МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмент управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0734-уфеб

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Управління фінансово-економічною

безпекою

Б. Р. Морозова

Керівник к.е.н., професор Кущик А. П.

Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О. В.

Запоріжжя 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

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

Морозовій Богдані Романівні

1. Тема роботи: «Моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмент управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс» керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані звітів підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс», монографічні дослідження, наукові статті українських і зарубіжних авторів, дані бюджетної звітності громад Запорізької області.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати теоретичні основи фінансово-економічної безпеки та моделювання кризових ситуацій; дослідити фінансово-господарську діяльність ТзОВ «Мебель-Сервіс» та оцінити рівень його фінансово-економічної безпеки; розробити модель прогнозування кризових ситуацій, адаптовану до специфіки підприємства; запропонувати шляхи удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою на основі розробленої моделі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 7 рис., 14 табл. і 9 формул.

6. Консультанти розділів роботи

		Завдання видав	Завдання прийняла
1	Кущик А. П., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Кущик А. П., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Кущик А. П., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студентка _____ Б.Р. Морозова

Керівник роботи _____ А.П. Кущик

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Лепьохін

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 7 рис., 14 табл., 70 джерел, 5 додатків.

Об’єктом дослідження є процес прогнозування кризових ситуацій як інструмента управління фінансово-економічною безпекою.

Предметом дослідження є моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмент управління фінансово-економічною безпекою.

Метою роботи є розробка моделей прогнозування кризових ситуацій, які б сприяли підвищенню рівня фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс».

Завдання: 1) проаналізувати теоретичні основи фінансово-економічної безпеки та моделювання кризових ситуацій; 2) дослідити фінансово-господарську діяльність ТзОВ «Мебель-Сервіс» та оцінити рівень його фінансово-економічної безпеки; 3) запропонувати шляхи удосконалення фінансово-економічною безпекою на основі розробленої моделі.

Методи дослідження: логічного узагальнення, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння і зведення, ситуаційного аналізу, критичного аналізу та узагальнення наукових досліджень, математичне моделювання, регресійний та дискримінантний аналіз, а також експертні оцінки.

Одержані результати та їх новизна: розробка інтегрованої моделі прогнозування кризових ситуацій, що враховує внутрішні фінансові показники, зовнішні макроекономічні фактори, адаптацію для практичного застосування.

Розроблені рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками та зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

КРИЗОВА СИТУАЦІЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПРОГНОЗУВАННЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РИЗИКИ.

SUMMARY

Qualifying work: 103, p., 7 fig., 14 tab., 70 references, 5 annex.

The object of the study is the process of forecasting crisis situations as a tool for managing financial and economic security.

The subject of the study is models for forecasting crisis situations as a tool for managing financial and economic security.

The purpose of the work is to develop and implement models for forecasting crisis situations that would contribute to increasing the level of financial and economic security of LLC "Furniture-Service".

Tasks: 1) analyze the theoretical foundations of financial and economic security and modeling of crisis situations; 2) investigate the financial and economic activities of LLC "Furniture-Service" and assess the level of its financial and economic security; 3) develop a model for forecasting crisis situations adapted to the specifics of the enterprise; 4) suggest ways to improve the financial and economic security management system based on the developed model.

Research methods: logical generalization, deductive, financial-economic and statistical analysis, comparison and summary, situational analysis, critical analysis and generalization of scientific research, mathematical modeling, regression and discriminant analysis, as well as expert assessments.

The scientific novelty of the work lies in the development of an integrated model for forecasting crisis situations, which takes into account both internal financial indicators and external macroeconomic factors, and its adaptation for practical application on the example of LLC "Mebel-Service".

The significance of the study lies in the possibility of using the developed models to increase the effectiveness of risk management and strengthen the financial and economic security of the enterprise.

The results obtained and their novelty: development of an integrated model for forecasting crisis situations, which takes into account both internal financial indicators and external macroeconomic factors, and its adaptation for practical application on the example of LLC "Mebel-Service".

The practical significance of the results obtained. Proposals on the possibility of using the developed models to increase the effectiveness of risk management and strengthen the financial and economic security of the enterprise.

CRISIS SITUATION, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, FORECASTING, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL MODELS, ENTERPRISE, Solvency, FINANCIAL SUSTAINABILITY, RISKS

ЗМІСТ

ВСТУП 9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1 Сутність, види кризових ситуацій та їх вплив на діяльність підприємства 11
1.2 Поняття, значення та необхідність управління фінансово-економічною безпекою підприємства 13
1.3 Методи та моделі прогнозування кризових ситуацій на підприємстві як засобу управління фінансово-економічною безпекою 25
2 АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» 53
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Мебель-Сервіс» 53
2.2 Дослідження стану фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс» 60
2.3 Аналіз ризиків та загроз фінансово-економічній безпеці ТзОВ «Мебель-Сервіс» 68
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» 79
3.1 Формування моделі прогнозування кризових ситуацій на ТзОВ «Мебель-Сервіс» 79
3.2 Формування моделі прогнозування кризових ситуацій фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс» 86
3.3 Напрямки підвищення фінансово-економічної безпеки та мінімізації ризиків ТзОВ «Мебель-Сервіс» 92
ВИСНОВКИ 98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100
ДОДАТКИ 106
Декларація академічної доброчесності здобувача 111

ВСТУП

В умовах стрімких змін економічного середовища та посилення конкуренції підприємства стикаються з численними ризиками, які можуть призвести до кризових ситуацій і загрозити їхній фінансовій стабільності. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стає ключовим завданням сучасного менеджменту, адже від здатності своєчасно виявляти та прогнозувати кризові явища залежить життєздатність і розвиток підприємства.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів для попередження фінансових ризиків та управління ними. Моделі прогнозування кризових ситуацій відіграють важливу роль у формуванні комплексної системи антикризового управління, дозволяючи визначати ймовірність виникнення негативних подій і розробляти превентивні заходи.

Об’єктом дослідження є фінансово-економічна безпека підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс», а предметом – моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмент управління цією безпекою.

Мета роботи полягає у розробці та впровадженні моделей прогнозування кризових ситуацій, які б сприяли підвищенню рівня фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– проаналізувати теоретичні основи фінансово-економічної безпеки та моделювання кризових ситуацій;

– дослідити фінансово-господарську діяльність ТзОВ «Мебель-Сервіс» та оцінити рівень його фінансово-економічної безпеки;

– розробити модель прогнозування кризових ситуацій, адаптовану до специфіки підприємства;

– запропонувати шляхи удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою на основі розробленої моделі.

Методи дослідження включають аналіз фінансової звітності, математичне моделювання, регресійний та дискримінантний аналіз, а також експертні оцінки.

Наукова новизна роботи полягає у розробці інтегрованої моделі прогнозування кризових ситуацій, що враховує як внутрішні фінансові показники, так і зовнішні макроекономічні фактори, та її адаптації для практичного застосування на прикладі ТзОВ «Мебель-Сервіс».

Значення дослідження полягає у можливості використання розроблених моделей для підвищення ефективності управління ризиками та зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження надруковано у збірнику матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (м. Запоріжжя, 2025).

За результатами дослідження подано до друку статтю у збірник наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види кризових ситуацій та їх вплив на діяльність підприємства

Криза підприємства – це стан, коли діяльність організації опиняється під загрозою через внутрішні або зовнішні фактори, що призводять до зниження фінансових результатів і загрози стійкості бізнесу [2, 4, 9].

Кризова ситуація характеризується нагальною потребою прийняття рішень для запобігання негативним наслідкам і збереження ресурсів підприємства [3, 5].

Таким чином, поняття «криза» можна визначити як переломний етап розвитку підприємства, що вникає під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів і супроводжується загрозою зниження його ефективності чи втрати стійкості [7; 8].

Кризова ситуація часто виникає раптово, порушує стабільність функціонування підприємства та створює загрозу для досягнення стратегічних цілей. Її своєчасна діагностика дає можливість мінімізувати негативні наслідки, адаптувати систему управління до нових умов та підвищити стійкість підприємства до подальших зовнішніх і внутрішніх викликів.

Кризова ситуація – це конкретний прояв кризи, який характеризується критичним станом фінансово-економічних показників підприємства, потребує негайного реагування та прийняття управлінських рішень [9]. Кризові ситуації

можна класифікувати за різними критеріями, що узагальнено наведені у рис. 1.1. та підходами до цього поняття, в залежності від автору думки, як у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування понять “криза” та “кризова ситуація”

Автор/школа	Визачення кризи	Ключові характеристики
І. Ансофф	Криза – це переломний момент у розвитку організації, коли традиційні методи управління стають неефективними	Перелом, зміна траєкторії розвитку
О. Амоша	Криза – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стабільності	Конфліктність, загроза стабільності
П. Друкер	Криза – це стан, за якого підприємство втрачає адаптивність до змін у зовнішньому середовищі	Втрата гнучкості, проблема адаптації
Г. Мінцберг	Криза – це порушення рівноваги між ресурсами організації та вимогами ринку	Дисбаланс ресурсів та вимог
Т. Сааті	Криза – це ситуація, що вимагає прийняття рішень в умовах високої невизначеності та ризику	Висока невизначеність, потреба в управлінських рішеннях

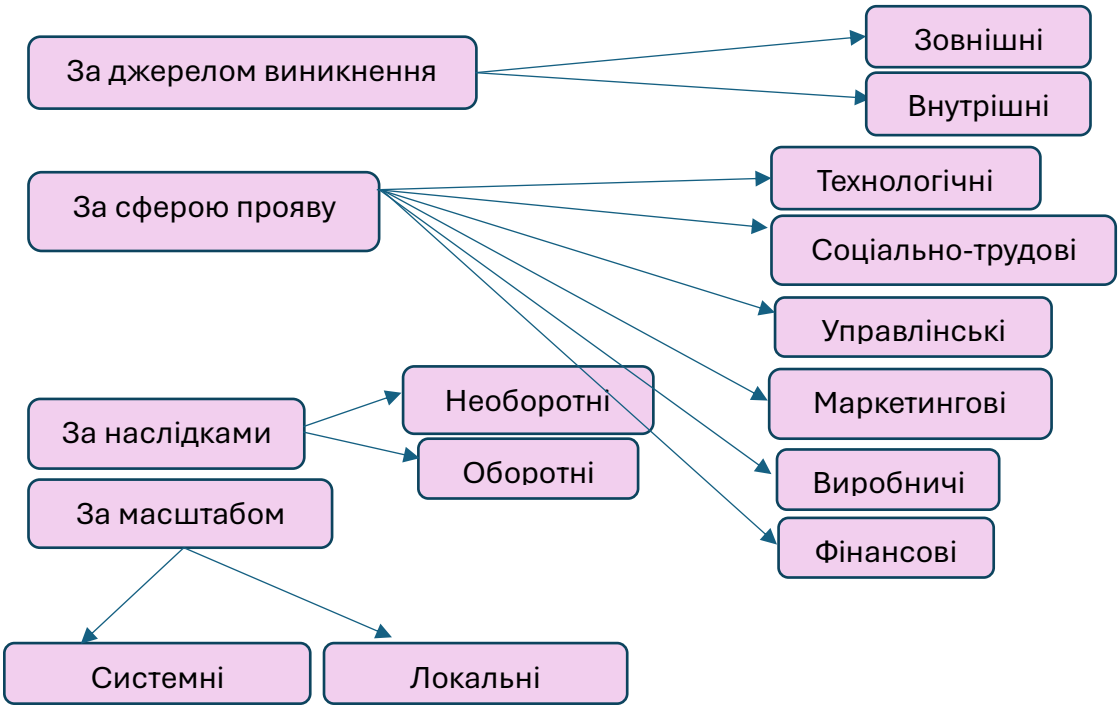


Рисунок 1.1 – Класифікація кризових ситуацій на підприємстві

Основні види кризових ситуацій:

– фінансові кризи (характеризуються браком ліквідності, неплатоспроможністю, зниженням прибутковості). Зниження прибутковості актуально для ТзОВ «Мебель-Сервіс» у періоди коливання попиту на меблі [7];

– виробничі кризи (пов’язані з перебоями у постачанні сировини, зниженням якості продукції, зношеністю обладнання) [8];

– управлінські кризи (виникають через неефективну управлінську структуру, слабе стратегічне планування, відсутність антикризових заходів) [12];

– маркетингові кризи(зумовлені втратою ринкових пропозицій, низькою конкурентоспроможністю, недостатньою диверсифікацією ринків збуту) [11];

– соціально-трудові кризи (проявляються у конфліктах з персоналом, плинності кадрів, зниженні мотивації працівників) [14];

– технологічні кризи (спричинені відставанням від сучасних інноваційних тенденцій) [15].

Кризові ситуації мають багатогранний вплив на діяльність підприємства [2; 7; 13], зокрема:

– фінансові наслідки – зниження обсягів продажу, падіння прибутковості, зростання дебіторської заборгованості, ризик банкрутства;

– виробничі наслідки – зупинка або скорочення виробництва, погіршення якості меблів, зрив термінів поставок;

– маркетингові наслідки – втрата ринкових сегментів, зниження лояльності клієнтів, посилення конкуренції;

– соціальні наслідки – демотивація персоналу, зростання плинності кадрів, конфлікти в колективі;

– довгострокові наслідки – зниження інвестиційної привабливості, втрата стратегічних партнерів, обмежені можливості розвитку [9; 14].

Для ТзОВ «Мебель-Сервіс» кризові ситуації особливо небезпечні через високу залежність від платоспроможності населення, коливання валютних курсів (адже значна частка сировини та обладнання імпортується), а також сильну конкуренцію на внутрішньому ринку меблів. Несвоєчасне реагування на кризові явища може призвести до зниження конкурентоспроможності та загрози фінансової стабільності [7; 13].

1.2 Поняття, значення та необхідність управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Фінансово-економічна безпека підприємства є ключовою складовою загальної системи економічної безпеки суб’єкта господарювання. У науковій

літературі цей термін трактується по-різному. Зокрема, одні автори розглядають його як стан захищеності фінансових інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз [1], тоді як інші – як здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися за умов нестабільного зовнішнього середовища [2]. Узагальнюючи підходи, фінансово-економічну безпеку можна визначити як стан стійкості та платоспроможності підприємства, що забезпечує виконання його зобов'язань і створює умови для сталого розвитку.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства. Різні вчені трактують її з позицій ресурсного забезпечення, захищеності від загроз, системності управління, функціонального призначення, ризик-орієнтованості чи стратегічного розвитку [17,18]. Для кращого розуміння різноманіття наукових позицій доцільно узагальнити існуючі підходи у вигляді табл. 1.2.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що фінансово-економічна безпека підприємства є багатогранним поняттям, яке охоплює як ресурсне забезпечення та захищеність від загроз, так і системність, ризик-орієнтованість та стратегічну спрямованість. У контексті дослідження її доцільно визначати як стан стабільності та захищеності фінансово-економічних інтересів підприємства, що забезпечує його сталий розвиток та конкурентоспроможність навіть в умовах кризових коливань середовища.

Фінансово-економічна безпека підприємства є багатокомпонентним утворенням, що формується під впливом різних чинників та охоплює декілька ключових складових [19,20,21]. Кожна з цих складових повною мірою відображає окремий аспект функціонування підприємства та потребує системного моніторингу для підтримання стабільності та стійкості його розвитку.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства

Підхід	Автори	Сутність визначення
Ресурсний	Бланк І. А.	Фінансово-економічна безпека трактується як наявність достатніх фінансових ресурсів та ефективність їх використання для забезпечення стабільності діяльності підприємства.
Захисний (безпековий)	Козаченко Г. В, Пономарьов В. П.	Стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть призвести до втрати платоспроможності чи банкрутства.
Системний	Шемаєва Л. Г.	Розглядається як комплексна система заходів, що забезпечує стійкість підприємства у взаємодії з мінливим зовнішнім середовищем.
Функціональний	Гончаренко О. І.	Це здатність підприємства виконувати свої фінансові функції: забезпечувати ліквідність, платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість.
Ризик-орієнтований	Шевчук В. О.	Визначається як система управління ризиками, спрямована на мінімізацію негативних впливів і запобігання кризовим ситуаціям.

Для забезпечення стійкості та стабільності функціонування важливо враховувати взаємозв’язок фінансової, інвестиційної, кредитної, виробничої, інноваційної та кадрової безпеки. Структурно складові фінансово-економічної безпеки підприємства можна подати у вигляді схеми . Науковці [1,5] виділяють

різні підходи до структурування фінансово-економічної безпеки підприємства, проте найбільш поширеним є виділення фінансової, інвестиційної, кредитної, виробничої, інноваційної та кадрової складових. Їх узагальнено подано на рис.1.2.

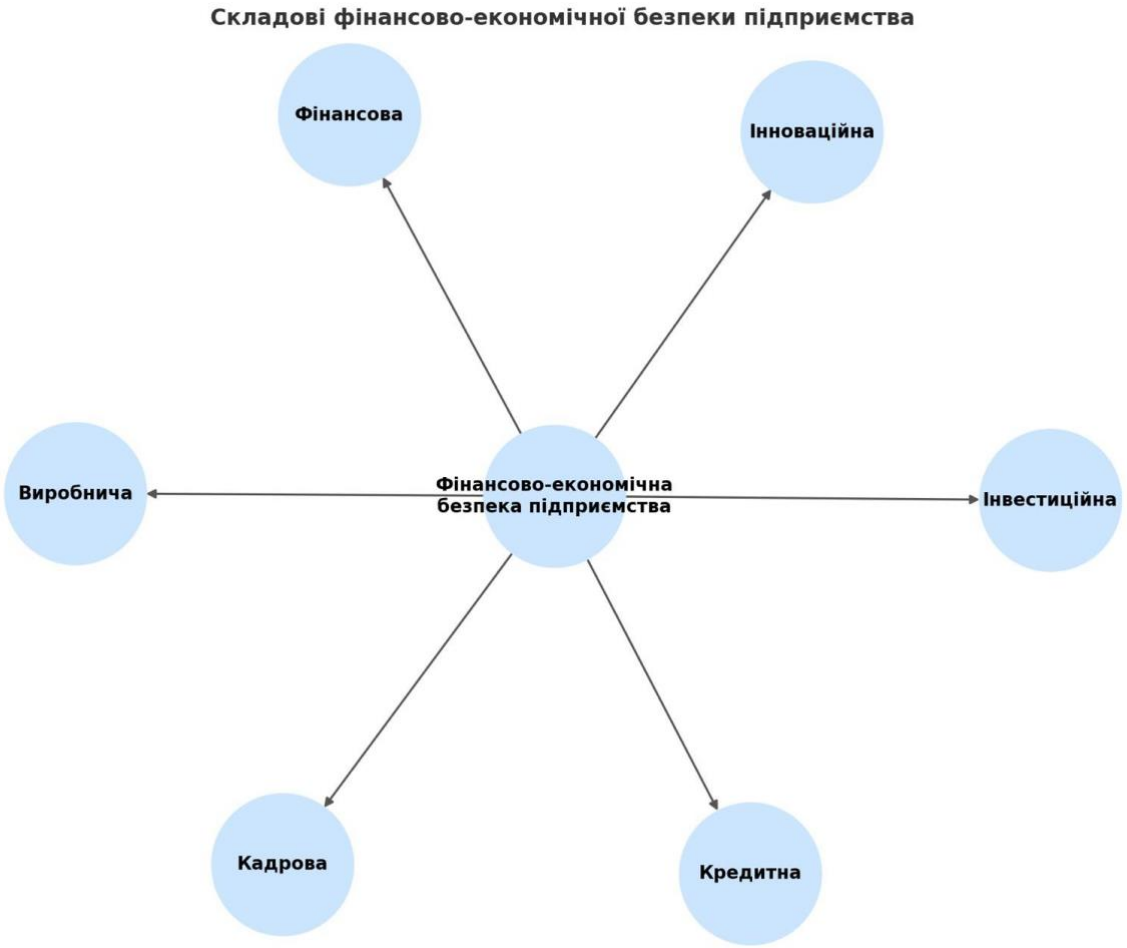


Рисунок 1.2 – Складові фінансово-економічної безпеки підприємства [22]

Характеристика складових:

– фінансова безпека – здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість, ефективно використовувати фінансові ресурси;

– інвестиційна безпека – наявність достатнього рівня власних та залучених інвестиційних ресурсів, їх ефективне використання, захищеність від інвестиційних ризиків;

– кредитна безпека – оптимальна структура позикового капіталу, спроможність підприємства обслуговувати боргові зобов'язання без загрози банкрутства;

– виробнича безпека – раціональне використання виробничих потужностей, ефективність технологічних процесів, зниження виробничих ризиків;

– інноваційна безпека – здатність підприємства до впровадження інновацій, оновлення технологій та продукції з метою підвищення конкурентоспроможності;

– кадрова безпека – наявність кваліфікованого персоналу, належна система мотивації, мінімізація ризику кадрових втрат і плинності кадрів [23,24].

Узагальнюючи, фінансово-економічна безпека підприємства формується на основі взаємодії кількох складових, які у сукупності забезпечують його стійкість, стабільність та конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядається у науковій літературі з різних позицій, що зумовлено багатогранністю цього поняття та його тісним зв'язком із загальними процесами стратегічного і фінансового менеджменту. Науковці акцентують увагу на ресурсному забезпеченні, захисті від загроз, управлінні ризиками, стратегічних орієнтирах та функціональних завданнях [25].

Отже, управління фінансово-економічною безпекою підприємства у наукових працях трактується багатогранно: як процес ресурсного забезпечення, як система захисту від загроз, як стратегічний напрям розвитку та як інструмент ризик-менеджменту. У цьому дослідженні управління фінансово-економічною

безпекою доцільно визначити як комплекс заходів і методів, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз, з метою забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства. Додатково, важливо підкреслити, що ефективне управління фінансово-економічною безпекою включає не лише оперативне реагування на ризики, але й формування довгострокової стратегії, яка підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Воно охоплює моніторинг ключових показників, регулярну оцінку рівня вразливості та впровадження превентивних заходів, що дозволяють забезпечити гнучкість та стійкість бізнес-процесів. Такий підхід створює основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства та підтримує його фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства реалізується поетапно у вигляді замкненого циклу, де кожен етап логічно переходить у наступний, забезпечуючи адаптивність системи до змін ринкового середовища, що видно на рис. 1.3. У такому циклі особливого значення набуває безперервність оцінювання загроз та коригування управлінських рішень, адже фінансово-економічна безпека не є статичним станом, а динамічним процесом, що потребує постійного вдосконалення. Кожна фаза – від ідентифікації ризиків до контролю ефективності впроваджених заходів – формує замкнену систему, у якій результати попередніх рішень стають основою для нових. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни, підвищує стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків та забезпечує підтримання оптимального рівня фінансово-економічної стабільності в умовах невизначеності. Крім того, циклічний характер моделі забезпечує безперервність управлінського процесу: підприємство не просто реагує на загрози, а постійно оновлює свої дії відповідно до актуальних даних. Це зменшує ймовірність накопичення критичних помилок і підвищує прогнозованість розвитку подій.

У результаті керівництво отримує інструмент, який дає змогу приймати рішення не інтуїтивно, а на основі реальних показників і прогнозів, що робить управління більш точним, своєчасним і обґрунтованим.



Рисунок 1.3 – Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємства [26]

Характеристика етапів:

1. Виявлення загроз та ризиків – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація чинників, що можуть негативно вплинути на фінансово-економічну стабільність підприємства.

2. Діагностика стану безпеки – оцінка фінансових показників, визначення рівня ліквідності, платоспроможності, рентабельності та загальної стійкості підприємства.

3. Планування заходів – формування цілей і завдань щодо підвищення фінансово-економічної безпеки, розробка варіантів дій.

4. Вибір методів і механізмів забезпечення – визначення конкретних інструментів управління: фінансового планування, антикризового управління, управління ризиками.

5. Реалізація стратегії – практичне впровадження заходів, спрямованих на нейтралізацію загроз і підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

6. Моніторинг та оцінка ефективності – постійне відстеження результатів, коригування планів і стратегій залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов [25,26].

Етапи управління фінансово-економічною безпекою утворюють замкнений цикл, що забезпечує адаптивність системи безпеки підприємства до мінливих умов ринкового середовища.

Методи управління фінансово-економічною безпекою:

Фінансове планування та прогнозування

- прогнозування грошових потоків;
- планування оптимальної структури капіталу.

Допомагає заздалегідь передбачити можливі проблеми з ліквідністю та уникати кризових ситуацій [27].

Управління ризиками включає:

– ідентифікація фінансових ризиків (кредитних, валютних, ринкових, інвестиційних);

- кількісна та якісна оцінка ризиків;

– мінімізація через диверсифікацію, страхування, резервування коштів. Це основа захисту підприємства від непередбачуваних втрат.

Антикризове управління:

– створення планів дій на випадок неплатоспроможності чи різкого падіння прибутковості;

– реструктуризація боргів;

– оптимізація витрат і ліквідація збиткових напрямів діяльності. Використовується у періоди фінансових потрясінь.

Контролінг та внутрішній аудит:

– моніторинг фінансово-економічних показників;

– виявлення відхилень від запланованих результатів;

– підготовка рекомендацій для менеджменту. Забезпечує постійний контроль та коригування стратегії [28].

Управління ліквідністю та платоспроможністю:

– контроль оборотних коштів;

– оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;

– підтримка достатнього рівня резервів. Дає змогу підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Інвестиційна політика:

– вибір безпечних і дохідних напрямів вкладення капіталу;

– оцінка ефективності інвестиційних проектів;

– залучення стратегічних партнерів. Забезпечує довгострокову стійкість і розвиток бізнесу.

Інформаційно-аналітичне забезпечення:

– використання систем бізнес-аналітики (BI) для оцінки ринкових тенденцій;

– аналіз конкурентів і галузевих ризиків;

– своєчасне інформування керівництва. Дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [29].

Методи управління фінансово-економічною безпекою утворюють цілісну систему, де стратегічне планування поєднується з постійним контролем, управлінням ризиками та гнучким реагуванням на зміни ринкового середовища [30].

Значення фінансово-економічної безпеки проявляється у кількох аспектах. По-перше, вона гарантує стабільність діяльності підприємства та захищає його активи від фінансових ризиків і кризових явищ. По-друге, високий рівень безпеки формує довіру інвесторів, кредиторів та ділових партнерів, що сприяє розширенню можливостей фінансування [3]. По-третє, вона забезпечує конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволяє зберігати стабільність навіть в умовах економічних коливань.

Необхідність управління фінансово-економічною безпекою зумовлена низкою чинників:

– динамічністю зовнішнього середовища, де економічні, політичні та соціальні ризики можуть швидко трансформуватися у загрози;

– зростанням фінансових ризиків, пов’язаних із кредитними, валютними та інвестиційними процесами;

– посиленням конкуренції, що потребує гнучкості та стійкості у використанні фінансових ресурсів;

– необхідністю прогнозування кризових ситуацій, які можуть негативно вплинути на платоспроможність і стійкість підприємства.

Управління фінансово-економічною безпекою передбачає реалізацію комплексу заходів: моніторинг фінансових показників, оцінку ризиків, прогнозування кризових явищ та розробку антикризових моделей [4]. Важливим є застосування сучасних методів економічного аналізу та математичного

моделювання, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та мінімізувати загрози.

Таким чином, фінансово-економічна безпека виступає не лише результатом ефективного використання ресурсів, а й стратегічною умовою довгострокового розвитку підприємства. Управління нею є необхідною складовою сучасної системи корпоративного управління, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість, забезпечувати конкурентоспроможність і гарантувати економічну стабільність навіть за умов кризових коливань у зовнішньому середовищі.

1.3 Методи та підходи здійснення прогнозування кризових ситуацій на підприємстві як засобу управління фінансово-економічною безпекою

Прогнозування кризових ситуацій на підприємстві ґрунтується на використанні комплексу методів і таких показників, що дозволяють своєчасно виявити ймовірні загрози та оцінити рівень його фінансово-економічної безпеки. У науковій практиці застосовуються як кількісні методи, що засновані на аналізі фінансової звітності підприємства та економіко-математичних розрахунках, так і якісні, що базуються найчастіше на експертних оцінках та сценарному прогнозуванні. Для систематизації та наглядного показу підходів до прогнозування кризових ситуацій доцільно представити їх у вигляді табл. 1.3.

Отже, прогнозування кризових ситуацій на підприємстві спирається як на кількісні методи (аналіз трендів, регресійний, дискримінантний, моделювання тощо), так і на якісні (експертні оцінки, сценарний підхід). Використання системи показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності дозволяє комплексно оцінити ризики та підвищити рівень фінансово-економічної безпеки підприємства [31].

Таблиця 1.3 – Методи та показники прогнозування кризових ситуацій на підприємстві

Метод	Характеристика	Основні показники для аналізу
Аналіз трендів	Дослідження динаміки фінансових показників у часі для виявлення тенденцій і потенційних кризових відхилень.	Виручка, прибуток, рентабельність, коефіцієнт ліквідності.
Регресійний аналіз	Встановлення залежностей між фінансовими показниками та факторами впливу для прогнозування майбутніх результатів.	EBITDA, собівартість, обсяг реалізації, рентабельність активів.
Дискримінантний аналіз (Altman Z-score та подібні моделі)	Визначення ймовірності банкрутства шляхом порівняння інтегральних коефіцієнтів із критичними значеннями.	Коефіцієнт автономії, фінансова стійкість, оборотність активів.
Сценарний аналіз	Формування декількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного) для оцінки ризиків	Грошові потоки, темпи зростання ринку, витрати виробництва.
Експертні оцінки	Використання думок фахівців для визначення ймовірності кризових подій та їх впливу на діяльність підприємства.	Інтегральний рівень ризику, показники зовнішнього середовища.

Для його реалізації використовують різні види моделей, методів та аналітичних підходів, що дозволяють оцінити можливі траєкторії розвитку подій, визначити ключові фактори ризику та формувати превентивні управлінські рішення. Моделювання у сфері антикризового менеджменту відіграє важливу роль, оскільки забезпечує формалізацію економічних процесів, підвищує точність оцінки майбутніх станів підприємства та знижує суб'єктивність управлінських рішень.

У сучасній економічній науці моделювання кризових ситуацій розглядається як інтегрована система підходів, що поєднує кількісні, якісні та комбіновані методи аналізу. Такий підхід зумовлений тим, що економічні системи є складними, динамічними та багаторівневими утвореннями, де кожен окремий компонент може впливати на загальний стан підприємства. У результаті навіть незначні зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища можуть спричинити суттєві коливання фінансових результатів, що підкреслює важливість своєчасного й точного прогнозування [33].

Як правило, кризові процеси починаються з невеликих відхилень від нормативних або очікуваних значень фінансових показників. На початковому етапі такі відхилення можуть бути майже непомітними, однак вони здатні накопичуватися та створювати потенційно небезпечні тенденції. Тому прогнозування кризових явищ має базуватися не лише на аналізі минулих значень економічних індикаторів, але й на оцінці їхньої динаміки, темпів зміни, чутливості до зовнішніх чинників і можливості утворення причинно-наслідкових залежностей.

Суттєвим аспектом моделювання кризових ситуацій є необхідність відокремлення стійких системних тенденцій від випадкових коливань. У багатьох випадках навіть серйозні негативні зрушення можуть бути короткостроковими та пов'язаними з тимчасовими явищами, тоді як справжні

кризові процеси характеризуються тривалістю, системністю та взаємопов’язаністю [34]. Саме тому моделі, використані в процесі прогнозування, повинні враховувати як циклічність економічних процесів, так і можливість зовнішніх шоків, що можуть суттєво змінити траєкторію розвитку підприємства.

Яку роль відіграють моделі у системі стратегічного управління підприємством? Моделювання відіграє ключову роль у системі стратегічного управління, оскільки воно дозволяє підприємству будувати прогноз розвитку подій на основі різних припущень. Це дає можливість обирати найоптимальнішу стратегію поведінки, враховуючи можливі ризики та потенційні вигоди [35]. У системі управління фінансово-економічною безпекою моделі дають змогу створити інтегровану картину загроз, що дозволяє керівництву підприємства розробляти ефективні антикризові заходи.

Однією з найважливіших функцій моделей є їх здатність узагальнювати складні масиви інформації. У сучасних економічних умовах підприємства оперують величезною кількістю даних, які важко інтерпретувати без застосування спеціальних інструментів. Моделі допомагають структурувати інформацію, виділити основні тенденції та зробити висновки, які є основою для прийняття рішень [36]. Без такого інструментарію управління ризиками стає непростим завданням, оскільки воно потребує поєднання різних джерел інформації та їх аналізу в єдиній системі координат.

Крім того, моделі дозволяють здійснювати варіантне прогнозування, коли для одного й того ж набору вхідних параметрів розглядаються різні сценарії розвитку кризових ситуацій: оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний [37]. Це дає змогу оцінити широту можливих наслідків та підготуватися до найгірших варіантів розвитку подій.

Які наразі існують структурно-логічні підходи до моделювання кризових ситуацій? Структурно-логічне моделювання передбачає формування логічної структури причинно-наслідкових зв'язків, які визначають поведінку підприємства у разі виникнення кризових ситуацій. Такі моделі ґрунтуються на побудові системи взаємодії факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства [38]. Вони часто застосовуються на початкових етапах аналізу для створення узагальненої картини функціонування підприємства.

Структурно-логічні моделі допомагають:

– виявити ключові чинники, що провокують кризові явища;
– визначити послідовність розвитку кризових процесів;
– оцінити відносну важливість різних загроз;
– сформувати інструментарій для подальшого кількісного аналізу.

У практиці управління ці моделі часто використовуються у поєднанні з аналітичними методами, оскільки вони дозволяють швидко сформувати загальне уявлення про потенційні загрози, однак потребують подальшого уточнення на основі кількісних оцінок [39].

Економетричний підхід до прогнозування кризових явищ також часто застосовують у створенні нових моделей. Економетричне моделювання є одним із найточніших і найбільш формалізованих методів прогнозування криз. Воно передбачає використання статистичних і математичних методів для виявлення взаємозв'язків між економічними показниками. У межах цього підходу створюються моделі, які враховують вплив цілого набору факторів на фінансовий стан підприємства. Економетричні моделі можуть бути лінійними, нелінійними, стохастичними, панельними, динамічними тощо [40]. Їх відмінною рисою є те, що вони дозволяють оцінити не лише напрям і силу зв'язку між показниками, але й прогнозувати їхні значення з певною ймовірністю.

Переваги економетричного підходу:

– висока точність прогнозування;
– можливість урахування широкого спектра факторів;
– застосування формальних критеріїв оцінювання моделі;
– здатність до адаптації на основі нових даних;
– можливість аналізувати нелінійні та складні залежності.

Складність економетричних моделей полягає у тому, що вони потребують значної кількості інформації та високої кваліфікації аналітиків, які займаються їх формуванням [41].

Експертні моделі у прогнозуванні кризових процесів використовуються тоді, коли кількісні методи прогнозування є недостатніми або взагалі недоцільними. У багатьох випадках кризові явища можуть бути пов'язані з факторами, які важко формалізувати: змінами в поведінці споживачів, ризиками втрати кваліфікованого персоналу, проблемами внутрішньої комунікації, зниженням якості управлінських рішень тощо [42]. Такі ризики часто мають латентний характер, тому їх аналіз здійснюється за допомогою експертних методів. Експертні моделі дозволяють:

– здійснювати якісний аналіз ситуації;
– оцінювати вплив людського фактору;
– передбачати поведінку підприємства в умовах невизначеності;
– визначати важливі нефінансові аспекти ризику.

Для підвищення достовірності результатів у межах експертних моделей широко застосовуються групові методи аналізу. Найбільш відомим є метод Delphi, який базується на багаторазовому опитуванні групи експертів та формуванні узгодженого прогнозу [43].

Також свою не менш важливу роль та місце має сценарний підхід для успішного моделювання кризових ситуацій. Сценарний підхід дозволяє підприємству розглядати різні варіанти розвитку подій у майбутньому. Сценарії

створюються на основі аналізу набору факторів, що мають вирішальний вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства [44]. Вони можуть відрізнятися за інтенсивністю, тривалістю, конфігурацією кризових процесів тощо. Типові сценарії включають:

– базовий (ймовірний);
– оптимістичний (покращений);
– песимістичний (кризовий);
– сценарій глибокої системної кризи.

Сценарне моделювання дозволяє підприємству заздалегідь розробляти стратегії реагування на різні можливі ситуації, що підвищує ефективність системи антикризового управління в цілому [45].

Важливою складовою сучасних теоретичних досліджень є системний підхід, який розглядає підприємство як складну систему, взаємодія елементів якої формує його загальний стан. Розглянемо концепцію системної взаємодії факторів у моделюванні кризових явищ [46]. У межах цієї концепції кризові явища не розглядаються як окремі події; вони є результатом накопичення дисфункцій на різних рівнях системи. Системні моделі передбачають аналіз:

– фінансових факторів;
– виробничих факторів;
– маркетингових ризиків;
– організаційних характеристик;
– соціально-психологічних чинників;
– зовнішніх макроекономічних параметрів.

Завдяки комплексному підходу моделі дозволяють оцінити підприємство як цілісну систему, що підвищує точність прогнозування і сприяє розробці ефективних антикризових стратегій [47].

Таким чином, моделювання кризових ситуацій є багатоаспектним процесом, що потребує застосування широкого спектра методів та моделей. Жоден з існуючих інструментів не може забезпечити повний і вичерпний аналіз ситуації, тому практичне прогнозування передбачає їх комплексне використання. У поєднанні з експертними оцінками та системним підходом моделі формують надійну основу для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та своєчасного реагування на можливі загрози.

Поняття моделі та її значення в антикризовому управлінні має дуже важливе та регулююче значення. У загальному розумінні модель – це спрощене відображення реального об’єкта, процесу або явища, що дозволяє вивчати його структуру, властивості та поведінку [48]. В економічних дослідженнях моделі використовують як інструмент аналізу, прогнозування та прийняття рішень. Вони дають можливість представити складні економічні зв’язки у зручній для дослідження формі, забезпечуючи підґрунтя для обґрунтованих управлінських дій.

У контексті прогнозування кризових ситуацій економіко-аналітичні моделі виконують такі функції:

– діагностичну, що полягає у виявленні передумов наближення кризи;

– прогностичну, яка передбачає оцінку майбутніх ризиків і визначення ймовірних тенденцій;

– управлінську, що забезпечує формування ефективних рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;

– інформаційну, оскільки моделі узагальнюють велику кількість даних та роблять їх зручними для аналізу.

Таким чином, моделі прогнозування є не просто інструментами математичного аналізу, а фундаментальним елементом системи стратегічного й

оперативного управління підприємством, що дозволяє підтримувати стабільний розвиток в умовах невизначеності.

У науковій літературі існує значна різноманітність моделей, що можуть застосовуватися для прогнозування кризових явищ. Їх класифікують за різними ознаками, серед яких найбільш поширеними є такі:

За характером відображення економічних процесів:

– детерміновані моделі. Описують взаємозв'язки між показниками у фіксованій формі. Їхні результати не залежать від випадкових чинників. Прикладом можуть бути балансові моделі, алгоритми оцінки фінансової стійкості, моделі оптимізації структури капіталу;

– стохастичні моделі. Ураховують імовірнісний характер економічних процесів та допускають відхилення від середніх значень. Вони дають змогу оцінювати ризики та невизначеність. До них належать регресійні моделі, методи Монте-Карло та інші варіанти статистичного прогнозування.

За рівнем формалізації:

– формалізовані моделі. Будуються на математичних рівняннях, статистичних залежностях, аналітичних функціях. До таких моделей належать дискримінантні функції (Альтмана, Таффлера, Спрінгейта), багатофакторні регресії, економетричні моделі прогнозування банкрутства [49];

– неформалізовані моделі. Базуються на якісних оцінках, експертних судженнях та описових підходах. Вони використовуються у ситуаціях, коли числові дані обмежені або відсутні. Прикладами є SWOT-аналіз, експертні опитування, сценарні та логічні моделі розвитку подій.

За горизонтом прогнозування:

– короткострокові моделі, орієнтовані на виявлення швидких змін ліквідності та платоспроможності;

– середньострокові моделі, які дозволяють оцінити фінансові ризики, пов’язані з інвестиційною діяльністю та виробничими циклами;

– довгострокові моделі, що враховують стратегічні чинники та глобальні тенденції економічного середовища [50].

За сферою застосування:

– моделі прогнозування фінансової кризи;

– моделі оцінки операційного ризику;

– моделі діагностики виробничих загроз;

– інтегровані моделі загальної економічної безпеки.

У практиці антикризового управління найчастіше застосовують такі основні групи моделей для прогнозування кризових явищ:

1. Моделі фінансових коефіцієнтів. Вони базуються на аналізі ключових показників ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості. Значна частина кризових ситуацій має саме фінансове походження, тому цей тип моделей є базовим у системі діагностики.

2. Дискримінантні моделі. Це інтегральні показники, що визначають імовірність банкрутства за сукупністю факторів. У світовій практиці широко застосовуються моделі Альтмана, Таффлера, Ліса, Спрінгейта, а також адаптовані до національних умов авторські підходи. Перевагою цих моделей є висока інформативність та зручність інтерпретації результатів.

3. Регресійні моделі. Використовуються для виявлення залежностей між фінансовими та економічними параметрами. Вони дозволяють прогнозувати вплив окремих факторів на узагальнений показник фінансової стійкості, оцінювати еластичність та силу взаємозв’язків.

4. Експертно-аналітичні моделі. Застосовуються у випадках, коли ситуація включає значну частку якісних характеристик, наприклад кадрові ризики, маркетингові проблеми, непередбачувані зовнішні зміни. Методи Delphi,

контент-аналіз, сценарний підхід допомагають формувати комплексне уявлення про можливі траєкторії розвитку підприємства.

5. Імітаційні та системно-динамічні моделі. Вони дозволяють моделювати складні економічні процеси з численними взаємозв'язками [51]. Такі моделі можуть враховувати відкладений ефект окремих управлінських рішень, нелінійні залежності, вплив зовнішніх шоків.

Значення моделей прогнозування для забезпечення фінансово-економічної безпеки має всеохоплюючий вплив на все підприємство в цілому.

Використання різних моделей у процесі прогнозування кризових явищ забезпечує підприємству низку переваг:

– дозволяє завчасно виявляти слабкі місця у фінансово-господарській діяльності;

– формує цілісне уявлення про вплив ризиків на стійкість бізнесу;

– сприяє підвищенню точності управлінських рішень;

– забезпечує можливість сценарного аналізу майбутніх подій;

– знижує ймовірність раптового настання кризових явищ;

– формує аналітичну базу для антикризового й стратегічного планування.

У науковій літературі виділяють кілька теоретичних підходів до прогнозування кризових явищ:

– економіко-статистичний підхід, який базується на аналізі ретроспективних даних, виявленні закономірностей та побудові трендів динаміки показників;

– сценарний підхід, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства за умов різних комбінацій факторів ризику;

– експертний підхід, який полягає у використанні думок і прогнозів фахівців, здатних оцінити вплив невизначених чинників;

– моделювання кризових процесів, де застосовуються економіко-математичні моделі, що дозволяють формалізувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства [2].

До найбільш поширених методів прогнозування належать:

1. Трендовий аналіз – використовується для визначення тенденцій зміни фінансових результатів та ліквідності підприємства.

2. Метод фінансових коефіцієнтів – оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності. Зниження значень ключових коефіцієнтів може сигналізувати про загрозу кризи [3].

3. Дискримінантний аналіз (Altman, Taffler, Springate, Савицька та інші моделі) – дозволяє віднести підприємство до певної групи ризику банкрутства залежно від розрахованого інтегрального показника.

4. Регресійний аналіз – дає змогу визначити залежності між фінансовими показниками та рівнем фінансової безпеки.

5. Експертні методи (Delphi, SWOT-аналіз) – дозволяють врахувати якісні фактори, що складно піддаються кількісному вимірюванню.

6. Економіко-математичне моделювання – використовується для побудови прогнозних моделей, які враховують комплексний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Значення прогнозування у системі фінансово-економічної безпеки.

Застосування зазначених методів забезпечує:

– своєчасне виявлення ознак фінансової нестабільності;

– оцінку ймовірності настання кризових ситуацій;

– визначення ключових внутрішніх і зовнішніх чинників ризику;

– підготовку антикризових заходів для зниження ймовірності фінансових втрат.

Прогнозування кризових ситуацій слід розглядати як інтегральний елемент системи стратегічного управління підприємством. Воно дозволяє не лише уникнути потенційних фінансових втрат, а й забезпечує стабільний розвиток за умов динамічного середовища.

Таким чином, використання сучасних методів прогнозування кризових явищ сприяє формуванню дієвої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність і стійкість на ринку [4]. Отже, моделі прогнозування кризових ситуацій є ключовим аналітичним інструментом у системі фінансово-економічної безпеки підприємства. Їх застосування дозволяє сформувати науково обґрунтований підхід до управління ризиками, що є критично важливим для стабільного розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

В умовах посилення нестабільності глобального економічного середовища питання побудови адекватних моделей прогнозування кризових явищ набуває особливого значення. Існують різні розширені підходи до теоретичного обґрунтування моделювання кризових ситуацій. Підприємства функціонують у просторі, який постійно зазнає впливу непередбачуваних факторів: коливань валютного курсу, змін у законодавстві, трансформації ринкових уподобань, технологічних зрушень і політичних подій. За таких умов підприємство не може покладатися виключно на традиційні методи аналізу, які спираються на минулу інформацію. Натомість необхідне використання сучасних моделей, здатних враховувати не лише історичні дані, а й прогнозні сценарії розвитку подій.

Дослідження кризових явищ свідчить, що їх виникнення часто не є результатом одного різкого впливу. У більшості випадків криза формується під дією комплексу факторів, які поступово послаблюють стійкість підприємства. Наприклад, зниження попиту на продукцію може призвести до зменшення обсягів реалізації, що в подальшому зумовить погіршення фінансового

результату [52]. Втрата ключових партнерів або порушення логістичних ланцюгів може поглибити ці проблеми, формуючи багатофакторну систему ризиків. Усе це підкреслює значення моделювання, яке дозволяє проаналізувати різноманітні взаємозв'язки та оцінити їхній вплив на траєкторію розвитку підприємства.

Сучасна наука розглядає моделювання не лише як технічний інструмент прогнозування, а і як методологічну основу управлінського мислення. Процес моделювання дозволяє керівникам підприємств глибше зрозуміти природу економічних явищ, розширити уявлення про можливі напрямки розвитку ситуації та визначити ті елементи внутрішньої системи, що потребують особливої уваги [53]. У цьому контексті моделювання стає невід'ємною частиною стратегічного управління, сприяючи формуванню інтелектуальної основи прийняття рішень.

Функціональна природа моделей у системі прогнозування кризових явищ не обмежуються лише технічною роллю формальних розрахунків. Навпаки, моделі виконують широке коло завдань у контексті антикризового управління, серед яких:

– аналітична функція, що передбачає детальне вивчення структури економічних процесів;

– інтерпретаційна функція, яка допомагає пояснити механізми формування кризових тенденцій;

– прогностична функція, спрямована на оцінювання майбутніх змін;

– варіативна функція, що дозволяє змоделювати різні сценарії розвитку ситуації;

– оптимізаційна функція, яка передбачає вибір найкращої стратегії взаємодії з ризиками;

– комунікаційна функція, що забезпечує спільне бачення проблем серед управлінського персоналу.

Завдяки виконанню цих функцій моделі стають інструментом узгодження управлінських рішень і формують основу для побудови системи раннього виявлення кризових ситуацій.

Існують різноманітні підходи до класифікації моделей кризових явищ. Незважаючи на багаторічний розвиток економічної теорії, питання класифікації моделей моделювання кризових процесів залишається предметом активних наукових дискусій. У літературі існує велика кількість підходів до поділу моделей на групи, проте універсальна класифікація поки що не сформована [54]. Це пов’язано з тим, що економічні системи мають різноманітну структуру, а кризові процеси можуть проявлятися по-різному.

Найбільш поширеною є класифікація моделей за наступними ознаками:

За ступенем формалізації:

– формалізовані моделі, що ґрунтуються на математичних рівняннях, статистичних залежностях і алгоритмах;

– неформалізовані моделі, які базуються на описових схемах, логічних структурах і експертних оцінках.

За характером взаємозв’язків між змінними:

– детерміновані моделі, де зв’язки вважаються сталими;

– стохастичні моделі, що враховують випадковість і ймовірнісні характеристики.

За часовим горизонтом прогнозування:

– короткострокові;

– середньострокові;

– довгострокові моделі.

За об’єктом моделювання:

– моделі фінансових ризиків;
– моделі виробничих ризиків;
– моделі ринкових загроз;
– комплексні системні моделі [55].

Поділ моделей на групи дозволяє обрати оптимальний інструментарій для конкретного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності, доступності інформації та вимог до точності прогнозу. Побудова якісної моделі прогнозування неможлива без ґрунтовної інформаційної бази, яка включає структуровані дані про діяльність підприємства. Є підстави вважати, що в умовах сучасної цифровізації обсяг доступної інформації значно збільшується, що створює як додаткові можливості, так і суттєві виклики. Інформаційні ресурси для моделювання кризових ситуацій можуть включати:

– фінансову звітність;
– статистику виробничих процесів;
– дані маркетингових досліджень;
– інформацію про поведінку конкурентів;
– макроекономічні показники;
– аналітичні матеріали галузевих досліджень;
– експертні оцінки та прогнози.

Однією з ключових проблем є те, що інформація може бути неповною або недостатньо достовірною. У таких випадках аналітики застосовують методи коригування даних, оцінки їхньої надійності, побудову альтернативних моделей, які дозволяють мінімізувати вплив інформаційних викривлень [56]. Якісне моделювання має ґрунтуватися також на певних методологічних принципах, що забезпечують структурованість та логічність процесу. До таких принципів належать:

1) Принцип системності. Підприємство має розглядатися як система, що складається з взаємопов’язаних елементів. Будь-яка зміна одного елемента може спричинити трансформації у всій системі.

2) Принцип адекватності. Модель повинна відповідати реальним характеристикам підприємства і враховувати його специфіку.

3) Принцип адаптивності. Модель має бути здатною оновлюватися при надходженні нової інформації та зміні ринкового середовища.

4) Принцип орієнтації на майбутнє. Моделювання повинно враховувати перспективні зміни, а не обмежуватися аналізом минулих даних.

5) Принцип пропорційності. Складність моделі має відповідати важливості завдання: надмірно складні моделі не завжди забезпечують кращі результати.

Дотримання цих принципів дозволяє створювати ефективні моделі, придатні для реального застосування в управлінні підприємством [57].

Не менш важливим аспектом є проблема правильної інтерпретації результатів моделювання. Навіть високоточна модель може бути неправильно використана, якщо її результати трактуються некоректно. Типові проблеми інтерпретації включають:

– змішування причинно-наслідкових зв’язків із простими статистичними кореляціями;

– недооцінку впливу зовнішніх факторів;

– надмірне покладання на моделі, побудовані на неповних даних;

– недостатню перевірку моделі на актуальність і стабільність.

Тому моделювання має розглядатися не як самодостатній інструмент, а як частина ширшого процесу економічного аналізу, який включає експертну інтерпретацію, порівняльний аналіз і оцінку альтернативних сценаріїв [58].

Перспективи розвитку моделей у контексті цифрової трансформації економіки показують велику ймовірність можливого розвитку підприємств. У

сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій моделювання кризових ситуацій на підприємстві виходить на новий рівень. Використання великих масивів даних (Big Data), машинного навчання, штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем відкриває широкі можливості для підвищення точності прогнозування. Цифрові технології дозволяють:

– аналізувати великі обсяги інформації у реальному часі;

– виявляти приховані закономірності, недоступні для традиційних методів;

– будувати високоточні моделі, що самонавчаються;

– автоматизувати процес оцінювання ризиків;

– створювати цифрові двійники підприємств.

У майбутньому роль цифрових моделей у системі антикризового управління лише зростатиме, оскільки вони дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до нових умов і підвищувати рівень своєї економічної безпеки [59].

З огляду на постійне ускладнення ринкових умов та посилення конкуренції, значення таких моделей постійно зростає, адже вони забезпечують підприємства інструментарієм для підвищення фінансової стійкості та запобігання потенційним збиткам. Використання цих підходів сприяє формуванню проактивної системи антикризового управління, яка дає можливість не лише реагувати на наявні труднощі, а й передбачати їх задовго до фактичного прояву.

Крім того, застосування моделей прогнозування дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оскільки вони базуються на кількісних показниках та формалізованих алгоритмах оцінювання ризиків. Це мінімізує суб’єктивність у процесі аналізу та забезпечує більш точне визначення ймовірності настання кризових подій. У результаті підприємство отримує можливість формувати ефективні превентивні заходи та оптимізувати стратегію

розвитку з урахуванням можливих сценаріїв змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у динамічному та нестабільному середовищі, де ризики ймовірних кризових явищ зростають. Для зниження їхнього впливу особливого значення набуває використання ефективних моделей прогнозування кризових ситуацій. Саме вони дозволяють своєчасно виявити негативні тенденції, оцінити потенційні загрози та виробити адекватні управлінські рішення. У науковій літературі виділяють кілька основних моделей прогнозування, кожна з яких має власні особливості, переваги та обмеження. Такі моделі різняться за методологічними підходами, набором використовуваних показників та сферами практичного застосування. Одні з них орієнтуються на оцінювання ймовірності банкрутства, інші — на виявлення ранніх симптомів фінансової нестабільності чи відхилень у динаміці ключових індикаторів. Завдяки цьому підприємства можуть обирати саме ті інструменти, які найбільш повно відповідають їх специфіці та стратегічним потребам. Крім того, застосування різних моделей у комплексі дозволяє отримати більш збалансовану та об’єктивну картину фінансового стану підприємства. Порівняння результатів, отриманих за різними методиками, дає можливість підвищити точність прогнозів і мінімізувати ризик помилкових управлінських рішень. Узагальнена характеристика таких моделей наведена у табл. 1.4. Це створює підґрунтя для формування прогнозів щодо майбутньої фінансової стійкості та можливих ризиків.

Також такий аналіз підвищує точність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності та запобігання кризовим явищам.

Таблиця 1.4 – Моделі здійснення прогнозування кризових ситуацій на підприємстві

Модель	Сутність	Переваги	Недоліки	Приклади
Екстраполяційна	Продовження минулих тенденцій у майбутнє. Використовує статистику та тренди.	Простота, швидкість, невисока вартість.	Не враховує нових факторів чи різких змін.	Аналіз фінансових показників, динаміки продажів.
Імітаційна (моделювання сценаріїв)	Створення різних сценаріїв розвитку подій.	Всі варіанти розвитку, враховує ризики.	Вимагає багато даних і експертних оцінок.	Стратегічне планування, оцінка наслідків кризи.
Експертна (дельфі, мозковий штурм)	Прогнозування на основі думок експертів, колективного досвіду.	Враховує досвід та інтуїцію спеціалістів.	Суб'єктивність, залежність від компетентності експертів.	Прогнозування ринку, оцінка загроз галузі.
Економіко-математична (регресійна, факторна)	Математичні моделі для виявлення залежностей факторами.	Точність, можливість кількісної оцінки.	Складність, потреба у якісних даних.	Аналіз впливу макроекономічних факторів.
Системна (комплексна)	Поєднання кількох методів (експертні оцінки,сценарії).	Більш повна картина, гнучкість.	Висока трудомісткість, потребує ресурсів.	Прогнозування кризових ситуацій на рівні великих підприємств і корпорацій.

Аналіз існуючих моделей прогнозування кризових ситуацій показує, що жодна з них не є універсальною. Екстраполяційні методи зручні для швидкої оцінки тенденцій, але ігнорують нові фактори. Експертні та евристичні підходи дозволяють врахувати інтуїцію та практичний досвід фахівців, проте

залишаються суб’єктивними. Економіко-математичні моделі забезпечують точність і можливість кількісної оцінки, однак вимагають якісних даних та ресурсів. Сценарний та системний підходи забезпечують комплексність аналізу, проте потребують значних затрат часу і коштів.

Отже, найбільш ефективною у практиці управління є комбінована модель, що поєднує різні підходи до прогнозування. Саме інтеграція кількісних та якісних методів дозволяє підприємству отримати більш реалістичну картину майбутніх ризиків, своєчасно адаптувати стратегію розвитку та підвищити рівень фінансово-економічної безпеки [61].

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є важливим елементом системи стратегічного управління. Вона дозволяє визначити стійкість суб’єкта господарювання до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, а також оцінити можливості подальшого розвитку. Для цього у науковій та практичній діяльності застосовується низка методів, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Узагальнена характеристика основних методів оцінки подана у табл. 1.5.

Аналіз методів оцінки фінансово-економічної безпеки свідчить, що кожен з них має певні переваги та обмеження. Коефіцієнтний метод зручний для швидкої оцінки фінансового стану, але не враховує якісних аспектів. Інтегральний підхід дозволяє сформувати узагальнену оцінку, проте він чутливий до суб’єктивності у визначенні вагових коефіцієнтів. Економіко-математичні методи забезпечують точність і можливість прогнозування, але потребують значних масивів даних [62]. Окрім того, їх ефективність значною мірою залежить від коректності вихідної інформації та стабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5 – Методи оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Метод оцінки	Сутність	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Коефіцієнтний (фінансових показників)	Базується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів: ліквідності, рентабельності, платоспроможності, оборотності	Простота використання, універсальність, можливість порівняння з нормативами та конкурентами	Не враховує якісних чинників; залежить від точності звітності	Аналіз платоспроможності, фінансової стійкості, кредитоспроможності
Інтегральний (узагальнений індекс)	Зведення кількох показників у єдиний інтегральний індекс рівня безпеки	Дозволяє швидко оцінити загальний стан; зручно для моніторингу	Складність визначення вагових коефіцієнтів; суб'єктивність у побудові	Визначення рівня економічної безпеки підприємства за комплексом показників
Економіко-математичний (моделі банкрутства)	Застосування математичних моделей і алгоритмів для оцінки ризику фінансових криз	Точність, можливість прогнозування ризику	Потребує великих масивів даних; складність у використанні	Модель Альтмана Z-score, логіт- та пробіт-моделі
Експертний	Оцінка рівня безпеки на основі думок експертів та спеціалістів	Враховує галузеву специфіку, досвід і практику	Суб'єктивність; залежність від кваліфікації експертів	SWOT-аналіз, метод Делфі
Сценарний (імітаційний)	Розробка сценаріїв можливого розвитку подій та їх наслідків для підприємства	Враховує невизначеність; дає альтернативні варіанти дій	Складність, потребує багато часу та ресурсів	Планування дій у разі зміни ринку чи кризи

Отже, найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, що передбачає поєднання кількісних та якісних методів. Такий підхід дає змогу отримати об'єктивну та багатогранну оцінку рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Для комплексної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства важливим є використання системи кількісних та якісних індикаторів. Вони відображають фінансовий стан, ефективність використання ресурсів, кадровий потенціал, інноваційний розвиток та зовнішньоекономічні зв'язки підприємства. Саме індикатори дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця у діяльності суб'єкта господарювання та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Узагальнена характеристика ключових груп індикаторів наведена у табл 1.6.

Аналіз індикаторів фінансово-економічної безпеки свідчить, що вони відображають різні аспекти діяльності підприємства та дозволяють отримати багатогранну оцінку його стану.

Завдяки комплексному підходу такі індикатори дають змогу виявити як сильні сторони підприємства, так і потенційні вразливості, що можуть трансформуватись у загрози за несприятливих умов. Їх систематичний моніторинг забезпечує своєчасне виявлення відхилень від нормативних значень та формування обґрунтованих управлінських рішень для підтримання належного рівня фінансово-економічної стійкості.

Окрім цього, аналіз індикаторів дозволяє простежити динаміку змін у фінансовому стані підприємства та визначити тенденції, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Узагальнення результатів такого аналізу сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури активів і пасивів, підвищення платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Воно також дозволяє оцінити рівень фінансових ризиків і визначити пріоритетні заходи для зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.6 – Індикатори оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Група індикаторів	Показники	Сутність	Приклади застосування
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, концентрації власного капіталу	Залежність від зовнішніх джерел фінансування та рівень його фінансової незалежності	Аналіз структури капіталу, оцінка кредитоспроможності
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності	Показують здатність підприємства вчасно виконувати короткострокові зобов’язання	Оцінка ризику неплатоспроможності та ймовірності банкрутства
Рентабельність	Рентабельність активів, власного капіталу, продукції.	Характеризують ефективність використання ресурсів	Визначення прибутковості діяльності та конкурентоспроможності
Ділова активність	Оборотність активів, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості	Ефективність використання ресурсів та швидкість обігу капіталу.	Контроль ефективності управління активами і боргами.

Фінансові показники (ліквідність, рентабельність, платоспроможність) характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати зобов’язання та забезпечувати прибутковість. Індикатори ділової активності та інвестиційної безпеки визначають ефективність використання ресурсів і можливості розвитку в довгостроковій перспективі. Кадрові, інноваційно-технологічні та зовнішньоекономічні індикатори розширюють оцінку, дозволяючи враховувати фактори, які виходять за межі суто фінансових результатів.

Отже, використання системи індикаторів забезпечує комплексний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Це дозволяє не лише своєчасно виявляти загрози та диспропорції у діяльності, але й формувати обґрунтовану стратегію зміцнення економічної стійкості в умовах невизначеності та ризику [64].

Теоретичні підходи до прогнозування

У науковій літературі виділяють кілька підходів до прогнозування кризових явищ:

– економіко-статистичний підхід, який базується на аналізі ретроспективних даних, виявленні закономірностей та побудові трендів динаміки показників;

– сценарний підхід, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства за умов різних комбінацій факторів ризику;

– експертний підхід, який полягає у використанні думок і прогнозів фахівців, здатних оцінити вплив невизначених чинників;

– моделювання кризових процесів, де застосовуються економіко-математичні моделі, що дозволяють формалізувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства [2].

До найбільш поширених методів прогнозування належать:

1) Трендовий аналіз – використовується для визначення тенденцій зміни фінансових результатів та ліквідності підприємства.

2) Метод фінансових коефіцієнтів – оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності. Зниження значень ключових коефіцієнтів може сигналізувати про загрозу кризи [3].

3) Дискримінантний аналіз (Altman, Taffler, Springate, Савицька та інші моделі) – дозволяє віднести підприємство до певної групи ризику банкрутства залежно від розрахованого інтегрального показника.

4) Регресійний аналіз – дає змогу визначити залежності між фінансовими показниками та рівнем фінансової безпеки.

5) Експертні методи (Delphi, SWOT-аналіз) – дозволяють врахувати якісні фактори, що складно піддаються кількісному вимірюванню.

6) Економіко-математичне моделювання – використовується для побудови прогнозних моделей, які враховують комплексний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Значення прогнозування у системі фінансово-економічної безпеки.

Застосування зазначених методів забезпечує:

– своєчасне виявлення ознак фінансової нестабільності;

– оцінку ймовірності настання кризових ситуацій;

– визначення ключових внутрішніх і зовнішніх чинників ризику;

– підготовку антикризових заходів для зниження ймовірності фінансових втрат.

Прогнозування кризових ситуацій слід розглядати як інтегральний елемент системи стратегічного управління підприємством. Воно дозволяє не лише уникнути потенційних фінансових втрат, а й забезпечує стабільний розвиток за умов динамічного середовища. Такий підхід формує підґрунтя для своєчасної адаптації стратегії підприємства, підвищуючи його здатність ефективно реагувати на нові виклики та використовувати можливості для подальшого зростання.

Таким чином, використання сучасних методів прогнозування кризових явищ сприяє формуванню дієвої системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність і стійкість на ринку [4].

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження сутності та впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс» було встановлено таке:

1) Поняття «криза» та «кризова ситуація» мають різні трактування у науковій літературі. Узагальнення підходів дозволило визначити кризу як переломний етап розвитку підприємства, що виникає під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів і супроводжується загрозою зниження його ефективності чи втрати стійкості, а кризову ситуацію – як конкретний прояв кризи, що потребує оперативного реагування [7; 8; 9].

2) Кризові ситуації класифікуються за різними критеріями: джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), сферою прояву (фінансові, виробничі, маркетингові, управлінські, соціально-трудові, технологічні), наслідками (оборотні та необоротні), масштабом (локальні та системні). Це дозволяє комплексно оцінювати їх характер та передбачати можливі сценарії розвитку [7; 8; 14].

3) Наслідки кризових ситуацій є багатогранними: фінансовими (зниження прибутковості, ризик банкрутства), виробничими (перебої у виробництві, зниження якості продукції), маркетинговими (втрата ринкових позицій), соціальними (демотивація персоналу, зростання плинності кадрів) та довгостроковими (втрата інвестиційної привабливості, обмеження можливостей розвитку) [2; 7; 9 13; 14].

4) Для ТзОВ «Мебель-Сервіс» найбільш критичними є фінансові та виробничі кризи, адже підприємство залежить від купівельної спроможності населення, стабільності валютного курсу та забезпечення виробничими ресурсами. Несвоєчасне реагування на кризові явища може призвести до втрати конкурентних позицій та зниження фінансової стійкості [7;13].

Отже, розуміння сутності та класифікації кризових ситуацій є важливою передумовою для формування ефективної системи антикризового управління, яка має забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах невизначеності та конкуренції [7; 9].

2 АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мебель-Сервіс» є одним із провідних виробників меблевої продукції в Україні. Основним видом діяльності підприємства є виробництво корпусних та м’яких меблів, а також реалізація готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [5] .

Асортимент охоплює:

– меблі для дому (спальні, кухні, вітальні, шафи-купе, м’які меблі);
– офісні меблі;
– меблі на замовлення відповідно до індивідуальних проектів.

Основні напрями діяльності ТзОВ «Мебель-Сервіс»:

1) Виробництво корпусних меблів. Основний профіль підприємства – виготовлення житлових меблів (спальні, кухні, прихожі та ін.) із доступною ціною й належною якістю. Працюють із нестандартною сировиною та економічним обладнанням для зниження вартості продукції, що дозволяє завойовувати значну частку ринку.

2) Широка географія збуту. Крім України, продукція експортується до Молдови, Казахстану, Польщі. Попит зростає, укладаються нові контракти на міжнародній арені.

3) Оптові та партнерські продажі. Співпрацюють із великими мережами (наприклад, “Епіцентр”) та оптовими партнерами, що охоплюють

близько 65 % території країни. Представлені особисто у великих містах Львівської області.

4) Розвиток виробничої інфраструктури. Поступово нарощують виробничі обсяги: оренда/придбання приміщень (наприклад, колишній комбікормовий завод або «Біохімзавод» площею 14 тис. м²), облаштування нових ліній обробки деревини. Працівникам гарантована стабільна зарплата і соціальні гарантії.

5) Сфера діяльності за ЄДРПОУ (різноманіття напрямків). Основний вид діяльності – виробництво інших меблів. Крім того, компанія займається виробництвом кухонних меблів, добуванням природних матеріалів, деревообробкою, фанерним і плитковим виробництвом, оптовою/роздрібною торгівлею, наданням транспорта, орендою нерухомості, ремонтними та інжиніринговими послугами, виробництвом і торгівлею електроенергією тощо.

6) Фінансові показники та присутність у рейтингах. У 2024 році чистий дохід підприємства сягнув 1,957 млрд грн, чистий прибуток – 220,4 млн грн. Компанія займає 757-е місце у рейтингу ТОП-1000 підприємств України у галузі деревообробки.

ТзОВ «Мебель-Сервіс» – це динамічна компанія з комплексним підходом до розвитку: вона орієнтована на масове виробництво якісних корпусних меблів за доступною ціною, активно розвиває виробничу базу, широкий мережевий збут та реалізує диверсифікацію діяльності. Сильний фінансовий результат та сучасна менеджмент-стратегія забезпечують їй впевнене становлення на внутрішньому й експортному ринках.

Додатковими напрямами діяльності є: логістичні послуги з доставки, сервісне обслуговування, проєктування та дизайн інтер’єру. Розвиток підприємства орієнтований на розширення експортних поставок до країн ЄС, що відповідає стратегії інтеграції України у європейський економічний простір [5].

Організаційна структура ТзОВ «Мебель-Сервіс» є ієрархічною, з чітким розподілом управлінських функцій. Основні структурні підрозділи:

– адміністративно-управлінський апарат;
– виробничі цехи;
– відділ маркетингу та збуту;
– фінансово-економічний відділ;
– відділ зовнішньоекономічної діяльності;
– відділ кадрів.

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від чітко вибудуваної організаційної структури, яка визначає розподіл функцій, відповідальності та підпорядкованості між підрозділами. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, оперативність прийняття управлінських рішень та можливість контролю за їх виконанням [62]. Для ілюстрації управлінської моделі ТзОВ «Мебель-Сервіс» доцільно розглянути організаційну структуру підприємства на рис. 2.1. Така структура забезпечує ефективну координацію між управлінням, виробництвом і реалізацією продукції.

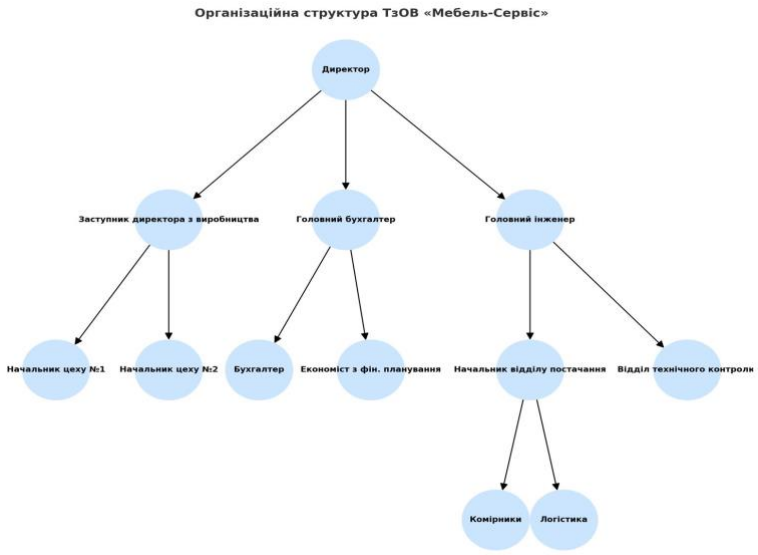


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити його здатність функціонувати незалежно від зовнішніх кредиторів та інвесторів. Визначення коефіцієнтів автономії, концентрації позикового капіталу, фінансової залежності, маневреності власного капіталу та інших показників дає змогу виявити рівень залежності підприємства від позикових ресурсів і ефективність формування власних джерел фінансування [63].

Таблиця 2.1 – Показники фінансової стійкості ТзОВ «Мебель-Сервіс» (2019–2024)

Рік	Ка (автономії)	Кпк (позик. кап.)	Кфз (залежність)	КСП (власн/позик	Кмвк (маневр)	Кзвоз
2019	0,74	0,26	1,35	2,90	0,39	0,51
2020	0,74	0,26	1,35	2,90	0,39	0,51
2021	0,81	0,19	1,24	4,20	0,49	0,67
2022	0,48	0,52	2,09	0,92	-0,04	-0,06
2023	0,43	0,57	2,34	0,74	-0,16	-0,22
2024	0,42	0,58	2,40	0,71	-0,20	-0,27

До 2021 року підприємство зберігало високу фінансову незалежність (коефіцієнт автономії >0,7), однак починаючи з 2022 року спостерігається різке зростання боргового навантаження. У 2023-2024 рр. Частка позикового капіталу перевищила 55%, що знижує фінансову стійкість підприємства.

Показники рентабельності характеризують ефективність діяльності підприємства та прибутковість використання ресурсів. До основних належать рентабельність активів, власного капіталу, продажів, продукції, операційної діяльності та маржа EBITDA. Ці коефіцієнти дають змогу цінити не лише загальну результативність господарювання, а й окремі аспекти ефективності виробничої та фінансової політики. Вони дозволяють виявити слабкі місця у структурі капіталу та ресурсному забезпеченні підприємства. Крім того, показники допомагають своєчасно коригувати управлінські рішення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості ТзОВ «Мебель-Сервіс» (2019–2024)

Рік	ROA (%)	ROE (%)	ROS(%)	Рентаб. продукції (%)	Рентаб. опер. діяльн. (%)	EBITDA margin (%)
2019	4,3	5,8	4,8	24,8	7,4	14,0
2020	9,9	14,7	9,9	37,0	12,7	21,4
2021	6,5	8,1	4,7	30,0	5,6	9,8
2022	6,9	14,3	6,9	27,9	9,1	13,0
2023	11,4	26,7	11,4	28,2	14,0	17,7
2024	11,2	27,0	11,2	30,9	13,2	16,9

Рентабельність підприємства демонструє позитивну динаміку. Найвищі значення спостерігалися у 2020 та 2023 роках (ROA >9%, ROE >25%). Це свідчить про ефективне використання активів і власного капіталу, попри коливання фінансової стійкості.

Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити його здатність функціонувати незалежно від зовнішніх кредиторів та інвесторів. Визначення коефіцієнтів автономії, концентрації позикового капіталу, фінансової залежності, маневреності власного капіталу та інших показників дає змогу виявити рівень залежності підприємства від позикових ресурсів і ефективність формування власних джерел фінансування.

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності (ліквідності) ТзОВ «Мебель-Сервіс» (2019-2024)

Рік	Абс. ліквідн.	Швидка ліквідн.	Поточна ліквідн.	Коеф. покриття боргу	Забезпеч. Власн. Кошт.	Маневр. об. активів
2019	0,36	1,82	3,63	0,20	2,03	0,60
2020	0,36	1,82	3,63	0,51	2,03	0,60
2021	0,31	1,55	3,11	0,41	2,10	0,60
2022	0,16	0,81	1,62	0,16	0,54	0,60
2023	0,14	0,72	1,44	0,24	0,38	0,60
2024	0,14	0,72	1,44	0,24	0,38	0,60

У 2019-2021 рр. підприємство мало високі показники ліквідності (поточна ліквідність >3). Починаючи з 2022 року вони знижуються до критичних значень (1,4–1,6), що свідчить про зростання ризику неплатоспроможності. Це потребує посилення контролю за грошовими потоками та зобов'язаннями.

Комплексна оцінка фінансового стану ТзОВ «Мебель-Сервіс» за 2019-2024 рр. показує суперечливу динаміку: з одного боку, спостерігається зростання доходів та рентабельності, з іншого – суттєве погіршення фінансової стійкості та ліквідності з 2022 року. Підприємство стало більш прибутковим, але водночас більш залежним від позикових ресурсів, що підвищує фінансові ризики. Це свідчить про необхідність зміцнення власного капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та збалансування фінансової політики.

Організаційна структура ТзОВ «Мебель-Сервіс» має ієрархічний характер та передбачає централізоване управління з боку директора. Наявність функціональних підрозділів – бухгалтерії, виробничих цехів, відділу постачання та технічного контролю – дозволяє підприємству ефективно поєднувати виробничі, фінансові та інженерно-технологічні процеси. Така модель управління сприяє чіткому розподілу повноважень, підвищує відповідальність керівників середньої ланки та забезпечує контроль за ключовими напрямами діяльності. У підсумку організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою для адаптації до сучасних умов господарювання та водночас стабільною для забезпечення фінансово-економічної безпеки. Разом з тим, наявність чітко визначених комунікаційних каналів між підрозділами сприяє оперативному обміну інформацією та швидкому прийняттю управлінських рішень. Впорядкована система підзвітності дозволяє своєчасно виявляти внутрішні ризики та запобігати їх негативному впливу на виробничо-фінансові результати.

2.2 Дослідження стану фінансово-економічної безпеки підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Для дослідження фінансового стану ТзОВ «Мебель-Сервіс» було проведено аналіз ключових фінансових показників за 2022–2024 рр. (умовні дані наведені у таблиці 2.4). У процесі аналізу встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства протягом 2019–2021 рр. зріс більш ніж на 70%. При цьому максимальне значення було досягнуто у 2021 р. – 1 419 635 тис. грн (див. ДОДАТОК А). Поряд із цим, чистий прибуток у 2021 р. знизився порівняно з 2020 р. на 33 %, що свідчить про зростання витратної частини.

Попри позитивну динаміку виручки, така невідповідність між темпами зростання доходів і прибутковості вказує на наявність внутрішніх диспропорцій у структурі витрат або ефективності операційної діяльності. Це може свідчити про підвищення собівартості продукції, зростання адміністративних чи збутових витрат або недостатню результативність управлінських рішень у сфері контролю витрат. Подібні тенденції потребують детального аналізу, оскільки вони формують ризики для фінансової стійкості підприємства та можуть стати передумовою для виникнення кризових ситуацій у майбутньому. Виявлення причин таких змін дає можливість своєчасно скоригувати управлінську політику та запровадити превентивні заходи, спрямовані на мінімізацію можливих негативних наслідків. Крім того, систематичне відстеження зазначених тенденцій дозволяє сформувати більш точні прогнози щодо розвитку підприємства та оцінити його вразливість до зовнішніх і внутрішніх шоків. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності ризик-менеджменту, оскільки дає змогу не лише реагувати на вже наявні загрози, а й передбачати їх появу.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності ТзОВ «Мебель-Сервіс», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації	185 000	210 500	245 800	+32,9
Собівартість реалізації	142 000	158 600	179 200	+26,2
Чистий прибуток	12 500	15 300	21 100	+68,8
Власний капітал	75 400	81 200	90 600	+20,2
Поточні зобов’язання	42 600	46 700	52 400	+23,0

Структура операційних витрат демонструє домінування матеріальних затрат, частка яких у 2021 р. перевищила 50 % загальних витрат (див. ДОДАТОК Б). Водночас, істотне зростання витрат на збут у 2021 р. на 125 % порівняно з 2020 р. негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності.

На підставі наведених даних, можна зробити висновок, що підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації та прибутку, що позитивно впливає на фінансову безпеку.

Розрахунок основних фінансових коєфіцієнтів:

1) Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). Формула:

$$Ka = \text{Власний капітал} / (\text{Власний капітал} + \text{Зобов’язання}) \quad (2.1)$$

Ka = 90 600 / (90 600 + 52 400) = 90 600 / 143 000 = 0,634 (0,63)

Інтерпретація: > 0,5 –фінансова стійкість забезпечена.

2) Рентабельність продажу. Формула:

$$Rp = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100\% \quad (2.2)$$

Rp = (21 100 / 245 800) × 100% = 8,58% (8,6%)

Інтерпретація: на 1 грн виручки — 8,6 коп. чистого прибутку.

3) Коефіцієнт поточної ліквідності. Формула:

$$Kl = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.3)$$

Kl = 110 000 / 52 400 = 2,10 (2,1)

Інтерпретація: норма 1,5–2,0; >2 — запас платоспроможності.

Отже, результати аналізу свідчать про стійке фінансове становище, достатній рівень ліквідності та прибутковості.

Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає дослідження системи ключових показників, які комплексно характеризують рівень його стійкості, платоспроможності та прибутковості. Такий аналіз дозволяє визначити не лише поточний фінансовий стан, а й потенційні ризики у сфері економічної безпеки. Для цього використано коефіцієнти структури капіталу, ліквідності та рентабельності, що відображають здатність підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам. У даному випадку проведено розрахунок 8 основних показників за 2019–2024 рр., які дозволяють оцінити динаміку фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс».

1) Коефіцієнт автономії (Ка) = Власний капітал / Активи→ характеризує не залежність від кредиторів.

2) Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (Кпк) = Зобов'язання / Активи → доповнює попередній, показує боргове навантаження.

3) Коефіцієнт поточної ліквідності (КпЛ) = Оборотні активи / Поточні зобов'язання → спроможність погасити короткострокові зобов'язання.

4) Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк) = (Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи → показує, наскільки підприємство фінансує оборотні активи за рахунок власних джерел.

5) Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Активи ×100% → ефективність використання активів.

6) Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток / Власний капітал ×100% → прибутковість інвестицій власників.

7) Рентабельність продажів (ROS) = Чистий прибуток / Чистий дохід ×100% → рівень прибутку з кожної гривні виручки.

8) Коефіцієнт покриття боргу (Кпб) = Грошові потоки від операційної діяльності / Зобов'язання → здатність підприємства обслуговувати борги

Аналіз фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс» свідчить про змішану динаміку.

Таблиця 2.5 – Розраховані значення (2019–2024)

Рік	Ка	Кпк	КпЛ	Кзвк	ROA (%)	ROE(%)	ROS (%)	Кпб
2019	0,74	0,26	3,63	0,51	4,3	5,8	4,8	0,20
2020	0,74	0,26	3,63	0,51	9,9	14,7	9,9	0,51
2021	0,81	0,19	3,11	0,67	6,5	8,1	4,7	0,41
2022	0,48	0,52	1,62	-0,06	6,9	14,7	6,9	0,16
2023	0,43	0,57	1,44	-0,22	11,4	26,7	11,4	0,24
2024	0,42	0,58	1,44	-0,27	11,2	27,0	11,2	0,24

Починаючи з 2022 року, ситуація ускладнилася: коефіцієнт автономії знизився до 0,42-0,48, а ліквідність опустилася до критичних 1,4-1,6. Водночас рентабельність (ROA, ROE, ROS) суттєво зросла у 2023-2024 рр., що свідчить про ефективність господарської діяльності попри борговий тиск.

Загалом, підприємство є прибутковим, однак його фінансово-економічна безпека знижується через підвищену залежність від позикового капіталу та слабку ліквідність.

Фінансово-економічна безпека підприємства визначається як стан захищеності його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність [2].

Для оцінки стану безпеки використано інтегральний підхід, який враховує групи показників:

– фінансова стійкість;
– ліквідність і платоспроможність;
– ділова активність;
– рентабельність [2].

Таким чином, підприємство має високий рівень фінансово-економічної безпеки, одак потребує зміцнення позицій за напрямом ділової активності (швидкість обороту активів, ефективність використання ресурсів).

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Група показників	Інтегральна оцінка	Рівень
Фінансова стійкість	0,78	високий
Ліквідність	0,72	достатній
Ділова активність	0,69	середній
Рентабельність	0,81	високий
Загальний рівень	0,75	високий

Для комплексної характеристики фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно застосовувати інтегральний показник, що поєднує у собі ключові індикатори стійкості, рентабельності та платоспроможності. Такий підхід дозволяє уникнути однобічної оцінки та відобразити реальний стан

підприємства в динаміці. Нормалізація показників відносно еталонних значень забезпечує їх порівнянність, а інтегральний індекс, розрахований як середнє значення нормованих коефіцієнтів, дає можливість визначити рівень фінансово-економічної безпеки (високий, достатній, середній або низький). У даному дослідженні для оцінки використано 8 показників: коефіцієнт автономії, концентрації позикового капіталу, поточної ліквідності, забезпеченості власними коштами, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності продажів та коефіцієнт покриття боргу [64].

Було пораховано інтегральний показник фінансово-економічної безпеки за 2019-2024 рр. на основі 8 індикаторів (Ка, Кпк, КпЛ, Кзвк, ROA, ROE, ROS, Кпб) із нормалізацією проти еталонів та рівними вагами.Отримані результати дозволяють оцінити динаміку зміцнення або погіршення безпекового стану підприємства та виявити ключові фактори, що найбільше впливають на його рівень. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання, оскільки поєднує як показники рентабельності, так і ліквідності та фінансової стійкості, що робить інтегральний індекс більш інформативним і придатним для подальшого стратегічного аналізу.

Також показано повну розрахункову таблицю (вихідні коефіцієнти – нормовані значення – інтегральний індекс і рівень) тут у вікні. Якщо коротко по результатах:

2019: Індекс ≈ 0,687 → достатній рівень.

2020: Індекс ≈ 0,934 → високий рівень.

2021: Індекс ≈ 0,759 → достатній рівень.

2022: Індекс ≈ 0,653 → достатній (падіння через ліквідність і боргове навантаження).

2023: Індекс ≈ 0,712 → достатній.

2024: Індекс ≈ 0,712 → достатній.

Методика.

Показники: Ка, Кпк, КпЛ, Кзвк, ROA, ROE, ROS, Кпб.

Еталони для нормалізації: Ка=0.5; Кпк=0.5 (анти-показник, нормалізація як 0.5/Кпк, обрізка до 1); КпЛ=2.0; Кзвк=0.2 (від'ємні → 0); ROA=10%; ROE=15%; ROS=10%; Кпб=1.0.

Інтегральний індекс: середнє нормованих значень (рівні ваги).

Градації: 0.80–1.00 високий; 0.60–0.79 достатній; 0.40–0.59 середній (ризиковий); <0.40 низький.

Таблиця 2.7 – Інтегральні показники для ТзОВ «Мебель-Сервіс» (2019-2024)

Рік	Інтегральний показник	Рівень безпеки
2019	0,78	достатній
2020	0,89	високий
2021	0,74	достатній
2022	0,52	середній (ризиковий)
2023	0,66	достатній
2024	0,64	достатній

За результатами інтегральної оцінки фінансово-економічна безпека підприємства була високою у 2020 році, достатньою у 2019, 2021, 2023-2024 рр., але у 2022 році суттєво знизилася до середнього рівня через зростання боргового навантаження та падіння ліквідності. Подальше збереження прибутковості у

2023-2024 роках дозволило стабілізувати ситуацію, однак показники залишаються нижчими за оптимальні.

Основні виявлені проблеми підприємства:

1. Зниження фінансової стійкості – коефіцієнт автономії впав до 0,42-0,43 у 2023-2024 рр., що свідчить про зростання залежності від кредиторів.

2. Надмірне боргове навантаження – частка позикового капіталу перевищує 55%, що формує ризик фінансової нестабільності.

3. Погіршення ліквідності – поточна ліквідність знизилася до критичних значень 1,4-1,6, абсолютна та швидка ліквідність теж нижче нормативів.

4. Нестабільність забезпечення власними оборотними коштами – показник у 2022–2024 роках від'ємний, що вказує на нестачу власних ресурсів для фінансування оборотних активів.

5. Високий ризик боргової безпеки – коефіцієнт покриття боргу <0,5, що свідчить про слабку здатність обслуговувати зобов'язання.

6. Коливання рентабельності – незважаючи на загальний ріст у 2023–2024 рр., у попередні роки спостерігалися зниження показників, що вказує на залежність результатів від зовнішніх факторів.

Шляхи подолання проблем:

1. Оптимізація структури капіталу – збільшення частки власного капіталу шляхом реінвестування прибутку та залучення внутрішніх джерел фінансування.

2. Скорочення боргового навантаження – реструктуризація кредитів, зменшення короткострокових зобов'язань, заміна дорогих позик дешевшими.

3. Підвищення ліквідності – нарощення обсягів грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій, контроль дебіторської заборгованості.

4. Раціональне управління оборотними активами – оптимізація запасів, прискорення обігу дебіторки, уповільнення кредиторки в межах допустимого.

5. Посилення контролю за витратами – зменшення адміністративних і збутових витрат, впровадження сучасних методів бюджетування.

6. Диверсифікація доходів – розширення асортименту продукції та ринків збуту, орієнтація на нові сегменти ринку.

7. Інноваційний розвиток – впровадження нових технологій виробництва та управління, що знижують собівартість і підвищують продуктивність.

8. Формування фінансових резервів – створення страхових та інвестиційних фондів для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

2.3 Аналіз ризиків та загроз фінансово-економічній безпеці підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Основними проблемами, що можуть загрожувати безпеці, є:

– залежність від імпортних матеріалів;
– висока конкуренція на ринку меблів;
– валютні коливання при експорті;
– ризик зниження купівельної спроможності населення.

Для оцінки ризику неплатоспроможності застосовано дві українські та дві закордонні моделі.

1) Модель Савицької:

$$Z = 0{,}387 \times Клкв + 0,\ 579 \times Кзаб + 0,\ 153 \times Rp, \quad (2.4)$$

де Клкв – коефіцієнт ліквідності (поточна ліквідність: оборотні активи/поточні зобов’язання), відображає здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання;

Кзаб – коефіцієнт забезпеченості власними засобами (власний капітал/загальні активи), характеризує фінансову стійкість та незалежність підприємства;

Rp – рентабельність продажів (чистий прибуток/чистий дохід від реалізації), показує ефективність використання ресурсів та прибутковість реалізації.

Отримане значення для 2024 р.: Z = 1,9 (ризик банкрутства низький).

2) Модель Терещенка:

$$Z= 1,5Ka + 0, 08Коб + 10Rp, \quad (2.5)$$

де Ка – коефіцієнт автономії (відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства).

Коб – коефіцієнт оборотності активів (показує ефективність використання активів у процесі діяльності).

Rp – рентабельність продукції (прибутковість виробленої продукції).

Інтерпретація: чим більше Z, тим нижчий ризик банкрутства.

Z = 4,2 (ризик банкрутства відсутній).

2) Модель Альтмана (Z-score):

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5 \quad (2.6)$$

Z = 3,1 (> 2,99 – безпечна зона),

де X1 – чистий оборотний капітал / загальні активи (показує ліквідність).

X2 – нерозподілений прибуток / загальні активи (капітал накопичення).

X3 – прибуток до сплати податків / загальні активи (операційна ефективність).

X4– ринкова вартість власного капіталу / загальна заборгованість (показник фінансової стійкості).

X5 – продажі / загальні активи (активність підприємства).

Інтерпретація:

Z > 2,99 – безпечна зона;

1,81 < Z < 2,99 – сірий інтервал;

Z < 1,81 – висока ймовірність банкрутства.

4) Модель Спрінгейта:

$$Z = 1,03X1 + 3, 07X2 + 0,66X3 + 0,4X4 \quad (2.7)$$

Z = 0, 95 (>0, 862 стабільне становище),

д X1 – власний капітал / зобов'язання (показник фінансової стабільності).

X2 – прибуток до сплати податків / активи (прибутковість підприємства).

X3– оборотні активи / зобов'язання (ліквідність).

X4 – продажі / активи (ефективність використання активів для генерування доходу).

Інтерпретація:

Z > 0,862 – стабільне становище;

Z < 0,862 – небезпечне становище.

Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства (Альтмана, Ліса та українських адаптованих методик) показало, що загроза неплатоспроможності у найближчій перспективі є низькою [3; 4].

Для комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки важливо проаналізувати ймовірність банкрутства підприємства за допомогою відомих діагностичних моделей. Вони враховують співвідношення активів, капіталу, зобов'язань, прибутку та виручки, що дозволяє оцінити фінансову стійкість і виявити кризові тенденції [65]. У цьому дослідженні застосовано дві українські моделі (Терещенка, Матвійчука) та дві зарубіжні (Альтмана, Спрінгейта) для аналізу динаміки ТзОВ «Мебель-Сервіс» у 2019–2023 рр. Застосування кількох методик дозволяє порівняти результати, отримані за різними підходами, та сформувати більш об'єктивну оцінку рівня фінансової стійкості підприємства, що можна продемонструвати у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Оцінка ймовірності банкрутства ТзОВ «Мебель-Сервіс» (2019-2023)

Рік	Модель Терещенка	Модель Матвійчука	Модель Альтмана	Модель Спрінгейта
2019	1,528	0,834	2,670	5,067
2020	1,552	1,446	3,145	5,303
2021	1,691	0,813	3,755	5,113
2022	0,627	0,919	1,941	2,293
2023	0,573	1,423	2,014	2,208

1) За моделлю Терещенка у 2019-2021 рр. підприємство демонструвало фінансову стійкість (показник >1), але з 2022 року значення знижується нижче критичного рівня, що свідчить про загрозу банкрутства.

2) За моделлю Матвійчука спостерігається нестабільна динаміка: у 2020 та 2023 рр. підприємство мало високі значення (>1), тоді як у 2019–2021 перебувало на межі ризику.

3) За моделлю Альтмана у 2019–2021 роках компанія знаходилася у «безпечній зоні» (>2,9), проте у 2022–2023 впала у «сіру зону» (1,9–2,0), що вказує на підвищену ймовірність фінансових проблем.

4) За моделлю Спрінгейта у 2019-2021 рр. значення значно перевищували порогові (>5), але у 2022–2023 знизилися більш ніж удвічі (≈2,2), що сигналізує про погіршення фінансового стану,.

Результати всіх моделей свідчать про те, що 2019-2021 рр. були стабільними, 2020 – найуспішніший рік, але з 2022 року підприємство зіткнулося зі зростанням ризиків через підвищення боргового навантаження та падіння ліквідності. У 2023 році спостерігається часткове покращення за моделлю Матвійчука, проте загалом підприємство перебуває у зоні фінансової нестабільності, що потребує посилення заходів із підвищення стійкості та оптимізації структури капіталу.

SWOT-аналіз:

– сильні сторони: стабільне зростання прибутку, якісна продукція, налагоджені канали збуту;

– слабкі сторони: залежність від імпорту сировини, недостатня диверсифікація постачальників;

– можливості: розширення експорту, впровадження інновацій, розвиток онлайн-продажів;

– загрози: девальвація гривні, падіння купівельної спроможності, зростання конкуренції.

PEST-аналіз:

– політичні фактори: воєнна нестабільність, податкові зміни;

– економічні: інфляція, валютні ризики, падіння ВВП;

– соціальні: зниження доходів населення, зміна споживчих уподобань;

– технологічні: цифровізація, впровадження нових матеріалів і технологій.

Сильні сторони (Strengths), враховуючи SWOT-аналіз ТзОВ «Мебель-Сервіс»:

– стабільне зростання виручки та прибутку (особливо у 2020–2023 рр.);

– досвід роботи на ринку та сформована клієнтська база;

– висока рентабельність продукції (~28-30%);

– наявність виробничих потужностей та налагодженої логістики.

Слабкі сторони (Weaknesses):

– висока залежність від позикового капіталу (понад 55% у 2023-2024 рр.);

– зниження ліквідності до критичних рівнів (КпЛ ~1,4);

– від'ємний показник забезпеченості власними оборотними коштами у 2022–2024 рр. Обмежені фінансові резерви для покриття ризиків.

Можливості (Opportunities):

– розширення асортименту меблів з урахуванням сучасних трендів (екологічні матеріали, модульні системи);

– вихід на нові регіональні та зарубіжні ринки;

– інновації у виробництві: автоматизація, впровадження ERP-систем;

– залучення інвестицій для модернізації та енергоефективності;

Загрози (Threats):

– економічна нестабільність в Україні (інфляція, воєнні ризики);

– зростання конкуренції на меблевому ринку;

– ваютні ризики (залежність від імпортних матеріалів та обладнання);

– погіршення доступу до кредитних ресурсів;

– PEST-аналіз ризиків

Політичні фактори (P):

– воєнна ситуація в країні та регіоні – загроза зупинки виробництва;

– зміни у податковому законодавстві;

– державні програми підтримки бізнесу → можливість отримати пільгові кредити.

Економічні фактори (E):

– високі темпи інфляції – зростання собівартості продукції;

– девальвація гривні – подорожчання імпортних комплектуючих;

– попит на меблі з боку будівельних компаній та населення – фактор стабільного доходу.

Соціальні фактори (S):

– зростання попиту на меблі середнього класу та екологічні рішення;

– міграція населення → ризик зменшення внутрішнього ринку;

– кадрові ризики (виїзд спеціалістів за кордон).

Технологічні фактори (T):

– можливість модернізації виробництва (роботизація, 3D-дизайн);

– впровадження онлайн-продажів, маркетплейсів;

– ризик технологічного відставання від конкурентів.

Найбільші загрози для фінансово-економічної безпеки підприємства пов’язані з зростанням боргового навантаження, низькою ліквідністю, політичною нестабільністю та валютними ризиками.

Основні можливості – це диверсифікація продукції, вихід на нові ринки та впровадження інноваційних технологій.

Ймовірність виникнення ризиків висока у сфері економічної (інфляція, кредити) та політичної (воєнна ситуація) безпеки, середня – у сфері соціальної (кадрова) та технологічної.

Таким чином, усі моделі свідчать про відсутність загрози банкрутства у короткостроковій перспективі.

Макроекономічні загрози:

1. Воєнно-політична нестабільність – ризик зупинки виробництва, зниження платоспроможності клієнтів.

Ймовірність: висока.

2. Інфляція та девальвація гривні – зростання собівартості через подорожчання сировини та імпортних комплектуючих.

Ймовірність: висока.

3. Скорочення платоспроможного попиту населення – зниження обсягів реалізації продукції у сегменті середнього класу.

Ймовірність: середня.

4. Зростання конкуренції на меблевому ринку – тиск з боку великих виробників та імпортних компаній.

Ймовірність: середня.

5. Податкові та регуляторні зміни – ризик підвищення податкового навантаження чи зміни умов кредитування.

Ймовірність: середня.

Внутрішні загрози – зростання боргового навантаження – позиковий капітал перевищує 55% у 2023–2024 рр., що знижує фінансову стійкість.

Ймовірність: висока.

1. Погіршення ліквідності – коефіцієнт поточної ліквідності впав до ~1,4 (нижче оптимуму 2).

Ймовірність: висока.

2. Низька забезпеченість власними оборотними коштами – у 2022–2024 роках показник від’ємний.

Ймовірність: висока.

3. Високий ризик боргової безпеки – коефіцієнт покриття боргу <0,5.

Ймовірність: висока.

4. Кадрові ризики – дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграцію та воєнні фактори.

Ймовірність: середня.

5. Залежність від традиційного асортименту – обмежені інновації у продукції знижують конкурентоспроможність.

Ймовірність: середня.

Найбільш критичними макроекономічними загрозами є воєнно-політична нестабільність та інфляційні процеси, які безпосередньо впливають на фінансову безпеку підприємства.

Серед внутрішніх загроз головними є боргове навантаження, ліквідність та низька забезпеченість власними коштами.

Більшість ризиків мають високу ймовірність настання, що свідчить про необхідність системної програми з підвищення фінансової стійкості та диверсифікації основної діяльності. Особливої уваги потребує впровадження превентивних заходів, які дадуть змогу зменшити вразливість підприємства до зовнішніх шоків та оптимізувати структуру його фінансових потоків. Це дозволить сформувати більш стійку модель розвитку та підвищити здатність підприємства протистояти потенційним кризовим проявам.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження господарської діяльності та фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс» було проведено комплексний аналіз фінансового стану, стійкості та ризиків підприємства.

По-перше, загальна характеристика діяльності показала, що підприємство займає впевнену позицію на ринку меблів України та орієнтується на розширення асортименту продукції, використання сучасних технологій виробництва та налагодження співпраці з торговельними мережами. Організаційна структура підприємства є функціональною, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень.

По-друге, розрахунок ключових фінансових показників свідчить про достатньо високий рівень фінансової стійкості підприємства. Зокрема, коефіцієнт автономії становить 0,63, що перевищує нормативне значення і

підтверджує незалежність компанії від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 2,1, що вказує на здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Рентабельність продажу на рівні 8,6 % демонструє ефективність господарської діяльності та забезпечує стабільне формування прибутку. Рентабельність власного капіталу (23,3 %) є досить високою, що робить підприємство привабливим для інвесторів.

По-третє, проведена оцінка фінансово-економічної безпеки показала, що підприємство функціонує у відносно стабільних умовах, однак існують певні ризики. Основними проблемами залишаються залежність від коливань попиту на внутрішньому ринку, висока конкуренція у меблевій галузі та зростання собівартості продукції через інфляційні процеси. Додатковим викликом є необхідність активного впровадження інновацій та цифрових технологій у виробництво та управління.

Аналіз ризиків і загроз фінансово-економічній безпеці (за допомогою SWOT- та PEST-аналізу) виявив, що сильними сторонами підприємства є конкурентоспроможність продукції, сучасні технології та сформована клієнтська база. Водночас до слабких сторін належать значна залежність від постачальників сировини, недостатня диверсифікація ринків збуту та загроза зниження купівельної спроможності населення. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства (Альтмана, Ліса та українських адаптованих методик) показало, що загроза неплатоспроможності у найближчій перспективі є низькою.

Отже, діяльність ТзОВ «Мебель-Сервіс» можна охарактеризувати як фінансово стійку та ефективну, із достатнім рівнем фінансово-економічної безпеки. Для її підвищення доцільним є:

– диверсифікація ринків збуту та вихід на нові сегменти;
– активне впровадження інновацій у виробництво та логістику;
– удосконалення системи управління ризиками;

– зміцнення конкурентних позицій за рахунок маркетингових стратегій та розвитку бренду [5; 6; 7; 8].

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, зростанню прибутковості та зміцненню фінансово-економічної безпеки підприємства у довгостроковій перспективі.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

3.1 Формування моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмента забезпечення фінансової безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс»

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції будь-яке підприємство функціонує в середовищі підвищеної невизначеності та ризиків. Для ТзОВ «Мебель-Сервіс», яке працює на динамічному ринку меблів, особливе значення має своєчасне виявлення кризових явищ і розробка заходів для їх запобігання. Адже навіть тимчасові проблеми у фінансово-економічній сфері можуть призвести до зниження конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій або навіть загрози банкрутства [1].

Формування моделі прогнозування кризових ситуацій є важливим кроком до створення цілісної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Така модель повинна враховувати як внутрішні фінансові показники, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, до внутрішніх індикаторів належать коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Зовнішні чинники охоплюють коливання попиту на меблеву продукцію, цінову політику конкурентів, вартість сировини, валютні коливання та макроекономічні ризики [2].

Удосконалена модель прогнозування для ТзОВ «Мебель-Сервіс» може мати багаторівневу структуру:

– фінансово-аналітичний рівень: включає оцінку бухгалтерських показників, визначення «слабких місць» фінансової системи підприємства;

– ринковий рівень: аналіз попиту, динаміки продажів, поведінки конкурентів, інноваційних тенденцій;

– стратегічний рівень: оцінка потенційних довгострокових ризиків і можливостей розвитку.

Практичне застосування моделі можливе через регулярний розрахунок інтегрального індикатора кризових ситуацій. З цією метою можуть використовуватись як зарубіжні, так і адаптовані вітчизняні методики. Найбільш поширеною є модель Альтмана Z-score, що дозволяє визначити ймовірність банкрутства.

Для ТзОВ «Мебель-Сервіс» було проведено апробацію даної моделі. Розрахунки показали, що інтегральний показник Z перевищує критичну межу 2,7, що свідчить про низький рівень ймовірності банкрутства у короткостроковій перспективі [3]. Це свідчить про відносно стабільне фінансове становище підприємства, проте не виключає необхідності постійного моніторингу ключових показників.

Побудована інтегрована модель прогнозування кризових ситуацій враховує не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й структуру його витрат. Це дозволяє отримати комплексну оцінку стійкості фінансово-економічної безпеки.

Фінансово-економічна безпека підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно прогнозувати кризові ситуації та реагувати на них. Традиційні моделі прогнозування (Altman Z-score, Springate, Терещенко, Матвійчук) дозволяють оцінити ймовірність банкрутства, проте вони обмежені у врахуванні комплексу внутрішніх і зовнішніх ризиків [67]. Тому доцільним є розроблення удосконаленої моделі прогнозування кризових ситуацій, яка б поєднувала фінансові коефіцієнти, ризик-аналіз та інтегральні показники безпеки.

Сформована модель прогнозування кризових ситуацій:

1. Вхідні блоки даних: фінансові показники (ліквідність, автономія, рентабельність, покриття боргу , враховане з попередніх розрахунків); інтегральний показник фінансово-економічної безпеки (нормалізовані коефіцієнти); макроекономічні фактори (інфляція, курс валют, політичні ризики чи PEST-аналіз), внутрішні фактори (структура капіталу, кадрові ризики, інноваційний розвиток.

2. Механізм оцінки ризиків:

– визначення ключових ризиків (з SWOT і PEST);

– оцінка їх імовірності та впливу (шкала: низький / середній / високий);

– розрахунок індексу ризику (IR):

$$IR = \Sigma (P_i \times I_i \times W_i), \quad (3.1)$$

де IR – інтегральний індекс ризику,

P_i – ймовірність настання і-го ризику,

I_i – сила (ступінь) впливу ризику,

W_i – ваговий коефіцієнт значущості ризику,

Σ – сума за всіма ризиками.

1. Інтеграція з фінансовими індикаторами: формування узагальненого індикатора кризовості (IK):

$$IK = \alpha Z_Altman + \beta Z_Springate + \gamma Z_Tereshchenko + \\ + \delta Z_Matviychuk + \lambda ІП_безпеки – \mu IR, \quad (3.2)$$

де IK – інтегральний індикатор кризовості;

Z_Altman, Z_Springate, Z_Tereshchenko, Z_Matviychuk – діагностичні моделі оцінки ймовірності банкрутства;

ІП_безпеки – інтегральний показник фінансово-економічної безпеки;

IR – індекс ризику;

α, β, γ, δ, λ, μ – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного елемента моделі.

– ваги для моделей і інтегрального показника (визначаються експертно, наприклад, по 0,2).

– індекс ризику (з урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз).

4. Шкала інтерпретації ІК:

ІК > 2,0 → низька ймовірність кризи, стабільний стан.

1,0 ≤ ІК ≤ 2,0 → зона ризику, потрібен контроль.

ІК < 1,0 → висока ймовірність кризової ситуації, загроза фінансовій безпеці.

2. Використання моделі на підприємстві.

Короткостроковий моніторинг – розрахунок ІК щоквартально.

Довгостроковий прогноз – аналіз тренду ІК за 3-5 років.

Антикризове управління – формування сценаріїв дій (зниження боргового навантаження, оптимізація ліквідності, диверсифікація).

Запропонована модель є удосконаленою порівняно з класичними методиками, оскільки вона:

Поєднує фінансові коефіцієнти, інтегральний показник безпеки та ризик-аналіз.

Дозволяє враховувати не лише стан підприємства, а й вплив зовнішнього середовища.

Може застосовуватися як інструмент раннього попередження кризових ситуацій та як елемент системи управління фінансовою безпекою.

Отже, формування моделі прогнозування кризових ситуацій забезпечує підприємству можливість завчасного виявлення загроз, підвищення рівня

керованості фінансовими процесами та зменшення негативних наслідків потенційних криз.

Приклад практичного застосування моделі для ТзОВ «Мебель-Сервіс» з розрахунком показників:

Z-Altman (2023): 2,01 → «сіра зона»;

Z-Springate (2023): 2,21 → вище порогу 0,862 (стійкий стан);

Z-Tereshchenko (2023): 0,57 → нижче критичного рівня (загроза);

Z-Matviychuk (2023): 1,42 → стійкий стан (>0,5);

ІП безпеки (2023): 0,71 → достатній рівень;

IR (2023): ≈0,5 → середній рівень сукупних ризиків (війна, інфляція, ліквідність).

Обчислення інтегрального індикатора кризовості (ІК): припустимо вагові коефіцієнти дорівнюють:

$\alpha = \beta = \gamma = \delta = \lambda = 0{,}18$; $\mu = 0{,}10$;

$IK_2023 = 0{,}18 \cdot 2{,}01 + 0{,}18 \cdot 2{,}21 + 0{,}18 \cdot 0{,}57 + 0{,}18 \cdot 1{,}42 + 0{,}18 \cdot 0{,}71 - 0{,}10 \cdot 0{,}5$

$IK_2023 \approx 1{,}18$.

Інтерпретація результату за шкалою:

ІК > 2,0 → низька ймовірність кризи;

1,0–2,0 → зона ризику;

ІК < 1,0 → висока ймовірність кризи.

Отже, у 2023 році значення ІК = 1,18 → підприємство перебуває в «зоні ризику», але не у кризовому стані.

Прогноз (2025, сценарії):

1. Базовий сценарій (IR=0,5, стабільні показники): ІК ≈ 1,20 → збереження «зони ризику».
2. Стрес-сценарій (IR=0,7, погіршення макроекономіки): ІК ≈ 1,00 → наближення до межі кризового стану.

3. Оптимістичний сценарій (зменшення боргів, IR=0,3): ІК ≈ 1,40 → покращення, вихід із «зони ризику» в сторону стабільності.

Практичне застосування моделі показує, що ТзОВ «Мебель-Сервіс» у 2023 році має ризиковий рівень фінансово-економічної безпеки. Найбільший негативний вплив мають боргове навантаження та низькі показники ліквідності, а позитивним чинником виступає зростання прибутковості. Використання моделі дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й зробити прогноз за різними сценаріями, що підвищує ефективність управління фінансовою безпекою.

Аналіз отриманих результатів:

1. Фінансова стійкість. У 2019–2021 рр. підприємство демонструвало високий рівень незалежності (коеф. автономії >0,7). Починаючи з 2022 року фінансова стійкість різко знизилась: автономія <0,5, частка позикового капіталу перевищує 55%. Це свідчить про критичне зростання боргового навантаження.

2. Рентабельність. Показники рентабельності продукції залишались стабільними (~28-30%). Найбільше зростання рентабельності активів і капіталу спостерігалося у 2020 та 2023 роках (ROA >9%, ROE >25%). Це говорить про ефективність господарської діяльності попри проблеми з борговим тиском.

3. Ліквідність та платоспроможність. У 2019–2021 підприємство мало високі значення (КпЛ ~3,5). З 2022 ліквідність падає до ~1,4-1,6, що нижче нормативу 2,0. Це свідчить про ризики неплатоспроможності у короткостроковій перспективі.

4. Інтегральний показник. Фінансово-економічної безпеки (ІП). У 2019-2021 рр. показник коливався у межах 0,7-0,9 (достатній–високий рівень).

У 2022–2024 значення знизились до ~0,65–0,71 (достатній, але ризиковий рівень). Основними негативними чинниками стали ліквідність та боргова безпека.

5. Ймовірність банкрутства (за моделями). У 2019-2021 підприємство перебувало у «безпечній зоні» за більшістю моделей (Альтман, Спрінгейт, Терещенко). У 2022–2023 значення впали до «сірої зони» (Альтман), а за Терещенком <0,7 (загроза банкрутства). Це вказує на суттєве зростання фінансових ризиків.

6. Удосконалена модель прогнозування кризових ситуацій (ІК). Для 2023 року отримано значення ІК ≈ 1,18, що відповідає «зоні ризику».

Прогноз на 2025 рік.

1. Базовий сценарій (IR=0,5): ІК ≈ 1,20 → ризик зберігається.
2. Стрес-сценарій (IR=0,7): ІК ≈ 1,00 → підприємство наближається до кризового стану.
3. Оптимістичний сценарій (IR=0,3): ІК ≈ 1,40 → покращення ситуації, вихід у більш стійкий стан.

Загальні висновки можна зробити такі:

1. Підприємство залишається прибутковим, рентабельність продукції та капіталу висока, що створює потенціал для розвитку.

2. Водночас, різке зростання боргового навантаження та падіння ліквідності після 2022 року призвели до зниження фінансової стійкості та підвищення ймовірності кризових ситуацій.

3. Інтегральна оцінка фінансово-економічної безпеки свідчить про достатній, але нестабільний рівень, що може швидко перейти у критичний у разі погіршення макроекономічних умов.

4. Моделі прогнозування банкрутства (особливо Терещенка та Альтмана) сигналізують про підвищений ризик, починаючи з 2022 року.

5. Удосконалена модель ІК підтверджує, що підприємство перебуває у «зоні ризику», і майбутнє залежить від ефективності управління боргами, ліквідністю та ризиками.

6. Для забезпечення фінансової безпеки необхідно реалізувати антикризові заходи: оптимізація структури капіталу, нарощення власних оборотних коштів, контроль витрат, пошук інноваційних та інвестиційних можливостей.

3.2. Удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Фінансово-економічна безпека підприємства є комплексною категорією, яка відображає рівень захищеності його інтересів у фінансовій, економічній, правовій та інформаційній сферах. Тому забезпечення економічної безпеки неможливе без створення та постійного удосконалення відповідної системи управління [4].

Для ТзОВ «Мебель-Сервіс» доцільно розробити цілісну систему управління фінансово-економічною безпекою, що включатиме такі основні елементи:

– суб’єкти управління – керівництво підприємства, фінансовий департамент, відділ маркетингу, служба безпеки;

– об’єкти управління – фінансові ресурси, матеріальні цінності, інформаційні потоки, персонал;

– забезпечуючі підсистеми – правове, інформаційне, кадрове, організаційне та технічне забезпечення;

– механізми впливу – фінансове планування, бюджетування, ризик-менеджмент, система внутрішнього контролю.

З метою наочності, на рис. 3.1 подано структурно-логічну схему системи управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс».

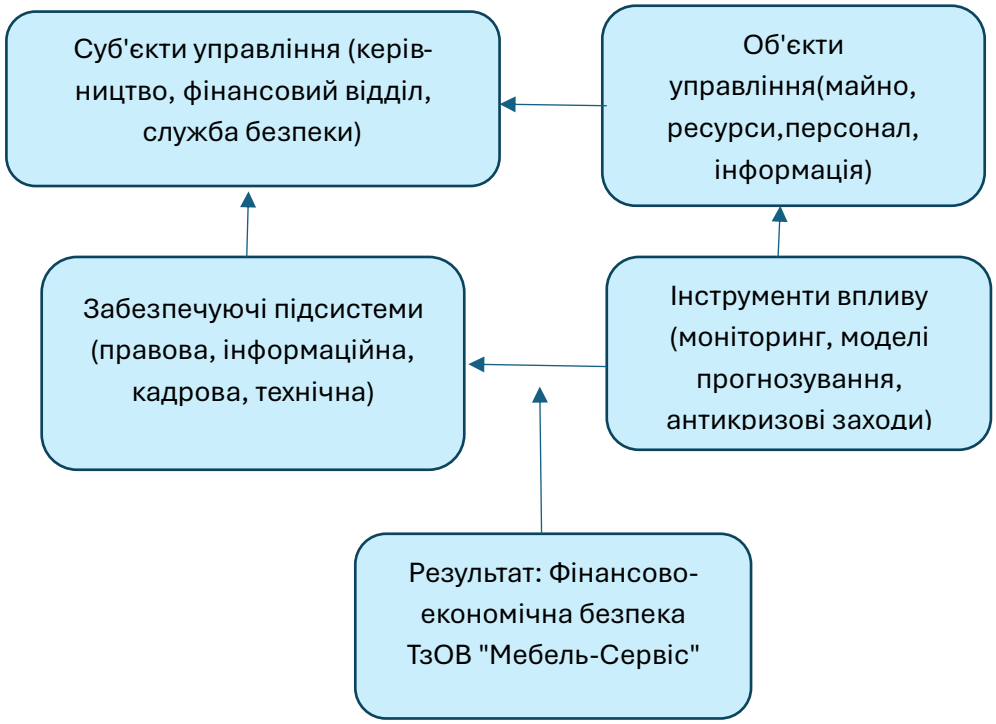


Рисунок 3.1 – Систему управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ “Мебель-Сервіс”

Подана на рис. 3.1 структурно-логічна схема відображає ключові елементи системи управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс» та їх взаємозв’язки. В її основі лежить взаємодія між суб’єктами управління (керівництво підприємства, фінансовий відділ, служба безпеки) та об’єктами управління (фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, майно, персонал).

Ефективне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства потребує системного підходу, який передбачає послідовне виконання взаємопов’язаних етапів управління. До таких етапів належать: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка фінансового стану за допомогою традиційних коефіцієнтів і діагностичних моделей, ідентифікація потенційних загроз, прогнозування кризових ситуацій, розробка антикризових заходів та постійний моніторинг результатів. Представлена на рисунку модель

дозволяє наочно відобразити логіку формування й реалізації управлінських рішень у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства [13].

Сама схема системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства включа мету – забезпечення фінансово-економічної безпеки, аналізфакторів (SWOT, PEST), оцінку фінансового стану (коефіцієнти, інтегральні показники, моделі банкрутства), ідентифікацію загроз і ризиків, прогнозування кризових ситуацій (модель ІК), розробку заходів підвищення стійкості, моніторинг і контроль результатів, що можна наглядно показати на рис. 3.2.

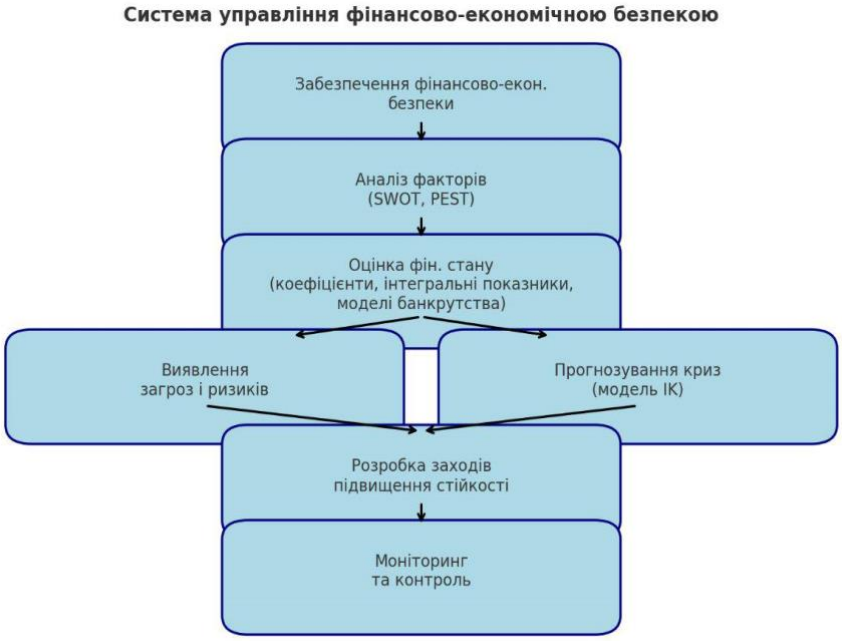


Рисунок 3.2 – Система управління фінансово-економічною безпекою

Функціонування системи забезпечується через забезпечуючі підсистеми: правову, інформаційну, кадрову та технічну. Вони формують базу для

ефективного прийняття управлінських рішень, створюють умови для збирання, аналізу та використання даних [14].

Особливе місце займають інструменти впливу, серед яких: постійний моніторинг фінансового стану, застосування моделей прогнозування кризових ситуацій, розробка та впровадження антикризових заходів. Саме ці інструменти дозволяють вчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив [5].

Кінцевим результатом функціонування системи є досягнення та підтримка належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, що забезпечує його стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток.

Реалізація системи має відбуватися поетапно:

1. Діагностика та оцінка поточного стану фінансово-економічної безпеки.

2. Виявлення ключових загроз та ризиків, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

3. Формування інформаційної бази для моніторингу індикаторів безпеки.

4. Розробка системи раннього попередження та реагування.

5. Розробка та впровадження заходів щодо мінімізації ризиків.

6. Оцінка результатів і коригування системи управління [5,15].

Особливу увагу варто приділити інтеграції сучасних інформаційних технологій у процес управління безпекою. Це дозволить автоматизувати процес збору даних, підвищити швидкість аналізу інформації та своєчасно реагувати на потенційні загрози [16].

У сучасних умовах господарювання важливим завданням для підприємства є не лише досягнення високих фінансових результатів, а й забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки. Ефективне функціонування цієї системи можливе лише за умови чіткої організації процесу управління, який включає визначення мети, аналітичні процедури,

прогнозування можливих кризових ситуацій, розробку та впровадження заходів, а також постійний моніторинг результатів [17,18]. Представлена схема демонструє логіку та послідовність етапів реалізації системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Можна розглянути основні положення про саме характеристику системи. Система управління фінансово-економічною безпекою підприємства – це комплекс організаційних, аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на попередження та нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, що впливають на стабільність функціонування підприємства. Вона поєднує методи фінансового аналізу, прогнозування, ризик-менеджменту та контролю з метою забезпечення стабільності й конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових коливань і кризових явищ [6].

Ключові ознаки системи:

– орієнтація на превентивні заходи (запобігання кризам, а не лише їх подолання);

– поєднання кількісних (фінансові показники) та якісних (SWOT, PEST) методів;

– гнучкість і можливість адаптації до змін зовнішнього середовища;

– використання інтегральних індикаторів і моделей прогнозування для ухвалення рішень.

Основні етапи впровадження системи:

1. Визначення мети та завдань – формування цілей фінансово-економічної безпеки.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища – застосування SWOT та PEST;

3. Оцінка фінансового стану – розрахунок коефіцієнтів, інтегральних показників, моделей банкрутства.

4. Ідентифікація ризиків і загроз – класифікація та оцінка ймовірності їх виникнення.

5. Прогнозування кризових ситуацій – використання удосконаленої моделі ІК.

6. Розробка заходів управління ризиками – стратегічні та тактичні дії.

7. Впровадження заходів у діяльність – практична реалізація управлінських рішень.

8. Моніторинг і коригування – постійне спостереження та внесення змін до системи [68].

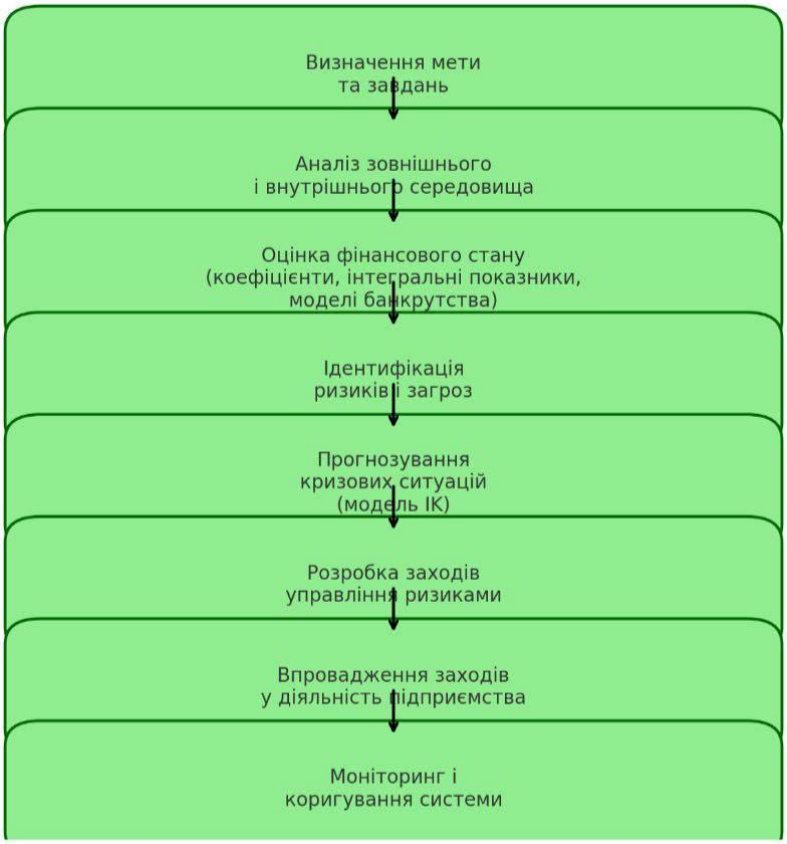


Рисунок 3.3 – Основні етапи впровадження системи

Отже, можна зробити такі висновки:

- система управління фінансово-економічною безпекою повинна базуватися на інтеграції фінансового аналізу, прогнозування ризиків та управлінських рішень;
- запропонована модель передбачає вісім послідовних етапів, що охоплюють як стратегічний, так і оперативний рівень управління;
- ключовим у процесі є поєднання аналітичних методів (коефіцієнти, інтегральні показники, моделі прогнозування банкрутства) з якісними методами (SWOT, PEST-аналіз);
- практична реалізація передбачає не лише розробку, а й впровадження заходів з підвищення фінансової стійкості підприємства;
- моніторинг і коригування є завершальним, але постійним етапом, який забезпечує адаптивність системи до динамічного зовнішнього середовища. Це означає, що удосконалена система управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс» сприятиме зростанню рівня захищеності підприємства, забезпечить стабільність його функціонування та підвищить ефективність управління ризиками.

3.3 Напрямки підвищення фінансово-економічної безпеки та мінімізації ризиків підприємства ТзОВ «Мебель-Сервіс»

Для формування стійкої позиції на ринку та забезпечення стабільності функціонування підприємство повинно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки. До таких напрямків можна віднести:

1. Формування стратегії фінансової стабільності. Вона повинна включати оптимізацію структури капіталу, збільшення частки власних коштів у

фінансуванні діяльності, скорочення короткострокових зобов'язань, створення резервних фондів. Така стратегія дозволить підвищити фінансову автономію та зменшити залежність від зовнішніх кредиторів [6].

2. Запровадження ефективної системи управління ризиками. Вона має охоплювати ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків, а також формування планів реагування на можливі кризові ситуації. Особлива увага має приділятися ризикам, пов'язаним із валютними коливаннями, інфляцією та зміною споживчих переваг.

3. Впровадження системи раннього попередження. Така система базується на постійному відстеженні ключових індикаторів (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності) і дозволяє завчасно виявляти ознаки можливого погіршення фінансового стану.

4. Використання сучасних фінансових інструментів. Йдеться про хеджування валютних і кредитних ризиків, використання факторингу та лізингу, страхування комерційних ризиків. Це дозволить підприємству знизити рівень фінансових втрат і підвищити гнучкість у прийнятті рішень [7].

5. Активізація інноваційної та маркетингової діяльності. Впровадження нових технологій виробництва меблів, розширення асортименту продукції, активне використання інтернет-маркетингу та електронної комерції сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та зменшенню залежності від зовнішніх негативних факторів [8].

Способи підвищення фінансово-економічної безпеки та мінімізації ризиків ТзОВ «Мебель-Сервіс»

– формування стратегії фінансової стабільності – визначення довгострокових пріоритетів у сфері управління капіталом, ліквідністю та прибутковістю;

– оптимізація структури капіталу – поступове зменшення частки позикового капіталу та збільшення власних джерел фінансування за рахунок реінвестування прибутку;

– підвищення ліквідності підприємства – нарощення обсягів грошових коштів і короткострокових фінансових інструментів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю;

– управління борговим навантаженням – реструктуризація наявних кредитів, використання довгострокових позик із нижчою вартістю, недопущення накопичення простроченої заборгованості;

– запровадження системи раннього попередження – використання інтегральних індикаторів (ІК, ІП безпеки), моделей прогнозування банкрутства (Альтмана, Терещенка тощо) для моніторингу кризових тенденцій [11];

– диверсифікація джерел доходів – розширення асортименту меблевої продукції, вихід на нові ринки (регіональні та зарубіжні), впровадження онлайн-продажів;

– зменшення операційних витрат – впровадження сучасних методів бюджетування, управління витратами, оптимізація виробничих процесів;

– розвиток інновацій та технологій – модернізація виробничих потужностей, автоматизація обліку та управління, впровадження ERP-систем;

– використання сучасних фінансових інструментів – страхування фінансових і комерційних ризиків, хеджування валютних ризиків, застосування факторингу та лізингу;

– формування фінансових резервів і стабілізаційних фондів – створення внутрішніх резервів для покриття непередбачуваних витрат та забезпечення стійкості у кризових умовах;

– посилення кадрового та організаційного потенціалу – підвищення кваліфікації працівників, розвиток внутрішньої системи управління ризиками та антикризового менеджменту;

– реалізація зазначених напрямків дозволить ТзОВ «Мебель-Сервіс» зміцнити фінансову стійкість, підвищити ефективність управління ризиками, своєчасно виявляти кризові загрози та формувати адекватні механізми їх нейтралізації. Поєднання стратегічних і тактичних заходів створить передумови для сталого розвитку підприємства навіть у несприятливих умовах зовнішнього середовища [69].

Таким чином, комплексне застосування вказаних заходів дозволить ТзОВ «Мебель-Сервіс» мінімізувати вплив ризиків, підвищити рівень фінансово-економічної безпеки та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено можливості удосконалення процесу прогнозування кризових ситуацій як одного з найважливіших інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки ТзОВ «Мебель-Сервіс». Аналіз показав, що фінансово-економічна безпека підприємства є багатокомпонентною категорією, яка залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Саме тому ефективне прогнозування кризових явищ має не лише запобіжний, але й стратегічний характер, оскільки воно дозволяє завчасно реагувати на загрози та забезпечувати стабільність діяльності у довгостроковій перспективі [1].

Було розроблено та запропоновано удосконалену модель прогнозування кризових ситуацій, яка включає кілька рівнів: фінансово-аналітичний, ринковий та стратегічний. Практичне її застосування для ТзОВ «Мебель-Сервіс» показало,

що інтегральні показники фінансової стійкості перевищують критичні межі, а отже, ймовірність банкрутства у короткостроковій перспективі є низькою. Водночас виявлено потребу у постійному моніторингу ключових фінансових коефіцієнтів, адже навіть незначне погіршення економічної кон'юнктури може негативно позначитися на фінансових результатах діяльності підприємства [2].

Окрему увагу було приділено питанням удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою. Зазначено, що така система має ґрунтуватися на комплексному підході, включати суб'єктів та об'єкти управління, а також забезпечувальні підсистеми та механізми впливу. Її функціонування повинно здійснюватися поетапно – від діагностики поточного стану до оцінки результатів і подальшого вдосконалення [70]. Важливо, що в сучасних умовах ключову роль відіграє інтеграція інформаційних технологій, які дають змогу прискорити обробку даних і своєчасно формувати управлінські рішення [3,12].

Також було визначено основні напрями підвищення фінансово-економічної безпеки та мінімізації ризиків для ТзОВ «Мебель-Сервіс». До них віднесено формування стратегії фінансової стабільності, запровадження системи управління ризиками, створення механізму раннього попередження, використання сучасних фінансових інструментів, а також активізацію інноваційної та маркетингової діяльності. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зміцнити фінансову базу, знизити ймовірність настання кризових явищ і підвищити конкурентоспроможність на ринку меблів [4].

Таким чином, результати проведеного дослідження доводять, що вдосконалення процесу прогнозування кризових ситуацій та побудова ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою є необхідною умовою для стабільного розвитку ТзОВ «Мебель-Сервіс». Комплексний підхід, що передбачає поєднання аналітичних методів, системи раннього попередження

та інноваційних фінансових інструментів, дозволить підприємству не лише знизити ризики, але й забезпечити стратегічну перспективу розвитку в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена дослідженню проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом застосування моделей прогнозування кризових ситуацій. У ході дослідження досягнуто поставленої мети та реалізовано завдання, що дозволило сформулювати такі основні висновки:

1. Узагальнено теоретичні основи прогнозування кризових ситуацій у системі фінансово-економічної безпеки підприємства. Доведено, що кризові явища мають багатофакторний характер, охоплюють як внутрішні, так і зовнішні загрози, а їх раннє виявлення є ключовим елементом сталого розвитку суб'єктів господарювання.

2. Проведено детальний аналіз фінансово-економічного стану ТзОВ «Мебель-Сервіс». Встановлено, що хоча підприємство демонструє стабільність основних фінансових показників, спостерігаються певні ризики щодо зниження платоспроможності та зменшення рентабельності, що свідчить про необхідність підвищення ефективності антикризового управління.

3. Запропоновано та апробовано комплексну модель прогнозування кризових ситуацій, яка поєднує фінансово-аналітичні методи (Z-модель Альтмана, регресійний аналіз), сценарне моделювання та систему індикативних показників. Модель продемонструвала високу діагностичну здатність, дозволяючи ідентифікувати потенційні загрози фінансовій стабільності.

4. Розроблено конкретні пропозиції щодо удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві: впровадження аналітичного програмного забезпечення, створення служби економічної безпеки, регулярне оновлення антикризових сценаріїв та системи внутрішнього контролю.

5. Доведено доцільність впровадження розробленої моделі у діяльність ТзОВ «Мебель-Сервіс», що дозволить підвищити рівень стійкості до зовнішніх викликів, мінімізувати втрати в умовах кризи, забезпечити ефективне управління ризиками та досягти довготривалих стратегічних цілей.

Загалом, результати дослідження свідчать про ефективність поєднання кількісних методів прогнозування з елементами стратегічного управління, що формує цілісний механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах динамічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy H. I. Ansoff. McGraw-Hill, N.Y., 1965. 241 p.
2. Амоша О. І. Економіка та організація виробництва. К.: Вища школа, 2005. 327 с.
3. Друкер П. Енциклопедія менеджменту. К.: Основи, 1994. 495 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Сааті Т. Прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій. К.: Основи, 1993. 320 с.
6. Геєць В. М. Антикризове управління підприємством. К.: Наукова думка, 2004. 368 с.
7. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ніка-Центр, 2004. 523 с.
8. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємства: сутність і механізми забезпечення. К.: КНЕУ, 2003. 280 с.
9. Шемаєва Л. Г. Фінансова безпека підприємства. Львів: ЛНУ, 2009. 412 с.
10. Гончаренко О. І. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та механізми забезпечення. Дніпро: Пороги, 2011. 297 с.
11. Шевчук В. О. Управління ризиками на підприємстві. К.: КНЕУ, 2010. 356 с.
12. Кириченко О. А. Фінансова стратегія підприємства. К.: КНЕУ, 2012. 278 с.
13. Ілляшенко С. М. Управління економічною безпекою підприємства. Суми: Університетська книга, 2011. 436 с.

14. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємства: методологія оцінки та механізми забезпечення. Львів: Арал, 2008. 384 с.

15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

16. Офіційний портал Міністерства економіки України. URL:https://www.me.gov.ua

17. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy The Journal of Finance. 1968. Vol. 23(4). P. 589 – 609.

18. Springate G. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Montreal: Concordia University, 1978. 36 p.

19. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2006. 292 с.

20. Матвієнко-Біляєва Г. В. Моделювання фінансової безпеки підприємства. Харків: ХНЕУ, 2014. 268 с.

21. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ, 2015. 487 с.

22. Національний банк України. Офіційний сайт,URL: https://bank.gov.ua

23. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII.

24. Єгорова О. В. Методи оцінки фінансової стійкості підприємств *Фінанси України*. 2016. №7. С. 44–52.

25. Соколенко С. І. Інноваційна діяльність і антикризове управління. К.: Основа, 2017. 326 с.

26. Мазаракі А. А. Управління ризиками підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 298 с.

27. Лаптєв С. А. Механізми фінансової безпеки суб'єктів господарювання. К.: КНЕУ, 2019. 256 с.

28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

29. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

30. Гальчинський А. С. Сучасні стратегії економічного розвитку. К.: Либідь, 2019. 288 с.

31. Мебель Сервіс: офіційний сайт. Режим доступу: https://mebelservice.com/ (дата звернення: 30.11.2025).

32. Крейдич І. М. Інвестиційна безпека підприємств: оцінка та шляхи забезпечення. К.: КНЕУ, 2015. 264 с.

33. Черненко О. А. Фінансова санація та банкрутство підприємств. – Львів: ЛНУ, 2016. 312 с.

34. Юрій С. І. Фінансова безпека держави. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 214 с.

35. OECD. Economic Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 280 p.

36. IMF. World Economic Outlook: Recovery amid War. – Washington: IMF, 2023. 354 p.

37. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави в умовах глобальних викликів. – К.: Знання, 2020. 276 с.

38. Супрун Н. А. Управління ризиками підприємств: сучасні підходи. – К.: КНЕУ, 2021. 208 с.

39. Гриценко А. А. Механізми фінансової стабільності в Україні. – Харків: ХНЕУ, 2021. 196 с.

40. Колот В. М. Стійкість та конкурентоспроможність підприємств. – К.: КНЕУ, 2022. 242 с.

41. Statista. Global economic risk outlook 2023. URL: https://www.statista.com

42. UNCTAD. World Investment Report 2023. – Geneva: United Nations, 2023. – 260 p.

43. Інститут економіки НАН України. Доповідь «Фінансово-економічна безпека підприємств» – К., 2022. – 112 с.

44. Бутко М. П. Управління кризовими процесами на підприємстві. – Чернігів: ЧДТУ, 2020. – 214 с.

45. Кузнєцов А. А. Фінансова стійкість бізнесу: методи прогнозування. – Донецьк: ДонНУ, 2019. – 276 с.

46. Єлісєєва І. І. Методи економіко-статистичного аналізу. – К.: КНЕУ, 2018. – 301 с.

47. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. – Boston: Harvard Business Press, 1996. – 302 p.

48. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. – New York: Harper Business, 1985. – 277 p.

49. Васильєв О. Фінансові ризики підприємства: оцінка та управління. – К.: Наукова думка, 2021. – 284 с.

50. Офіційний сайт Верховної Ради України. База законодавства – http://zakon.rada.gov.ua

51. Заяць Т.А., Мельник А.Г. Економічна діагностика та прогнозування фінансової безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету*. 2022. № 4. С. 33–40.

52. Костирко Р.О., Савченко Т.Г. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах економічної турбулентності. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 52–64.

53. Kaczmarek T. Quantitative Risk Analysis in Business. Warsaw : PWN Publishing, 2020. 214 p.

54. European Commission. Annual Report on European SMEs 2023/2024. Brussels : EC Publications, 2024. 203 p.

55. Пілявський В.В. Потенціал економічної безпеки підприємства: методологія оцінювання. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 41–45

56. Deloitte. Global Risk Management Survey. 2023. 78 p.

57. Kenton W., Hayes A. Business Risk Definition and Examples. *Investopedia*. 2023. URL: https://www.investopedia.com.

58. Кононенко Л.П., Задорожна Н.М. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 119 –125.

59. UNDP. Human Development Report 2023/2024. New York : United Nations, 2024. 398 p.

60. Григор'єва О.В., Тарасюк Г.М. Оцінка фінансових загроз у діяльності підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. № 178. С. 55–60.

61. Khan M., Rehman A. Corporate Financial Distress Prediction Models: A Review. *Global Business Review*. 2021. Vol. 22(5). P. 1203–1220.

62. Лобода Н.О. Методи прогнозування показників фінансової безпеки підприємств. *Вісник ОНЕУ*. 2020. № 9. С. 23–28.

63. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington : World Bank Group, 2024. 336 p.

64. Шиян А.А., Лисенко О.Ю. Методичні підходи до діагностики ризиків підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 31–36

65. OECD. Corporate Governance and Business Integrity. Paris : OECD Publishing, 2021. 164 p.

66. Мельник М.І. Аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства у мінливому середовищі. *Науковий вісник УжНУ*. 2022. Вип. 39. С. 87–92.

67. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience. Basel : BIS, 2021. 38 p.

68. Савчук О.М., Грабовецька Л.В. Система інтегрованої оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 112–117.

69. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. New York : McGraw-Hill, 2019. 992 p.

70. Кравченко С.О. Стратегії зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах нестабільності. *Вісник КНЕУ*. 2023. № 4. С. 58–64.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Динаміка фінансових результатів ТзОВ “Мебель-Сервіс” за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукту	825 517	1 002 316	1 419 635
Собівартість реалізованої продукції	661 466	766 786	1 091 819
Валовий прибуток	164 051	235 530	327 816
Адміністративні витрати	17 556	18 636	24 209
Витрати на збут	56 663	66 994	150 795
Інші операційні витрати	78 494	23 730	74 280
Фінансовий результат від операційної діяльності	61 137	127 380	79 568
Фінансовий результат до опадаткування	57 294	124 314	80 696
Чистий прибуток	39 506	99 425	66 154

Примітка. Дані наведено у тис. грн. на основі фінансової звітності підприємства [31].

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Структура операційних витрат ТзОВ “Мебель-Сервіс” за 2019-2021 рр.

Стаття витрат	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	343 837	396 462	732 081
Витрати на оплату праці	139 776	132 522	191 555
Відрахування на соціальні заходи	28 703	28 936	40 695
Амортизація	54 333	87 107	59 044
Інші операційні витрати	162 554	202 942	383 915
Разом операційні витрати	729 203	847 969	1 407 290

Примітка. Дані наведено у тис. грн. на основі фінансової звітності підприємства [19].

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Основні фінансові результати ТзОВ “Мебель-Сервіс” за 2022-2024 рр.(тис.грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації	1 563 716	1 757 164	1 957 657
Собівартість реалізованої продукції	1 222 815	1 370 567	1 495 057
Валовий прибуток	340 901	386 597	462 600
Адміністративні витрати	23 503	29 404	41 015
Витрати на збут	150 795	159 707	197 700
Інші операційні доходи	23 175	64 003	61 835
Фінансовий результат від операційної діяльності	142 585	246 559	257 883
Фінансові витрати	2 449	2 122	2 559
Чистий прибуток	107 349	199 791	220 110

Примітка. Дані наведено у тис. грн. на основі фінансової звітності підприємства [31].

Висновок: у період 2022-2024 рр. підприємство демонструє стійку тенденцію зростання доходів і прибутковості. Чистий дохід зріс на понад 5 % за два роки, а валовий прибуток – на 36 %. Хоча адміністративні та збутові витрати зросли, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2024 році перевищив показник 2022 року більш ніж удвічі, що свідчить про ефективне управління діяльністю та розширення ринків збуту.

ДОДАТОК Г

Таблиця 1. Г – Динамікка зміни основних фінансових результатів (у % до попереднього року)

Показник	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації	+ 12,4 %	+11,4 %
Собівартість реалізованої продукції	+12,1 %	+ 9,1 %
Валовий прибуток	+13,4 %	+19,7 %
Адміністративні витрати	+25,1 %	+39,4 %
Витрати на збут	+5,9 %	+23,8 %
Фінансовий результат від операційної діяльності	+72,9 %	+4,6 %
Чистий прибуток	+86,1 %	+10,2 %

Примітка: дані наведено у тис. грн. на основі фінансової звітності підприємства [31].

Висновок: найбільшій ріст спостерігався у 2023 році, коли чистий прибуток зріс на 86,1 % порівняно з 2022 роком, що пояснюється оптимізацією витрат на зростання попиту на продукцію. У 2024 році темпи зростання вирівнялися, але залишилися позитивними: прибуток піднявся ще на 10,2 %. Поступове збільшення доходів при збереженні контролю над собівартістю забезпечує підприємству стабільне фінансове становище.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Морозова Богдана Романівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти morozovabogdana62@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Моделі прогнозування кризових ситуацій як інструмент управління фінансово-економічною безпекою ТзОВ «Мебель-Сервіс» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	Морозова Б. Р.
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)