанням цін на сировину, коливанням попиту та нестачею обігових коштів, що потребують посиленої уваги з боку менеджменту. Інші види ризиків мають помірний або низький рівень, однак їх своєчасний моніторинг є необхідною умовою запобігання потенційним фінансовим втратам.

9. Одним із науково обґрунтованих інструментів кількісної оцінки фінансового ризику є модель Альтмана. Отримані розрахунки свідчать про те, що ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» перебуває у «сірій» (середній) зоні ризику. Це означає, що підприємство наразі не знаходиться на межі банкрутства, однак існує певна ймовірність погіршення його фінансового стану за несприятливих зовнішніх чи внутрішніх умов. Для забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки доцільно посилити управління оборотним капіталом, підвищити частку власного капіталу та забезпечити стабільне зростання прибутковості діяльності. Реалізація таких заходів сприятиме переходу підприємства до зони фінансової стабільності та зниженню ризику неплатоспроможності.

10. Одним із ключових напрямів підвищення антикризового потенціалу підприємства є впровадження системи моніторингу фінансово-економічної безпеки, яка дозволяє здійснювати постійний контроль за станом діяльності підприємства, своєчасно виявляти ознаки потенційних кризових явищ та забезпечувати ефективне управління ризиками. В кваліфікаційній роботі розроблено блок - схему антикризового моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства, яка передбачає інтеграцію моделі Альтмана в

контексті забезпечення об'єктивної кількісної основи для формування стратегій підвищення фінансової стійкості підприємства. Впровадження запропонованої системи в практичну діяльність ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дозволить забезпечити безперервний контроль динаміки фінансових показників та своєчасне реагування на відхилення від нормативних значень. Це сприятиме підвищенню антикризового потенціалу підприємства шляхом зміцнення його фінансової стійкості та мінімізації ймовірності настання кризових ситуацій.

11. Запропонований в кваліфікаційній роботі антикризовий механізм підвищує рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, створює умови для його сталого розвитку та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку й підвищенню гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Системна взаємодія елементів механізму дозволяє створити ефективну модель управління, орієнтовану на запобігання кризовим ситуаціям. Такий підхід забезпечує проактивне управління фінансовою стабільністю та довгостроковий розвиток підприємства. Впровадження та реалізація комплексного антикризового механізму в ТОВ «ТЕХНОПЛИТСЕРВІС» дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та коригувати стратегії розвитку підприємства, що забезпечить безперервний контроль за фінансово-економічним станом і підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 148-156. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1403/1353/>
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. Київ : НАУ, 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>
3. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://www.reicst.com.ua>
4. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023 № 8 (08). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>
5. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. Modeling the development of the economic systems. 2024. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/511/513>
6. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>
7. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023.

- № 50. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398>
8. Варналій З., Мехед А. Система фінансової безпеки підприємства: забезпечення функціонування та методи оцінки її ефективності. InterConf, 2020. № 31. URL:  
<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>
9. Васильців Т.Г., Міценко Н.Т., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. Вип. 36. С. 23–29. URL:  
<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/690/632>
10. Васільєва Л. М., Земляний М. С. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. Economics: time realities. 2023. №6(70). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No6/14.pdf>
11. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4893>
12. Вінніченко О., Цяпа А. Ідентифікація та оцінка ризиків підприємства у військовий час. Молодий вчений. 2025. № 1 (132). С.164-168. DOI:  
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-21>
13. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
14. Дубинська О. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. №5. С. 112-122. URL:  
<https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14>

15. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>
16. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/92.pdf)
17. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023\\_1\\_0\\_203\\_209](https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_1_0_203_209)
18. Іванова Н.С., Рикун С.С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1049/1006/>
19. Кащицка Г., Осипов Д.М. Антикризове управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 161–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau\\_2023\\_33\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_33_32)
20. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 46–52. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3435&i=6>
21. Клочко Т. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/151>
22. Колпаченко Н., Майборода М., Полякова О. Комплексний підхід до управління ризиками в проектному менеджменті: від ідентифікації до реагування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-115>

23. Кондратенко Н. О., Трембач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2024. № 34(62). С. 56–61. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4175/3823>
24. Конституція України: Закон України №254к/96-ВР від 28.06.1996р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
25. Копилук О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес-Інформ. 2021. № 3. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-81-87>
26. Кубай О. Г., Заставнюк О. А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. Агросвіт. 2022. № 4. С. 68–78. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.4.68](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.4.68)
27. Кульчицький І. І. Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах. Актуальні питання економічних наук. 2024. №5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/120>
28. Литовченко О.Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 398-404. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/61.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/61.pdf)
29. Мальчик М.В., Оплачко І.О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 140-148. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/f70d9ad3-6e29-42ae-9c40-eb3159dbcd02/download>
30. Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава.

2022. № 2. С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109>
31. Мельник Л.М., Автонас О.І. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 411-416. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/63.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/63.pdf)
32. Миколенко П.Г. Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства. Академічні візії. 2024. Випуск 34. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14043897>
33. Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. Випуск № 44, 2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
34. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. №1. С. 38–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
35. Назаренко С.А., Носань Н.С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2020. № 23. С. 143 –147. URL: <https://www.mnau.edu.ua>
36. Намлієв Є., Кащица Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. Київський економічний науковий журнал. 2023. №2. С. 26–33. <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/59>
37. Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2024. №4. С. 157-163. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>
38. Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Коваль І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною

- безпекою підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2024. № 32. С. 136-143. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/307433>
39. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
40. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях: українські реалії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 2(70). С.51-56. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_70\\_1\\_2019\\_ukr/7.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/7.pdf)
41. Огренич Ю., Діброва В. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №15. С. 180-191. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/338>
42. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 222-232. <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1163/1171/3091>
43. Пилипенко О., Кравченко О. Криза як джерело інновацій у виробничо-економічних системах. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2022. № 52. С. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-52-52-64>
44. Пілецька С., Мягких І. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. Економіка та суспільство. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-29>
45. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Храпач В.О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. Бізнес Інформ.

2020. № 12. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>
46. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
47. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
48. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
49. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 09.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
50. Проскура В.Ф., Лизанець А.Г., Гриць М.М. Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах сучасних загроз. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-72>
51. Пузырьова П.В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1 (283). С. С.189-204. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.\\_topic\\_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf)
52. Рижкова А. Роль та місце фінансової безпеки в системі зміцнення економічної безпеки держави. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №3(67). С. 56–61. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-56-61>
53. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>

54. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2023. №3. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21>
55. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 66-74. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/712686>
56. Соловійов М. В. Зарубіжний досвід антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 221-222. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IBxlnqUwlm-La03j9pVGHxDZELqSiERv/view>
57. Соловійов М.В. Антикризовий механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєва Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С.113-123.
58. Стегней М.І., Михальчинець Г.Т., Нестерова С.В., Петричко М.М. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах подолання сучасних загроз. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 2. С. 27-38. DOI: <https://doi.org/10.69803/2312-3427-2024-2-27>
59. Тарлопов І.О. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 67. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4702/4643/>
- 60.Ткаченко О., Єрмілов Р., Чернуха О. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. Сталий розвиток економіки. 2024. №4(51). С. 110-115. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>
- 61.Хетагурова Н.О. Оцінка ризиків як чинник підвищення результативності внутрішнього контролю. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С.410-417. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1199/1152/>
- 62.Хортюк В. В., Бурячок Я. Є., Лопашук В. О. Необхідність упровадження механізму діагностики елементів економічної безпеки підприємства під час антикризового управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-03/2024-16-04-03>
- 63.Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16.01.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 64.Шаранов Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. № 1 (107). С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>