

**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**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: «Удосконалення антикризового управління в системі**  
**забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною  
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

**Здобувачка**

**Тетяна ПЕДЕНКО**

**Науковий керівник,**

**к.е.н, доцент**  
**науковий ступінь, посада**

**Олександр ТКАЧЕНКО**

**Дніпро – 2025**

# ДНПРОВСЬКИЙ 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. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ **Ольга ГУБАРИК**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

## **ЗАВДАННЯ**

\_\_\_\_\_ Педенко Тетяні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

**Науковий керівник:** Ткаченко Олександр Сергійович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «14» жовтня 2025 року № 3070.

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 16 грудня 2025 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти з питань фінансового, податкового та антикризового управління; наукові публікації, монографії та статті з тематики інноваційного менеджменту, ризик-менеджменту та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств; результати власних спостережень та опитувань персоналу підприємства, річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Біопластик» за 2020–2024 роки, дані аналітичного та синтетичного обліку.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).** 1. Теоретичні аспекти антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 2. Оцінка антикризового управління як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства 3. Удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Ключові елементи антикризового управління на підприємстві. Ключові елементи антикризового управління на підприємстві. Складові фінансово-економічної безпеки підприємства. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства. Класифікація методів антикризового управління підприємством. Запропоновані напрями покращення управління якістю в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Система управління якістю для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Показники ефективності щодо реалізації управління окремими процесами ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Зміст стратегії забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Загальний алгоритм процесу організації фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Основні елементи та цілі стратегії забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» в умовах економічної нестабільності.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання 05 березня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Березень – квітень 2025	Виконано
2	Фінансово-економічна характеристика підприємства	Травень – червень 2025	Виконано
3	Оцінка існуючої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства	Липень 2025	Виконано
4	Оцінка антикризового управління як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Серпень – вересень 2025	Виконано
5	Удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Жовтень – листопад 2025	Виконано
6	Висновки	Грудень 2025	Виконано
7	Оформлення дипломної роботи	Грудень 2025	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тетяна ПЕДЕНКО  
(прізвище та ініціали)

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

Олександр ТКАЧЕНКО  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність антикризового управління в забезпеченні фінансово- економічної безпеки підприємства	10
1.2. Сутність та ключові складові фінансово-економічної безпеки підприємства	14
1.3. Методичні аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	33
2.3. Антикризове управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства	45
3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємств	50
3.3. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах антикризового управління	58
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

## РЕФЕРАТ

### Тема: «Удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основного тексту, який розміщено на 79 сторінках, висновків, списку використаних літератури 42 джерела, 7 таблиць, 9 рисунків та 9 додатків.

**Мета** кваліфікаційної роботи полягає у розробці заходів щодо удосконалення антикризового управління підприємства з метою забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства..

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень антикризового управління та фінансово-економічної безпеки; індукцію і дедукцію – для формування висновків і обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки фінансових показників підприємства; коефіцієнтний метод – для аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ймовірності банкрутства; економіко-статистичні методи – для оцінювання тенденцій розвитку; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; експертні оцінки – для визначення вагових коефіцієнтів та інтегральних показників; системний і комплексний підходи – для розроблення рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розглянуті теоретичні аспекти антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Проведено аналіз фінансово-економічної характеристики підприємства. Охарактеризовано організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінку її стану за окремими складовими. Оцінене антикризове управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Надано рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Розроблені заходи щодо удосконалення інформаційного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємств. Вивчене забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах антикризового управління.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, СТАБІЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ, ЕКОНОМІЧНІ ЗАГРОЗИ.

## **ABSTRACT**

### **Topic: "Improving Crisis Management in the System of Ensuring the Financial and Economic Security of an Enterprise"**

The qualification work consists of an introduction, three chapters of the main text, which is 79 pages long, conclusions, a list of 42 references, 7 tables, 9 figures, and 9 appendices.

**The purpose** of the qualification work is to develop measures to improve the enterprise's crisis management in order to ensure its financial and economic security.

**The object of the study** is the process of crisis management and ensuring the financial and economic security of an enterprise under conditions of an unstable external and internal environment.

**The subject of the study** is the combination of theoretical, methodological, and applied aspects of improving crisis management in the system of ensuring the financial and economic security of an enterprise.

**Research Methods.** During the preparation of the qualification work, general scientific and specialized research methods were used, including: analysis and synthesis – to generalize the theoretical provisions of crisis management and financial and economic security; induction and deduction – to form conclusions and justify cause-and-effect relationships; comparative analysis – to assess the dynamics of the enterprise's financial indicators; ratio analysis – to examine liquidity, solvency, financial stability, and bankruptcy probability; economic and statistical methods – to evaluate development trends; graphical method – for visual presentation of research results; expert assessments – to determine weighting coefficients and integral indicators; system and comprehensive approaches – to develop recommendations for improving crisis management in the system of ensuring the financial and economic security of an enterprise.

The theoretical aspects of crisis management in the system of ensuring the financial and economic security of the enterprise were considered. An analysis of the financial and economic characteristics of the enterprise was conducted. The organization of the economic security service of the enterprise and its evaluation according to individual components were described. Crisis management in ensuring the financial and economic security of the enterprise was assessed. Recommendations were provided for improving crisis management in the context of ensuring the enterprise's economic security. Measures for enhancing the information support of enterprise crisis management activities were developed. The provision of financial security under conditions of crisis management was studied.

## **KEYWORDS**

CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, RISK MANAGEMENT, INNOVATIVE STRATEGIES, BUSINESS STABILIZATION, ECONOMIC THREATS.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена сучасними умовами функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, посиленням конкурентного тиску, коливанням попиту, інфляційними процесами, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. У таких умовах підприємства все частіше стикаються з кризовими явищами, що негативно впливають на їх фінансову стійкість, платоспроможність і ділову активність, а в окремих випадках можуть призводити до фінансової неспроможності та банкрутства.

Антикризове управління набуває особливого значення як інструмент своєчасного виявлення загроз, попередження криз, мінімізації їх негативних наслідків та забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Водночас ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від їх інтеграції в загальну систему фінансово-економічної безпеки підприємства, яка охоплює фінансову, кадрову, інформаційну, матеріально-технічну та правову складові.

Недостатня адаптивність традиційних підходів до управління в умовах турбулентного ринкового середовища обумовлює необхідність удосконалення методів і інструментів антикризового управління, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості, ефективне управління ризиками та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Саме тому дослідження питань удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є актуальним, практично значущим і своєчасним у сучасних економічних умовах.

Проблеми антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і прикладних аспектів антикризового управління, фінансової

стійкості, управління ризиками та економічної безпеки підприємств зробили І. А. Бланк, О. В. Ареф'єва, Т. Г. Васильців, В. І. Геєць, О. С. Іванілов, М. П. Денисенко, О. М. Ляшенко, Н. С. Краснокутська, І. В. Смолін, Л. О. Сухомлин, О. А. Терещенко, Ю. С. Цал-Цалко, Н. М. Ткаченко та інші дослідники.

Таким чином, сучасні публікації підтверджують актуальність теми та значний науковий інтерес до розробки й удосконалення антикризового управління як системного інструменту підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств у складних економічних умовах.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці заходів щодо удосконалення антикризового управління підприємства з метою забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Мета кваліфікаційної роботи визначає завдання дослідження:

- розглянути теоретичні аспекти антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічної характеристики підприємства;
- охарактеризувати організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінку її стану за окремими складовими;
- оцінити антикризове управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства;
- надати рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення інформаційного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємств;
- вивчити забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах антикризового управління.

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового управління та забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень антикризового управління та фінансово-економічної безпеки; індукцію і дедукцію – для формування висновків і обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки фінансових показників підприємства; коефіцієнтний метод – для аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ймовірності банкрутства; економіко-статистичні методи – для оцінювання тенденцій розвитку; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; експертні оцінки – для визначення вагових коефіцієнтів та інтегральних показників; системний і комплексний підходи – для розроблення рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у комплексному підході до удосконалення антикризового управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що поєднує сучасні методи аналізу фінансового стану, оцінки ризиків та управління ресурсами:

*удосконалено:*

- концептуальний підхід до побудови системи антикризового управління, що інтегрує фінансові, інформаційні, кадрові та інноваційні ресурси підприємства у єдину адаптивну модель реагування на внутрішні й зовнішні економічні загрози;

- етапи реалізації антикризового управління з деталізацією заходів з оцінки фінансового стану, контролю якості продукції та оптимізації бізнес-процесів з урахуванням масштабів діяльності та рівня технологічної інноваційності;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення щодо ролі інновацій та інформаційних технологій у системі антикризового управління через впровадження механізмів ранньої діагностики кризових явищ і прогнозування загроз;
- методичні засади комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства на основі інтеграції фінансових, інформаційних та операційних показників з використанням статистичних і аналітичних методів;
- підходи до забезпечення кадрової та організаційної безпеки як ключових компонентів ефективної антикризової системи управління, що враховують участь персоналу у процесах контролю якості, інноваційного розвитку та управління ризиками.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення, висновки та результати дослідження були апробовані у процесі виконання кваліфікаційної роботи та використані під час аналізу й удосконалення антикризового управління, інформаційного забезпечення та системи фінансової безпеки на прикладі ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Окремі результати дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях і семінарах, присвячених проблемам управління підприємствами та забезпечення їх фінансово-економічної безпеки.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані підходи та методики антикризового управління дозволяють підвищити фінансово-економічну безпеку підприємства, оптимізувати бізнес-процеси, ефективно управляти ризиками та кадровим потенціалом, забезпечуючи стабільність і розвиток його діяльності.

**Публікації.** За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю в колективній монографії Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основного тексту, який розміщено на 79 сторінках, висновків, списку використаних

літератури 42 джерела, 7 таблиць, 9 рисунків та 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність антикризового управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства

Сучасна економіка України перебуває в умовах динамічних змін як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності підприємств, що зумовлює зростання фінансових ризиків і загроз для їх розвитку. За таких обставин наявність дієвої системи захисту від негативних впливів стає ключовою передумовою стабільного розвитку підприємства та досягнення позитивних фінансових результатів.

За твердженням Сердюкова К.Г., Сукрушевої Г.О., Нестерової С.М.: «під кризою на підприємстві доцільно розуміти такий стан, за якого неможливо спрогнозувати його подальшу діяльність, з метою подолання кризових явищ, на підприємстві доцільно запровадити антикризове управління» [30].

Зауважимо, що сутність антикризового управління полягає в комплексному та цілеспрямованому управлінні кризовими процесами, спрямованому на їх своєчасне попередження, пристосування до умов нестабільності та мінімізацію негативних наслідків. Воно орієнтоване на забезпечення стабільності, ефективного функціонування й конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової нестабільності шляхом прогнозування та аналізу кризових явищ, а також оцінювання внутрішніх і зовнішніх загроз, здатних спричинити кризу. Антикризове управління передбачає розроблення та впровадження стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, раціональне використання ресурсів і витрат, зменшення ризиків та підвищення результативності управління.

Захаренко Н.С. акцентує увагу на тому, що: «антикризовим управлінням варто називати сукупність конкретних знань і результатів аналізу практичного досвіду, котрі призначені для оптимізації механізмів діяльності підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження або подолання кризи» [12].

Лункіна І.Ю. у своїй науковій праці зазначає і ми погоджуємося з нею, що: «антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів, які запобігають виникненню цих причин, що знижує негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення» [18].

У практичному вимірі антикризове управління передбачає застосування комплексу управлінських інструментів, що дозволяють адаптувати підприємство до змін ринкового середовища, знизити рівень ризиків, оптимізувати витрати та ефективно використовувати наявні ресурси. Ключові елементи антикризового управління підприємством наведені на рисунку 1.1.

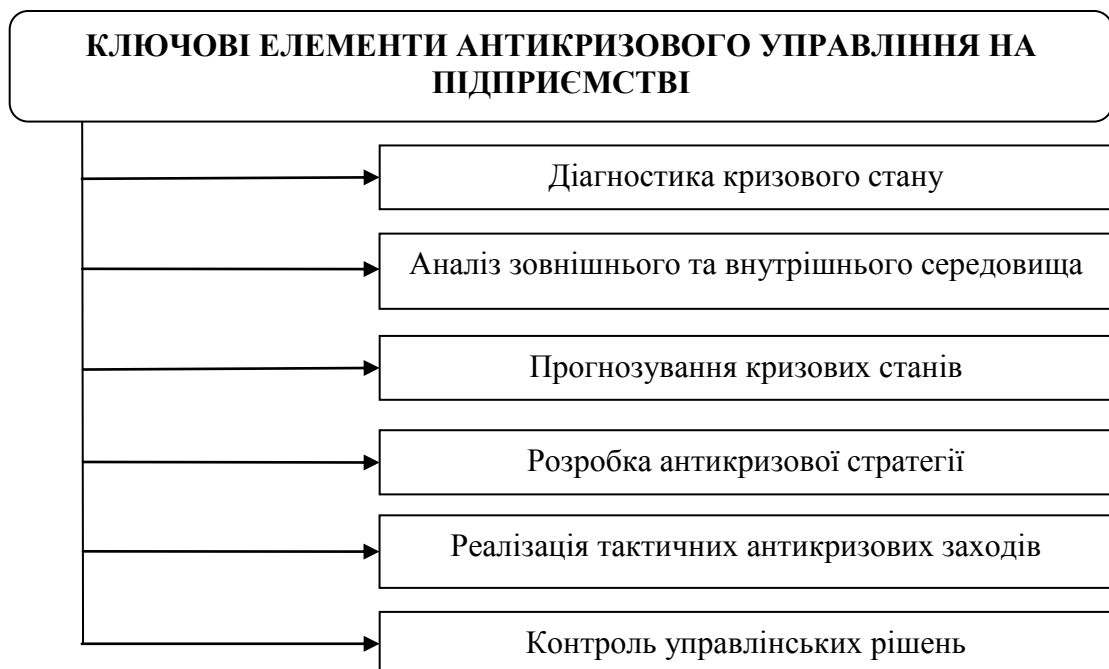


Рис. 1.1. Ключові елементи антикризового управління на підприємстві

Аналізуючи рисунок 1.1. наголосимо на тому, що антикризове

управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, що забезпечує його фінансово-економічну безпеку.

Діагностика криз на підприємстві є одним із ключових етапів антикризового управління, оскільки саме вона дає змогу своєчасно виявити ознаки кризових явищ, визначити їх причини та оцінити масштаби можливих негативних наслідків. Метою діагностики є отримання об'єктивної інформації про реальний стан підприємства, рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та здатності функціонувати в умовах нестабільного ринкового середовища. У процесі діагностики криз здійснюється комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Особлива увага приділяється виявленню слабких місць у системі управління, структурі витрат, використанні ресурсів та формуванні доходів.

За твердженням Лункіної І.Ю.: «діагностику доцільно трактувати і як оцінку функціонування підприємства в контексті отримання загального управлінського ефекту, та як фіксація відхилень наявних параметрів системи, та як оцінювання функціонування підприємства за умов мінливого зовнішнього середовища для попередження криз» [18].

Фединець Н. І. звертає увагу на те, що: «діагностика може здійснюватися із застосуванням комплексу методів, зокрема: постійного спостереження за змінами зовнішнього середовища; системного аналізу чинників, що сигналізують про можливі трансформації фінансового стану та конкурентних позицій підприємства; проведення аудиту його фінансового стану; дослідження кредитної політики й рівня заборгованості; ідентифікації ризиків; оцінювання поточного стану підприємства, а також прогнозування ймовірних напрямів його розвитку в майбутньому» [35].

За результатами діагностики формується висновок щодо кризового стану підприємства, визначається стадія кризи (передкризова, кризова або глибока криза) та розробляються рекомендації щодо впровадження антикризових заходів. Таким чином, діагностика криз виступає

інформаційною основою ефективного антикризового управління та запорукою своєчасного реагування на загрози розвитку підприємства. На рисунку 1.2 деталізовано головні завдання діагностики криз на підприємстві.

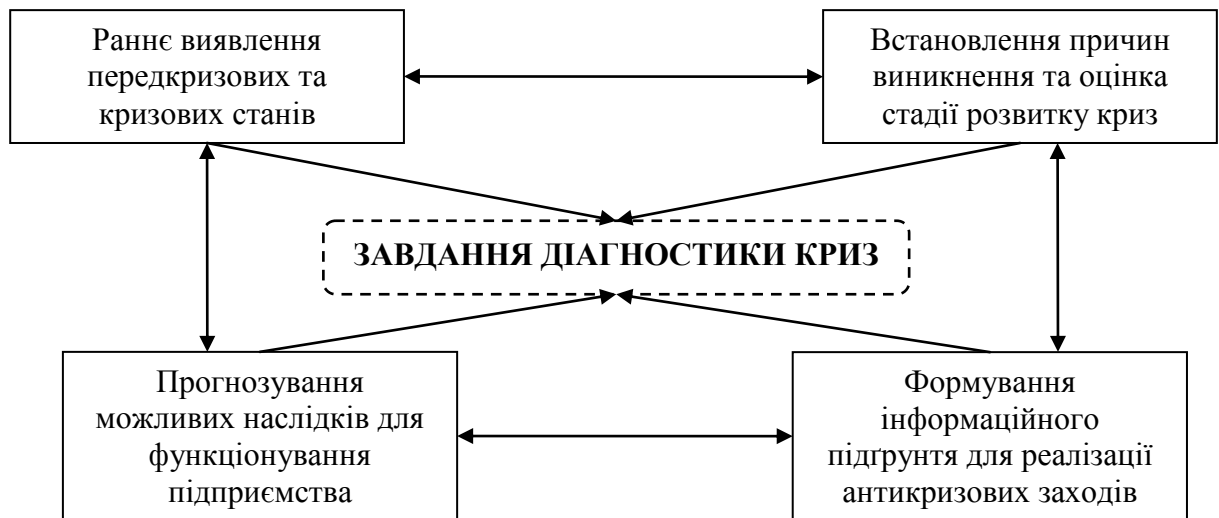


Рис. 1.2. Ключові елементи антикризового управління на підприємстві

Аналізуючи рисунок 1.2 можна прийти до висновку, що завдання діагностики криз на підприємстві забезпечують своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства та створюють інформаційну основу для ухвалення ефективних управлінських рішень. Без чітко визначених і якісно виконаних завдань діагностики антикризове управління втрачає свою результативність, а реагування на кризові явища стає запізним і менш ефективним.

Такі науковці як Ватченко Б.С. та Шаранов Р.С. наголошують на тому, що: «після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія» [5].

Антикризова стратегія визначає загальний, довгостроковий напрям дій підприємства в умовах кризи або загрози її виникнення. Вона формується на основі результатів діагностики кризового стану та аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. Основною метою антикризової стратегії є збереження життєздатності підприємства, підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Антикризова програма є практичним інструментом реалізації обраної

антикризової стратегії. Вона являє собою комплекс конкретних заходів, термінів, відповідальних осіб та ресурсів, спрямованих на подолання кризових явищ і запобігання їх повторенню.

Враховуючи вищенаведене наголосимо на тому, що антикризова стратегія та програма є основою системного й цілеспрямованого подолання криз, забезпечуючи стабілізацію діяльності підприємства та формування умов для його сталого розвитку.

## 1.2. Сутність та ключові складові фінансово-економічної безпеки підприємства

Фінансово-економічна безпека визначає допустимі межі фінансової стабільності, в яких має функціонувати підприємство для реалізації обраної стратегії розвитку. Загалом безпека трактується як здатність ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Для суб'єктів господарювання однією з найсерйозніших небезпек є банкрутство, що означає повну або часткову втрату майна та офіційно визнану судом неспроможність боржника виконувати свої фінансові зобов'язання. Саме тому розроблення й упровадження механізмів фінансово-економічної безпеки належить до найактуальніших проблем економічної науки та посідає провідне місце в сучасній господарській діяльності.

Войтів А.С. та Солонько М.Ю. в своїй науковій праці наголошували на тому, що: «фінансово-економічна безпека підприємства є ключовим аспектом його стабільного функціонування та розвитку, особливо в умовах сучасних викликів та загроз» [6].

Дашко М. і Михайліченко Г. наголошували на тому, що: «фінансово-економічна безпека підприємства визначається як комплекс заходів, що проводяться в економічній, управлінській, технічній, організаційній та інших сферах, спрямованих на захист від потенційних загроз та забезпечення стабільного розвитку» [9].

За твердженням Хоми Д.М., Лопатовського В.Г., Матюхи С.А.: «економічна безпека підприємства є комплексом заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища» [37].

На рисунку 1.3. розглянемо складові фінансово-економічної безпеки підприємства.



Рис. 1.3. Складові фінансово-економічної безпеки підприємства

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства формується завдяки збалансованому розвитку всіх зазначених складових, що дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та захист від банкрутства в умовах нестабільного економічного середовища

На нашу думку фінансово-економічно безпекою підприємства є комплексний стан захищеності його фінансових і економічних інтересів, за

якого підприємство здатне стабільно функціонувати, ефективно розвиватися й протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Це також, є спроможністю підприємства зберігати фінансову стійкість, платоспроможність і конкурентоспроможність, навіть за умов нестабільного економічного середовища, змін ринкової кон'юнктури або посилення ризиків.

В свою чергу Мінковська А.В. та Остропович І.З. стверджують, що: «мета забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства полягає у створенні умов для його фінансової стабільності та максимально ефективного функціонування в поточному періоді, а також забезпечення перспективного розвитку» [20].

Орлик О.В. визначає ключові завдання управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві, а саме такі як: «визначення ключових фінансових інтересів, які потребують захисту в процесі фінансово-господарської діяльності; прогнозування і виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам підприємства, своєчасне розпізнавання кризових ситуацій і розроблення превентивних заходів для їх недопущення; забезпечення результативної нейтралізації загроз шляхом упровадження захисних механізмів, а також оцінювання їх ефективності та дієвості» [24].

Такі науковці як Хома Д.М., Лопатовський В.Г., Матюх С.А. стверджують, що: «процес забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства здійснюється поетапно. На початковому етапі ідентифікуються основні види негативних впливів і чинники їх виникнення. Наступний етап передбачає комплексний аналіз фінансового стану підприємства та визначення рівня його фінансово-економічної захищеності» [37].

На нашу думку, варто розглянути більш детально питання загроз фінансово-економічній безпеці підприємства. Отже, загрози фінансово-економічній діяльності підприємства це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть негативно впливати на фінансову стійкість, платоспроможність, прибутковість та загальну стабільність діяльності

підприємства, створюючи ризик кризових явищ або банкрутства. На рисунку 1.4. наведено розподіл загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.



Рис. 1.4. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства

Аналізуючи вищенаведене, зазначимо, що системний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз є необхідною умовою формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах сучасних викликів потребує системного підходу, який передбачає безперервний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, формування гнучких стратегій управління ризиками, а також упровадження інноваційних інструментів з метою посилення фінансової стійкості та підвищення конкурентних позицій на ринку.

Суттєве місце серед загроз фінансовій безпеці підприємства займають фінансові ризики. Вони є невід'ємним елементом будь-якої фінансової

діяльності та виникають у процесі фінансових відносин, характеризуючись різноманітними формами прояву. Фінансові ризики зумовлені об'єктивною нестачею, неточністю або надмірністю економічної інформації щодо перебігу певних подій, а також їх імовірнісним характером. Їх рівень визначається на основі оцінки ймовірності можливих фінансових втрат у результаті здійснення господарської діяльності. До фінансових ризиків належать ті, що пов'язані з несприятливими змінами фінансових параметрів ринку, а не безпосередньо з умовами виробничо-господарської діяльності.

### 1.3. Методичні аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві

Кризові ситуації є об'єктивним елементом діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі. Кризовий стан характеризує наявність протиріч у процесах функціонування та розвитку підприємства й виступає природною передумовою виникнення кризи. При цьому поточне функціонування обмежує розвиток, тоді як розвиток, своєю чергою, формує передумови для підвищення стабільності діяльності підприємства.

Варто зазначити, що методичні аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві є сукупністю підходів, методів, інструментів і процедур, які забезпечують своєчасне виявлення кризових явищ, їх попередження або мінімізацію негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування підприємства.

За твердженням науковця Старинець О.Г.: «мета антикризового управління полягає у швидкому відновленні платоспроможності і стабільності успішного функціонування підприємства, що дасть змогу банкрутству запобігти» [33].

Методика антикризового управління підприємством є сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських підходів, спрямованих на раннє виявлення кризових процесів, їх локалізацію та

подолання з метою відновлення стабільної діяльності підприємства. Вона базується на комплексному аналізі фінансово-економічного стану, що дає змогу визначити глибину кризових явищ і встановити їх першопричини. На основі результатів діагностики формується антикризова стратегія, яка передбачає реалізацію заходів з фінансового оздоровлення, реструктуризації ресурсів, оптимізації витрат та вдосконалення системи управління. Заключним етапом є контроль ефективності впроваджених рішень і своєчасне коригування антикризових дій.

Бурий С. та Мацеха Д визначають, що: «посилення динамічності зовнішнього середовища зумовлює зростання вимог до точності та оперативності управлінських рішень. Здатність підприємства до виживання в таких умовах визначається рівнем його стратегічної стійкості» [3].

Із підвищенням динаміки зовнішнього середовища зростає необхідність у точності і своєчасності управління. Виживання підприємства в цих умовах залежить від запасу стратегічної стійкості, що проявляється у комбінації ключових компетенцій підприємства, мистецтва і мужності вищого менеджменту, організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин, достатніх активів, що дозволяють підприємству зберігати фінансову стійкість, поки менеджмент підприємства шукає шляхи адаптації до нових умов.

Антикризове управління має ґрунтуватися на поєднанні формалізованих і неформальних управлінських механізмів. Різні форми та пропорції такого поєднання визначають межі раціональної побудови й ефективного функціонування системи антикризового управління.

Методи антикризового управління доцільно класифікувати на дві основні групи тактичні та стратегічні. До тактичних методів насамперед належать санація та даунсайзинг, застосування яких орієнтоване на оперативне поліпшення фінансового стану підприємства, тобто подолання зовнішніх проявів кризових явищ. Водночас у більшості випадків цих заходів недостатньо для ліквідації першопричини кризового стану, якою є

неефективність системи управління, що зумовлює необхідність використання довгострокових управлінських рішень. Стратегічні методи, як правило, не дають миттєвого результату, проте забезпечують глибинні зміни в діяльності підприємства, трансформуючи його бізнес-модель та підвищуючи такі якісні характеристики, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість і інноваційний потенціал.

Деталізація методів антикризового управління на підприємстві представлена на рисунку 1.5.

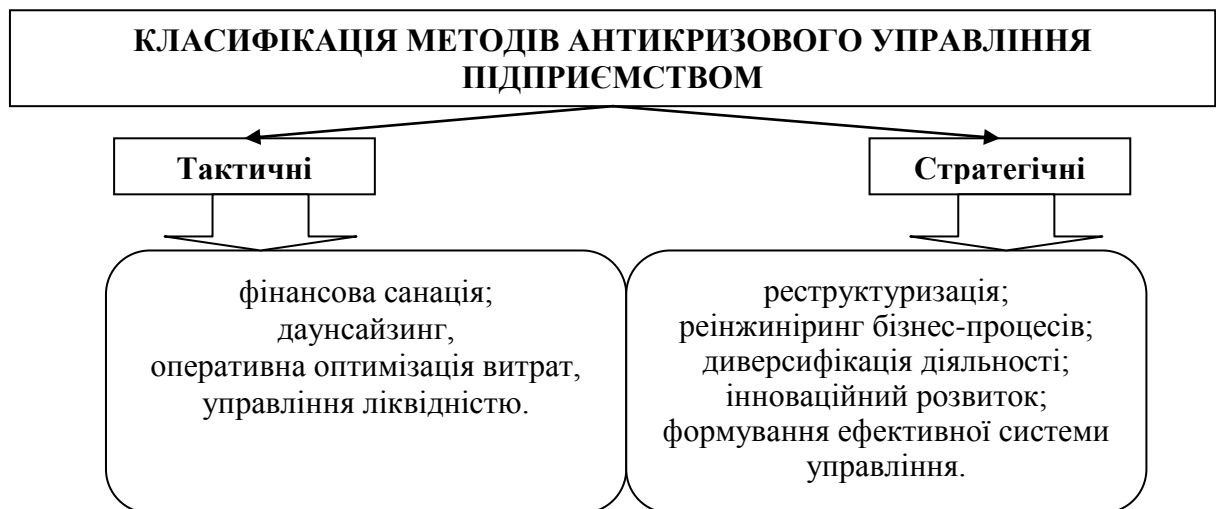


Рис. 1.5. Класифікація методів антикризового управління підприємством

Аналізуючи вищенаведене варто зазначити, що ефективне антикризове управління передбачає комплексне поєднання тактичних і стратегічних методів, що дозволяє не лише стабілізувати поточний стан підприємства, а й створити основу для його сталого розвитку в майбутньому.

Череп А.В. у своїх дослідженнях наголошує на тому, що: «оскільки антикризове управління є складовою загальної системи управління підприємством і водночас виступає окремим спеціалізованим видом управлінської діяльності, воно має спиратися як на універсальні принципи менеджменту, що поширюються на всі управлінські процеси, так і на специфічні принципи, характерні виключно для антикризового менеджменту» [39].

Розглянемо більш детально кожен із методів антикризового управління підприємством. Отже, фінансова санація це комплекс антикризових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, а також на запобігання його банкрутству.

Даунсайзинг є методом антикризового управління, що полягає у цілеспрямованому скороченні масштабів діяльності підприємства з метою зниження витрат і швидкої стабілізації фінансового стану. Застосування дозволяє оперативнo покращити фінансові показники підприємства, однак не усуває глибинних причин кризового стану без подальших стратегічних змін.

Реструктуризація передбачає глибоку перебудову структури та діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості.

Реінжиніринг виступає стратегічним методом антикризового управління, що полягає у радикальному перегляді та перепроєктуванні ключових бізнес-процесів підприємства з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності діяльності.

Диверсифікація діяльності полягає у розширенні або зміні напрямів діяльності підприємства з метою зниження ризиків, підвищення стійкості та забезпечення стабільного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства ґрунтується на системному впровадженні нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, процесів і методів управління з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Для забезпечення результативного антикризового управління підприємством, що відповідає сучасним умовам господарювання, доцільним є застосування системного підходу. Система антикризового управління включає такі ключові складові, як об'єкт і суб'єкт управління, цілі, процеси, принципи, функції, методологічне забезпечення та механізм оцінювання його ефективності. У процесі реалізації антикризового управління особливу увагу слід приділяти аналізу впливу факторів мікро та макросередовища,

обумовлених об'єктивним розвитком продуктивних сил, а також оцінці конкурентного середовища, у межах якого функціонує підприємство.

## Висновки до розділу 1

1. Антикризове управління є ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, спрямованим на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та підтримання стабільного функціонування.

2. Діагностика криз дозволяє своєчасно виявити ознаки кризових процесів, оцінити фінансову стійкість підприємства, визначити стадію кризи та підготувати антикризові заходи, що підвищує ефективність управлінських рішень.

3. Антикризова стратегія та програма забезпечують системний підхід до подолання криз, формують довгострокові та короткострокові цілі, сприяють стабілізації діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

4. Фінансово-економічна безпека підприємства визначається здатністю протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати платоспроможність, фінансову стійкість та забезпечувати сталий розвиток у нестабільному економічному середовищі.

5. Методичні аспекти антикризового управління включають застосування тактичних і стратегічних методів (санація, даунсайзинг, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, інноваційний розвиток), які дозволяють стабілізувати фінансовий стан та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

6. Системний підхід до антикризового управління передбачає поєднання формалізованих та неформальних управлінських механізмів, оцінку впливу факторів мікро- та макросередовища, аналіз конкурентного середовища та оптимізацію використання ресурсів для підвищення

ефективності управління.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» – товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 13 листопада 2015 року з кодом ЄДРПОУ 40119967 у місті Дніпро, Дніпропетровської області. Підприємство діє як оптовий торговець хімічними продуктами (основний КВЕД 46.75) і спеціалізується на посередницькій торгівлі хімічними та супутніми товарами. Керівником підприємства є Бережний Ігор Валерійович, а статутний капітал становить 10000 грн. Підприємство зареєстроване як юридична особа та має дійсний статус, що дозволяє здійснювати діяльність згідно з українським законодавством.

В додатку А наведені дані про структуру та динаміку активів (майна) і пасивів (капіталу) ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за період 2020–2024 років у тис. грн., а також показує, на скільки відсотків змінилися значення 2024 року порівняно з 2020 роком.

Загальна вартість майна підприємства зросла з 8581 тис. грн. у 2020 р. до 12326 тис. грн. у 2024 р., що становить 143,65% від рівня 2020 року. Основу необоротних активів складають основні засоби, які зросли з 3531 тис. грн до 6121 тис. грн за п'ятирічний період, що становить 73,35%. Довгострокові біологічні активи протягом усіх років були відсутні. Оборотні активи збільшилися з 5036 тис. грн у 2020 р. до 6159 тис. грн у 2024 р., що становить 22,30%. До їх складу входять запаси вартість яких зросла на 7,15%, поточна дебіторська заборгованість вартість яких зросла на 85,59%, грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 692 тис. грн у 2020 р. до 622 тис. грн у 2024 р., що становить 10,13%.

Загальна сума капіталу дорівнювала вартості майна – від 8581 тис. грн

у 2020 р. до 12326 тис. грн у 2024 р., що у відсотках становить 43,65%. Власний капітал зростав щороку й збільшився з 4836 тис. грн. до 10267 тис. грн. Це становить 112,29% від значення 2020 року. Зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним та становить 10 тис. грн щороку протягом 5 років дослідження. Зобов'язання підприємства у 2020 р. становили 3745 тис. грн, а у 2024 р. – 2059 тис. грн, тобто скоротилися на 45%.

Підприємство за п'ять років стало фінансово сильнішим, власний капітал зріс більше ніж удвічі, а залежність від позикових коштів суттєво зменшилася. Зросла інвестиційна активність, модернізовані основні засоби. При цьому ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» варто уважніше контролювати політику розрахунків із покупцями, щоб уникати ризиків ліквідності.

Додаток Б містить дані щодо руху та стану основних засобів ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020–2024 роки. В ньому відображено вартість основних засобів на початок і кінець кожного року, обсяги їх надходження та вибуття, суму нарахованої амортизації, а також розраховані показники руху, оновлення, зносу та придатності основних засобів. Окремо зазначено відсоткове відхилення показників 2024 року від рівня 2020 року.

Вартість основних засобів на початок року збільшилася з 2702 тис. грн. у 2020 р. до 9727 тис. грн. у 2024 р., що складає 260,03% до рівня 2020 року. Таке значне зростання свідчить про суттєве розширення виробничого потенціалу. Обсяги надходження основних засобів мали значні коливання: в 2020 р. – це 1195 тис. грн, у 2022 р. – це різкий стрибок до 4626 тис. грн, і в 2024 р. – це зниження до 382 тис. грн. У підсумку надходження у 2024 р. становить лише 31,96% від рівня 2020 р., що вказує на скорочення інвестицій. Вибуття основних зросло нерівномірно та у 2024 р. становило 849 тис. грн., що дорівнює 116,58% від рівня 2020 року. Це свідчить про продаж застарілих засобів.

Річний приріст основних засобів за 2020–2022 рр. був значним, особливо у 2022 р. І становив 5076 тис. грн. В 2024 р. річний приріст становив 467,5 тис. грн, що складає лише 29,45% від рівня 2020 року, що

свідчить про уповільнення оновлення.

Темп зростання основних у 2022 році досяг 218,1%, що відображає масштабні інвестиції. У 2024 р. показник знизився майже удвічі порівняно із 2020 р. –53,95%, що відображає стабілізацію без активного оновлення.

Коефіцієнт оновлення у 2022 р. був найвищим і становив 49,34%, що означає активно проведену заміну та модернізацію. В 2024 році цей показник знизився до 3,75%, або на 24,12% менше за рівень 2020 року. Це означає, що обсяг введених у дію нових засобів значно скоротився. Коефіцієнт вибуття основних засобів зменшилося з 14,51% у 2020 р. до 8,73% у 2024 р., що свідчить про скорочення темпів списання. Період оновлення нестабільний, з негативними значеннями у 2021 та 2023 роках. Значення 2,57 року у 2022 р. означає швидкий оборот основних засобів. В 2024 р. період оновлення значно погіршився та становив 20,08 років через низькі темпи оновлення. Коефіцієнт заміни основних засобів відображає співвідношення введених і виведених засобів. він зріс до 222,25% у 2024 р., тобто введення більш ніж удвічі перевищило вибуття, порівняно з 2020 р. приріст становить 189,45%, що є позитивним. Період обороту основних засобів збільшився із 8,9 року у 2020 р. до 11,7 року у 2024 р., що становить 31,63%. Це означає уповільнення обороту та зростання тривалості використання існуючих засобів.

Коефіцієнт зносу на початок року зріс з 13,6% до 33,2%, а на кінець року – з 28,1% до 41,9%. Підвищення свідчить про поступове старіння основних засобів та високу інтенсивність їх використання.

Коефіцієнт придатності зменшився на початок року з 86,4% до 66,8%, та на кінець року з 71,9% до 58,1%. Це означає, що частка нових або придатних до використання активів зменшилася, а технічний стан фондів погіршився.

Протягом 2020–2024 років ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» значно збільшило вартість основних засобів, особливо у 2022 році, коли спостерігалася найбільша активність щодо оновлення та розширення, разом з тим у 2023–2024 роках темпи оновлення сповільнилися, а інвестиції

скоротилися.

Представлені дані в додатку В відображають динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за період 2020–2024 років. Чистий дохід підприємства протягом п'яти років змінювався нерівномірно: після значного зростання у 2021 році до 34 263 тис. грн, у наступні роки спостерігалось його поступове зниження, однак у 2024 році дохід зріс до 26543 тис. грн, що становить 117,35 % від рівня 2020 року. Основну частку операційних витрат традиційно становила собівартість реалізованої продукції, яка також демонструвала тенденцію до зростання: від 16878 тис. грн у 2020 році до 23774 тис. грн у 2024 році, або 140,86 %. Натомість інші операційні витрати за аналізований період скоротилися більш ніж утричі – з 4 438 тис. грн до 1258 тис. грн.

Валовий прибуток ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» у 2024 році становив 2769 тис. грн, що майже вдвічі менше порівняно з початком періоду. Частка валового прибутку в чистому доході знизилася з 25,38 % у 2020 році до 10,43 % у 2024 році, що свідчить про зростання витратності діяльності. Прибуток від операційної діяльності залишався відносно стабільним та у 2024 році становив 1 512 тис. грн, або 116,07 % від показника 2020 року. Фінансові витрати зменшилися до нуля з 2022 року, що позитивно вплинуло на фінансовий результат до оподаткування, який у 2024 році досяг 1512 тис. грн (132,18 % порівняно з 2020 роком).

Після сплати податку на прибуток чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 1239 тис. грн, що перевищує рівень 2020 року на 32,17 %. Водночас рентабельність чистого прибутку щодо доходу утримувалася на рівні близько 4–4,7 %, а відношення чистого прибутку до валового прибутку зросло до 44,76 %, що свідчить про підвищення ефективності використання валового прибутку попри його загальне зниження. Таким чином, упродовж аналізованого періоду підприємство зберегло прибутковість, хоча й зіткнулося зі скороченням маржинальності та посиленням витратного навантаження.

Фінансова стійкість ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є ключовою характеристикою його здатності функціонувати стабільно, з достатнім рівнем фінансової незалежності, ліквідності та забезпеченості оборотними й необоротними активами. Представлена інформація в Додатку Д дає змогу всебічно оцінити фінансову стійкість ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» протягом п'яти років за системою показників, що охоплює структуру капіталу, стан оборотних активів і стан основного капіталу.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування підприємства. Нормативне значення має бути більшим за 0,5, що свідчить про фінансову незалежність ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

У 2020 році його рівень становив 0,564, що свідчило про достатньо стійку структуру капіталу. У 2021 році показник трохи зменшився до 0,542, але залишався в межах норми. У 2022 році коефіцієнт знову зріс до 0,561, демонструючи покращення. Найбільш значне збільшення відбулося у 2023 році аж до 0,858, що свідчило про суттєве зростання частки власного капіталу та різке зниження залежності від позикових коштів. У 2024 році коефіцієнт зберіг високе значення 0,833 порівняно з 2020 роком, зростання становило 47,78 %, що є дуже позитивним результатом.

В 2020–2022 рр. коефіцієнт концентрації залученого капіталу коливався в межах 0,436–0,458, що свідчило про відносну стабільність. У 2023 році відбувся різкий спад до 0,142, а в 2024 році невелике зростання до 0,167. Загалом до 2024 року ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» суттєво зменшило свою залежність від позикових ресурсів їх рівень знизився до 38,28 % від рівня 2020 року. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності та стійкості.

У 2020 році коефіцієнт фінансування становив 1,292, що було цілком прийнятним значенням. В 2021 році спостерігалось незначне зниження до 1,184, проте вже у 2022 році показник відновився до 1,278. У 2023 році відбувся різкий стрибок до 6,047, а в 2024 році він залишився на високому

рівні і становив 4,986. Це свідчить про переважання власного капіталу над позиковим та високу стійкість фінансування. Порівняно з 2020 роком коефіцієнт збільшився майже в чотири рази, що є надзвичайно позитивною тенденцією.

Протягом 2020–2022 рр. значення коефіцієнта фінансового ризику коливалося від 0,774 до 0,844, що перебувало в межах норми. Але у 2023 році показник різко впав до 0,165, а у 2024 році до 0,201. Таке різке зниження є позитивним, адже ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» майже позбулося залежності від позикових ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – це показник який відображає частку власного капіталу, яка має мобільну форму, тобто доступна для оперативного використання. У 2020 році значення коефіцієнту маневреності власного капіталу становило 1291 в 2021 році значно зросло до 3285, але в 2022 році різко впало до 27, що свідчить про критичне зниження ліквідної частини власного капіталу. Вже в 2023 році коефіцієнт підвищився до 1945, а в 2024 році до 4099. Це свідчить про суттєве покращення маневреності капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість, показник за досліджуваний період збільшився майже у 3,17 рази.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів у 2020 році він становив 0,256 – значення вище нормативного, проте вже в 2022 році впав до критично низького рівня 0,005, що вказувало на дефіцит оборотних коштів. З 2023 року спостерігалось покращення до 0,573, а в 2024 році ще більше зростання до 0,666.

Коефіцієнт забезпеченості запасів у 2020 році складав 0,401, що становить нижче норми. Потрібно відзначити, що в 2021 році він підвищився до 0,674, але вже в 2022 році різко впав до 0,006. Починаючи з 2023 року даний показник почав стрімко зростати і становив 0,719, а в 2024 році 1,188, що більш ніж удвічі перевищує норматив. Таким чином, до 2024 року підприємство значно покращило забезпеченість запасів.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів у 2020 році

становив 0,083, що було задовільним рівнем. Значні коливання даного показника спостерігаються в 2021 році він впав до 0,020, але у 2022 році він зріс до 0,054. Загалом у порівнянні за 2020-2024 роки показник знизився на 54,22 %, що свідчить про зменшення гнучкості оборотних активів.

Показники стану основного капіталу характеризують наявність реальних активів, ступінь їх зносу і співвідношення між необоротними та оборотними активами.

Коефіцієнт реальної вартості майна в 2020 році становив 0,787, але в 2024 році показник дещо знизився до 0,777, майже повернувшись до рівня 2020 року. Тенденція вказує на циклічність в середньостроковій перспективі показник майже не змінився 1,3 % за п'ять досліджуваних роки. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні за досліджуваний період виріс з 0,411 у 2020 році до 0,497 у 2024 році, що в середньому становить 20,68 %. Коефіцієнт накопичення амортизації значно зріс за 2020-2024 роки майже в 2,5 рази, це свідчить про накопичення амортизаційних ресурсів, що можуть бути використані для оновлення основних засобів.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів у 2020 році дорівнював 1,420, що свідчило про значне переважання оборотних активів над необоротними в 2021 році показник зріс до 2,883, але у 2022 році впав до 0,789, ще більше зменшився він у 2023 році до 0,498. В 2024 році підвищився до 0,999, але це все ще нижче рівня 2020 року. Показник знизився на 29,71 % від рівня базового року, що свідчить про збільшення частки необоротних активів.

Дані додатку свідчать про суттєве покращення фінансової стійкості ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» у 2020–2024 роках, зокрема за рахунок: значного зростання коефіцієнта автономії та зменшення позикового капіталу; суттєвого зміцнення ліквідності та забезпеченості оборотними коштами; покращення забезпеченості запасів власними ресурсами; підвищення накопиченої амортизації та модернізації основних засобів. Певні показники, як-от маневреність оборотних коштів і співвідношення оборотних і

необоротних активів, мають нестійкі тенденції, але не створюють критичної загрози.

Загалом ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» демонструє високий рівень фінансової стійкості, незалежності та ліквідності, що дозволяє оцінювати його фінансовий стан як стійкий і такий, що покращується.

Додаток Е відображає динаміку ліквідності, платоспроможності та ефективності використання оборотних активів підприємства упродовж п'яти років. Аналіз показує, що фінансовий стан ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» поступово покращувався, хоча окремі групи показників зазнавали істотних коливань.

Високоліквідні активи (A1) зменшилися з 692 тис. грн у 2020 році до 622 тис. грн у 2024 році або 10,03%, зазнавши різких коливань у проміжні роки. Це свідчить про нестабільність запасу коштів для негайного погашення зобов'язань. Середньоліквідні активи (A2), навпаки, зросли майже у 1,9 рази й досягли 2086 тис. грн, що покращує загальну ліквідність балансу. Низьколіквідні активи (A3) зросли на 7,15 %, що є відносно нейтральною тенденцією, оскільки їх обсяг залишався достатнім для покриття довгострокових зобов'язань, які в підприємства відсутні.

Найбільш строкові зобов'язання (П1) збільшилися до 2059 тис. грн або 33,83 %, що дещо погіршує миттєву ліквідність. Важливо, що короткострокові зобов'язання (П2) повністю зникли після 2021 року, що суттєво покращує платоспроможність. Довгострокових боргів підприємство не мало в жодному році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,18 до 0,30 у 2024 році, перевищивши норматив і засвідчивши покращення здатності підприємства швидко погашати найнагальніші борги. Проміжний коефіцієнт покриття у 2020 році був нижче нормативу, але у 2024 році досяг значення 1,31, що більш ніж удвічі перевищує норму та демонструє глибоке відновлення ліквідних позицій.

Коефіцієнт загальної ліквідності підвищився з 1,34 до 2,99, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття всіх короткострокових

зобов'язань. Коефіцієнт загальної платоспроможності також значно зріс: з 2,29 у 2020 році до 5,99 у 2024, що говорить про зміцнення фінансової стабільності.

Коефіцієнт обертання оборотних активів зріс із 5,30 до 5,56 за 2020-2024 роки, що свідчить про підвищення ефективності їх використання. Коефіцієнт завантаження активів, навпаки, зменшився до 0,18, що є позитивним явищем, оскільки означає зниження потреби у фінансуванні оборотних активів. Тривалість одного обороту скоротилася з 68 до 65 днів, що свідчить про прискорення обігу коштів.

Аналіз ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства у 2020–2024 роках. Підприємство значно знизило боргове навантаження, покращило структуру активів, прискорило їх оборотність та підвищило рівень ліквідності. Більшість ключових показників у 2024 році перевищує нормативи, що характеризує підприємство як фінансово стійке та платоспроможне.

Додаток Ж відображає ключові показники ділової активності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» у 2020–2024 роках, що характеризують швидкість обігу капіталу, ефективність використання активів і якість управління оборотними ресурсами. Динаміка показників демонструє як позитивні, так і негативні тенденції розвитку ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Загальний коефіцієнт обертання капіталу у 2020 році становив 3,14, у 2021 році він зріс до 3,41, але з 2022 року відбулося різке зниження: до 2,61, 2,05 і 2,36 відповідно. Порівняно з 2020 роком показник зменшився до 24,87%, що свідчить про уповільнення використання сукупного капіталу.

Фондовіддача необоротних активів у 2020–2021 роках зростала з 5,18 до 6,18, проте у наступні роки знизилася більш ніж удвічі, до 2,79 грн у 2024 році. Відносний рівень становить лише 53,89 % від базового року, що може свідчити про зниження ефективності основних фондів.

Оборотність оборотних активів також зазнала значних коливань:

зростання у 2021 році до 10,51 змінилося падінням до 3,39 у 2023 році, в 2024 році ситуація дещо покращилась до 4,09 оборотів. Порівняно з 2020 роком показник скоротився на 46,82 %. Тривалість одного обороту, навпаки, збільшилась із 47 до 88 днів, що вказує на уповільнення перетворення оборотних ресурсів у грошові кошти.

Позитивною є динаміка коефіцієнта обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції: якщо у 2020 році він становив 7,82, то у 2024 році зріс до 8,62. Це 110,24 % від рівня базового року. Тривалість їхнього обороту скоротилась з 46 до 42 днів, що підтверджує покращення управління запасами.

Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості у 2020 році був 21,87, у 2021–2022 роках знизився, але у 2023 році зріс до 43,71 обороту, що свідчило про дуже швидку оплату рахунків покупцями. У 2024 році його значення становить 22,83, що дещо вище рівня 2020 року або 4,38 %. Тривалість обороту повернулася до початкового значення – 16 днів.

Оборотність власного капіталу повторює тенденції ефективності активів: зростання у 2021 році змінилося поступовим падінням до 2,79 оборотів у 2024 році. Це лише 53,89 % від рівня 2020 року. Тривалість одного обороту збільшилася майже вдвічі – з 70 до 129 днів.

Додаток 3 відображає динаміку показників фінансового стану ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020–2024 рр. із розрахунком значень показників та їх рейтинговою оцінкою, а також узагальнену інтегральну оцінку.

У блоці показників ліквідності спостерігається загальна позитивна тенденція. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,34 у 2020 р. до 2,99 у 2024 р., що свідчить про посилення платоспроможності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до зростання і у 2024 р. досяг високого значення 1,31, що позитивно характеризує здатність підприємства швидко погашати поточні зобов'язання.

Показники ділової активності в цілому залишаються на високому рівні.

Період оборотності дебіторської заборгованості протягом усіх років має максимальний рейтинг, що свідчить про ефективну політику розрахунків з контрагентами. У 2024 р. скоротився період оборотності оборотних виробничих фондів і готової продукції до 89,9 днів, що є позитивною тенденцією. Водночас період оборотності активів у 2023–2024 рр. зріс, що може свідчити про певне уповільнення використання активів.

У блоці показників фінансової незалежності спостерігаються коливання. Коефіцієнт фінансової незалежності у 2020–2022 рр. перебував на відносно стабільному рівні, однак у 2023–2024 рр. суттєво знизився, що вказує на зростання залежності підприємства від залученого капіталу. Водночас частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, у 2023–2024 рр. значно зросла, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Показники рентабельності залишаються стабільно високими протягом усього періоду дослідження. Рентабельність продажу коливається в межах 5–6 %, а рентабельність активів і власного капіталу має максимальні рейтингові оцінки, що свідчить про ефективну господарську діяльність ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

Серед інших показників варто відзначити поступове зростання рівня зносу основних засобів, що може потребувати оновлення виробничої бази в майбутньому. Частка простроченої кредиторської заборгованості протягом усього періоду відсутня, що є позитивною ознакою фінансової дисципліни.

Узагальнюючи результати, інтегрований показник фінансового стану у 2020–2024 рр. має високі значення та демонструє позитивну динаміку, досягнувши максимального рівня у 2024 р. Відповідно, рейтинг фінансового стану ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» протягом усіх років оцінюється на рівні «А», що свідчить про стабільний та надійний фінансовий стан підприємства.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

Економічна безпека підприємства є комплексною системою захисту його фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз. На ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» функції забезпечення економічної безпеки не виокремлені в окрему структурну службу, а виконуються в межах фінансово-економічних та управлінських підрозділів, зокрема керівником підприємства та бухгалтерською службою.

Основними функціями економічної безпеки на підприємстві є:

- контроль фінансових результатів діяльності;
- управління ліквідністю та платоспроможністю;
- контроль дебіторської і кредиторської заборгованості;
- дотримання податкової дисципліни;
- мінімізація ризиків у договірних відносинах.

Оцінка стану економічної безпеки за основними складовими:

1. Фінансова складова економічної безпеки оцінюється за показниками ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості (2024 рік):

— Коефіцієнт поточної ліквідності =  $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 6159 / 2059 = 2,99$ . Нормативне значення  $> 1,5$  – високий рівень фінансової безпеки.

— Коефіцієнт автономії =  $\text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 10267 / 12326 = 0,83$ . Норматив  $> 0,5$  – фінансова незалежність підприємства.

— Рентабельність активів =  $\text{Чистий прибуток} / \text{Активи} = 1239 / 12326 = 0,10$ . Фінансова складова економічної безпеки оцінюється як висока.

2. Кадрова складова економічної безпеки. Середньоспискова чисельність працівників зменшилася:

- з 24 осіб у 2018 р.
- до 7 осіб у 2022 р.

З одного боку, це знижує витрати на оплату праці, з іншого – підвищує кадрові та операційні ризики, пов'язані з:

- концентрацією функцій;

- залежністю від ключових працівників;
- ризиком втрати управлінської інформації.

Рівень кадрової безпеки – середній, потребує посилення через регламентацію та автоматизацію.

3. Матеріально-технічна складова. Стан основних засобів оцінюється через рівень зносу =  $\text{Знос} / \text{Первісна вартість} = 4074 / 10195 = 0,40$ . Рівень зносу 40 % свідчить про:

- допустимий, але зростаючий фізичний знос;
- необхідність оновлення матеріально-технічної бази.

Матеріально-технічна безпека – задовільна.

4. Інформаційна складова економічної безпеки. Облік та звітність на підприємстві здійснюються централізовано, із застосуванням бухгалтерських програм, що забезпечує:

- збереження фінансових даних;
- контроль доступу до інформації;
- своєчасне формування звітності.

Водночас відсутність формалізованих політик інформаційної безпеки підвищує ризики втрати або викривлення даних. Рівень інформаційної безпеки – середній.

5. Правова та договірна складова. Підприємство здійснює діяльність у межах чинного законодавства, є платником податку на прибуток та ПДВ, що підтверджує:

- дотримання податкової дисципліни;
- відсутність довгострокових зобов'язань.

Водночас значні коливання кредиторської заборгованості (до 5958 тис. грн у 2022 р.) свідчать про потребу посилення договірного контролю. Рівень правової безпеки – задовільний.

Узагальнююча оцінка стану економічної безпеки в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» наведено в таблиці 2.1.

## Оцінка економічної безпеки ТОВ «ЛЕГІОН ТРЕЙД»

Назва складової безпеки	Максимальне значення	Фактичне значення	Відносна оцінка
Фінансова	5	5	1
Інформаційна	3	2	0,67
Кадрова	4	3	0,75
Матеріально-технічна	4	3	0,75
Правова	3	2	0,67

Отже, система економічної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, однак має низку вразливих елементів у кадровій, інформаційній та матеріально-технічній складових. Це обґрунтовує необхідність подальшого впровадження інструментів ризик-менеджменту та антикризового управління, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

### 2.3. Антикризове управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства

Заходи антикризового управління мають сприяти відновленню платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, а також забезпечувати приплив грошових коштів до підприємства. Порогові значення фінансово-економічної безпеки – це кількісні індикатори, зміна яких свідчить про порушення економічного розвитку. Перелік порогових значень може включати значну кількість індикаторів, що відрізняються за змістом і методами розрахунку. Водночас мають відстежуватися показники, які характеризують і дають оцінку різним складовим економічної безпеки (фінансовій, кадровій, техніко-технологічній, екологічній тощо).

У сучасних ринкових умовах широкого застосування набув коефіцієнтний метод аналізу фінансової діяльності підприємства, який дає змогу на основі даних бухгалтерської звітності оцінити ефективність діяльності суб'єкта господарювання та виявити тенденції можливої фінансової неспроможності.

Застосовувані заходи антикризового управління мають бути ефективними. Для оцінювання ефективності антикризових заходів важливо відібрати показники-індикатори та на їх основі розрахувати інтегральний коефіцієнт, за величиною якого можна судити про результативність антикризових заходів. Одним із поширених методів комплексної оцінки є метод, що базується на використанні вагових коефіцієнтів і балів, визначених експертним шляхом. Результативність антикризових заходів має відстежуватися на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, а також у процедурах банкрутства (спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління). Можна розрахувати кількісний показник ефективності, зіставляючи залучені в процесі управління фінансові, матеріальні та часові ресурси в їх вартісному вираженні з отриманим результатом управлінських рішень.

Для оцінювання ефективності антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» можна виокремити такі етапи:

1. Відбір показників для оцінки ефективності за наведеними вище групами (табл. 1 Додаток К);
2. Відбір інформаційної бази аналізу;
3. Присвоєння балу ( $B_i$ ) кожному показнику (у сумі 5 балів);
4. Визначення вагових коефіцієнтів за відібраними показниками експертним шляхом (сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1 у межах кожної групи показників (Додаток К);
5. Розрахунок ефективності антикризового управління за кожною групою показників ( $E_i$ ) за формулою (2.1):

$$E_i = V_i \times B_i, \quad (2.1)$$

де  $V_i$  – вага  $i$ -го показника кожної групи;

$B_i$  – бал, присвоєний  $i$ -му показнику експертним шляхом.

6. Розрахунок комплексного показника оцінки ефективності антикризових заходів за всіма групами показників за формулою (2.2):

$$(2.2)$$

$$E_{\text{КОМПЛ.}} = \sum_i^n EI$$

7. Підсумкова оцінка ефективності антикризових заходів (формула 2.3):

$$EI = \sum_i^n E_{\text{КОМПЛ.}} \quad (2.3)$$

Використовуючи дані таблиці 2.2, здійснюється оцінювання ефективності антикризового управління.

Таблиця 2.2

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління

Інтервальне значення (ІО)	Характеристика ефективності антикризового управління
0–2,5	неефективне
2,51–3,5	малоефективне
3,51–4,5	ефективне
4,51–5,0	високоєфективне

За даними ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» розрахуємо ефективність антикризового управління за першою групою показників (Е1). Було відібрано п'ять показників, що мають оптимальне значення. Вага кожного показника становить 0,2 (у сумі – 1), присвоєний бал дорівнює 1. За кожен пункт зниження фактичних показників порівняно з оптимальним значенням пропонується зменшувати бал на 0,5 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для визначення ефективності антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за першою групою показників

Показники	Оптимальне значення	Фактичне значення	Вага	Бал	Зниження на 0,5
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,15	0,2	1	$1 - 0,05 \times 0,5 = 0,975$
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,3	0,2	1	$1 - 0,2 \times 0,5 = 0,9$
3. Коефіцієнт забезпеченості власними	0,1	0,08	0,2	1	$1 - 0,92 \times 0,5 = 0,54$

коштами					
4. Оборотність сукупних активів	2,5	2	0,2	1	$1 - 0,5 \times 0,5 = 0,75$
5. Рентабельність продажів	0,15	0,12	0,2	1	$1 - 0,03 \times 0,5 = 0,985$

$$E_1 = 0,2 \times 0,975 + 0,2 \times 0,9 + 0,2 \times 0,54 + 0,2 \times 0,75 + 0,2 \times 0,985 = 0,83.$$

За групами 2–5 були розраховані показники наведені в таблиці 2.4). Якщо за запропонованими показниками темпи зростання перевищують 100 %, їм присвоюється 1 бал, якщо нижчі – бали також списуються (менше 100 % – 0 балів). В ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» темпи зростання за показниками груп 2–5 перевищують 100 %.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для визначення ефективності антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2-5 групами показників

Класифікаційна група	Показники	Вага	Бал	Ефективність $E_i$
II. Стійке економічне зростання	1. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5	1	1
	2. Коефіцієнт стійкого економічного зростання	0,5		
III. Якість продукції, інвестиційна діяльність	1. Питома вага продукції на експорт	0,3	1	1
	2. Питома вага продукції вищої категорії якості	0,3		
	3. Питома вага відтоку грошових коштів в інвестиції	0,4		
IV. Показники забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності їх використання, стимулювання праці	1. Темпи зростання продуктивності праці	0,4	1	1
	2. Темпи зростання середньої заробітної плати	0,6		
V. Ефективність управління	1. Питома вага працівників, які мають вищу професійну освіту	1	1	1

Використовуючи дані табл. 2.2 і 2.3, розрахуємо підсумковий показник

ефективності антикризового управління:  $IO = 0,83 + 1 + 1 + 1 + 1 = 4,83$ .

Дані таблиці 2.4 дають змогу зробити висновок про високу ефективність антикризового управління. Слід зазначити, що залежно від пріоритетів розвитку підприємства вибір показників може змінюватися та доповнюватися. Постійний моніторинг різних сторін діяльності дає можливість своєчасно виявляти тенденції погіршення функціонування ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», визначати загрози фінансовій спроможності та запобігати ризику банкрутства.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020–2024 рр. свідчить про наявність позитивного фінансового результату протягом усього досліджуваного періоду, однак водночас виявляє низку ризиків, що можуть негативно впливати на економічну безпеку підприємства. З метою їх мінімізації доцільно розрахуємо ризик-карту для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» та визначимо відповідні інструменти управління (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Фінансова ризик-карта ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

Вид ризику	Прояв за даними звітності	Ймовірність	Рівень впливу	Інструменти управління
Ризик зниження прибутковості	Зменшення валового прибутку з 6791 тис. грн у 2021 р. до 2769 тис. грн у 2024 р.	Середня	Високий	Контроль собівартості, перегляд цінової політики
Ризик ліквідності	Скорочення грошових коштів у 2023 р. до 448 тис. грн	Середня	Середній	Платіжний календар, резерв грошових коштів
Кредитний ризик	Значні коливання дебіторської заборгованості (до 3507 тис. грн у 2021 р.)	Висока	Високий	Ліміти кредитування клієнтів, контроль строків оплати
Ризик фінансової стійкості	Висока частка власного капіталу (понад 80% пасивів)	Низька	Середній	Підтримка оптимальної структури капіталу
Операційний ризик	Скорочення чисельності персоналу з 24 до 7 осіб	Середня	Середній	Перерозподіл функцій, автоматизація обліку
Ринковий ризик	Зниження чистого доходу у 2023 р. до	Середня	Високий	Диверсифікація каналів збуту,

	24384 тис. грн			маркетинг
--	----------------	--	--	-----------

Для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства використано модель Терещенка, яка адаптована до умов функціонування вітчизняних підприємств і широко застосовується в наукових дослідженнях. Формула моделі Терещенка має вигляд (2.4):

$$Z=1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5$$

(2.4)

де:

- $X_1$  – коефіцієнт покриття = Оборотні активи/Поточні зобов'язання;
- $X_2$  – коефіцієнт автономії = Власний капітал/Баланс;
- $X_3$  – рентабельність активів = Чистий прибуток/Активи;
- $X_4$  – рентабельність продажів = Чистий прибуток/Чистий дохід;
- $X_5$  – оборотність активів = Чистий дохід/Активи.

Розрахунок показників ймовірності банкрутства ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за моделлю Терещенка наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
$X_1$	3507/1944 = 1,80	5036/3745 = 1,34	8567/5282 = 1,62	5986/5958 = 1,00	6159/2059 = 2,99
$X_2$	3899/5843 = 0,67	4836/8581 = 0,56	6257/11539 = 0,54	7616/13574 = 0,56	10267/12326 = 0,83
$X_3$	938/5843 = 0,16	1420/8581 = 0,17	1359/11539 = 0,12	1140/13574 = 0,08	1239/12326 = 0,10
$X_4$	938/22618 = 0,04	1420/34263 = 0,04	1359/32782 = 0,04	1140/24384 = 0,05	1239/26543 = 0,05
$X_5$	22618/5843 = 3,87	34263/8581 = 3,99	32782/11539 = 2,84	24384/13574 = 1,80	26543/12326 = 2,15

Використаємо дані таблиці для розрахунку Z-показника із застосуванням формули 2.4, дані розрахунки наведемо в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Розрахунок Z-показника для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

Рік	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	Z-
-----	-------	-------	-------	-------	-------	----

						показник
2020	1,80	0,67	0,16	0,04	3,87	5,72
2020	1,34	0,56	0,17	0,04	3,99	5,64
2022	1,62	0,54	0,12	0,04	2,84	4,80
2023	1,00	0,56	0,08	0,05	1,80	3,34
2024	2,99	0,83	0,10	0,05	2,15	6,45

Результати розрахунку за моделлю Терещенка свідчать, що протягом 2020–2024 років ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» не перебувало в зоні ризику банкрутства. Значення інтегрального показника Z у всі роки значно перевищує граничне значення 1,5, що вказує на достатній рівень ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Найменше значення показника спостерігалось у 2023 році, однак у 2024 році фінансовий стан підприємства суттєво покращився.

## Висновки до розділу 2

1. Протягом періоду 2020–2024 рр. ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» значно зміцнило свою фінансову базу за рахунок приросту власного капіталу, який зріс із 4 836 тис. грн до 10 267 тис. грн, що перевищує початковий рівень більш ніж удвічі. Одночасно зобов'язання підприємства скоротилися на 45 %, що відображає зменшення залежності від позикових коштів та підвищення фінансової незалежності. Значне зростання коефіцієнта автономії до 0,833 у 2024 році свідчить про високий рівень фінансової стійкості та ефективну структуру капіталу, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та здійснювати інвестиційну діяльність без суттєвого залучення зовнішніх джерел фінансування. Загалом зміцнення капітальної структури сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та забезпечує основу для подальшого розвитку.

2. ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» демонструє позитивну динаміку ліквідності та здатності виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,34 до 2,99, а коефіцієнт швидкої

ліквідності – до 1,31, що свідчить про достатній обсяг ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Оборотність оборотних активів поліпшилася, тривалість одного обороту скоротилася з 68 до 65 днів, що вказує на більш ефективне використання грошових коштів та управління запасами. Зростання коефіцієнтів забезпеченості запасів власними оборотними коштами та маневреності капіталу дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту та підтримувати оптимальний рівень ліквідності, що підвищує фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

3. Вартість основних засобів підприємства протягом 2020–2024 рр. зросла майже втричі, що свідчить про активне розширення виробничого потенціалу та модернізацію основних фондів. При цьому коефіцієнт зносу основних засобів збільшився до 41,9 %, а коефіцієнт придатності знизився до 58,1 %, що вказує на необхідність планового оновлення виробничих ресурсів у майбутньому. Показники фінансових результатів свідчать про збереження стабільної прибутковості: чистий прибуток у 2024 р. зріс на 32 % порівняно з 2020 р., рентабельність продажу утримується на рівні 5–6 %, а відношення чистого прибутку до валового прибутку досягло 44,76 %. Це свідчить про ефективне управління витратами та використання ресурсів, попри збільшення операційних витрат і зростання собівартості продукції. Загалом підприємство демонструє високий рівень фінансової ефективності, що забезпечує його стабільний розвиток і готовність до подальшого розширення діяльності.

4. Система економічної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» забезпечує надійний захист фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів підприємства. Фінансова складова оцінюється як висока: підприємство має достатню ліквідність, фінансову стійкість і ефективність використання активів. Кадрова та інформаційна безпека знаходяться на середньому рівні через зменшення чисельності персоналу, концентрацію функцій та відсутність формалізованих політик, що підвищує

операційні ризики. Матеріально-технічна та правова складові оцінюються як задовільні, хоча потребують уваги щодо оновлення основних засобів і посилення договірної контролю. Загалом підприємство демонструє стабільну економічну безпеку, проте для її подальшого зміцнення необхідне впровадження додаткових заходів ризик-менеджменту та антикризового управління.

5. Антикризове управління на ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» спрямоване на підтримку фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства. Воно забезпечує системний контроль ключових показників економічної безпеки та своєчасне виявлення потенційних загроз, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

6. Ефективність антикризових заходів оцінювалася за допомогою комплексного коефіцієнтного методу з використанням експертного присвоєння балів. Розрахунки свідчать про високий рівень результативності заходів (підсумковий інтегральний показник 4,83 з максимальної шкали 5), що підтверджує належну організацію управлінських процесів, контроль за фінансовими, кадровими та матеріальними ресурсами, а також здатність підприємства оперативно реагувати на можливі кризові ситуації.

7. Формування фінансової ризик-карти підприємства дозволяє систематизувати основні загрози, серед яких зниження прибутковості, коливання ліквідності, коливання дебіторської заборгованості та операційні ризики, а також пропонує конкретні інструменти управління для їх мінімізації. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства до кризових явищ та оптимізації використання ресурсів.

8. Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка показав, що протягом 2020–2024 років ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» не перебувало в зоні ризику фінансової неспроможності. Значення інтегрального показника  $Z$  у всі роки перевищували критичне значення 1,5, що свідчить про стабільний рівень ліквідності, фінансової стійкості та

прибутковості. Найнижчий показник спостерігався у 2023 році, проте вже у 2024 році фінансовий стан підприємства суттєво покращився, що підтверджує ефективність застосованих антикризових заходів та обґрунтовує доцільність подальшого розвитку системи управління ризиками.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Рекомендації щодо удосконалення антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства

Виходячи з проведеної у другому розділі оцінки антикризового управління в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», було встановлено, що дане підприємство здійснює свою діяльність на основі низки систем управління якістю. Представлена система має як позитивні, так і негативні сторони, тому існує необхідність впровадження методики організації раціонального управління якістю, що дозволить покращити політику проведення антикризового управління.

Банкрутство в переважній більшості випадків може означати певну фінансову неспроможність підприємства, єдиним виходом з якої залишається фінансове оздоровлення.

Робота з запобігання банкрутству може передбачати розвиток підприємства з виходом на рентабельний рівень. Будь-які зміни на підприємстві потребують певної долі залучення коштів.

Залучення коштів можливе з двох джерел: зовнішнє фінансування та самофінансування. Головним джерелом і основою вважається самофінансування – дохід від продажу того чи іншого виробленого продукту (послуги).

Самофінансування передбачає здійснення гнучкої цінової та витратної політики, жорсткої економії всіх видів ресурсів. Майже все залежить від якості економічного маркетингу в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

До зовнішніх джерел залучення коштів в оборот організації відносяться оренда та залучення кредитів. Таким чином, продуктивний економічний керівник зобов'язаний чітко оцінювати сформовану ситуацію та підбирати

ймовірні відповідні рішення.

Діяльність з роботи над оптимальними рішеннями має такі напрями:

— аналіз капіталу підприємства на поточний період та його зміни у порівнянні з попереднім етапом.

— динаміка безумовних показників, збільшення або зменшення грошових коштів (додатково потрібен розрахунок економічних коефіцієнтів).

Зменшення значень коефіцієнтів може сигналізувати про послаблення позицій підприємства, а зростання – свідчити про те, що позиція стає більш стабільною. Встановлення причин, через які позиція ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» змінилася як у позитивну, так і в негативну сторону. Розглядаючи управління якістю в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», варто відзначити, що ключовим є функціонування системи, спрямованої на надання конкурентоспроможних товарів відповідно до вимог споживачів.

З метою формування управління якістю в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» слід орієнтуватися на наступні напрями покращення (рис.3.1).

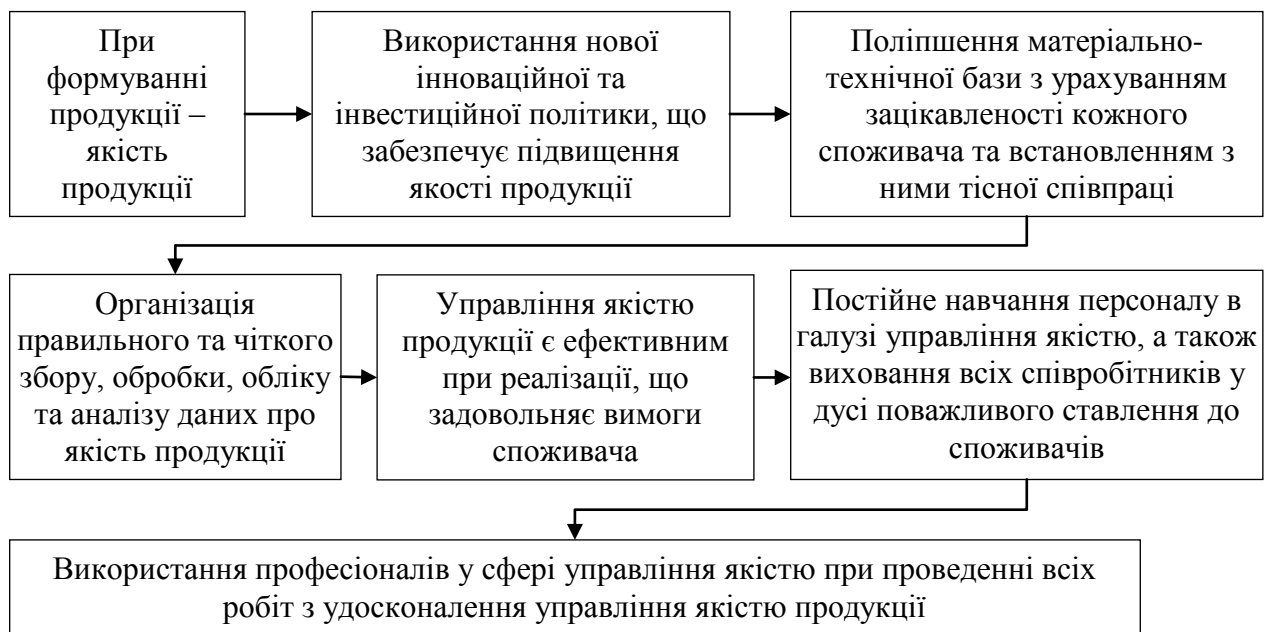


Рис. 3.1. Запропоновані напрями покращення управління якістю в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

Виходячи з запропонованих напрямів покращення організації управління якістю, в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» необхідно

побудувати наступну систему управління якістю (рис. 3.2).

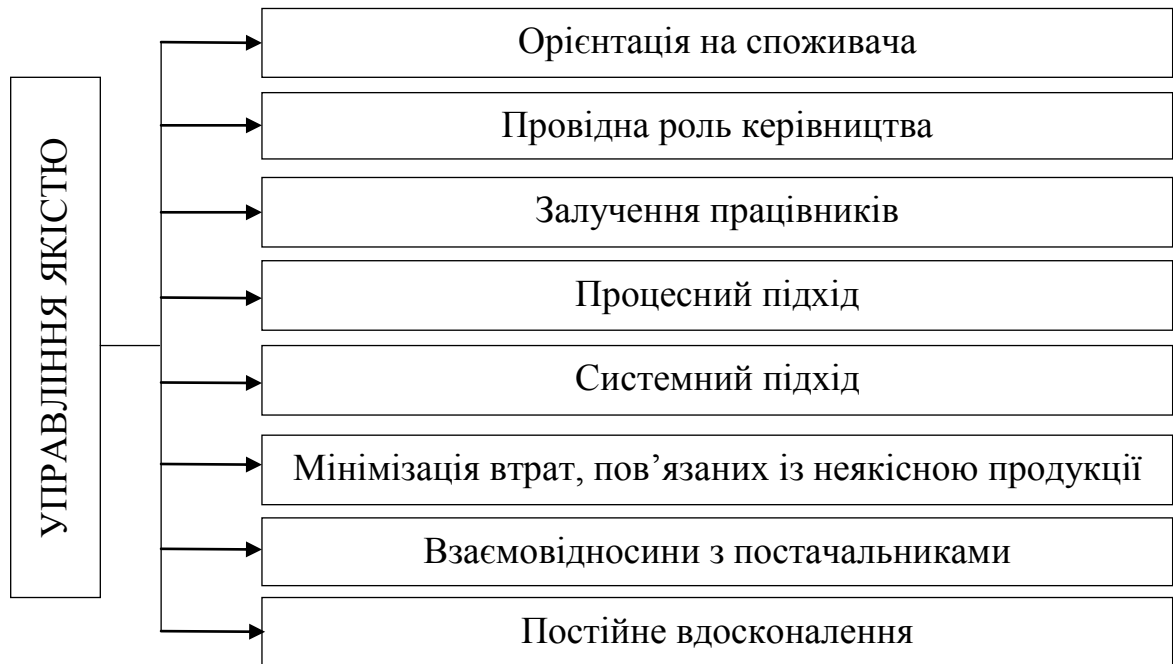


Рис. 3.2. Система управління якістю для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

З метою виявлення оцінки споживачів для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» пропонується всю необхідну інформацію передавати всередині самого підприємства, що дозволить сформувати оцінку споживача для визначення задоволеності заявлених потреб.

На рівні керівництва ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» необхідно розробити єдину стратегічну систему, у якій будуть визначені цілі, а кожен співробітник буде знати напрямок розвитку, що дозволить досягти максимальної участі в діяльності підприємства та, відповідно, підвищити ефективність його роботи.

Крім того, керівництво ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинно постійно здійснювати контроль на місцях щодо реалізації рівня якості продукції, що передбачає спрямованість на розвиток усього підприємства.

З боку персоналу підприємства ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» має постійно бути присутнім прагнення до виконання своїх функцій, тобто залученість до процесу. Оскільки основою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

є працівники, то з цього випливає, що саме вони виступають ініціаторами формування необхідних умов для виготовлення якісної продукції.

З метою реалізації процесного підходу структура управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинна включати такі рівні:

- організація прийняття управлінських рішень щодо кожного окремого процесу;
- організація прийняття управлінських рішень щодо групи процесів на рівні всього підприємства.

Визначення показників ефективності реалізації управління окремими процесами здійснюється за показниками наведених на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Показники ефективності щодо реалізації управління окремими процесами ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

Виходячи з представленого принципу, ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» необхідно визначити основні процеси проектування. Задоволення потреб споживачів може бути досягнуто шляхом здійснення управління процесами.

Організація управління якістю виступає одним із процесів оптимізації використання ресурсних можливостей підприємства на рівні кожного окремого процесу. У даному випадку це передбачає проведення контрольних заходів щодо визначення достатності використання кожного виду ресурсів та

подальший пошук шляхів зниження витрат на вишшотворення продукції.

Для підвищення ефективності та результативності діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» необхідно базуватися на принципах управління якістю, зростання яких може бути досягнуто завдяки впровадженню раціональних управлінських заходів та реалізації комплексу взаємопов'язаних процесів. Для проведення порівняльної характеристики відповідності продукції ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» доцільно зіставити наявну систему процесів виготовлення продукції із тими процесами, які дозволяють відстежувати рівень якості.

Крім того, ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» слід здійснювати контроль за виникаючими проблемами з метою їх своєчасного усунення, що дозволить знизити ризики в майбутньому.

На основі результатів оцінки рівня задоволеності споживачів, а також з урахуванням показників діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», необхідно формувати систему цілей і завдань. Участь керівництва в організації заходів щодо покращення виготовлення продукції дозволить забезпечити підприємство всіма необхідними ресурсами та, в кінцевому підсумку, досягти поставлених цілей.

Одним із засобів розширення можливостей ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є налагодження взаємовигідних відносин із постачальниками. Зниження витрат на підприємстві пов'язане з наданням якісних товарів, за яких виникає можливість реалізації товарів за нижчою собівартістю, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності. Водночас першочерговим напрямом діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є відсутність дефектів, тобто забезпечення високої якості товарів.

Також для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» доцільним є відвідування заходів, під час яких відбувається ознайомлення споживачів із технологією виготовлення продукції. Завдяки таким заходам забезпечується ширше охоплення споживачів, ознайомлення з асортиментом товарів, які надає ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», що в підсумку позитивно вплине на кількість

замовлень.

Таким чином, можна зробити такі висновки. Діяльність ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинна ґрунтуватися на прагненні до досягнення високих показників якості виготовленої продукції. Такий рівень може бути досягнутий завдяки узгодженості управлінських рішень на кожному етапі реалізації діяльності. Крім того, існує необхідність у розширенні кола споживачів, що досягається шляхом проведення заходів типу «дні відкритих дверей», а також у зниженні рівня надання неякісної продукції. Усе це можливо за умови належної організації управління якістю та подальшої реалізації запропонованих напрямів розвитку ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

### 3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємств

В умовах зростання інформаційної насиченості економіки велике значення набуває інформаційне забезпечення ефективної діяльності підприємства. Інформація стає важливим фактором забезпечення руху товару від виробника до споживача.

На наш погляд, інформаційна криза виникає, коли порушується нормальна робота підприємства через недостатню ефективність інформаційного забезпечення структурних підрозділів, спотворення даних або їх небажане розкриття працівниками.

Досвід показує, що довіра споживачів і інвесторів безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. У цьому важливу роль відіграють засоби інформаційного забезпечення, зокрема інтернет-технології. Присутність вебсайту ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» в мережі дає такі переваги: доступність підприємства з будь-якого місця світу, налагодження зворотного зв'язку з клієнтами та інвесторами, а також покращення іміджу та репутації підприємства.

Щоб уникнути кризових ситуацій, ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинно постійно відстежувати зміни ключових показників і прогнозувати їх, а також вести регулярний управлінський облік виробництва та реалізації продукції. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні програмного забезпечення для обліку витрат і готової продукції, розробці баз даних надійних та ненадійних партнерів (для роботи з дебіторською заборгованістю) і споживачів, а також у формуванні та підтриманні інфраструктури для впровадження інноваційних технологій виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції.

Комплексна оцінка антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» передбачає проведення фінансово-економічної діагностики з метою забезпечення достовірної та своєчасної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

В умовах ринкової економіки антикризова система управління має ключове значення, оскільки на початковому етапі дозволяє оцінити реальний стан соціально-економічної системи, створити аналітичну базу та визначити масштаб кризової ситуації. У менеджменті діагностика виступає важливим елементом контролю, що дає змогу виявити відхилення та розробити відповідні заходи. Отже, процес діагностики забезпечує управлінців необхідною інформацією для прийняття ефективних антикризових рішень у ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

Однією з ключових причин кризових ситуацій у ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є недостатньо розвинена система інноваційних комунікацій, що проявляється у відсутності ефективного інформаційного забезпечення антикризового управління та низькому рівні впровадження та передачі технологій виробництва продукції.

В умовах сучасної економіки ефективність ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» дедалі більше залежить від розвитку інформаційної структури, що водночас підвищує ризик впливу інформаційних загроз. Тому керівництву підприємства необхідно в рамках антикризового управління

забезпечити надійний захист інформаційних потоків, що є ключовою умовою стабільного функціонування та підвищення ефективності діяльності.

Широке впровадження розподілених обчислювальних систем та хмарних технологій підвищує ризики несанкціонованого доступу до робочих комп'ютерів ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» та створює умови для виникнення системної економічної кризи. Ефективна господарська діяльність підприємства неможлива без комплексної автоматизації процесів збору, передачі, зберігання економічної інформації та прийняття управлінських рішень, що робить особливо актуальною проблему забезпечення інформаційної безпеки в системі антикризового управління.

Дослідження показали, що з розвитком комп'ютерних мереж фізичний доступ до комп'ютера більше не гарантує збереження та захист економічної інформації. Для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» основними наслідками порушень інформаційної безпеки є економічні та репутаційні втрати, зокрема:

- розкриття комерційної інформації може спричинити прямі фінансові збитки на ринку;
- повідомлення про крадіжку великих обсягів інформації шкодить репутації та призводить до зменшення комерційних операцій;
- конкуренти можуть використати викрадену інформацію для завдання шкоди підприємству через фіктивні або збиткові угоди;
- підміна інформації під час передачі або зберігання може призвести до значних фінансових втрат;
- повторювані успішні інформаційні атаки знижують довіру клієнтів і впливають на обсяги доходів.

У рамках антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» ключове значення має інформаційна підсистема. Проте наявні стандарти, нормативні документи та комунікаційні інструменти антикризового характеру не дають відповіді на низку важливих питань: як побудувати інформаційну систему з необхідним рівнем захисту; як практично встановити

режим економічної безпеки та підтримувати його в умовах постійних змін зовнішнього середовища та внутрішньої структури системи; а також який реальний рівень інформаційної безпеки та наскільки ефективно функціонує захист фінансово-економічної та управлінської інформації.

Системний підхід до побудови механізмів захисту інформаційних систем передбачає, що системність полягає не лише у створенні окремих засобів захисту від кризових факторів, а являє собою безперервний процес, який охоплює всі етапи життєвого циклу ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». У цьому випадку всі методи, засоби та заходи, спрямовані на захист інформації, інтегруються в єдиний механізм – систему антикризового управління.

Ще в перших роботах із захисту інформації наголошувалося на необхідності комплексного підходу до забезпечення її цілісності, конфіденційності та доступності, що зумовлювало формування базових принципів побудови систем інформаційної безпеки в діяльності підприємств.

По-перше, система інформаційної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинна бути інтегрованою в загальну систему антикризового управління, охоплювати всі інформаційні потоки підприємства та забезпечувати своєчасний захист фінансово-економічної й управлінської інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз.

По-друге, системний підхід до захисту економічної та управлінської інформації ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинен застосовуватися від підготовки технічного завдання до оцінки ефективності та якості системи інформаційної безпеки в межах антикризового управління.

На жаль, потреба системного підходу до питань забезпечення безпеки інформаційних технологій в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» поки, що не знаходить належного розуміння у осіб, що приймають рішення в сучасних системах антикризового управління.

Проте слід визнати, що на сьогодні в наукових і практичних колах відсутня методична база, яка дозволила б здійснити теоретичні узагальнення

щодо забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління підприємствами.

На нашу думку, система антикризового управління в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повинна забезпечувати ефективне вирішення таких основних завдань:

- рання діагностика кризових явищ до їх настання у діяльності підприємства;
- оперативне реагування на виклики та загрози середовища;
- вивчення та реалізація можливостей виведення підприємства з кризового стану.

Рішення зазначених завдань є необхідною умовою успішної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Для їх виконання існують сучасні інформаційні системи: інформаційні системи фінансового управління та обліку, інформаційні системи маркетингу, інформаційні системи обліку кадрів тощо.

Ці системи здійснюють автоматизацію різних завдань: обліку готової продукції, праці та заробітної плати, витрат на виробництво, основних засобів та нематеріальних активів; управління виробництвом, запасами, портфелем замовлень тощо. Водночас сучасні інформаційні системи, з одного боку, допомагають запобігти ризикам в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» та ефективно використовуються в антикризовому управлінні, а з іншого – самі можуть бути джерелом ризику. Бізнес-процеси ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» через його залежність від комп'ютерної техніки є достатньо вразливими. У зв'язку з цим виникає необхідність забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

На основі зазначених положень ми пропонуємо стратегію забезпечення інформаційної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Основні змістовні елементи стратегії представлені на рисунку 3.4.

Стратегічний план забезпечення інформаційної безпеки для ТОВ

«Торговий Дім «Біопластик» включає такі етапи:

– розробка мети та стратегічних цілей підтримання конфіденційності, цілісності та придатності економічної інформації для здійснення ефективного антикризового управління підприємством;

– аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, коригування, за необхідності, стратегічних цілей інформаційного забезпечення антикризового управління підприємством;

– розробка стратегічних напрямів підтримки інформаційної безпеки в системі антикризового управління підприємством;

– аналіз реалізації стратегічного плану та коригування стратегічних напрямів підтримки інформаційної безпеки в системі антикризового управління підприємством.



Рис. 3.4. Зміст стратегії забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

На рисунку 3.4 ілюстровано фактори, причини, цілі та стратегічні

напрями забезпечення інформаційної безпеки. Серед причин розробки стратегії виділено загрози інформаційній безпеці: випадкові загрози та загрози, зумовлені умисними діями людей. До них належить офіційна документація ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», що містить хибну, несвоєчасну або неточну інформацію.

Випадкові загрози: помилки, що виникають внаслідок роботи обладнання або через недостатню кваліфікацію персоналу. Загрози, зумовлені умисними діями людей: крадіжки, розголошення інформації, витік економічної інформації, несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів, виведення з ладу технічного забезпечення, впровадження вірусів.

Основна мета стратегії – підтримання конфіденційності, цілісності та придатності інформації для ефективного антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Інформацією повинні користуватися лише уповноважені особи, вона має бути захищена від неправомірної модифікації та завжди готова до використання.

Серед стратегічних напрямів виділено: організаційне та інженерно-технічне забезпечення інформаційної безпеки:

- організаційне забезпечення включає: аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, організацію роботи з працівниками, документами, організацію режиму та охорони, систематичний контроль;

- інженерно-технічне забезпечення включає: використання технічних засобів збору, обробки, накопичення та зберігання конфіденційної інформації, захист інформації, систематичний контроль.

Пошкодження інтелектуальної власності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» може призвести до таких наслідків, як втрата позицій на ринку, втрата постійних і тимчасових конкурентних переваг або зниження вартості торгової марки. Саме тому рішення слід приймати на основі якісної оцінки можливих ефектів.

Таким чином, доведено ефективність використання інформаційних технологій у процесі антикризового управління в ТОВ «Торговий Дім

«Біопластик». Водночас, оскільки інформаційні технології самі є джерелом ризику, відзначено необхідність забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління підприємствами.

Для підтримання конфіденційності, цілісності та придатності інформації в процесі ефективного антикризового управління розроблено стратегію забезпечення інформаційної безпеки в контексті антикризового управління ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Реалізація стратегічних напрямів дозволить підприємствам зменшити як можливі матеріальні збитки, так і зберегти конкурентні переваги та позиції на ринку.

При аналізі ефективності реалізації стратегії забезпечення інформаційної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» слід враховувати, що основним ефектом є суттєве зменшення матеріального збитку внаслідок реалізації існуючих загроз інформаційної безпеки. Проте не весь збиток від реалізації загроз можна однозначно виразити в грошовому еквіваленті.

Отже, забезпечення інформаційної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» потребує впровадження інноваційних рішень та створення відповідної антикризової інноваційної інфраструктури.

Особлива роль у подоланні кризових явищ належить інноваціям. Створення інформаційної системи ефективного трансферу інноваційних продуктів в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» забезпечить адекватне реагування на проблемні та кризові явища.

Серед обслуговуючих підсистем інноваційної інфраструктури особлива роль належить інформаційній підсистемі. Для підвищення ефективності інноваційного процесу в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» необхідна інформаційна підтримка процесів трансферу технологій, пошуку партнерів для співпраці.

Серед завдань функціонування інноваційної інфраструктури виділено:

– інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства (створення бази даних і вебсайту про попит та пропозицію інноваційних продуктів, надання доступу до ресурсу всім зацікавленим особам) –

підвищення внутрішньої ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції підприємства;

- просування результатів інноваційної діяльності на ринку;
- підготовка фахівців у галузі інноваційного менеджменту;
- фінансово-економічне забезпечення інноваційної діяльності (залучення інвестиційних ресурсів із різних джерел).

Важливим фактором виникнення криз ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є недорозвинена система інноваційних комунікацій: відсутність оптимального інформаційного забезпечення антикризового управління, ефективної системи фінансової діагностики та низький рівень трансферу технологій виробництва продукції.

Запропоновано організаційно-функціональне забезпечення інформаційно-інноваційної складової антикризового управління в ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» з використанням комунікаційних інструментів технологічної платформи для підвищення якості економічного стану.

### 3.3. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах антикризового управління

У сучасних умовах функціонування ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», яке отримало повну фінансову й господарську самостійність, зіткнулося з гострою необхідністю забезпечення власної фінансової безпеки. Це пов'язано насамперед із зростанням рівня економічної нестабільності, посиленням конкурентного тиску, впливом зовнішніх кризових факторів, а також підвищенням ризиків втрати фінансових ресурсів і порушення платоспроможності підприємства, що вимагає ґрунтовного розуміння економічних закономірностей розвитку та активного пошуку ефективних шляхів забезпечення стабільного функціонування й збереження життєздатності підприємства в умовах нестабільного та непередбачуваного економічного середовища. Забезпечення фінансової безпеки передбачає:

здійснення необхідних заходів фінансової санації підприємства в умовах його кризового розвитку; забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу; підтримання збалансованості грошових потоків; формування достатньої інформаційної бази для розробки альтернативних рішень щодо розвитку ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

До основних функціональних цілей фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» належать: забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів та ефективного їх використання (розподілу); забезпечення високої фінансової ефективності діяльності та незалежності підприємства; забезпечення постійної платоспроможності підприємства; нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків підприємства; забезпечення достатньої ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних системоутворювальних елементів і загального алгоритму процесу організації забезпечення фінансової безпеки. Цей алгоритм включає послідовність дій (заходів), поданих на рисунку 3.5, які здійснюються послідовно або паралельно. Лише за умови реалізації в необхідному обсязі зазначених дій (заходів) можна досягти належного рівня фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

Система фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» включає такі складові: фінансову, інформаційну, клієнтську, бізнес-цілі (внутрішні процеси), інтелектуальну та кадрову.

Для аналітичної оцінки кожної з них необхідно визначити спектр можливих загроз (ризиків) і оцінити ймовірність та наслідки їх реалізації. В умовах невизначеності існує певна суперечність між теоретично досконалими та практично можливими підходами. Теоретично досконалий підхід полягає в необхідності врахування всіх можливих сценаріїв руху грошових потоків.

Основою побудови системи фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім

«Біопластик» є системно-функціональний підхід. Його сутність полягає у виокремленні елементів взаємодії різноманітних суб'єктів або елементів та визначенні їх місця і значення (функцій). У тій чи іншій формі функціональний метод був присутній у всіх концепціях, де суспільство розглядалося як система.



Рис. 3.5. Загальний алгоритм процесу організації фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»

Забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» передбачає виявлення, аналіз і оцінку всіх наявних загроз за кожною складовою та розробку на цій основі системи протидіючих і запобіжних заходів.

Система безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» побудована на основі таких принципів: пріоритет запобіжних заходів; комплексність;

координація та взаємодія; компетентність; економічна доцільність; плановість діяльності; системність.

Під фінансовою безпекою слід розуміти такий стан фінансової системи ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», за якого з'являється можливість уникати зовнішніх загроз і протидіяти внутрішнім факторам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурно-функціональної організації та управлінських зв'язків.

Управління фінансовою безпекою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» в умовах економічної нестабільності є цілеспрямованою діяльністю, що полягає у безперервному процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу факторів економічної нестабільності з метою встановлення та підтримання максимально можливого рівня фінансової безпеки підприємства.

Головна мета управління фінансовою безпекою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» – забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного ефективного функціонування та розвитку на основі економічного й ефективного використання ресурсів, підтримання визначеного рівня ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності тощо, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу для стабільного розвитку.

Сутність основного завдання полягає у проведенні таких розрахунків, які навіть у разі їх неповної адекватності забезпечували б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися під час вибору господарської альтернативи. Окрім цього, слід особливо наголосити, що механізм формування фінансової безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», тобто сама фінансово-економічна система повинна містити «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Цілі фінансової стратегії ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» можуть досягатися різними способами. Вибір найбільш ефективних із них

здійснюється в процесі прийняття стратегічних фінансових рішень. Прийняття стратегічних фінансових рішень є процесом розгляду можливих способів досягнення стратегічних фінансових цілей для забезпечення фінансової безпеки підприємства та вибору найефективніших із них для практичної реалізації з урахуванням стратегічної фінансової позиції ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

Таким чином, необхідність постійного дотримання фінансової безпеки обумовлюється об'єктивно наявним для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» завданням забезпечення стабільності функціонування, розвитку та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» також залежить від того, наскільки ефективно менеджери здатні запобігати можливим загрозам і ліквідувати негативні наслідки впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, максимально швидко приймати раціональні й ефективні рішення, своєчасно реагувати на найменші зміни зовнішнього середовища.

На жаль, у поточних умовах більшість заходів, які за звичайних обставин дали б змогу поліпшити фінансовий стан ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», можуть не лише не забезпечити очікуваного позитивного ефекту, а й, як це не парадоксально звучить, завдати підприємству серйозної шкоди. Це пояснюється насамперед абсолютною непередбачуваністю зовнішніх умов функціонування ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Йдеться не лише про природні ризики, притаманні будь-якій підприємницькій діяльності, а й про настання так званих форс-мажорних обставин. Вони часто згадуються в економічній літературі, однак, як правило, побіжно. У таких джерелах відсутні дієві рекомендації та пропозиції, які дали б змогу поліпшити економічне становище ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», що функціонує в умовах позиційної війни – не економічної, а фактичних бойових зіткнень.

Процесу становлення державності, що відбувається в нашій країні, неминуче супроводжує перехідний період з усіма притаманними йому

негативними явищами, які також чинять тиск на діяльність ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». З огляду на викладене, інвестиційні проєкти, пов'язані з довгостроковими та середньостроковими капіталовкладеннями, є невиправдано ризикованими. Це фактично позбавляє ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» можливості суттєво диверсифікувати перелік надаваних послуг. Вихід на суміжні ринки послуг також практично неможливий, оскільки потребує значних витрат, яких підприємство не може собі дозволити в поточний момент з наведених вище причин. За нинішніх обставин виживання ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» повністю залежить від здатності менеджменту.

Виходячи з цього, у поточних умовах для забезпечення фінансової безпеки для ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» є цілком природною зміна моделі поведінки. Інакше кажучи, необхідний перехід до «стратегії фінансового забезпечення сталого зростання підприємства», яка має бути спрямована на досягнення необхідного рівня фінансової безпеки підприємства за умови збалансування різних параметрів обмеженого зростання операційної діяльності. У процесі стратегічного фінансового розвитку підприємства постійна підтримка цього параметра висуває як пріоритет домінантну сферу забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів. Така модель поведінки достатньо детально описана в економічній літературі, що спрощує її адаптацію до поточної економічної ситуації, у якій перебуває підприємство.

Відповідно до обраної стратегії в умовах економічної нестабільності підприємство має дотримуватися консервативного типу фінансової політики, методи та стиль прийняття управлінських рішень якої орієнтовані на мінімізацію фінансових ризиків. Забезпечуючи достатній рівень фінансової безпеки підприємства, такий тип фінансової політики не здатен гарантувати високі кінцеві результати його фінансової діяльності.

З урахуванням викладеного та особливостей функціонування ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» доцільно запровадити систему централізованого

функціонування системи фінансової безпеки підприємства. При цьому головна мета фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» полягає у забезпеченні фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку з метою гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування в поточний період і високого потенціалу розвитку в майбутньому.

З огляду на те, що було обрано стратегічний підхід до забезпечення та управління фінансовою безпекою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», підрозділи, які беруть участь у виконанні завдань щодо реалізації функцій системи, згруповано у чотири складові: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, розвиток компанії та персоналу, на які декомпонується стратегія для її реалізації.

Стратегічний підхід можна розглядати як алгоритм побудови стратегічної карти управління фінансовою безпекою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», який поєднує принципи управління «згори – донизу» та «знизу – вгору», що забезпечує формування цільових показників рівня фінансової безпеки підприємства та ефективних стратегічних управлінських рішень щодо їх досягнення.

Цілі чотирьох складових пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Узгоджені в межах стратегії цілі всіх складових є основним інструментом створення вартості, а отже – сфокусованої та послідовної стратегії.

Для наочності побудовано стратегічну карту ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» (Додаток Л), у якій відображено основні елементи та цілі стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності.

Верхня частина стратегічної карти формує фінансову проєкцію ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», забезпечуючи оптимальний рівень його фінансової безпеки, тобто фінансової рівноваги, і в загальному вигляді охоплює стратегії сталого зростання та результативності за консервативного

типу фінансової політики.

Клієнтська проєкція відображає те, яким чином ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» прагне виглядати в очах клієнтів, що є важливими для загальної стратегії забезпечення належного рівня функціонування підприємства, а отже – і для забезпечення його фінансової безпеки, оскільки вона чітко визначає вибір ринкової пропозиції компанії та ключових клієнтів.

Рівень бізнес-процесів значною мірою визначається клієнтською перспективою. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, у яких організація повинна перевершувати конкурентів, щоб реалізувати завдання, сформульоване у конкурентній пропозиції.

Проєкція «Персонал» визначає основні елементи культури, технологій і навичок працівників ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». У межах цієї перспективи підприємство має реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищення його кваліфікації. За сприятливого клімату в колективі та заохочення результатів праці працівники докладають зусиль до вдосконалення своєї діяльності, що, відповідно, сприяє зростанню продуктивності.

Своєю чергою, підвищення продуктивності праці є базовим для покращення якості послуг, що належать до розділу «Бізнес-процеси», у межах якого ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» вирішує завдання оптимізації бізнес-процесів. Завдяки цьому реалізуються цілі фінансової перспективи, зокрема: оптимізація управління прибутком ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», оптимізація управління ліквідністю, зростання рентабельності, підвищення фінансової стійкості, зменшення поточних зобов'язань підприємства тощо.

У поточних обставинах, за умови хоча б часткової стабілізації зовнішнього середовища, наведені рекомендації дадуть змогу стабілізувати економічний стан ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» у коротко- та середньостроковій перспективі, забезпечити достатній рівень його фінансової безпеки, а згодом – підвищити його. Це, у свою чергу, є показником

удосконалення системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

Таким чином, результати, отримані в системі стратегічного управління фінансовою безпекою ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», є одним зі способів удосконалення цієї системи, що сприятиме підвищенню ефективності довгострокового управління фінансовою безпекою підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати ризики, адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів. Розгляд стратегічної карти як структурного елемента системи управління дозволяє узгодити фінансові, операційні, кадрові та клієнтські цілі підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до підвищення його фінансово-економічної безпеки та стійкого розвитку, надає керівництву достовірні й релевантні дані для ухвалення виважених управлінських рішень та виступає засобом реалізації і контролю виконання довгострокової стратегії ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

### Висновки до розділу 3

1. Аналіз діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» показав, що існуюча система управління якістю має як сильні, так і слабкі сторони. Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно впровадити методику організації раціонального управління якістю, що передбачає системне планування, оцінку задоволеності споживачів та регулярний контроль на всіх етапах виробничих процесів. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та стабільність фінансових результатів підприємства.

2. В умовах фінансової нестійкості підприємство потребує активної роботи з підтримки платоспроможності та розвитку бізнесу до рентабельного рівня. Основним джерелом фінансування є самофінансування за рахунок

доходів від реалізації продукції, яке доповнюється залученням зовнішніх ресурсів (кредити, оренда). Ефективне поєднання цих джерел та контроль витрат дозволяє знизити фінансові ризики та підтримувати стабільність роботи підприємства.

3. Впровадження процесного підходу до управління підприємством, включно з визначенням ключових процесів і показників ефективності, дозволяє оцінити результати кожного етапу діяльності. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів, контроль якості продукції, зменшення витрат та підвищення загальної ефективності виробничих і управлінських процесів.

4. В сучасних умовах інформація є критично важливим ресурсом для прийняття управлінських рішень. Розробка програмного забезпечення для обліку витрат і готової продукції, створення баз даних партнерів і споживачів та підтримка аналітичної інформації дозволяють своєчасно виявляти кризові явища та оперативно реагувати на них. Це забезпечує стабільність фінансових і виробничих процесів та підвищує точність управлінських рішень.

5. Для мінімізації ризиків інформаційного характеру підприємству необхідно забезпечити системний захист інформаційних потоків. До загроз відносяться помилки в роботі обладнання, некомпетентність персоналу, крадіжки або розголошення комерційної інформації. Розроблена стратегія інформаційної безпеки, що включає організаційні та технічні заходи, забезпечує захист конфіденційної інформації, підвищує довіру клієнтів та інвесторів, а також зменшує економічні і репутаційні втрати.

6. Інновації відіграють ключову роль у запобіганні кризовим явищам. Створення інформаційної системи трансферу технологій, просування інноваційної продукції на ринок, підготовка фахівців та залучення інвестиційних ресурсів сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації виробничих процесів та зміцненню фінансової стабільності.

7. Забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» передбачає підтримання збалансованості грошових потоків, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою включає централізоване планування, оцінку ризиків, розробку системи протидіючих заходів та впровадження консервативної фінансової політики, що дозволяє знизити ризики й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.

8. Створена стратегічна карта управління фінансовою безпекою об'єднує фінансові, клієнтські, бізнес-процесні та кадрові цілі. Узгодженість усіх складових дозволяє формувати послідовну стратегію розвитку підприємства, підвищує ефективність управлінських рішень, стимулює продуктивність персоналу та забезпечує досягнення фінансової рівноваги і довгострокової стабільності діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління є важливим інструментом збереження фінансової та операційної стабільності, мінімізації негативного впливу криз та забезпечення довгострокової фінансово-економічної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик». Проведені у кваліфікаційній роботі дослідження дали змогу визначити ключові напрями удосконалення антикризового управління, підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства зробити наступні висновки:

1. Антикризове управління є ключовим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, спрямованим на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та підтримання стабільного функціонування.

2. Фінансово-економічна безпека підприємства визначається здатністю протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати платоспроможність, фінансову стійкість та забезпечувати сталий розвиток у нестабільному економічному середовищі.

3. Методичні аспекти антикризового управління включають застосування тактичних і стратегічних методів (санація, даунсайзинг, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, інноваційний розвиток), які дозволяють стабілізувати фінансовий стан та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

4. Протягом періоду 2020–2024 рр. ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» значно зміцнило свою фінансову базу за рахунок приросту власного капіталу, який зріс із 4836 тис. грн до 10267 тис. грн, що перевищує початковий рівень більш ніж удвічі. Одночасно зобов'язання підприємства скоротилися на 45 %, що відображає зменшення залежності від позикових коштів та підвищення фінансової незалежності. Значне зростання коефіцієнта автономії до 0,833 у 2024 році свідчить про високий рівень фінансової стійкості та ефективну структуру капіталу, що дозволяє підприємству

стабільно функціонувати та здійснювати інвестиційну діяльність без суттєвого залучення зовнішніх джерел фінансування.

5. ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» демонструє позитивну динаміку ліквідності та здатності виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,34 до 2,99, а коефіцієнт швидкої ліквідності – до 1,31, що свідчить про достатній обсяг ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Оборотність оборотних активів поліпшилася, тривалість одного обороту скоротилася з 68 до 65 днів, що вказує на більш ефективне використання грошових коштів та управління запасами.

6. Вартість основних засобів підприємства протягом 2020–2024 рр. зросла майже втричі, що свідчить про активне розширення виробничого потенціалу та модернізацію основних фондів. При цьому коефіцієнт зносу основних засобів збільшився до 41,9 %, а коефіцієнт придатності знизився до 58,1 %, що вказує на необхідність планового оновлення виробничих ресурсів у майбутньому. Показники фінансових результатів свідчать про збереження стабільної прибутковості: чистий прибуток у 2024 р. зріс на 32 % порівняно з 2020 р., рентабельність продажу утримується на рівні 5–6 %, а відношення чистого прибутку до валового прибутку досягло 44,76 %. Це свідчить про ефективне управління витратами та використання ресурсів, попри збільшення операційних витрат і зростання собівартості продукції. Загалом підприємство демонструє високий рівень фінансової ефективності, що забезпечує його стабільний розвиток і готовність до подальшого розширення діяльності.

7. Система економічної безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» забезпечує надійний захист фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів підприємства. Фінансова складова оцінюється як висока: підприємство має достатню ліквідність, фінансову стійкість і ефективність використання активів. Кадрова та інформаційна безпека знаходяться на середньому рівні через зменшення чисельності персоналу,

концентрацію функцій та відсутність формалізованих політик, що підвищує операційні ризики. Матеріально-технічна та правова складові оцінюються як задовільні, хоча потребують уваги щодо оновлення основних засобів і посилення договірної контролю. Загалом підприємство демонструє стабільну економічну безпеку, проте для її подальшого зміцнення необхідне впровадження додаткових заходів ризик-менеджменту та антикризового управління.

8. Антикризове управління на ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» спрямоване на підтримку фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства. Воно забезпечує системний контроль ключових показників економічної безпеки та своєчасне виявлення потенційних загроз, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

9. Ефективність антикризових заходів оцінювалася за допомогою комплексного коефіцієнтного методу з використанням експертного присвоєння балів. Розрахунки свідчать про високий рівень результативності заходів (підсумковий інтегральний показник 4,83 з максимальної шкали 5), що підтверджує належну організацію управлінських процесів, контроль за фінансовими, кадровими та матеріальними ресурсами, а також здатність підприємства оперативно реагувати на можливі кризові ситуації.

10. Формування фінансової ризик-карти підприємства дозволяє систематизувати основні загрози, серед яких зниження прибутковості, коливання ліквідності, коливання дебіторської заборгованості та операційні ризики, а також пропонує конкретні інструменти управління для їх мінімізації. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства до кризових явищ та оптимізації використання ресурсів.

11. Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка показав, що протягом 2020–2024 років ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» не перебувало в зоні ризику фінансової неспроможності. Значення інтегрального показника  $Z$  у всі роки перевищували критичне значення 1,5,

що свідчить про стабільний рівень ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості. Найнижчий показник спостерігався у 2023 році, проте вже у 2024 році фінансовий стан підприємства суттєво покращився, що підтверджує ефективність застосованих антикризових заходів та обґрунтовує доцільність подальшого розвитку системи управління ризиками.

12. Аналіз діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» показав, що існуюча система управління якістю має як сильні, так і слабкі сторони. Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно впровадити методику організації раціонального управління якістю, що передбачає системне планування, оцінку задоволеності споживачів та регулярний контроль на всіх етапах виробничих процесів.

13. В умовах фінансової нестійкості підприємство потребує активної роботи з підтримки платоспроможності та розвитку бізнесу до рентабельного рівня. Основним джерелом фінансування є самофінансування за рахунок доходів від реалізації продукції, яке доповнюється залученням зовнішніх ресурсів (кредити, оренда). Ефективне поєднання цих джерел та контроль витрат дозволяє знизити фінансові ризики та підтримувати стабільність роботи підприємства.

14. Для мінімізації ризиків інформаційного характеру підприємству необхідно забезпечити системний захист інформаційних потоків. До загроз відносяться помилки в роботі обладнання, некомпетентність персоналу, крадіжки або розголошення комерційної інформації. Розроблена стратегія інформаційної безпеки, що включає організаційні та технічні заходи, забезпечує захист конфіденційної інформації, підвищує довіру клієнтів та інвесторів, а також зменшує економічні і репутаційні втрати.

15. Забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» передбачає підтримання збалансованості грошових потоків, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Стратегічний підхід до управління фінансовою безпекою включає централізоване планування, оцінку ризиків, розробку системи протидіючих заходів та впровадження

консервативної фінансової політики, що дозволяє знизити ризики й забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності.

16. Створена стратегічна карта управління фінансовою безпекою об'єднує фінансові, клієнтські, бізнес-процесні та кадрові цілі. Узгодженість усіх складових дозволяє формувати послідовну стратегію розвитку підприємства, підвищує ефективність управлінських рішень, стимулює продуктивність персоналу та забезпечує досягнення фінансової рівноваги і довгострокової стабільності діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басова О.О., Алешкевич М.О. Антикризові заходи попередження банкрутства машинобудівних підприємств та шляхи їх впровадження в конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7827>
2. Батрак О.В. Фінансова стійкість як об'єкт діагностики швейних підприємств у системі антикризового управління. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 241-245.
3. Бурий С., Мацеха Д. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
4. Варава Л.М., Турило А.А., Ртищев С.А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*, 2022. №2(125). С.71-79.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
6. Войтів А.С., Солонько М.Ю. Інноваційні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах глобальних викликів. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1(4). С. 40-46.
7. Гоменюк М.О. Реінжиніринг як одна з форм інноваційного бізнес-управління на підприємствах аграрної сфери. *Агросвіт*. 2019. №22. С. 3-8.
8. Гончар Г.П., Вербіцька В.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1859>
9. Дашко М., Михайліченко Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Механізми економічного розвитку*. 2025. №14(2), С. 56-64.

10. Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М. Оцінка системи антикризового фінансового управління підприємством на основі використання логіт-моделі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 365-373. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/51.pdf)
11. Демчук Н.І., Ткаліч О.В., Ткаченко Г.А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 29-32.
12. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Економічні науки. 2010. Вип. 20. С. 60-62.
13. Кириченко С.О., Тульчинський Р.В., Ружицький А.В., Тульчинська С.О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. №5-6. С. 42-46.
14. Коваль Н.І., Корніюк К.В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. №4. С. 152 - 158.
15. Котвицька Н.М., Ткаченко О.В., Кашульський О.М. Інтеграція програмно-цільового підходу антикризового управління підприємством до стратегічного розвитку та фінансової безпеки України. *Агросвіт*. 2024. №20. С. 34-39.
16. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Ємельянов О.Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №10. С. 5-12.
17. Левкович О.В., О.В. Яковенко Антикризове фінансове управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3134>
18. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ*. 2024. №1. С. 22-28.

19. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. №8. С. 23 - 29.

20. Міньковська А.В. Остропович І.З. Теоретичні аспекти формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 22-28.

21. Мокряк К.В. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління в системі фінансового менеджменту підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2015. № 4(224). С. 167–177.

22. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №19-20. С. 110-116.

23. Олійник Т.І., Маліновський С.Л. Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2516>

24. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 2 (19). С. 222-232

25. Павлова Г.Є., Приходько І.П., Демчук Н.І., Катан Л.І. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки: навч. посіб. Дніпро: Акцент ПП, 2018. 560 с.

26. Педенко Т. С. Загрози в оцінці фінансово-економічної безпеки підприємства. *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. 200-201.

27. Педенко Т. С. Теоретичні основи антикризового управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінансово-*

*економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління*: колективна монографія/за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. ДДАЕУ, Дніпро: Журфонд, 2025. С. 39-49.

28. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 40-45.

29. Салоїд С.В., Максін С.К. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Ефективна економіка*. 2023. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2339/2372>

30. Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 746-750. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/112.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf)

31. Серотюк Б.В. Організація забезпечення стратегічної безперервності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*, 2020. №6(117). С. 82-88.

32. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. №11. С. 114 - 123.

33. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87-92.

34. Тульчинський Р.В., Кириченкуо С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 15-19.

35. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292-298.

36. Халатур С.М., Клименко С.С. Імплементация цифрових технологій у процесі антикризового управління сільськогосподарських

підприємств. *Агросвіт*. 2025. №8. С. 69 - 77.

37. Хома Д.М., Лопатовський В.Г., Матюх С.А. Концептуальний базис фінансового менеджменту всфері забезпечення економічної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 145-152.

38. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>

39. Череп А.В. Формування системи антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2015. № 4(85). С. 97-101.

40. Чижевська М.Б., Чернодубова Е.В., Сидоренко-Мельник Г.М., Куявва Б.М. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3117>

41. Швець Ю.О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 82-87.

42. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Оцінка майна та капіталу ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % 2024р. до 2020р.
	<b>Майно - усього</b>	8581	11539	13574	10203	12326	143,65
1	Необоротні активи	3545	2972	7588	6810	6168	173,98
1.1	Основні засоби	3531	2947	7573	6502	6121	173,35
1.2	Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	-
2	Оборотні активи	5036	8567	5986	3393	6159	122,30
2.1	Запаси	3220	4877	4287	2705	3451	107,15
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	1124	3507	876	240	2086	185,59
2.3	Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	692	183	822	448	622	89,97
2.4	Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	-
2.5	Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	-
3	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	-
	<b>Капітал - усього</b>	8581	11539	13574	10203	12326	143,65
4.	Власний капітал	4836	6257	7616	8756	10267	212,29
4.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	10	10	10	10	10	100,00
5.	Зобов'язання і забезпечення	3745	5282	5958	1448	2059	55,00
5.1	Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	-
5.2	Поточні зобов'язання	3745	5282	5958	1448	2059	55,00
5.3	Поточна кредиторська заборгованість	1539	4305	5958	1448	2059	133,83
5.4	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	-

## ДОДАТОК Б

### Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Торговий Дім» Біопластик» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2024р. до 2020р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1	Вартість основних засобів на початок року	2702	4289	4299	9375	9727	360,03
2	Надійшло за рік	1195	584	4626	1070	382	31,96
3	Вибуло за рік	392	594	451	1122	849	216,58
4	Вартість основних засобів на кінець року	4289	4299	9375	9727	10195	237,68
5	Нараховано амортизації за рік	392	594	451	1422	849	216,50
6	Знос основних засобів: а) на початок року	366	758	1352	1803	3225	880,85
	б) на кінець року	758	1352	1803	3225	4074	537,24
<i>Показники руху основних засобів</i>							
7	Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	1587,4	9,8	5076,2	352,0	467,5	29,45
8	Темп зростання (зниження), %	158,8	100,2	218,1	103,8	104,8	-53,95
9	Темп приросту (зменшення), %	58,75	0,23	118,08	3,75	4,81	-53,95
10	Коефіцієнт оновлення, %	27,87	13,58	49,34	11,00	3,75	-24,12
11	Коефіцієнт вибуття, %	14,51	13,85	10,49	11,97	8,73	-5,78
12	Період оновлення (можливого повного вибуття), років	7,49	-378,53	2,57	-103,34	-20,08	-27,56
13	Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	32,80	101,71	9,75	104,86	222,25	189,45
14	Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	2,74	17,42	0,21	9,80	58,18	55,44
15	Період обороту, років	8,9	7,2	15,2	6,7	11,7	131,63
<i>Показники функціонального стану основних засобів</i>							
16	Коефіцієнт зносу, %:						
	а) на початок року	13,6	17,7	31,4	19,2	33,2	19,60
	б) на кінець року	28,1	31,5	41,9	34,4	41,9	13,82
17	Коефіцієнт придатності, %: а)						
	на початок року	86,4	82,3	68,6	80,8	66,8	-19,60
	б) на кінець року	71,9	68,5	58,1	65,6	58,1	-13,82

## ДОДАТОК В

Фінансові результати діяльності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», тис.  
грн.

№ з/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % 2024р. до 2020р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22618	34263	32782	24384	26543	117,35
2	Операційні витрати, у тому числі: а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	16878	27472	26594	21344	23774	140,86
	б) адміністративні витрати;	0	0	0	0	0	-
	в) витрати на збут;	0	0	0	0	0	-
	г) інші операційні витрати.	4438	4883	4530	1650	1258	28,34
3	Валовий прибуток (збиток)	5741	6791	6187	3040	2769	48,24
4	Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25,38	19,82	18,87	12,47	10,43	41,11
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1302	1909	1657	1390	1512	116,07
6	Фінансові та інвестиційні доходи	0	0	0	0	0	-
7	Фінансові та інвестиційні витрати	159	177	0	0	0	0,00
8	Фінансовий результат до оподаткування	1144	1732	1657	1390	1512	132,18
9	Витрати (дохід) з податку на прибуток	206	312	298	250	272	132,22
10	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0	-
11	Чистий прибуток (збиток)	938	1420	1359	1140	1239	132,17
12	Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4,15	4,15	4,15	4,67	4,67	0,52
16	Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	16,33	20,91	21,96	37,49	44,76	28,42

## ДОДАТОК Д

## Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % 2024р. до 2020р.
1. Показники структури капіталу								
1.1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,564	0,542	0,561	0,858	0,833	147,78
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,436	0,458	0,439	0,142	0,167	38,28
1.3	Коефіцієнт фінансування	>1	1,292	1,184	1,278	6,047	4,986	386,01
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,774	0,844	0,782	0,165	0,201	25,91
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	100,00
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-
2. Показники стану оборотних активів								
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1291	3285	27	1945	4099	317,46
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,256	0,383	0,005	0,573	0,666	259,58
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	0,401	0,674	0,006	0,719	1,188	296,26
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,083	0,020	0,054	0,029	0,038	45,88
3. Показники стану основного капіталу								
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,787	0,678	0,874	0,902	0,777	98,70
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,411	0,255	0,558	0,637	0,497	120,68
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,177	0,314	0,192	0,332	0,400	226,03
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	1,420	2,883	0,789	0,498	0,999	70,29

## ДОДАТОК Е

### Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ТОВ «Торговий Дім «Біопластик», тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % (відхилення, +; -) 2024р. до 2020р.
<b>1. Оцінка ліквідності</b>								
1.1	Високоліквідні активи (А1)	≥П1	692	183	822	448	622	89,97
1.2	Середньоліквідні активи (А2)	≥П2	1124	3507	876	240	2086	185,59
1.3	Низьколіквідні активи (А3)	≥П3	3220	4877	4287	2705	3451	107,15
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	1539	4305	5958	1448	2059	133,83
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	2206	978	0	0	0	0,00
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	0	0	0	0	0	-
<b>2. Оцінка платоспроможності</b>								
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,18	0,03	0,14	0,31	0,30	163,59
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	0,48	0,70	0,29	0,47	1,31	271,21
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	1,34	1,62	1,00	2,34	2,99	222,38
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	2,29	2,18	2,28	7,05	5,99	261,20
<b>3. Оцінка оборотності оборотних активів</b>								
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	22618	34263	32782	24384	26543	117,35
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	4271	6802	7276	4689	4776	111,81
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	5,30	5,04	4,51	5,20	5,56	104,96
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,19	0,20	0,22	0,19	0,18	95,28
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	68	71	80	69	65	95

## ДОДАТОК Ж

## Оцінка ділової активності ТОВ «Торговий Дім «Біопластик» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2024р. до 2020р.
Вихідна інформація, тис. грн.							
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22618,3	34263,2	32781,7	24384,3	26543,2	117,35
2	Операційні витрати	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
3	Середньорічна вартість капіталу	7211,8	10060,1	12556,6	11888,7	11264,9	156,20
4	Середньорічна вартість необоротних активів	4367,6	5546,6	6936,3	8185,7	9511,3	217,77
5	Середньорічна вартість оборотних активів	2940,4	3258,6	5280,2	7199,4	6489,1	220,69
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	2891,5	4048,5	4582,0	3496,3	3078,0	106,45
7	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	1034,0	2315,4	2191,7	557,9	1162,6	112,43
8	Середньорічна вартість власного капіталу	4367,6	5546,6	6936,3	8185,7	9511,3	217,77
9	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	1617,3	2921,7	5131,4	3703,1	1753,6	108,43
Показники ділової активності							
10	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	3,14	3,41	2,61	2,05	2,36	75,13
11	Фондовіддача необоротних активів, грн	5,18	6,18	4,73	2,98	2,79	53,89
12	Коефіцієнт обертання оборотних активів	7,69	10,51	6,21	3,39	4,09	53,18
13	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	47	34	58	106	88	188
14	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	7,82	8,46	7,15	6,97	8,62	110,24
15	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	46	43	50	52	42	90,71
16	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	21,87	14,80	14,96	43,71	22,83	104,38
17	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	16	24	24	8	16	95,81
18	Коефіцієнт обертання власного капіталу	5,18	6,18	4,73	2,98	2,79	53,89
19	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	70	58	76	121	129	185,57

## ДОДАТОК 3

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ТОВ  
«Торговий Дім «Біопластик»

№ з/п	Показники	2020р.		2021р.		2022р.		2023р.		2024р.	
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
<b>1</b>	<b>Показники ліквідності</b>										
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,34	9	1,62	10	1,00	7	2,34	10	2,99	10
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	6	0,70	9	0,29	4	0,47	6	1,31	10
<b>2</b>	<b>Показники ділової активності</b>										
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	16,46	10	24,33	10	24,07	10	8,24	10	15,77	10
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	121,3	6	126,3	6	121,5	6	123,4	6	89,9	8
2.3	Період оборотності активів, днів	69,52	10	58,28	10	76,17	10	120,9	10	129,0	10
<b>3</b>	<b>Показники фінансової незалежності</b>										
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	43,64	9	45,78	9	43,89	9	14,19	10	16,71	10
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	25,64	9	38,34	9	0,46	1	57,33	10	66,56	10
<b>4</b>	<b>Показники рентабельності</b>										
4.1	Рентабельність продажу, %	5,06	8	5,06	8	5,06	8	5,70	8	5,69	8
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	15,86	10	17,22	10	13,20	10	11,69	10	13,42	10
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	21,47	10	31,23	10	23,89	10	16,98	10	15,89	10
<b>5</b>	<b>Інші показники</b>										
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	17,68	10	31,45	9	19,23	10	33,15	9	39,96	9
5.2	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	-	10	-	10	-	10	-	10	-	10
<b>Інтегрований показник фінансового стану</b>		<b>8,88</b>		<b>9,13</b>		<b>7,84</b>		<b>9,07</b>		<b>9,57</b>	
<b>Рейтинг фінансового стану</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>		<b>A</b>	

## ДОДАТОК К

### Система показників для оцінки ефективності антикризового управління

Класифікаційна група	Пропоновані показники
I. Ефективність виробничо-фінансової діяльності	<p>1. Показники ліквідності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт абсолютної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт критичної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт поточної ліквідності.</li> </ul> <p>2. Показники фінансової стійкості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнти фінансової незалежності;</li> <li>– коефіцієнти забезпеченості власними коштами;</li> <li>– коефіцієнти маневреності, структури капіталу, забезпеченості запасів власними оборотними коштами.</li> </ul> <p>3. Показники ділової активності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оборотність сукупних активів та оборотних активів;</li> <li>– ефективність використання виробничого потенціалу;</li> <li>– виробничий та фінансовий цикл.</li> </ul> <p>4. Показники прибутку та рентабельності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прибуток від продажів;</li> <li>– прибуток до оподаткування;</li> <li>– чистий прибуток;</li> <li>– рентабельність майна, продажів, витрат.</li> </ul>
II. Стійкий економічний ріст	<p>1. Коефіцієнт фінансової стійкості.</p> <p>2. Коефіцієнт стійкого економічного росту.</p>
III. Якість продукції, інвестиційна діяльність	<p>1. Частка продукції на експорт.</p> <p>2. Частка продукції вищої категорії якості.</p> <p>3. Частка відтоку грошових коштів в інвестиції.</p>
IV. Показники забезпеченості трудовими ресурсами, ефективного їх використання та стимулювання праці	<p>1. Рух кадрів.</p> <p>2. Продуктивність праці, темпи зростання.</p> <p>3. Середня заробітна плата, темпи зростання.</p> <p>4. Соціальні виплати.</p> <p>5. Фонд оплати праці, темпи зростання, фактори, що впливають на його величину.</p>
V. Ефективність управління	<p>1. Частка працівників із вищою професійною освітою.</p> <p>2. Видатки на утримання апарату управління.</p> <p>3. Використання передових методів обліку та контролю.</p> <p>4. Наявність документів та стандартів, що регламентують діяльність підприємства.</p>

Основні елементи та цілі стратегії забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»  
в умовах економічної нестабільності

**Забезпечення фінансової безпеки ТОВ «Торговий Дім «Біопластик»**



**Забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку**

