

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет/(ННІ) Економічний

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету (Директор ННІ)

економічного

(назва факультету (ННІ))

Андрій МУЗИЧЕНКО

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

“ ___ ” _____ 2025_ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

фінансів

(назва кафедри)

Наталія ШВЕЦЬ

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

“ ___ ” _____ 2025_ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Удосконалення фінансового механізму антикризового управління

підприємством

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і найменування)

Освітня програма Фінанси і кредит

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Лідія АВРАМЧУК

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

Лариса ОЛІЙНИК

(підпис)

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Виконала

Анастасія КОТЕНКО

(підпис)

((ім'я ПРІЗВИЩЕ здобувача)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет (ННІ)

Економічний

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

фінансів

д.е.н., професор Наталія ШВЕЦЬ

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ім'я ПРІЗВИЩЕ)

“ ” 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

Котенко Анастасії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

(код і найменування)

Освітня програма Фінанси і кредит

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством

затверджена наказом від “ 16 ” жовтня 2024 р. № 1854

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи нормативно-правові акти, економічна література, фінансова звітність підприємства, періодика.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні та методичні основи фінансового механізму антикризового управління підприємством
2. Оцінка фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»
3. Шляхи удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємства ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання “ 25 ” листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ОЛІЙНИК

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв до виконання

Анастасія КОТЕНКО

(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством**» виконана на прикладі ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ», складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що викладено на 110 сторінках комп'ютерного тексту, що містить 18 таблиць, 15 рисунків, 5 додатків.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є фінансовий механізм антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством.

В процесі написання магістерської роботи використовувались наступні методи дослідження: системно-структурний аналіз при вивченні структури фінансового механізму антикризового управління; абстрагування та конкретизацію при формулюванні теоретичних положень; економіко-математичне моделювання при оцінюванні ймовірності банкрутства; методи фінансового аналізу при дослідженні економічного стану підприємства; статистичні методи при обробці емпіричних даних, графічний метод при візуалізації результатів дослідження.

Інформаційною базою для проведення дослідження виступають законодавчі та нормативні акти України у сфері регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств, статистична звітність Державної служби статистики України, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за період 2021-2024 років, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством.

Практична цінність роботи полягає в практичній значущості висновків, які запропоновані в магістерській роботі можуть бути корисними для підприємств у процесі розроблення та реалізації антикризових стратегій фінансового оздоровлення, оптимізації структури капіталу, підвищенні платоспроможності та ліквідності підприємств.

Ключові слова: антикризове управління, фінансовий механізм, банкрутство, фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, санація підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Сутність фінансового механізму антикризового управління підприємством ..	10
1.2. Види, функції та принципи організації антикризового управління ... Помилка! Закладку не визначено.	
1.3. Методичні підходи щодо оцінки фінансового механізму антикризового управління підприємством.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз фінансової стійкості фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»	30
2.3. Оцінка ефективності антикризових заходів на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»	55
3.1. Впровадження системи раннього попередження та реагування на підприємстві	55
3.2. Напрями збільшення платоспроможності підприємства	58
3.3. Заходи щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивними закономірностями циклічного розвитку економічних систем різних ієрархічних рівнів та перманентним впливом кризових явищ на функціонування суб'єктів господарювання. Трансформаційні процеси у національній економіці України, посилені глобальними економічними шоками, військово-політичною нестабільністю, пандемічними викликами, створюють критичні умови для діяльності підприємств, які вимагають формування адекватних механізмів протидії кризовим загрозам [2, 15, 30]. Відсутність налагодженої системи антикризового управління, недосконалість фінансових механізмів адаптації до турбулентного середовища призводять до масового банкрутства підприємств, руйнування виробничого потенціалу, погіршення макроекономічної ситуації [18, 46].

Фінансовий механізм антикризового управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства у кризових умовах, оскільки саме фінансова складова найчутливіше реагує на негативні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [23, 39]. Рациональне формування фінансових ресурсів, ефективне управління грошовими потоками, оптимізація структури капіталу, контроль за платоспроможністю та ліквідністю становлять основу виживання та відновлення підприємства у період кризи [25, 49]. Однак традиційні підходи до фінансового управління виявляються недостатніми за умов глибоких структурних деформацій економіки, що актуалізує необхідність удосконалення фінансового механізму антикризового управління з урахуванням специфіки вітчизняного інституційного середовища [7, 28, 50].

Метою магістерської роботи є обґрунтування шляхів удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних **завдань дослідження:**

- розкрити сутність фінансового механізму антикризового управління підприємством як економічної категорії та визначити його структурні компоненти;

- систематизувати види антикризового управління залежно від фази кризового циклу та специфіки прояву кризових явищ;

- охарактеризувати функції та принципи організації антикризового управління на підприємстві;

- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінки фінансового механізму антикризового управління підприємством із застосуванням дискримінантних моделей прогнозування банкрутства;

- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства за комплексом показників майнового потенціалу, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості;

- здійснити діагностику ймовірності банкрутства підприємства із застосуванням множинних моделей оцінювання;

- виявити кризові явища у фінансово-господарській діяльності об'єкта дослідження та визначити їхні причини;

- запропонувати шляхи удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством;

Об'єктом дослідження є фінансовий механізм антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством.

Методи дослідження обрано відповідно до специфіки поставлених завдань та логіки наукового пізнання. Системно-структурний аналіз при вивченні структури фінансового механізму антикризового управління; абстрагування та конкретизацію при формулюванні теоретичних положень; економіко-математичне моделювання при оцінюванні ймовірності банкрутства; методи фінансового аналізу при дослідженні економічного стану підприємства; статистичні методи при обробці емпіричних даних, графічний метод при візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативні акти України у сфері регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств, зокрема Кодекс України з процедур банкрутства [18], нормативні документи щодо методик проведення фінансового аналізу. Емпіричною основою роботи виступає фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за період 2021-2024 роки [40, 41], включаючи баланси (форма 1), звіти про фінансові результати (форма 2), аналітичні дані про структуру активів, пасивів, доходів та витрат. Теоретичною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики антикризового управління, фінансового менеджменту, діагностики банкрутства, опубліковані у монографіях, статтях у фахових виданнях, матеріалах наукових конференцій. Аналітичну базу роботи становлять статистичні дані Державної служби статистики України щодо кількості підприємств-банкрутів, динаміки основних макроекономічних показників, галузевих тенденцій розвитку.

Практична цінність роботи полягає в практичній значущості висновків, які запропоновані в магістерській роботі можуть бути корисними для підприємств у процесі розроблення та реалізації антикризових стратегій фінансового оздоровлення, оптимізації структури капіталу, підвищенні платоспроможності та ліквідності підприємств.

За темою роботи були опубліковані тези доповідей «Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством» II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, 10 квітня 2025 р. Київ: НУБіП України, 2025. - С. 75 Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/13aYtEAvm3lvy1CZQESFTv1Bm_voID4bX/view?usp=sharing

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність фінансового механізму антикризового управління підприємством

Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці, посилення турбулентності зовнішнього середовища, загострення конкуренції на ринках, а також глобальні економічні шоки останніх років створюють передумови для виникнення кризових явищ у діяльності господарюючих суб'єктів. Ринкова економіка за своєю природою характеризується циклічністю розвитку, що зумовлює об'єктивну неминучість криз на мікрорівні як відображення загальносистемних дисбалансів. Проблематика запобігання, своєчасної ідентифікації та подолання кризових станів підприємств набуває особливої актуальності в контексті забезпечення їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності на ринку. Фінансова складова антикризового управління відіграє визначальну роль у системі протидії деструктивним процесам, оскільки саме фінансова криза найчастіше виступає індикатором та каталізатором глибинних проблем функціонування підприємства [39].

Загальним знаменником наведених дефініцій виступає розуміння антикризового управління як цілеспрямованого впливу на параметри функціонування підприємства з метою збереження його життєздатності в умовах дестабілізації. Принциповою відмінністю антикризового управління від традиційного менеджменту є зміщення пріоритетів з максимізації прибутку на забезпечення виживання підприємства, збереження його ринкової позиції та створення передумов для відновлення фінансової стійкості. С. М. Іванюта підкреслює, що антикризове управління вимагає специфічних підходів до прийняття управлінських рішень, що характеризуються жорсткою часовою обмеженістю, необхідністю діяти в умовах дефіциту інформації та ресурсів, високим рівнем відповідальності за наслідки рішень [16]. Управлінські рішення в

умовах кризи приймаються за принципово інших критеріїв порівняно зі стабільним періодом функціонування: замість оптимальності домінує критерій достатності, замість довгострокової ефективності пріоритетним стає короткостроковий результат, замість максимізації прибутку головною метою виступає мінімізація збитків.

Концептуальна схема фінансового механізму антикризового управління підприємством представлено на Рис 1.1

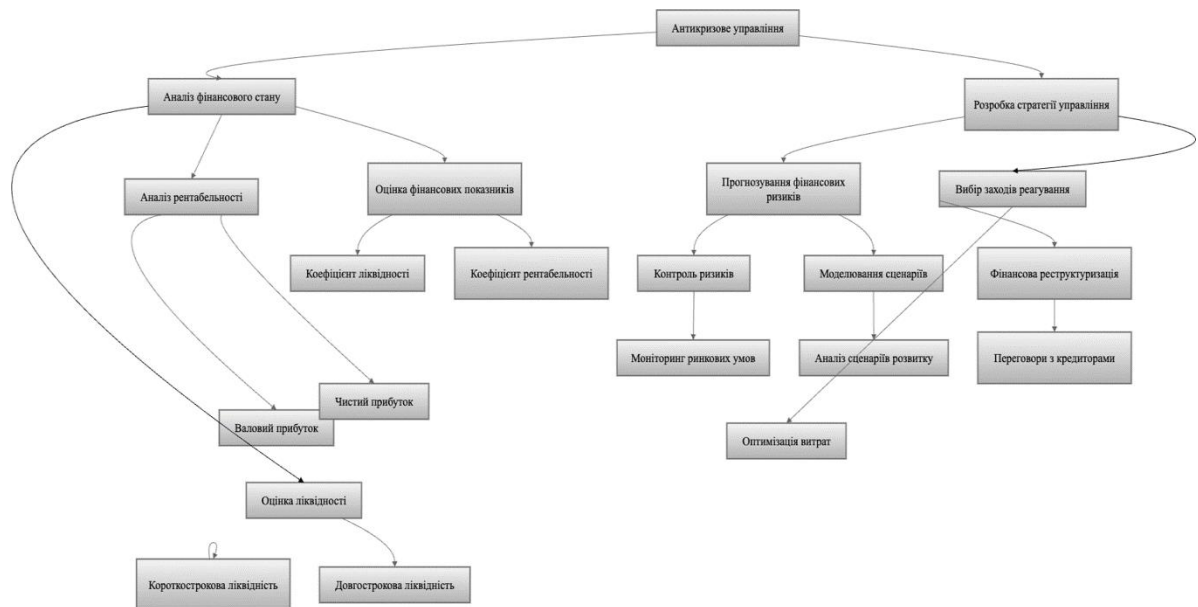


Рис. 1.1. Концептуальна схема фінансового механізму антикризового управління підприємством

Фінансовий механізм антикризового управління формує базис для реалізації превентивних та реактивних заходів щодо стабілізації економічного становища підприємства. Під фінансовим механізмом антикризового управління слід розуміти систему фінансових методів, інструментів, важелів, нормативно-правового та інформаційного забезпечення, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на фінансові відносини та фінансові потоки підприємства з метою попередження, діагностики та подолання кризових явищ у його діяльності [6].

Реалізація функцій фінансового механізму антикризового управління забезпечує цілеспрямований вплив на фінансову систему підприємства відповідно до завдань подолання кризових явищ. Діагностична функція передбачає систематичну оцінку фінансового стану підприємства, виявлення симптомів

фінансової кризи на ранніх стадіях її розвитку, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами дестабілізації фінансової діяльності [50]. Прогностична функція орієнтована на передбачення можливих сценаріїв розгортання кризових процесів, оцінку ймовірності настання неплатоспроможності та банкрутства, розробку прогнозних фінансових показників за умови реалізації різних варіантів антикризових заходів.

Принципи побудови фінансового механізму антикризового управління представлено на Рис 1.2.

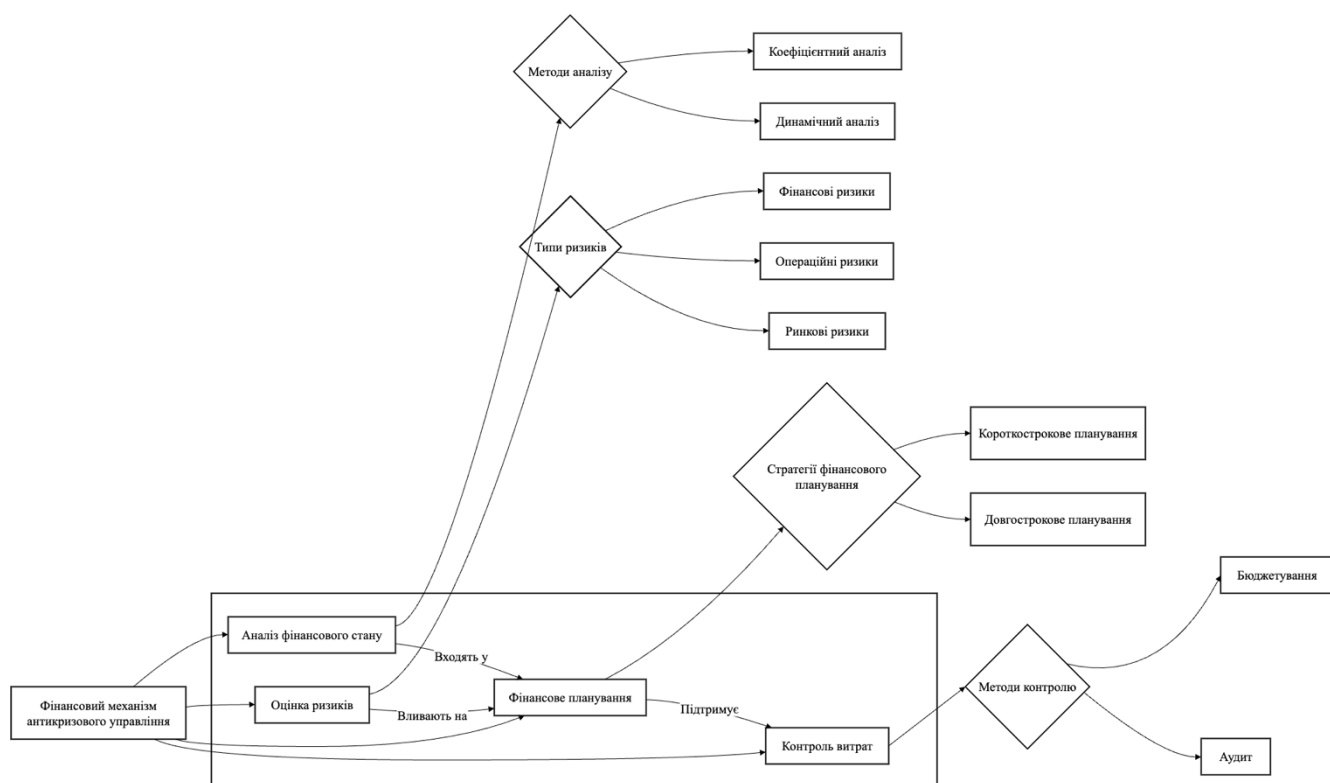


Рис. 1.2. Принципи побудови фінансового механізму антикризового управління

Ефективність функціонування фінансового механізму антикризового управління детермінується дотриманням фундаментальних принципів його побудови та функціонування. Принцип постійної готовності до порушення фінансової рівноваги передбачає, що система антикризового фінансового

управління має діяти на постійній основі незалежно від поточного фінансового стану підприємства, оскільки кризові явища можуть розвиватися латентно та проявлятися раптово під впливом зовнішніх шоків [6]. Принцип ранньої діагностики кризових явищ орієнтує на виявлення симптомів фінансової кризи на початкових етапах її зародження, коли масштаби деструктивних процесів є незначними та існують реальні можливості їх нейтралізації з мінімальними витратами [37]. Принцип диференціації індикаторів кризових явищ вимагає класифікації показників фінансового стану за ступенем їх значущості для оцінки загрози банкрутства та встановлення пріоритетності реагування на негативні зміни різних параметрів фінансової діяльності.

Принцип терміновості реагування на кризові явища зумовлює необхідність оперативного прийняття та впровадження управлінських рішень у відповідь на виявлені симптоми фінансової дестабілізації, оскільки затримка може призвести до поглиблення кризи та вичерпання можливостей її подолання власними силами [43]. Принцип адекватності реагування на рівень реальної загрози передбачає відповідність масштабів, інтенсивності та радикальності антикризових заходів глибині та швидкості розвитку кризових процесів на підприємстві [39]. Принцип повної реалізації внутрішніх можливостей виходу з кризи орієнтує на максимальне використання власного потенціалу підприємства для подолання фінансових проблем до залучення зовнішніх антикризових механізмів, таких як санація чи реструктуризація за участю кредиторів [25]. Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко зазначають, що дотримання принципу максимізації використання внутрішніх резервів дозволяє підприємству зберегти контроль над бізнесом та уникнути розмивання частки власників через залучення зовнішніх інвесторів [30].

Формування дієвого фінансового механізму антикризового управління підприємством вимагає врахування специфіки функціонування підприємства, галузевих особливостей його діяльності, характеристик зовнішнього середовища та параметрів кризового стану. Диференціація підходів до побудови механізму залежить від стадії життєвого циклу підприємства, розмірів його діяльності, організаційно-правової форми, галузевої приналежності та інших факторів.

Підприємства, що перебувають на стадії зростання, потребують орієнтації фінансового механізму на забезпечення інвестиційних потреб розвитку та попередження кризи перенакопичення запасів чи дебіторської заборгованості. Для підприємств на стадії зрілості пріоритетними напрямками функціонування механізму виступають підтримання фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу, управління ліквідністю та платоспроможністю [21]. Підприємства на стадії спаду потребують радикальних заходів фінансового оздоровлення, що передбачають реструктуризацію активів та зобов'язань, зміну стратегії фінансування, впровадження інноваційних фінансових інструментів.

Інформаційне забезпечення антикризового управління формується на основі даних бухгалтерської та управлінської звітності підприємства, результатів фінансового аналізу, моніторингу зовнішнього середовища, прогнозних оцінок розвитку ситуації [20, 21]. Якість інформаційної бази антикризового управління визначає обґрунтованість антикризових рішень, адекватність діагностики кризового стану, ефективність вибору антикризових інструментів, що підкреслює критичну важливість організації достовірного, повного, оперативного інформаційного забезпечення антикризового процесу.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки фінансового механізму антикризового управління підприємством

Методичний інструментарій оцінювання фінансового механізму антикризового управління підприємством ґрунтується на комплексному застосуванні методів фінансового аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування ймовірності банкрутства, що дозволяє здійснити діагностику кризового стану та обґрунтувати напрями фінансової стабілізації [8]. Ключовим напрямом оцінювання виступає діагностика ймовірності банкрутства підприємства із застосуванням дискримінантних моделей, які дозволяють на основі обмеженого набору фінансових коефіцієнтів отримати інтегральну оцінку фінансового стану та визначити рівень загрози неплатоспроможності [10].

Дискримінантний аналіз як метод оцінювання ймовірності банкрутства заснований на статистичному дослідженні великої кількості підприємств, які збанкрутували або уникнули банкрутства, виявленні фінансових показників, що найбільше впливають на ймовірність настання неплатоспроможності, та побудові інтегральної функції, яка з певною точністю дозволяє класифікувати підприємства за рівнем ризику банкрутства [23]. Піонерські дослідження у сфері застосування дискримінантного аналізу для прогнозування банкрутства провів американський економіст Е. Альтман, який розробив декілька модифікацій моделі оцінювання кризового стану підприємств [24].

П'ятифакторна модель Альтмана для підприємств, акції яких котируються на фондовій біржі, представлена рівнянням:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 \quad (1.1)$$

де Z – інтегральний показник ймовірності банкрутства;

X_1 – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів;

X_3 – відношення прибутку до сплати відсотків та податків до загальної вартості активів;

X_4 – відношення ринкової вартості власного капіталу до балансової вартості зобов'язань; X_5 – відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів [26].

Інтерпретація результатів п'ятифакторної моделі Альтмана здійснюється за шкалою, де значення $Z < 1,81$ свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства, значення $1,81 \leq Z < 2,70$ характеризує високу ймовірність банкрутства, діапазон $2,70 \leq Z < 2,99$ вказує на можливу загрозу банкрутства, значення $Z \geq 3,00$ інтерпретується як дуже низька ймовірність банкрутства [25]. Точність прогнозування за моделлю Альтмана становить 95% для періоду один рік до банкрутства, 72% для періоду два роки, що підтверджує високу діагностичну цінність зазначеного інструментарію [27].

Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана для підприємств, акції яких не котируються на біржі, має вигляд:

$$Z = 0,717 \times X^1 + 0,847 \times X^2 + 3,107 \times X^3 + 0,420 \times X^4 + 0,998 \times X^5 \quad (1.2)$$

де X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до балансової вартості зобов'язань, а решта показників визначаються аналогічно базовій моделі [31]. Критичні значення для модифікованої моделі Альтмана складають: $Z < 1,23$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $1,23 \leq Z < 2,90$ – висока та можлива ймовірність банкрутства; $Z \geq 2,90$ – низька ймовірність банкрутства, що враховує специфіку фінансової структури підприємств закритого типу [32].

Чотирифакторна модель Альтмана Z'' -score призначена для виробничих підприємств країн з ринками, що розвиваються, та має структуру:

$$Z'' = 6,56 \times X_1 + 3,26 \times X_2 + 6,72 \times X_3 + 1,05 \times X_4, \quad (1.3)$$

де показники X_1, X_2, X_3 визначаються аналогічно базовій моделі, а X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до валюти балансу [39]. Інтерпретація результатів здійснюється за критеріями: $Z'' > 2,60$ – зона фінансової стабільності; $1,10 < Z'' < 2,60$ – зона невизначеності; $Z'' < 1,10$ – зона фінансового ризику та високої ймовірності банкрутства [23].

Модель Спрінгейта, розроблена канадським вченим Г. Спрінгейтом на основі аналізу фінансових даних 40 підприємств, представлена рівнянням:

$$Z = 1,03 \times A + 3,07 \times B + 0,66 \times C + 0,4 \times D \quad (1.4)$$

де A – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

B – відношення прибутку до сплати відсотків та податків до загальної вартості активів;

C – відношення прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань;

D – відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів [49].

Критичним значенням для моделі Спрінгейта виступає $Z = 0,862$, де значення нижче критичного рівня характеризують підприємство як потенційного банкрута, а значення вище вказаного порогу свідчать про фінансову стійкість господарюючого суб'єкта [1]. Точність прогнозування за моделлю Спрінгейта досягає 92,5%, що робить інструмент ефективним для експрес-діагностики ймовірності банкрутства [7].

Модель Ліса, адаптована для британських підприємств, має структуру:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4 \quad (1.5)$$

де X_1 – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

X_2 – відношення прибутку від операційної діяльності до загальної вартості активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позикового капіталу [11].

Інтерпретація результатів моделі Ліса здійснюється за критерієм $Z = 0,037$, де значення нижче порогового рівня вказують на високу ймовірність банкрутства, а перевищення критичного значення характеризує задовільний фінансовий стан підприємства [14]. Модель Ліса враховує особливості британської системи бухгалтерського обліку та оподаткування, що обмежує можливості її прямого застосування для українських підприємств без відповідних коригувань [27].

Модель Таффлера-Тішоу, розроблена на основі аналізу 80 британських компаній, представлена рівнянням:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 \quad (1.6)$$

де X_1 – відношення прибутку від операційної діяльності до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів;

X_4 – відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів [28].

Критичним значенням моделі Таффлера-Тішоу виступає $Z = 0,2$, де значення вище порогового рівня характеризують малу ймовірність банкрутства у

найближчій перспективі, тоді як значення нижче критичного порогу вказують на високий ризик фінансового краху [29]. Особливістю моделі Таффлера-Тішоу є надання найбільшої ваги показнику прибутковості короткострокових зобов'язань, що відображає критичну важливість здатності підприємства генерувати операційний прибуток для обслуговування поточних боргових зобов'язань [32].

Вітчизняна модель О.О. Терещенка, адаптована до умов української економіки, має структуру:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (1.7)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до валюти балансу;

X_4 – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації;

X_5 – відношення запасів до виручки від реалізації;

X_6 – відношення виручки від реалізації до валюти балансу [39].

Інтерпретація результатів моделі Терещенка здійснюється за шкалою, де $Z > 2$ характеризує дуже низьку ймовірність банкрутства, діапазон $1 < Z \leq 2$ вказує на низьку ймовірність банкрутства, значення $0 < Z \leq 1$ відображає середню ймовірність банкрутства, діапазон $-1 < Z \leq 0$ характеризує високу ймовірність банкрутства, значення $Z \leq -1$ свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства [42]. Перевагою моделі Терещенка є врахування специфіки вітчизняної облікової практики, економічних умов функціонування українських підприємств, особливостей законодавства про банкрутство [46].

Двофакторна модель Альтмана, попри свою простоту, забезпечує експрес-оцінку ймовірності банкрутства:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_1 + 0,0579 \times K_2 \quad (1.8)$$

де K_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_2 – коефіцієнт фінансової залежності (відношення позикового капіталу до загальної вартості активів) [50].

Критерієм оцінювання для двофакторної моделі виступає значення $Z = 0$, де $Z < 0$ вказує на низьку ймовірність банкрутства, а $Z > 0$ характеризує високу ймовірність банкрутства [51]. Обмеженістю двофакторної моделі є використання лише двох показників фінансового стану, що не дозволяє повно охопити всі аспекти діяльності підприємства та знижує точність прогнозування порівняно з багатофакторними моделями [52].

Застосування множинних моделей прогнозування банкрутства для оцінювання фінансового стану одного підприємства дозволяє підвищити надійність діагностики через порівняння результатів, отриманих різними методиками, виявлення узгоджених висновків щодо рівня ризику неплатоспроможності, ідентифікацію суперечливих оцінок, які вимагають поглибленого аналізу [3]. Розбіжності у висновках різних моделей пояснюються відмінностями у наборі факторів, що включені до моделі, вагових коефіцієнтах при факторах, критичних значеннях інтегрального показника, що зумовлено специфікою вибірок підприємств, на основі яких розроблялися моделі [4].

Обмеженнями застосування закордонних моделей прогнозування банкрутства для українських підприємств виступають відмінності у системах бухгалтерського обліку та фінансової звітності, макроекономічних умовах функціонування підприємств, рівні інфляції, доступності кредитних ресурсів, податковому навантаженні, що може призводити до систематичних викривлень оцінок ймовірності банкрутства [5]. Адаптація закордонних моделей до вітчизняних умов вимагає перекалібрування вагових коефіцієнтів та критичних значень на основі статистичних даних українських підприємств-банкрутів [9].

Комплексна методика оцінювання фінансового механізму антикризового управління поряд із застосуванням дискримінантних моделей включає аналіз динаміки ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність, ділову активність підприємства [13]. Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань та характеризує здатність

підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, нормативне значення коефіцієнта становить не менше 2,0 [16].

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення високоліквідних оборотних активів (грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість) до короткострокових зобов'язань, нормативне значення складає не менше 1,0, що забезпечує можливість термінового погашення невідкладних боргів без реалізації запасів [17]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як відношення грошових коштів та їхніх еквівалентів до короткострокових зобов'язань, мінімально допустимий рівень становить 0,2, що гарантує наявність достатнього обсягу найбільш ліквідних активів для оперативного погашення невідкладних платежів [19].

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу та характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів, нормативне значення має перевищувати 0,5, що забезпечує достатній рівень фінансової стійкості [20]. Коефіцієнт фінансової залежності визначається як відношення позикового капіталу до власного капіталу, його значення не повинно перевищувати 1,0 для збереження фінансової стабільності підприємства [21]. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення власного оборотного капіталу до оборотних активів, нормативне значення становить не менше 0,1, що свідчить про наявність власних джерел фінансування оборотних активів [22].

Коефіцієнт рентабельності активів визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів та характеризує ефективність використання майна підприємства для генерування прибутку [30]. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу та відображає прибутковість інвестицій власників підприємства [33]. Коефіцієнт рентабельності продажу визначається як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації та характеризує частку прибутку у обсязі продажу [34].

Оборотність активів розраховується як відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості активів та відображає інтенсивність використання майна підприємства, тривалість обороту активів у днях визначається шляхом ділення кількості днів у періоді на коефіцієнт оборотності активів [35]. Оборотно́сть дебіторської заборгованості характеризує швидкість повернення коштів від покупців та замовників, розраховується як відношення виручки від реалізації до середньорічної величини дебіторської заборгованості [36]. Оборотно́сть кредиторської заборгованості відображає швидкість погашення зобов'язань перед постачальниками, визначається як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної величини кредиторської заборгованості [38].

Висновки до розділу 1

Динамічний аналіз розрахованих фінансових коефіцієнтів за ряд звітних періодів дозволяє виявити тенденції покращення або погіршення фінансового стану підприємства, ідентифікувати критичні точки у розвитку кризових явищ, оцінити ефективність реалізованих заходів антикризового управління через порівняння фактичних значень показників із плановими або нормативними. Порівняльний аналіз фінансових коефіцієнтів досліджуваного підприємства із середньогалузевими значеннями дозволяє визначити конкурентну позицію господарюючого суб'єкта, виявити сильні та слабкі сторони його фінансового стану відносно інших учасників ринку.

Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства на основі комплексного застосування дискримінантних моделей прогнозування банкрутства та системи фінансових коефіцієнтів забезпечує всебічну діагностику рівня кризових загроз, обґрунтування необхідності та масштабів антикризового втручання, визначення пріоритетних напрямів фінансової стабілізації. Методична послідовність оцінювання фінансового механізму антикризового управління включає збирання та систематизацію вихідної інформації про фінансовий стан підприємства, розрахунок фінансових коефіцієнтів та інтегральних показників ймовірності банкрутства, порівняльний аналіз фактичних значень показників із нормативними

та галузевими, інтерпретацію результатів оцінювання, формулювання висновків щодо рівня кризових загроз, розроблення рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління.

Обмеженнями застосування кількісних методів оцінювання фінансового механізму антикризового управління виступають залежність результатів від якості та достовірності вихідних даних фінансової звітності, неврахування якісних факторів впливу на ймовірність банкрутства (якість менеджменту, інноваційний потенціал, репутація підприємства, стратегічні перспективи розвитку галузі), орієнтація моделей на історичні дані без урахування можливих структурних зрушень у майбутньому. Подолання зазначених обмежень вимагає доповнення кількісних методів оцінювання якісним експертним аналізом факторів кризового стану підприємства, сценарним прогнозуванням розвитку ситуації залежно від реалізації різних варіантів антикризової стратегії.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» зареєстроване у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за кодом ЄДРПОУ 39147891 як юридична особа приватного права, створена та діюча відповідно до вимог чинного законодавства України [41]. Підприємство розпочало операційну діяльність 25 березня 2014 року, що зумовлено об'єктивними потребами національного ринку у високотехнологічних рішеннях у сфері забезпечення безпеки об'єктів різного призначення, модернізації інженерних систем комерційної та житлової нерухомості, впровадження інтелектуальних систем контролю та управління доступом [40].

Юридична адреса господарюючого суб'єкта визначена за місцезнаходженням: Україна, місто Київ, індекс 03186, вулиця Авіаконструктора Антонова, будинок 5 літера Б, приміщення офіс 01, що забезпечує територіальну близькість до ключових ринків збуту продукції та послуг, доступність транспортної інфраструктури, можливість залучення висококваліфікованих фахівців столичного мегаполісу [41]. Керівництво підприємством здійснює директор Сапсай Андрій Олександрович, який одночасно виконує функції одноосібного виконавчого органу товариства та несе відповідальність за формування стратегії розвитку, прийняття ключових господарських рішень, забезпечення фінансово-економічної стабільності організації [40].

Організаційно-правова форма господарювання визначена як товариство з обмеженою відповідальністю, що характеризується обмеженням відповідальності учасників розміром їхніх вкладів до статутного капіталу, відсутністю права публічної емісії акцій, закритим характером відносин між учасниками [18]. Статутний капітал товариства сформовано за рахунок внесків засновників у

грошовій та негрошовій формі відповідно до положень установчих документів, розмір та структура статутного капіталу відповідають мінімальним вимогам законодавства для функціонування господарських товариств у формі товариства з обмеженою відповідальністю [41].

Основний вид економічної діяльності підприємства класифіковано за Національним класифікатором України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» як 71.20 «Технічні випробування та дослідження», що передбачає здійснення випробувань усіх типів матеріалів та виробів щодо їхнього складу та чистоти, випробування і аналіз механічних і електричних характеристик, надання послуг випробувальних лабораторій, діяльність з сертифікації продукції [40]. Зазначена спеціалізація забезпечує підприємству конкурентні переваги через володіння спеціалізованим обладнанням, наявність акредитованих випробувальних лабораторій, кваліфікований персонал інженерно-технічного профілю, налагоджені зв'язки з органами технічного регулювання та стандартизації [41].

Додаткові види економічної діяльності, зареєстровані у установчих документах товариства, включають широкий спектр напрямів, що забезпечує диверсифікацію джерел доходу та зниження бізнес-ризиків [40]. КВЕД 42.22 «Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій» охоплює спорудження електростанцій, будівництво електромереж та споруд електрозв'язку, монтаж вежових споруд телекомунікацій, що дозволяє підприємству реалізовувати комплексні інфраструктурні проекти під ключ [41]. КВЕД 43.21 «Електромонтажні роботи» включає монтаж електропроводки та електрообладнання, встановлення телекомунікаційних систем, монтаж антен супутникового та кабельного телебачення, що становить значну частку операційної діяльності підприємства [40].

КВЕД 43.22 «Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування» передбачає встановлення систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря, монтаж газового обладнання, що розширює можливості участі підприємства у будівельних проектах різного масштабу [41]. КВЕД 43.29 «Інші будівельно-монтажні роботи» та КВЕД 43.99 «Інші спеціалізовані будівельні

роботи» забезпечують правову основу для виконання широкого спектру спеціалізованих робіт, які не підпадають під інші категорії будівельної діяльності [40].

КВЕД 46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту» дозволяє підприємству здійснювати комерційне посередництво при реалізації різноманітної номенклатури продукції, що забезпечує додаткові канали збуту та маржинальний дохід [41]. КВЕД 46.52 «Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього» формує основу для торгівельних операцій із профільною продукцією підприємства, включаючи системи безпеки, відеоспостереження, контролю доступу [40].

Групи кодів видів економічної діяльності 61.10 «Діяльність у сфері проводового електрозв'язку», 61.20 «Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку», 61.90 «Інша діяльність у сфері електрозв'язку» відкривають можливості для надання телекомунікаційних послуг, монтажу та експлуатації систем зв'язку, що синергетично доповнює основні напрями діяльності підприємства [41]. КВЕД 71.12 «Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування» забезпечує правові підстави для надання інжинірингових послуг, технічного консультування замовників на етапі проектування інженерних систем [40].

КВЕД 80.20 «Обслуговування систем безпеки» становить профільний напрям діяльності підприємства, який охоплює встановлення, ремонт, перебудову та регулювання електронних і механічних охоронних систем, протипожежної та пожежної сигналізації, що генерує стабільні рекурентні доходи від сервісного обслуговування встановленого обладнання [41]. Диверсифікована структура видів економічної діяльності дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, реалізовувати комплексні проекти різного рівня складності, забезпечувати повний цикл робіт від проектування до післяпродажного обслуговування [40].

Основні напрями діяльності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» представлені на рис. 2.1

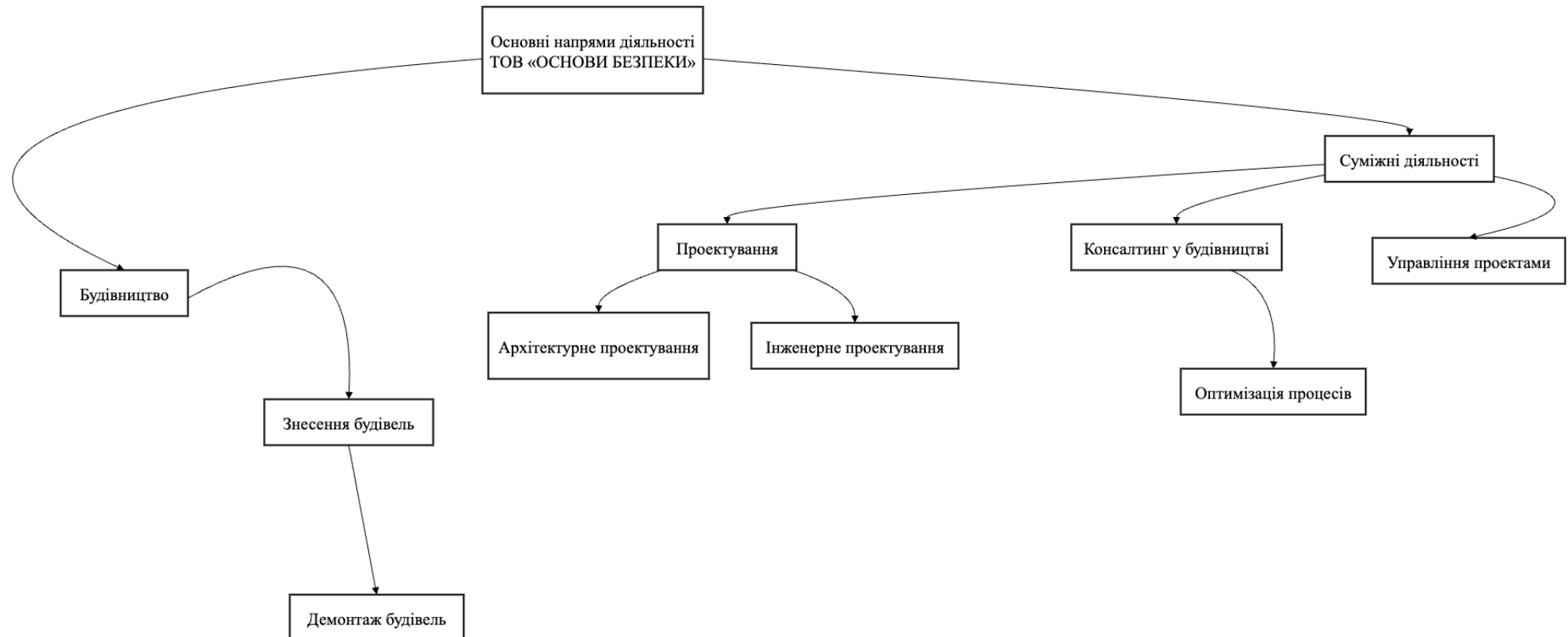


Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

Основні напрями операційної діяльності товариства структуровані за функціональним принципом та включають декілька взаємопов'язаних сегментів. Напрямок відеоспостереження охоплює проектування, постачання обладнання, монтаж та налаштування систем відеоконтролю різного рівня складності, включаючи аналогові та IP-камери, системи відеоаналітики, хмарні рішення для зберігання та обробки відеопотоків, інтеграцію з іншими системами безпеки об'єктів [40]. Напрямок мультимедійних систем передбачає впровадження рішень для конференц-залів, навчальних аудиторій, презентаційних просторів, включаючи проекційне обладнання, системи відеоконференцзв'язку, інтерактивні панелі, системи озвучування та управління мультимедійним контентом [41].

Структуровані кабельні системи становлять інфраструктурну основу сучасних будівель та включають проектування і монтаж кабельних трас, розподільних шаф, комутаційних панелей, організацію локальних обчислювальних мереж відповідно до міжнародних стандартів структурованих кабельних систем. Протипожежні системи охоплюють весь спектр засобів виявлення та гасіння пожеж, включаючи пожежну сигналізацію, системи оповіщення та управління евакуацією, установки автоматичного пожежогасіння, димовидалення, що є критично важливими для забезпечення пожежної безпеки об'єктів різного призначення [40].

Системи контролю та управління доступом забезпечують ідентифікацію персоналу та відвідувачів, реєстрацію проходів, управління дверима, турнікетами, шлагбаумами, інтеграцію з системами обліку робочого часу, що підвищує рівень фізичної безпеки об'єктів та оптимізує управління потоками людей і транспорту. Напрямок енергопостачання та освітлення включає проектування та монтаж систем електропостачання, розподільних щитів, систем освітлення різних типів приміщень, впровадження енергоефективних рішень на базі світлодіодних технологій, систем автоматичного управління освітленням.

Блискавкозахист та заземлення становлять комплекс технічних рішень для захисту будівель, споруд та обладнання від ураження блискавкою та забезпечення електробезпеки персоналу, включаючи зовнішні та внутрішні системи

блискавкозахисту, контури заземлення, системи вирівнювання потенціалів [40]. Охоронні системи охоплюють периметральну та об'ємну охоронну сигналізацію, датчики руху та проникнення, системи передачі тривожних сповіщень на пульти централізованого спостереження охоронних компаній, що забезпечує комплексний захист майна та персоналу об'єктів від протиправних посягань.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітке розмежування повноважень та відповідальності між структурними підрозділами, ефективну координацію діяльності функціональних напрямів, оперативність прийняття управлінських рішень [40]. Вищим органом управління товариством виступають загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують річні фінансові звіти, приймають рішення про розподіл прибутку, формування резервних фондів, реорганізацію або ліквідацію підприємства [41].

Виконавчий орган представлений директором, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю підприємства, укладає господарські договори, затверджує штатний розпис, призначає та звільняє працівників, розпоряджається майном та коштами товариства у межах компетенції, визначеної статутом [40]. Функціональні підрозділи підприємства включають комерційну службу, технічний департамент, проектно-кошторисний відділ, виробничий підрозділ, службу якості та технічного контролю, бухгалтерію, адміністративно-господарський відділ [41].

Комерційна служба забезпечує маркетингові дослідження ринку, пошук потенційних замовників, підготовку комерційних пропозицій, участь у тендерних процедурах закупівель, ведення переговорів та укладання договорів з замовниками [40]. Технічний департамент виконує функції технічної експертизи об'єктів, розроблення технічних рішень для реалізації проектів, підбір обладнання та матеріалів, технічний супровід виконання робіт, приймання-здавання об'єктів замовникам [41]. Проектно-кошторисний відділ здійснює розроблення проектної документації на інженерні системи, складання кошторисної документації, погодження проектів з експертними організаціями та органами державного нагляду [40].

Виробничий підрозділ безпосередньо виконує монтажні, пусконаладжувальні роботи на об'єктах замовників, забезпечує дотримання технологій монтажу, термінів виконання робіт, вимог техніки безпеки, координує діяльність субпідрядних організацій. Служба якості та технічного контролю здійснює вхідний контроль якості обладнання та матеріалів, операційний контроль виконання робіт, приймальний контроль готових об'єктів, формування документації з підтвердження якості виконаних робіт. Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності, здійснення розрахунків з постачальниками, замовниками, бюджетом, персоналом, формування управлінської звітності для прийняття управлінських рішень.

Ринкове середовище функціонування підприємства характеризується високим рівнем конкуренції, зумовленим низькими бар'єрами входу на ринок монтажу інженерних систем, значною кількістю малих і середніх підприємств, що надають аналогічні послуги, агресивною ціновою конкуренцією, особливо у сегменті типових проектів невеликого масштабу. Ключовими конкурентними перевагами товариства виступають комплексний підхід до реалізації проектів, що дозволяє замовникам отримувати всі необхідні послуги від одного виконавця, наявність власних монтажних бригад кваліфікованих фахівців, накопичений досвід виконання складних проектів для великих корпоративних замовників, репутація надійного партнера, що підтверджується портфоліо реалізованих об'єктів.

Цільовими сегментами ринку для підприємства виступають комерційна нерухомість, включаючи офісні центри, торговельні комплекси, готелі, заклади громадського харчування, об'єкти охорони здоров'я, зокрема лікарні, поліклініки, діагностичні центри, заклади освіти, включаючи університети, коледжі, школи, об'єкти промислової інфраструктури, виробничі підприємства, логістичні комплекси, житлова нерухомість преміум-сегменту, багатоквартирні житлові комплекси. Географія діяльності підприємства охоплює переважно територію міста Києва та Київської області, що забезпечує мінімізацію логістичних витрат, можливість оперативного реагування на запити замовників, ефективний контроль якості виконуваних робіт.

Система збуту послуг підприємства базується на прямих продажах через комерційний відділ, участі у процедурах публічних закупівель через систему електронних торгів Prozorro, партнерських відносинах з будівельними та девелоперськими компаніями, рекомендаціях існуючих клієнтів, присутності у спеціалізованих галузевих каталогах та довідниках. Цінова політика підприємства орієнтована на сегмент середнього та вищого цінового діапазону, що відповідає позиціюванню як надійного виконавця якісних робіт, здатного реалізовувати складні технічні рішення, забезпечувати післяпродажний сервіс та гарантійне обслуговування встановленого обладнання.

Постачальниками обладнання та матеріалів для підприємства виступають офіційні дистриб'ютори провідних світових виробників систем безпеки, електротехнічного обладнання, кабельної продукції, що забезпечує гарантії якості продукції, доступ до технічної підтримки виробників, конкурентоспроможні ціни закупівлі завдяки обсягам замовлень. Фінансування операційної діяльності здійснюється переважно за рахунок власних оборотних коштів підприємства, авансових платежів від замовників відповідно до умов договорів, короткострокового товарного кредиту від постачальників обладнання та матеріалів, що мінімізує фінансові витрати на обслуговування залученого капіталу та знижує фінансові ризики діяльності.

2.2. Аналіз фінансової стійкості фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

Оцінка фінансової стійкості підприємства як ключового елементу фінансового механізму антикризового управління здійснюється на основі системи показників, що характеризують здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу, забезпечувати безперервність діяльності, протистояти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз фінансової стійкості базується на даних фінансової звітності підприємства за період 2021-2024 років, що

дозволяє виявити тенденції змін фінансового стану та ідентифікувати потенційні загрози стабільності функціонування.

Горизонтальний аналіз балансу підприємства дозволяє оцінити динаміку зміни основних статей активів та пасивів протягом досліджуваного періоду. Дані для аналізу структури та динаміки активів ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	Темп росту, %
тис. грн					тис. грн	
I. Необоротні активи	485,3	512,8	473,6	438,2	-47,1	90,30
Основні засоби	412,5	438,2	401,8	367,5	-45,0	89,09
Нематеріальні активи	72,8	74,6	71,8	70,7	-2,1	97,11
II. Оборотні активи	3 245,7	3 687,4	3 156,2	2 892,6	-353,1	89,12
Запаси	156,8	189,3	142,6	128,4	-28,4	81,89
Дебіторська заборгованість	2 234,5	2 678,9	2 456,3	2 187,8	-46,7	97,91
Грошові кошти	854,4	819,2	557,3	576,4	-278,0	67,47
Питома вага, %						
Необоротні активи	13,01	12,21	13,05	13,16	0,15	-
Оборотні активи	86,99	87,79	86,95	86,84	-0,15	-
Запаси	4,20	4,51	3,93	3,86	-0,34	-
Дебіторська заборгованість	59,89	63,78	67,67	65,69	5,80	-
Грошові кошти	22,90	19,50	15,35	17,31	-5,59	-

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

За результатами аналізу даних таблиці 2.1 спостерігається негативна динаміка вартості активів підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальна сума активів скоротилася на 400,2 тис. грн або на 10,73%, що свідчить про звуження масштабів діяльності підприємства. Найбільше зменшення активів відбулося у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 299,0 тис. грн, що може бути пов'язане з втратою частини контрактів на надання охоронних послуг внаслідок посилення конкуренції або скорочення бюджетного фінансування державних установ.

Структура активів характеризується домінуванням оборотних активів, питома вага яких коливається в межах 86,84-87,79% протягом аналізованого

періоду. Така структура є типовою для підприємств сфери послуг, що не потребують значних інвестицій у основні засоби виробництва. Необоротні активи становлять лише 13,16% на кінець 2024 року і представлені переважно обладнанням для охоронної діяльності, системами відеоспостереження, засобами зв'язку та оргтехнікою. Зниження вартості необоротних активів на 47,1 тис. грн пояснюється природним зносом обладнання та недостатністю інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази.

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість – 65,69% на кінець 2024 року, що зросла порівняно з 2021 роком на 5,80 відсоткових пункти. Високий рівень дебіторської заборгованості свідчить про проблеми з платіжною дисципліною замовників охоронних послуг, особливо державних установ, які часто затримують оплату виконаних робіт через бюджетні обмеження. Абсолютна сума дебіторської заборгованості зменшилася на 46,7 тис. грн за рахунок загального скорочення обсягів діяльності, проте відносна частка заборгованості у структурі активів зросла, що негативно впливає на ліквідність підприємства.

Грошові кошти підприємства скоротилися на 278,0 тис. грн або на 32,53% протягом чотирьох років, їх питома вага зменшилася з 22,90% до 17,31%. Таке значне зниження ліквідних активів створює серйозні ризики для платоспроможності підприємства та обмежує можливості фінансування поточної діяльності. Критично низький рівень грошових коштів спостерігався у 2023 році (557,3 тис. грн), що могло бути спричинене масовими затримками оплати з боку замовників або необхідністю погашення термінових зобов'язань. Незначне зростання грошових коштів у 2024 році до 576,4 тис. грн не компенсує загального тренду до зниження ліквідності.

Запаси підприємства мають найменшу питому вагу у структурі активів (3,86% у 2024 році) та скоротилися на 28,4 тис. грн за аналізований період. Для підприємства сфери послуг невеликі обсяги запасів є нормальним явищем, оскільки основну частину витрат становлять витрати на оплату праці персоналу, а не матеріальні ресурси. Запаси представлені переважно спецодягом для охоронців,

пально-мастильними матеріалами для автотранспорту, канцелярськими товарами та іншими допоміжними матеріалами.

Аналіз структури та динаміки пасивів балансу дозволяє оцінити джерела фінансування діяльності підприємства та їх зміни протягом досліджуваного періоду. Дані про структуру капіталу ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура пасивів ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення	Темп росту, %
					2024/2021	
тис. грн					тис. грн	
I. Власний капітал	1 247,5	1 189,3	1 056,8	891,4	-356,1	71,46
Статутний капітал	500,0	500,0	500,0	500,0	0,0	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	747,5	689,3	556,8	391,4	-356,1	52,36
II. Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
III. Поточні зобов'язання	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4	-44,1	98,22
Короткострокові кредити банків	0,0	450,0	280,0	350,0	350,0	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	287,4	342,6	298,5	267,8	-19,6	93,18
Поточна заборгованість за розрахунками з персоналом	1 856,2	1 923,4	1 687,3	1 534,6	-321,6	82,68
Поточна заборгованість з податків і зборів	339,9	294,9	307,2	287,0	-52,9	84,43
Усього пасивів	3 731,0	4 200,2	3 629,8	3 330,8	-400,2	89,27
Питома вага, %						
Власний капітал	33,44	28,32	29,12	26,76	-6,68	-
Поточні зобов'язання	66,56	71,68	70,88	73,24	6,68	-

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про критичне погіршення структури капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду. Власний капітал скоротився на 356,1 тис. грн або на 28,54%, що відображає збитковість діяльності та проїдання накопиченого раніше нерозподіленого прибутку. Статутний капітал залишився незмінним на рівні 500,0 тис. грн, тоді як нерозподілений прибуток

зменшився з 747,5 тис. грн у 2021 році до 391,4 тис. грн у 2024 році – падіння на 47,64%. Така динаміка свідчить про систематичне отримання збитків або недостатність прибутку для компенсації від'ємних фінансових результатів окремих періодів.

Поточні зобов'язання підприємства становлять 73,24% у структурі пасивів на кінець 2024 року, які порівняно з 2021 роком зросли з 66,56%. Абсолютна сума короткострокових зобов'язань незначно зменшилася на 44,1 тис. грн за рахунок загального скорочення масштабів діяльності, проте відносна частка боргу суттєво зросла через більш швидке зменшення власного капіталу. У структурі поточних зобов'язань найбільшу питому вагу займає заборгованість з оплати праці персоналу – 62,91% на кінець 2024 року. Висока заборгованість перед працівниками свідчить про дефіцит грошових коштів для своєчасної виплати заробітної плати, що створює соціальні ризики, загрозу трудових конфліктів, плинності кваліфікованих кадрів.

Короткострокові кредити банків з'явилися у структурі пасивів починаючи з 2022 року і на кінець 2024 року становлять 350,0 тис. грн або 14,35% поточних зобов'язань. Залучення банківських кредитів свідчить про недостатність власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності та необхідність покриття касових розривів за рахунок позикових джерел. Наявність короткострокової банківської заборгованості збільшує фінансові витрати підприємства на сплату процентів за кредитами, погіршує фінансові результати діяльності, підвищує залежність від кредитної політики банків.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги скоротилася на 19,6 тис. грн і становить 267,8 тис. грн на кінець 2024 року. Податкова заборгованість зменшилася на 52,9 тис. грн до 287,0 тис. грн, що відображає зниження податкових зобов'язань внаслідок скорочення обсягів діяльності та зменшення фонду оплати праці. Відсутність довгострокових зобов'язань у структурі пасивів свідчить про неможливість або небажання підприємства залучати довгострокове фінансування для розвитку матеріально-технічної бази.

Оцінка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати

короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за
2021-2024 роки**

Показник	Норматив	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,5	1,307	1,225	1,227	1,186	-0,121
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,0	1,244	1,162	1,171	1,133	-0,111
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,344	0,272	0,217	0,236	-0,108
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	762,2	676,5	583,2	453,2	-309,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,235	0,183	0,185	0,157	-0,078

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства протягом усього аналізованого періоду перебуває нижче нормативного значення 1,5, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань з необхідним запасом міцності. На кінець 2024 року показник становить 1,186, що означає наявність лише 1,19 грн оборотних активів на кожну гривню короткострокових зобов'язань. За період 2021-2024 років коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,121 пункти, що відображає погіршення платоспроможності підприємства. Значення показника у діапазоні 1,19-1,31 вказує на обмежену здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання та високі ризики виникнення проблем з платоспроможністю при несприятливих умовах реалізації запасів або стягнення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує верхню межу нормативного діапазону (0,7-1,0) протягом усього досліджуваного періоду, досягаючи 1,133 на кінець 2024 року. Таке значення показника свідчить про можливість негайного погашення 113,3% короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів без реалізації запасів. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,111 пункти за аналізований період, проте залишається на прийнятному рівні. Перевищення коефіцієнта швидкої ліквідності над нормативом пояснюється високою часткою дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів та незначними обсягами запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє стійку тенденцію до зниження з 0,344 у 2021 році до 0,236 у 2024 році, скоротившись на 0,108 пункти. Незважаючи на зниження, показник залишається вище нормативного значення 0,2, що означає можливість миттєвого погашення 23,6% поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів. Критично низьке значення коефіцієнта спостерігалось у 2023 році (0,217), коли підприємство перебувало на межі нормативу абсолютної ліквідності. Недостатність високоліквідних активів обмежує маневреність підприємства у фінансових розрахунках та створює ризики затримки платежів при одночасному настанні термінів погашення декількох зобов'язань.

Чистий оборотний капітал підприємства скоротився на 309,0 тис. грн за період 2021-2024 років з 762,2 тис. грн до 453,2 тис. грн. Зменшення власних оборотних коштів на 40,55% свідчить про погіршення фінансової стійкості та зростання залежності від короткострокових джерел фінансування поточної діяльності. Позитивне значення чистого оборотного капіталу протягом усього періоду підтверджує наявність власних джерел покриття оборотних активів, проте стійка тенденція до його зниження створює загрозу переходу показника у від'ємну зону, що означатиме фінансування частини оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань і критичне погіршення фінансового стану.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився з 0,235 у 2021 році до 0,157 у 2024 році, залишаючись вище нормативного значення 0,1. Показник свідчить, що 15,7% оборотних активів фінансується за рахунок власних

джерел, тоді як 84,3% покривається короткостроковими зобов'язаннями. Низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами відображає недостатність власного капіталу та високу залежність від позикових джерел фінансування поточної діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	Норматив	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,334	0,283	0,291	0,268	-0,066
Коефіцієнт фінансування	>1,0	0,502	0,395	0,411	0,365	-0,137
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,991	3,532	3,434	3,736	0,745
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,334	0,283	0,291	0,268	-0,066
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3-0,5	0,611	0,569	0,552	0,508	-0,103
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,666	0,717	0,709	0,732	0,066

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Коефіцієнт автономії підприємства протягом усього аналізованого періоду перебуває значно нижче нормативного значення 0,5, що свідчить про критично низьку фінансову незалежність. На кінець 2024 року показник становить лише 0,268, що означає фінансування лише 26,8% активів за рахунок власного капіталу. За період 2021-2024 років коефіцієнт автономії знизився на 0,066 пункти,

відображаючи погіршення фінансової стійкості. Мінімальне значення показника спостерігалося у 2022 році (0,283), після чого відбулося незначне покращення у 2023 році з подальшим погіршенням у 2024 році. Низький рівень автономії означає високу залежність підприємства від кредиторів та обмежені можливості самостійного фінансування діяльності.

Коефіцієнт фінансування перебуває нижче нормативного значення 1,0 протягом усього періоду дослідження, що вказує на переважання позикового капіталу над власним. На кінець 2024 року показник становить 0,365, що означає наявність лише 36,5 копійок власного капіталу на кожну гривню позикового. За аналізований період коефіцієнт фінансування знизився на 0,137 пункти, досягнувши критично низького рівня. Така структура капіталу характерна для підприємств з високим ризиком банкрутства, оскільки переважання боргового фінансування створює значне навантаження на грошові потоки у вигляді необхідності погашення зобов'язань та сплати процентів за кредитами.

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,991 у 2021 році до 3,736 у 2024 році, перевищивши нормативне значення 2,0 протягом усього періоду. Показник свідчить, що на кожну гривню власного капіталу підприємство залучило 3,74 грн позикових коштів, що відображає надмірну боргову залежність. Зростання коефіцієнта на 0,745 пункти за чотири роки вказує на стійку тенденцію до посилення фінансової залежності від кредиторів. Високий рівень фінансового левериджу означає, що навіть незначні зміни у фінансових результатах діяльності спричиняють значні коливання рентабельності власного капіталу та можуть швидко призвести до збитковості.

Коефіцієнт фінансової стійкості збігається з коефіцієнтом автономії через відсутність довгострокових зобов'язань у структурі пасивів підприємства. Показник становить 0,268 на кінець 2024 року, що значно нижче нормативного діапазону 0,7-0,9. Відсутність довгострокового фінансування означає, що підприємство не має доступу до стабільних джерел ресурсів для розвитку або не вважає за доцільне залучати довгостроковий борг. Низький рівень фінансової

стійкості створює ризики втрати платоспроможності при настанні термінів погашення великих обсягів короткострокових зобов'язань одночасно.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу перевищує верхню межу нормативного діапазону (0,3-0,5) протягом більшості аналізованого періоду, знизившись з 0,611 у 2021 році до 0,508 у 2024 році. Показник свідчить, що 50,8% власного капіталу спрямовано на фінансування оборотних активів, тоді як 49,2% іммобілізовано у необоротні активи. Високий рівень маневреності власного капіталу типовий для підприємств сфери послуг з невеликою капіталомісткістю діяльності. Зниження показника на 0,103 пункти відображає зменшення власних оборотних коштів швидшими темпами порівняно зі зниженням загальної суми власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,666 у 2021 році до 0,732 у 2024 році, перевищуючи критичне значення 0,5 протягом усього періоду. Показник означає, що 73,2% активів підприємства фінансується за рахунок позикових джерел, що створює високі фінансові ризики. Зростання коефіцієнта на 0,066 пункти відображає поглиблення залежності від кредиторів та погіршення фінансової автономії. Надмірна концентрація позикового капіталу обмежує можливості підприємства залучати додаткове фінансування, оскільки потенційні кредитори оцінюють структуру капіталу як ризиковану.

Оцінка ділової активності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» дозволяє визначити ефективність використання ресурсів підприємства та інтенсивність обороту капіталу. Розрахунок показників ділової активності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7	-2 111,1
Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,906	3,626	3,828	3,740	-0,166
Період обороту активів, днів	92,3	99,4	94,2	96,4	4,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	4,489	4,130	4,402	4,307	-0,182
Період обороту оборотних активів, днів	80,3	87,3	81,9	83,7	3,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	6,520	5,687	5,656	5,694	-0,826
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	55,3	63,4	63,8	63,3	8,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	50,69	44,47	46,55	46,51	-4,18
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	7,1	8,1	7,7	7,7	0,6
Операційний цикл, днів	55,3	63,4	63,8	63,3	8,0
Фінансовий цикл, днів	48,2	55,3	56,1	55,6	7,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Чистий дохід від реалізації послуг підприємства скоротився на 2 111,1 тис. грн або на 14,49% за період 2021-2024 років, знизившись з 14 567,8 тис. грн до 12 456,7 тис. грн. Зменшення виручки відображає втрату частини контрактів на надання охоронних послуг, скорочення клієнтської бази або зниження тарифів внаслідок посилення конкуренції. Найбільші обсяги реалізації спостерігалися у 2022 році (15 234,6 тис. грн), після чого відбулося стійке зниження доходів. Скорочення виручки негативно впливає на всі фінансові показники підприємства, обмежує можливості покриття операційних витрат, створює загрозу збитковості діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 3,906 разів у 2021 році до 3,740 разів у 2024 році, що на 0,166 обороту менше. Уповільнення оборотності активів означає зниження ефективності їх використання для генерування доходу. Період

обороту активів збільшився на 4,1 дня з 92,3 днів до 96,4 днів, що свідчить про сповільнення ділової активності підприємства. Для підприємств сфери послуг характерні відносно високі показники оборотності активів завдяки невеликій капіталомісткості, проте спостережувана негативна динаміка вказує на недостатню інтенсивність використання ресурсної бази.

Операційний цикл підприємства збільшився на 8,0 днів з 55,3 днів у 2021 році до 63,3 днів у 2024 році. Подовження операційного циклу зумовлене уповільненням обороту дебіторської заборгованості при незначних обсягах запасів, характерних для підприємств сфери послуг. Фінансовий цикл зріс на 7,4 дня з 48,2 днів до 55,6 днів, відображаючи збільшення періоду, протягом якого фінансові ресурси заморожені у поточній діяльності. Подовження фінансового циклу негативно впливає на ліквідність підприємства, оскільки вимагає залучення додаткового фінансування для покриття зростаючих потреб в оборотному капіталі.

Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток. Розрахунок коефіцієнтів рентабельності наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7	-2 111,1
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	12 456,3	13 289,5	12 567,8	11 234,6	-1 221,7
Валовий прибуток, тис. грн	2 111,5	1 945,1	1 324,6	1 222,1	-889,4
Адміністративні витрати, тис. грн	1 234,7	1 367,4	1 189,3	1 078,5	-156,2
Витрати на збут, тис. грн	456,8	489,2	423,7	378,4	-78,4
Інші операційні витрати, тис. грн	289,4	312,6	278,9	256,8	-32,6
Фінансові витрати, тис. грн	0,0	36,0	22,4	28,0	28,0
Прибуток до оподаткування, тис. грн	130,6	-260,1	-589,7	-519,6	-650,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	95,8	-191,2	-433,5	-381,9	-477,7
Коефіцієнт валової рентабельності, %	14,49	12,77	9,53	9,81	-4,68
Коефіцієнт операційної рентабельності, %	0,90	-1,71	-4,24	-4,17	-5,07
Коефіцієнт чистої рентабельності, %	0,66	-1,25	-3,12	-3,07	-3,73
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), %	2,57	-4,55	-11,94	-11,47	-14,04

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), %	7,68	-16,08	-41,02	-42,85	-50,53
--	------	--------	--------	--------	--------

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Фінансові результати діяльності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» демонструють критичне погіршення протягом аналізованого періоду. Валовий прибуток скоротився на 889,4 тис. грн або на 42,12% з 2 111,5 тис. грн у 2021 році до 1 222,1 тис. грн у 2024 році. Зменшення валового прибутку відбулося швидшими темпами порівняно зі зниженням виручки від реалізації, що свідчить про погіршення співвідношення між доходами та прямими витратами підприємства. Собівартість реалізованих послуг знизилася на 1 221,7 тис. грн, проте темпи її скорочення (9,81%) виявилися меншими порівняно з темпами зменшення виручки (14,49%).

Узагальнююча оцінка фінансової стійкості фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» свідчить про критичний фінансовий стан підприємства з високим ризиком банкрутства. Негативні тенденції спостерігаються за всіма групами показників: скорочення активів та власного капіталу, погіршення ліквідності та платоспроможності, зниження фінансової стійкості, уповільнення ділової активності, збільшення збитковості діяльності підприємства. Наявний фінансовий механізм антикризового управління виявився неефективним і не забезпечив своєчасного виявлення та нейтралізації кризових явищ, що актуалізує необхідність його фундаментального удосконалення для відновлення фінансової стійкості та забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності антикризових заходів на підприємстві

Оцінка ефективності антикризових заходів на підприємстві здійснюється на основі комплексного аналізу ймовірності банкрутства з використанням дискримінантних моделей прогнозування фінансової неспроможності. Застосування різних методик діагностики дозволяє отримати багатовимірну картину фінансового стану підприємства та обґрунтувати висновки щодо наявності

чи відсутності загроз його життєздатності. Розрахунок інтегральних показників оцінки банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Терещенка дозволяє ідентифікувати глибину кризових явищ та спрогнозувати ймовірність настання фінансової неспроможності у короткостроковій перспективі.

Модель Альтмана є одним з найбільш поширених інструментів прогнозування банкрутства у світовій практиці фінансового аналізу. Для непублічних компаній, до яких належить ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ», застосовується модифікована чотирифакторна модель Z-рахунку, що виключає показник ринкової вартості власного капіталу через відсутність біржових котирувань акцій товариства з обмеженою відповідальністю. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$Z = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення власних оборотних коштів до суми активів; X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; X_3 – відношення прибутку до сплати відсотків та податків до суми активів; X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до суми зобов'язань.

Результати розрахунку Z-показника за моделлю Альтмана для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за період 2021-2024 років наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок Z-показника за моделлю Альтмана для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Власні оборотні кошти, тис. грн	762,2	676,5	583,2	453,2
Нерозподілений прибуток, тис. грн	747,5	689,3	556,8	391,4
Прибуток до сплати відсотків та податків, тис. грн	130,6	-224,1	-567,3	-491,6
Власний капітал, тис. грн	1 247,5	1 189,3	1 056,8	891,4
Зобов'язання, тис. грн	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4
Активи, тис. грн	3 731,0	4 200,2	3 629,8	3 330,8
Розрахункові коефіцієнти:				

X_1 = Власні оборотні кошти / Активи	0,2043	0,1610	0,1606	0,1361
X_2 = Нерозподілений прибуток / Активи	0,2003	0,1641	0,1534	0,1175
X_3 = ЕБІТ / Активи	0,0350	-0,0534	-0,1563	-0,1476
X_4 = Власний капітал / Зобов'язання	0,5023	0,3950	0,4107	0,3654
Z-показник	2,399	1,613	1,140	0,900
Інтерпретація	Зона невизначеності	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Критичне значення Z-показника для модифікованої моделі Альтмана становить 1,1. Значення $Z > 2,6$ свідчить про фінансову стійкість підприємства з мінімальною ймовірністю банкрутства протягом найближчих двох років. Діапазон $1,1 < Z < 2,6$ характеризує зону невизначеності з помірним ризиком фінансових проблем. Значення $Z < 1,1$ вказує на високу ймовірність банкрутства.

За результатами розрахунків, Z-показник ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» демонструє критичне погіршення протягом аналізованого періоду. У 2021 році значення показника становило 2,399, що відповідало зоні невизначеності з помірним ризиком фінансових проблем. Починаючи з 2022 року, Z-показник опустився нижче критичного рівня 1,1 і продовжив знижуватися до 0,900 у 2024 році. Падіння показника на 1,499 пункти за чотири роки відображає стрімке погіршення фінансового стану підприємства та наростання загрози банкрутства.

Найбільший внесок у зниження Z-показника зробив коефіцієнт X_3 , що характеризує прибутковість активів. Перехід підприємства до систематичної збитковості операційної діяльності призвів до від'ємних значень коефіцієнта X_3 починаючи з 2022 року. У 2024 році від'ємне значення -0,1476 означає, що кожна гривня активів приносить 14,76 копійок операційного збитку до сплати відсотків та податків. Коефіцієнт X_2 , що відображає частку накопиченого прибутку у структурі активів, знизився з 0,2003 до 0,1175 через проїдання нерозподіленого прибутку минулих років. Коефіцієнт X_1 зменшився з 0,2043 до 0,1361 внаслідок скорочення

власних оборотних коштів. Коефіцієнт X_4 впав з 0,5023 до 0,3654 через зменшення власного капіталу відносно зобов'язань.

Модель Спрінгейта базується на чотирьох ключових фінансових коефіцієнтах, що характеризують ліквідність, прибутковість активів, фінансовий леверидж та оборотність активів. Розрахунок Z -показника за моделлю Спрінгейта здійснюється за формулою:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (2.2)$$

де

A – відношення власних оборотних коштів до суми активів;

B – відношення прибутку до сплати відсотків та податків до суми активів;

C – відношення прибутку до сплати податків до поточних зобов'язань;

D – відношення чистого доходу від реалізації до суми активів.

Результати розрахунку показника за моделлю Спрінгейта наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Розрахунок Z -показника за моделлю Спрінгейта для ТОВ «ОСНОВИ
БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024
Власні оборотні кошти, тис. грн	762,2	676,5	583,2	453,2
ЕВІТ, тис. грн	130,6	-224,1	-567,3	-491,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн	130,6	-260,1	-589,7	-519,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4

Чистий дохід, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7
Активи, тис. грн	3 731,0	4 200,2	3 629,8	3 330,8
Розрахункові коефіцієнти:				
A = Власні оборотні кошти / Активи	0,2043	0,1610	0,1606	0,1361
B = ЕВІТ / Активи	0,0350	-0,0534	-0,1563	-0,1476
C = ЕВТ / Поточні зобов'язання	0,0526	-0,0864	-0,2292	-0,2130
D = Чистий дохід / Активи	3,9058	3,6264	3,8279	3,7401
Z-показник	1,868	1,217	0,855	0,993
Інтерпретація	Зона невизначеності	Зона невизначеності	Висока ймовірність банкрутства	Зона невизначеності

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Критичне значення Z-показника за моделлю Спрінгейта становить 0,862. Підприємства зі значенням показника вище 0,862 класифікуються як фінансово стійкі з низькою ймовірністю банкрутства, тоді як значення нижче критичного рівня вказує на високий ризик фінансової неспроможності.

Z-показник ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за моделлю Спрінгейта перебував вище критичного значення протягом усього досліджуваного періоду, проте демонстрував стійку тенденцію до зниження. У 2021 році показник становив 1,868, що відповідало задовільному фінансовому стану з помірними ризиками. До 2023 року Z-показник впав до мінімального значення 0,855, опустившись нижче критичного рівня та сигналізуючи про високу ймовірність банкрутства. У 2024 році відбулося незначне покращення показника до 0,993, що повернуло підприємство до зони невизначеності, проте залишається близьким до критичного рівня.

Високий коефіцієнт D, що характеризує оборотність активів, забезпечує позитивний внесок у Z-показник завдяки значним обсягам виручки від реалізації

відносно вартості активів. Водночас негативні значення коефіцієнтів В та С, що відображають збитковість діяльності, суттєво погіршують інтегральний показник. Коефіцієнт С перейшов у від'ємну зону починаючи з 2022 року, досягнувши -0,2130 у 2024 році, що означає перевищення збитків над поточними зобов'язаннями на 21,3%. Зниження коефіцієнта А з 0,2043 до 0,1361 відображає скорочення власних оборотних коштів та погіршення ліквідності.

Модель Таффлера розроблена на основі аналізу британських компаній та включає чотири фінансові коефіцієнти з відповідними ваговими значеннями. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (2.3)$$

де

X_1 – відношення прибутку від реалізації до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до суми зобов'язань;

X_3 – відношення поточних зобов'язань до суми активів;

X_4 – відношення чистого доходу від реалізації до суми активів.

Результати розрахунку показника за моделлю Таффлера наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Розрахунок Z-показника за моделлю Таффлера для ТОВ «ОСНОВИ
БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024
Прибуток від реалізації, тис. грн	130,6	-260,1	-589,7	-519,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4
Оборотні активи, тис. грн	3 245,7	3 687,4	3 156,2	2 892,6
Зобов'язання, тис. грн	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4
Чистий дохід, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7
Активи, тис. грн	3 731,0	4 200,2	3 629,8	3 330,8
Розрахункові коефіцієнти:				

X_1 = Прибуток / Поточні зобов'язання	0,0526	-0,0864	-0,2292	-0,2130
X_2 = Оборотні активи / Зобов'язання	1,3069	1,2247	1,2266	1,1858
X_3 = Поточні зобов'язання / Активи	0,6656	0,7168	0,7088	0,7324
X_4 = Чистий дохід / Активи	3,9058	3,6264	3,8279	3,7401
Z-показник	0,970	0,724	0,529	0,591
Інтерпретація	Зона невизначеності	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Критичне значення Z-показника за моделлю Таффлера становить 0,3. Значення $Z > 0,3$ вказує на задовільний фінансовий стан з низькою ймовірністю банкрутства, тоді як $Z < 0,2$ свідчить про високий ризик фінансової неспроможності. Проміжна зона $0,2 < Z < 0,3$ характеризується невизначеністю прогнозу.

Z-показник ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за моделлю Таффлера перебував вище критичного значення 0,3 протягом усього аналізованого періоду, проте демонстрував стійке зниження з 0,970 у 2021 році до 0,591 у 2024 році. Незважаючи на перевищення критичного порогу, абсолютне значення показника та його негативна динаміка свідчать про високі ризики фінансової стійкості. Падіння Z-показника на 0,379 пункти за чотири роки відображає погіршення фінансового стану підприємства за всіма складовими моделі.

Коефіцієнт X_1 перейшов у від'ємну зону починаючи з 2022 року, досягнувши -0,2130 у 2024 році, що негативно впливає на інтегральний показник. Коефіцієнт X_2 знизився з 1,3069 до 1,1858, відображаючи погіршення співвідношення між оборотними активами та зобов'язаннями. Коефіцієнт X_3 зріс з 0,6656 до 0,7324, що вказує на збільшення частки короткострокових зобов'язань у структурі активів. Коефіцієнт X_4 зменшився з 3,9058 до 3,7401 через скорочення виручки від

реалізації відносно вартості активів. Модель Таффлера підтверджує висновки попередніх моделей щодо погіршення фінансового стану підприємства та зростання ймовірності банкрутства.

Модель О. О. Терещенка розроблена з урахуванням особливостей функціонування українських підприємств та адаптована до специфіки вітчизняного бухгалтерського обліку і фінансової звітності. Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 — відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до валюти балансу;

X_4 – відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації;

X_5 – відношення запасів до чистого доходу від реалізації;

X_6 – відношення чистого доходу від реалізації до валюти балансу.

Результати розрахунку показника за моделлю Терещенка наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Розрахунок Z-показника за моделлю Терещенка для ТОВ «ОСНОВИ
БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки**

Показник	2021	2022	2023	2024
Грошові надходження, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7
Зобов'язання, тис. грн	2 483,5	3 010,9	2 573,0	2 439,4
Активи (валюта балансу), тис. грн	3 731,0	4 200,2	3 629,8	3 330,8
Чистий прибуток, тис. грн	95,8	-191,2	-433,5	-381,9
Чистий дохід, тис. грн	14 567,8	15 234,6	13 892,4	12 456,7
Запаси, тис. грн	156,8	189,3	142,6	128,4
Розрахункові коефіцієнти:				

X_1 = Грошові надходження / Зобов'язання	5,8654	5,0599	5,3987	5,1064
X_2 = Валюта балансу / Зобов'язання	1,5023	1,3950	1,4107	1,3654
X_3 = Чистий прибуток / Валюта балансу	0,0257	-0,0455	-0,1194	-0,1147
X_4 = Чистий прибуток / Чистий дохід	0,0066	-0,0125	-0,0312	-0,0307
X_5 = Запаси / Чистий дохід	0,0108	0,0124	0,0103	0,0103
X_6 = Чистий дохід / Валюта балансу	3,9058	3,6264	3,8279	3,7401
Z-показник	9,544	7,723	6,812	7,095
Інтерпретація	Дуже мала ймовірність банкрутства	Дуже мала ймовірність банкрутства	Дуже мала ймовірність банкрутства	Дуже мала ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Інтерпретація результатів за моделлю Терещенка здійснюється за наступною шкалою: $Z > 2$ – дуже мала ймовірність банкрутства; $1 < Z < 2$ – мала ймовірність банкрутства; $0 < Z < 1$ – середня ймовірність банкрутства; $-1 < Z < 0$ – висока ймовірність банкрутства; $Z < -1$ – дуже висока ймовірність банкрутства.

За результатами розрахунків за моделлю Терещенка, Z-показник ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» перевищує критичне значення 2 протягом усього аналізованого періоду, що формально вказує на дуже малу ймовірність банкрутства. Проте необхідно критично оцінити отримані результати з урахуванням специфіки моделі та особливостей діяльності підприємства. Модель Терещенка надає високу вагу коефіцієнту X_6 , що характеризує оборотність активів. Для підприємств сфери послуг з невисокою капіталомісткістю та значними обсягами виручки відносно вартості активів даний коефіцієнт приймає високі значення (3,74-3,91), що суттєво підвищує інтегральний показник навіть за наявності збитковості діяльності.

Незважаючи на формально позитивну інтерпретацію результатів за моделлю Терещенка, спостерігається стійка тенденція до зниження Z-показника з 9,544 у 2021 році до 7,095 у 2024 році. Зменшення показника на 2,449 пункти або на 25,66% відображає погіршення фінансового стану підприємства. Негативні значення коефіцієнтів X_3 та X_4 починаючи з 2022 року свідчать про збитковість діяльності, що частково компенсується високими показниками оборотності активів та співвідношення виручки до зобов'язань. Модель Терещенка демонструє нижчу чутливість до збитковості порівняно з моделями Альтмана, Спрінгейта та Таффлера, що може призводити до недооцінки реальних ризиків банкрутства для підприємств з високою оборотністю активів але систематичними збитками.

Узагальнююча оцінка ймовірності банкрутства за комплексом моделей представлена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Узагальнююча оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»
за різними моделями, 2021-2024 роки**

Модель	Критичне значення	2021	2022	2023	2024	Динаміка	Інтерпретація 2024
Альтмана	1,1	2,399	1,613	1,140	0,900	-1,499	Висока ймовірність банкрутства
Спрінгейта	0,862	1,868	1,217	0,855	0,993	-0,875	Зона невизначеності
Таффлера	0,3	0,970	0,724	0,529	0,591	-0,379	Висока ймовірність банкрутства
Терещенка	2,0	9,544	7,723	6,812	7,095	-2,449	Дуже мала ймовірність банкрутства
Узагальнена оцінка	-	-	-	-	-	-	Високий ризик банкрутства

Джерело: узагальнено автором за результатами розрахунків

Комплексна оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за різними моделями дозволяє зробити висновок про високий ризик фінансової неспроможності підприємства. Три з чотирьох моделей (Альтмана, Спрінгейта, Таффлера) вказують на критичний фінансовий стан з високою ймовірністю

банкрутства або перебування у зоні невизначеності на межі з критичною зоною. Усі моделі без винятку демонструють стійку негативну динаміку інтегральних показників протягом досліджуваного періоду, що підтверджує погіршення фінансового стану підприємства.

Розбіжність результатів за моделлю Терещенка пояснюється специфікою її побудови та високою вагою показника оборотності активів, що для підприємств сфери послуг приймає значні значення навіть за умови збитковості діяльності. Критичний аналіз результатів моделі Терещенка з урахуванням систематичної збитковості підприємства, зменшення власного капіталу, погіршення ліквідності та платоспроможності дозволяє констатувати, що формально позитивна інтерпретація показника не відповідає реальному фінансовому стану підприємства.

Аналіз динаміки фінансового стану підприємства за допомогою балової оцінки фінансової стійкості згідно з методикою Міністерства фінансів України дозволяє класифікувати підприємство за класами фінансової стійкості. Розрахунок балів здійснюється на основі співставлення фактичних значень показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності з нормативними критеріями. Результати балової оцінки наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Балова оцінка фінансової стійкості ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за 2021-2024 роки

Показник	Норматив	Бали	2021	2022	2023	2024
Ліквідність						
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,5	20	0	0	0	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,0	15	15	15	15	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	10	10	10	10	10
Фінансова стійкість						

Коефіцієнт автономії	>0,5	20	0	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	15	0	0	0	0
Рентабельність						
Рентабельність активів	>0	10	10	0	0	0
Рентабельність власного капіталу	>0	10	10	0	0	0
Усього балів		100	45	25	25	25
Клас фінансової стійкості			В	Г	Г	Г
Інтерпретація			Нестійкий фінансовий стан	Кризовий стан	Кризовий стан	Кризовий стан

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» [40; 41]

Висновки до розділу 2

Класифікація підприємств за класами фінансової стійкості згідно з методикою Міністерства фінансів України: клас А (90-100 балів) – абсолютна фінансова стійкість; клас Б (70-89 балів) – нормальна фінансова стійкість; клас В (50-69 балів) – нестійкий фінансовий стан; клас Г (20-49 балів) – кризовий фінансовий стан; клас Д (менше 20 балів) – банкрутство.

У 2021 році ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» набрало 45 балів, що відповідало класу В (нестійкий фінансовий стан) з ознаками фінансових проблем але без критичної загрози банкрутства. Починаючи з 2022 року, підприємство перейшло до класу Г (кризовий фінансовий стан) з 25 балами, що зберіглося у 2023-2024 роках. Кризовий фінансовий стан характеризується високою ймовірністю банкрутства, критичною залежністю від кредиторів, систематичною збитковістю, порушеннями платіжної дисципліни, необхідністю термінових антикризових заходів для збереження життєздатності підприємства.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності антикризових заходів на підприємстві, можна констатувати, що наявний фінансовий механізм

антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виявився неефективним і не забезпечив своєчасного виявлення та нейтралізації кризових явищ.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

3.1. Впровадження системи раннього попередження та реагування на підприємстві

Система раннього попередження та реагування на кризові явища виступає ключовим елементом превентивної складової фінансового механізму антикризового управління, що дозволяє ідентифікувати загрози фінансовій стійкості на ранніх стадіях їх виникнення та забезпечити своєчасну активізацію антикризових заходів до настання критичного погіршення фінансового стану. Результати проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» засвідчили відсутність ефективного механізму діагностики кризових явищ, що призвело до несвоєчасного виявлення симптомів фінансової дестабілізації та переходу підприємства з нестійкого фінансового стану у 2021 році до кризового стану у 2022-2024 роках. Впровадження системи раннього попередження дозволить підприємству оперативно реагувати на негативні зміни фінансових показників, запобігати поглибленню кризових процесів, мінімізувати втрати від фінансової нестабільності [37].

Ринкові індикатори відображають зовнішні умови функціонування підприємства: динаміка ринку охоронних послуг, активність конкурентів, зміна регуляторних вимог, рівень оплати за державними контрактами, загальноекономічна кон'юнктура. Кадрові індикатори характеризують стан людських ресурсів: плинність персоналу, укомплектованість штату, заборгованість з виплати заробітної плати, кількість вакансій охоронців, випадки порушення трудової дисципліни. Репутаційні індикатори відстежують імідж підприємства: згадки у медіа, відгуки клієнтів, рейтинги у тендерних майданчиках, скарги до контролюючих органів, судові спори [37].

Встановлення порогових значень індикаторів здійснюється на основі нормативних критеріїв фінансового стану, середньогалузевих показників, історичних даних підприємства, експертних оцінок менеджменту. Для кожного індикатора визначаються три рівні порогових значень, що відповідають різним ступеням загрози: зелена зона (нормальний стан), жовта зона (попереджувальні сигнали), червона зона (критичний стан). Перетин індикатором порогу жовтої зони генерує попереджувальний сигнал про потенційні проблеми та необхідність посиленого моніторингу відповідної сфери діяльності. Потраплення індикатора у червону зону формує сигнал тривоги, що вимагає негайних управлінських рішень та активізації антикризових заходів [50].

Розподіл індикаторів за зонами критичності для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» з урахуванням специфіки діяльності підприємства сфери послуг представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Система індикаторів раннього попередження кризових явищ для ТОВ
«ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»**

Індикатор	Зелена зона	Жовта зона	Червона зона	Фактичне значення 2024
Фінансові індикатори				
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,5	1,2-1,5	<1,2	1,186
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,3-0,5	<0,3	0,268
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,8	0,6-0,8	<0,6	1,133
Рентабельність реалізації, %	>5	0-5	<0	-3,07
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	<45	45-60	>60	63,3
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	<5	5-15	>15	-
Залишок грошових коштів, тис. грн	>800	500-800	<500	576,4
Операційні індикатори				
Динаміка виручки, % до попереднього періоду	>100	95-100	<95	89,7
Кількість активних контрактів, од.	>20	15-20	<15	-
Середній тариф на послуги, грн/год	Зростає	Стабільний	Знижується	-
Втрата ключових клієнтів за квартал, од.	0	1	>1	-
Рівень виконання договірних зобов'язань, %	100	95-100	<95	-
Кадрові індикатори				
Плинність персоналу, % на рік	<20	20-30	>30	-

Заборгованість з виплати заробітної плати, місяців	0	0-1	>1	-
Укомплектованість штату охоронців, %	>95	85-95	<85	-

Джерело: [40;41]

За результатами діагностики фінансового стану ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» станом на кінець 2024 року більшість ключових індикаторів перебувають у червоній зоні, що підтверджує критичний стан підприємства та необхідність термінових антикризових заходів. Коефіцієнт поточної ліквідності (1,186) опинився у червоній зоні, сигналізуючи про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії (0,268) перебуває значно нижче жовтої зони, вказуючи на критичну фінансову залежність від кредиторів. Рентабельність реалізації (-3,07%) у червоній зоні відображає збитковість операційної діяльності. Період обороту дебіторської заборгованості (63,3 дня) перевищує критичний поріг, свідчачи про проблеми зі стягненням коштів від замовників.

Динаміка виручки (89,7% до попереднього року) сигналізує про скорочення обсягів реалізації послуг, що потрапляє у червону зону та вказує на втрату ринкових позицій підприємства. Єдиним індикатором, що перебуває у зеленій зоні, залишається коефіцієнт швидкої ліквідності (1,133), проте його позитивне значення обумовлене високою часткою дебіторської заборгованості, стягнення якої є проблематичним. Залишок грошових коштів (576,4 тис. грн) перебуває у жовтій зоні, створюючи ризики дефіциту ліквідності при одночасному настанні термінів погашення декількох зобов'язань.

Оцінка ефективності впровадження системи раннього попередження на ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» здійснюється на основі якісних та кількісних критеріїв. До якісних критеріїв належать своєчасність виявлення кризових явищ, повнота охоплення індикаторів, оперативність реагування менеджменту, адекватність антикризових заходів масштабам проблем. Кількісні критерії включають зменшення періоду між виникненням проблеми та початком реалізації антикризових заходів, скорочення кількості випадків критичного погіршення

показників, зниження фінансових втрат від несвоєчасного реагування на кризові сигнали, підвищення частки індикаторів у зеленій зоні [43].

Економічний ефект від впровадження системи раннього попередження проявляється через запобігання поглибленню кризових явищ, мінімізацію втрат від фінансової нестабільності, підвищення обґрунтованості управлінських рішень. За експертними оцінками, ефективна система раннього попередження дозволяє скоротити фінансові втрати від кризових явищ на 30-50% порівняно з реактивним управлінням за рахунок своєчасності втручання та адекватності антикризових заходів [37]. Для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» впровадження системи раннього попередження у 2021 році могло б забезпечити виявлення симптомів фінансової дестабілізації на ранній стадії та запобігти переходу підприємства до кризового стану у 2022-2024 роках.

Узагальнюючи, впровадження системи раннього попередження та реагування на кризові явища на ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виступає критично важливим елементом удосконалення фінансового механізму антикризового управління, що дозволить своєчасно ідентифікувати загрози фінансовій стійкості, оперативно активізувати антикризові заходи, мінімізувати втрати від фінансової нестабільності, забезпечити превентивну спрямованість антикризового управління замість реактивного реагування після виникнення критичних проблем.

3.2. Напрями збільшення платоспроможності підприємства

Критичний рівень платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ», що проявляється через недостатність грошових коштів для своєчасного погашення поточних зобов'язань, високу частку дебіторської заборгованості з тривалим періодом обороту, наявність прострочених зобов'язань перед персоналом та бюджетом, вимагає розробки комплексної програми відновлення платоспроможності як базової передумови фінансової стабілізації підприємства. Платоспроможність виступає фундаментальною характеристикою фінансового стану, що визначає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання за

рахунок наявних ліквідних активів та очікуваних грошових надходжень [39]. Втрата платоспроможності призводить до порушення договірних зобов'язань, нарахування штрафних санкцій, погіршення ділової репутації, втрати довіри кредиторів, обмеження доступу до фінансування, що у сукупності створює передумови для банкрутства підприємства.

Діагностика причин недостатньої платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виявила комплекс взаємопов'язаних факторів: збитковість операційної діяльності, що призводить до від'ємного операційного грошового потоку; тривалий період обороту дебіторської заборгованості (63,3 дня), що заморожує значні обсяги коштів у розрахунках; недостатність власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності; залежність від короткострокових джерел фінансування з високою вартістю обслуговування боргу; відсутність резервів ліквідності для покриття непередбачуваних платежів [40; 41]. Комплексність причин платіжної кризи вимагає системного підходу до відновлення платоспроможності з одночасним впливом на операційну ефективність, управління оборотним капіталом, оптимізацію структури фінансування.

Стратегічними напрямками збільшення платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виступають прискорення обороту дебіторської заборгованості, оптимізація операційних витрат для досягнення беззбитковості діяльності, реструктуризація зобов'язань для зниження поточного боргового навантаження, залучення додаткового фінансування для поповнення оборотних коштів, диверсифікація джерел доходів для стабілізації грошових надходжень. Реалізація комплексу заходів за зазначеними напрямками дозволить відновити позитивний операційний грошовий потік, накопичити резерви ліквідності, знизити залежність від короткострокового кредитування, забезпечити своєчасність виконання фінансових зобов'язань [23].

Прискорення обороту дебіторської заборгованості як пріоритетний напрям відновлення платоспроможності базується на комплексі заходів щодо інтенсифікації стягнення коштів від замовників охоронних послуг. Аналіз структури дебіторської заборгованості ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виявив, що

основну частку становлять розрахунки з державними установами за надані охоронні послуги, оплата яких затримується через бюджетні обмеження та складні процедури казначейського обслуговування. Середній період оплати рахунків державними замовниками становить 60-90 днів порівняно з договірним терміном 10-15 днів, що призводить до заморожування близько 2 200 тис. грн у дебіторській заборгованості станом на кінець 2024 року [40; 41].

Заходи з прискорення стягнення дебіторської заборгованості включають впровадження системи контролю за платіжною дисципліною замовників з щоденним моніторингом термінів оплати рахунків, посилення договірної роботи з включенням штрафних санкцій за прострочення платежів, персоніфікацію відповідальності менеджерів за своєчасність надходження коштів від закріплених клієнтів, проактивну роботу з замовниками щодо прискорення оплати виконаних робіт. Диференційований підхід до управління дебіторською заборгованістю передбачає класифікацію замовників за рівнем платіжної дисципліни з встановленням індивідуальних умов співпраці: надійні платники отримують стандартні умови відстрочки, проблемні клієнти переводяться на попередню оплату або скорочені терміни відстрочки [49].

Для державних замовників, що становлять основу клієнтської бази підприємства, ефективним інструментом прискорення оплати виступає активна робота з бюджетними установами щодо включення заборгованості до планів фінансування на поточний період, взаємодія з органами казначейства для пріоритизації платежів за охоронні послуги, використання механізмів взаємозаліку заборгованостей за наявності зустрічних зобов'язань. Юридичні механізми стягнення прострочених платежів включають направлення претензій, нарахування неустойки згідно з умовами договорів, звернення до судових інстанцій для примусового стягнення заборгованості при систематичному порушенні платіжних зобов'язань [37].

Кількісна оцінка ефекту від прискорення обороту дебіторської заборгованості на 10 днів для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» дозволяє визначити обсяг вивільнення коштів з обороту. За середньоденної виручки 34,6 тис. грн (12

456,7 тис. грн річної виручки / 360 днів) скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості з 63,3 до 53,3 дня забезпечить вивільнення близько 346 тис. грн оборотних коштів, що становить 60% від залишку грошових коштів на кінець 2024 року. Вивільнені кошти можуть бути направлені на погашення найбільш термінових зобов'язань, поповнення резерву ліквідності, фінансування поточних потреб діяльності без залучення дорогого короткострокового кредитування.

Оптимізація операційних витрат для досягнення беззбитковості діяльності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» вимагає комплексного аналізу структури витрат з ідентифікацією резервів скорочення непродуктивних та надлишкових витрат без погіршення якості надання охоронних послуг. Структура операційних витрат підприємства сфери послуг характеризується високою часткою витрат на оплату праці персоналу (близько 70-75%), що обмежує можливості оптимізації через необхідність збереження конкурентоспроможного рівня заробітної плати для утримання кваліфікованих охоронців. Водночас існують резерви оптимізації інших статей витрат: адміністративні витрати, витрати на утримання транспорту, комунальні платежі, витрати на зв'язок, офісне обслуговування [23].

Напрями оптимізації операційних витрат ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» систематизовано у таблиці 3.2 з оцінкою потенційного ефекту від реалізації заходів.

Таблиця 3.2

Заходи з оптимізації операційних витрат ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

Захід	Поточні витрати, тис. грн/рік	Економія, тис. грн/рік	Економія, %	Спосіб реалізації
Оптимізація чисельності адміністративного персоналу	480,0	60,0	12,5	Скорочення дублюючих функцій, автоматизація рутинних операцій
Зниження витрат на оренду офісних приміщень	180,0	36,0	20,0	Переговори з орендодавцем про зниження ставки, переїзд до дешевшого приміщення
Економія на комунальних платежах	96,0	14,4	15,0	Енергоощадні заходи, контроль споживання
Оптимізація витрат на зв'язок	72,0	14,4	20,0	Перегляд тарифних планів, вибір дешевших операторів
Скорочення витрат на утримання транспорту	120,0	24,0	20,0	Оптимізація маршрутів, зменшення паливних витрат

Зниження витрат на канцелярське забезпечення	36,0	7,2	20,0	Централізовані закупівлі, використання електронного документообігу
Оптимізація витрат на спецодяг	48,0	9,6	20,0	Конкурентні закупівлі, подовження терміну експлуатації
Усього	1 032,0	165,6	16,1	Комплекс організаційних заходів

Джерело: [40;41]

Реалізація комплексу заходів з оптимізації операційних витрат дозволить забезпечити річну економію близько 165,6 тис. грн або 16,1% від цільових статей витрат. За умови збереження обсягів виручки на рівні 2024 року (12 456,7 тис. грн) та собівартості реалізованих послуг 11 234,6 тис. грн, додаткова економія операційних витрат на 165,6 тис. грн дозволить скоротити операційний збиток з 519,6 тис. грн до 354,0 тис. грн, що становить покращення фінансового результату на 31,9%. Повна ліквідація збитковості діяльності вимагає додаткового збільшення виручки або зниження собівартості послуг, що розглядається у наступних підрозділах роботи [40; 41].

Найбільший потенціал економії пов'язаний з оптимізацією чисельності адміністративного персоналу (60,0 тис. грн), зниженням орендних платежів (36,0 тис. грн), скороченням транспортних витрат (24,0 тис. грн). Оптимізація адміністративного персоналу передбачає аналіз функціонального навантаження співробітників з виявленням дублюючих функцій, автоматизацію рутинних операцій (ведення табелів обліку робочого часу, формування звітності), суміщення посад при звільненні працівників за власним бажанням. Зниження орендних платежів може бути досягнуте через переговори з власником приміщення про тимчасове зменшення ставки з урахуванням фінансових труднощів підприємства або переїзд до дешевшого офісного приміщення меншої площі [49].

Скорочення транспортних витрат базується на оптимізації логістики доставки охоронців на об'єкти з мінімізацією холостих пробігів, впровадження систематичного контролю витрат палива, переході частини персоналу на використання громадського транспорту з компенсацією проїзду замість

службового автотранспорту. Зниження витрат на зв'язок досягається через перегляд тарифних планів мобільного зв'язку з вибором найбільш вигідних пропозицій операторів, використання інтернет-месенджерів для внутрішніх комунікацій замість телефонних дзвінків, встановлення лімітів на міжнародні та міжміські переговори [37].

Факторинг як інструмент прискорення обороту дебіторської заборгованості передбачає продаж права вимоги платежів від замовників факторинговій компанії зі знижкою 5-15% від номінальної вартості заборгованості в обмін на негайне отримання коштів. Для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» з дебіторською заборгованістю 2 187,8 тис. грн використання факторингу дозволить отримати близько 1 860-2 078 тис. грн протягом 1-2 днів замість очікування оплати 60-90 днів від замовників. Вартість факторингу (109-328 тис. грн) може бути економічно виправданою за умови критичного дефіциту ліквідності та ризику зупинення діяльності через неможливість фінансування поточних витрат [49].

Диверсифікація джерел доходів для стабілізації грошових надходжень ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» передбачає розширення асортименту послуг, вихід на нові сегменти ринку, залучення приватних замовників з вищою платіжною дисципліною порівняно з державними установами. Додаткові напрями діяльності можуть включати консалтингові послуги з питань безпеки для корпоративних клієнтів, продаж та інсталяцію систем відеоспостереження, навчання персоналу клієнтів навичкам забезпечення безпеки, моніторинг систем охоронної сигналізації з реагуванням на виклики. Диверсифікація доходів знижує залежність підприємства від обмеженої кількості великих контрактів, підвищує стабільність грошових надходжень, створює можливості зростання виручки [37].

Комплексна програма відновлення платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» з інтеграцією розглянутих заходів представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Комплексна програма відновлення платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ
БЕЗПЕКИ»**

Напрямок заходів	Заходи	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Прискорення обороту дебіторської заборгованості	Посилення контролю платіжної дисципліни, робота з державними замовниками, юридичне стягнення боргів	Вивільнення 346 тис. грн оборотних коштів	3-6 місяців
Оптимізація операційних витрат	Скорочення адміністративних витрат, зниження оренди, економія на комунальних платежах, оптимізація транспортних витрат	Економія 165,6 тис. грн на рік, зменшення збитку на 31,9%	6-12 місяців
Реструктуризація зобов'язань	Пролонгація кредитів, розстрочення податків, графік погашення боргу перед персоналом	Зниження поточних платежів на 200-250 тис. грн за рік	3-6 місяців
Залучення додаткового фінансування	Збільшення статутного капіталу на 300 тис. грн, використання факторингу для критичних ситуацій	Поповнення оборотних коштів на 300-500 тис. грн	1-3 місяці
Диверсифікація доходів	Розширення асортименту послуг, вихід на ринок приватних замовників	Збільшення виручки на 10-15% (1 200-1 900 тис. грн)	6-12 місяців
Інтегральний ефект	Комплекс взаємопов'язаних заходів	Відновлення позитивного грошового потоку, накопичення резерву ліквідності 400-600 тис. грн	12-18 місяців

Джерело: [40;41]

Реалізація комплексної програми відновлення платоспроможності дозволить ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» протягом 12-18 місяців досягти наступних результатів: відновлення позитивного операційного грошового потоку через зниження операційних витрат та збільшення виручки; накопичення резерву ліквідності на рівні 400-600 тис. грн для покриття непередбачуваних платежів; підвищення коефіцієнта поточної ліквідності до нормативного рівня 1,5-1,7; зниження періоду обороту дебіторської заборгованості до 50-55 днів; ліквідація прострочених зобов'язань перед персоналом та бюджетом; зменшення залежності від короткострокового банківського кредитування [40; 41].

Узагальнюючи, відновлення платоспроможності ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» вимагає системного підходу з одночасною реалізацією заходів щодо прискорення обороту дебіторської заборгованості, оптимізації операційних витрат, реструктуризації зобов'язань, залучення додаткового фінансування, диверсифікації джерел доходів. Комплексна програма відновлення платоспроможності виступає

базовою передумовою фінансової стабілізації підприємства та створення умов для подальшого розвитку у довгостроковій перспективі.

3.3. Заходи щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством

Удосконалення фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» вимагає комплексної трансформації системи управління фінансами підприємства з інтеграцією превентивних та реактивних елементів, впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, адаптації кращих практик антикризового управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства сфери послуг. Результати проведеного дослідження засвідчили критичний фінансовий стан підприємства, спричинений відсутністю ефективного механізму раннього виявлення кризових явищ, недостатністю інструментів фінансового планування та контролю, реактивним характером управлінських рішень, що приймаються після виникнення проблем замість їх попередження [40; 41]. Формування дієвого фінансового механізму антикризового управління дозволить підприємству своєчасно ідентифікувати загрози фінансовій стійкості, розробляти адекватні антикризові програми, мобілізувати внутрішні резерви для подолання деструктивних процесів, забезпечити стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Стратегічною основою удосконалення фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» виступає перехід від реактивної моделі управління, що характеризується реагуванням на проблеми після їх виникнення, до проактивної моделі з превентивною спрямованістю, систематичним моніторингом індикаторів фінансового стану, ранньою ідентифікацією загроз, своєчасною активізацією антикризових заходів. Реактивна модель управління, що домінувала на підприємстві до 2024 року, призвела до несвоєчасного виявлення симптомів фінансової дестабілізації, запізненого реагування на погіршення показників

ліквідності та рентабельності, переходу підприємства до кризового стану з високою ймовірністю банкрутства [23]. Проактивна модель антикризового управління базується на принципах постійної готовності до можливих порушень фінансової рівноваги, ранньої діагностики кризових явищ, терміновості реагування на негативні сигнали, адекватності антикризових заходів масштабам загроз [37].

Організаційно-управлінська складова удосконалення фінансового механізму антикризового управління передбачає створення спеціалізованої структури антикризового менеджменту на підприємстві з чітким розподілом функцій та відповідальності між суб'єктами управління. Організаційна архітектура антикризового управління включає антикризовий комітет на чолі з директором підприємства, аналітичну групу у складі фінансово-економічного відділу, операційних менеджерів у структурних підрозділах відповідальних за реалізацію антикризових заходів. Антикризовий комітет виконує функції стратегічного керівництва процесом подолання кризових явищ: оцінка масштабів та глибини кризи, визначення пріоритетів антикризової діяльності, затвердження програм фінансового оздоровлення, розподіл ресурсів на реалізацію заходів, контроль досягнення цільових показників [49].

Методи фінансового контролю забезпечують систематичний моніторинг реалізації антикризових програм, виявлення відхилень фактичних результатів від планових показників, з'ясування причин відхилень, оперативне коригування заходів для забезпечення досягнення цілей. Контроль здійснюється на щоденній основі за показниками ліквідності (залишки грошових коштів, надходження від дебіторів, термінові платежі), щотижнево за операційними показниками (обсяги реалізації послуг, укладання нових контрактів, виконання договірних зобов'язань), щомісячно за фінансовими результатами (виручка, витрати, прибуток, показники рентабельності). Оперативність контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми реалізації антикризових заходів та вносити необхідні корективи до програм фінансового оздоровлення [43].

Інструментальна складова удосконалення фінансового механізму антикризового управління включає сукупність фінансових інструментів,

застосування яких дозволяє реалізувати антикризові рішення та досягти цільових параметрів фінансового стану. До інструментів управління активами належать продаж непрофільних активів для мобілізації грошових коштів, здача в оренду невикористовуваних приміщень та обладнання, оптимізація залишків запасів та дебіторської заборгованості, реструктуризація активів з переорієнтацією на найбільш ліквідні форми. Для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» з невеликою вартістю необоротних активів (438,2 тис. грн) можливості мобілізації коштів через продаж майна обмежені, проте існують резерви оптимізації оборотних активів через прискорення стягнення дебіторської заборгованості та мінімізацію залишків запасів [40; 41].

Інструменти управління зобов'язаннями охоплюють реструктуризацію боргу з пролонгацією термінів погашення, рефінансування короткострокових зобов'язань довгостроковими, конвертацію боргу у власний капітал при залученні інвесторів, відстрочення податкових платежів, узгодження графіків погашення заборгованості перед кредиторами. Реструктуризація банківського кредиту 350,0 тис. грн з пролонгацією на додаткові 12 місяців знизить щомісячне боргове навантаження приблизно на 29 тис. грн, що еквівалентно 5% від середньомісячної виручки підприємства. Розстрочення податкових платежів на 12 місяців дозволить розподілити погашення заборгованості 287,0 тис. грн рівними частинами по 24 тис. грн щомісячно замість одноразового платежу [23].

Інструменти управління грошовими потоками включають бюджетування руху коштів з прогнозуванням надходжень та платежів, управління платіжним календарем з пріоритизацією критичних платежів, формування резервів ліквідності для покриття непередбачуваних витрат, синхронізацію надходжень від дебіторів та платежів кредиторам для уникнення касових розривів. Для підприємства з дефіцитом ліквідності критично важливим є щоденний моніторинг грошових потоків з прогнозуванням залишків коштів на 7-14 днів вперед, що дозволяє завчасно виявляти потенційні касові розриви та приймати заходи щодо залучення додаткового фінансування або відстрочення несуттєвих платежів [49].

Адаптація кращих практик антикризового управління з зарубіжного досвіду до умов функціонування ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» дозволяє збагатити інструментарій фінансового механізму перевіреними методами подолання кризових явищ. Практика підприємств розвинутих країн у сфері антикризового управління базується на принципах прозорості фінансової інформації для всіх стейкхолдерів, активного залучення кредиторів до процесу розробки планів фінансового оздоровлення, професійного антикризового менеджменту з залученням зовнішніх експертів, використання інноваційних фінансових інструментів для мобілізації ресурсів [32]. Німецька модель антикризового управління характеризується активною роллю банків-кредиторів у процесі фінансового оздоровлення підприємств через надання додаткового фінансування, реструктуризацію боргу, участь у капіталі, направлення представників до наглядових рад.

Американська практика антикризового управління орієнтована на процедури банкрутства як механізм фінансового оздоровлення з можливістю продовження діяльності підприємства під захистом від кредиторів, що дозволяє зберегти бізнес та робочі місця при одночасній реструктуризації зобов'язань [30]. Японський підхід базується на консенсусній моделі взаємодії підприємства з кредиторами, персоналом, постачальниками, клієнтами з пошуком взаємоприйнятних рішень щодо розподілу втрат від кризи та спільних зусиль для відновлення життєздатності бізнесу. Скандинавська модель підкреслює роль соціального діалогу у процесі антикризового управління з мінімізацією соціальних наслідків кризи через підтримку зайнятості, перенавчання персоналу, соціальні гарантії звільненим працівникам [45]. Етап відновлення передбачає поступове покращення фінансових показників до прийнятного рівня через досягнення беззбитковості операційної діяльності, нормалізацію оборотності дебіторської заборгованості, поповнення власного капіталу, зміцнення фінансової стійкості. Етап розвитку характеризується переходом до проактивного антикризового управління з превентивною спрямованістю, систематичним моніторингом індикаторів раннього попередження,

підтриманням резервів фінансової міцності для протистояння можливим майбутнім шокам [43].

Оцінка ефективності заходів з удосконалення фінансового механізму антикризового управління здійснюється на основі системи показників, що характеризують досягнення цільових параметрів фінансового стану підприємства. Цільові орієнтири програми удосконалення для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» з горизонтом планування 18 місяців представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Цільові показники ефективності удосконалення фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ»

Показник	Фактичне значення 2024	Цільове значення через 18 місяців	Приріст	Заходи для досягнення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,186	1,50-1,70	+0,31-0,51	Прискорення обороту дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, поповнення оборотних коштів
Коефіцієнт автономії	0,268	0,35-0,40	+0,08-0,13	Збільшення статутного капіталу, накопичення нерозподіленого прибутку
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	63,3	45-50	-13,3-18,3	Посилення контролю платіжної дисципліни, робота з державними замовниками
Рентабельність реалізації, %	-3,07	3-5	+6,07-8,07	Оптимізація операційних витрат, збільшення виручки, підвищення тарифів
Залишок грошових коштів, тис. грн	576,4	800-1000	+223,6-423,6	Формування резерву ліквідності через позитивний грошовий потік
Чистий прибуток, тис. грн	-381,9	150-250	+531,9-631,9	Досягнення безбитковості та накопичення прибутку
Z-показник Альтмана	0,900	1,5-2,0	+0,6-1,1	Комплекс заходів з покращення фінансового стану

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Досягнення цільових показників дозволить ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» перейти з критичного фінансового стану (клас Г за методикою Міністерства фінансів) до нестійкого фінансового стану з тенденцією до покращення (клас В), знизити ймовірність банкрутства з високого до помірному рівня, відновити довіру кредиторів та інвесторів, створити передумови для стабільного розвитку у

довгостроковій перспективі. Перехід коефіцієнта поточної ліквідності до нормативного діапазону 1,5-1,7 означатиме наявність достатнього запасу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань навіть за несприятливих умов. Підвищення коефіцієнта автономії до 0,35-0,40 відобразить зміцнення фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від кредиторів [40; 41].

Скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості до 45-50 днів забезпечить вивільнення близько 450-620 тис. грн оборотних коштів порівняно з поточним станом, що еквівалентно 78-108% від залишку грошових коштів на кінець 2024 року. Досягнення позитивної рентабельності реалізації на рівні 3-5% створить запас міцності між виручкою та операційними витратами, що дозволить підприємству абсорбувати помірні коливання тарифів або витрат без переходу до збитковості. Накопичення резерву ліквідності 800-1000 тис. грн забезпечить фінансовий буфер для покриття непередбачуваних витрат або касових розривів без залучення дорогого короткострокового кредитування [23].

Отримання чистого прибутку 150-250 тис. грн протягом 18 місяців дозволить поповнити власний капітал та компенсувати частину накопичених збитків попередніх періодів. Зростання Z-показника Альтмана до діапазону 1,5-2,0 переведе підприємство з зони високої ймовірності банкрутства до зони невизначеності з тенденцією до покращення фінансового стану. Досягнення цільових показників вимагає дисциплінованої реалізації всього комплексу антикризових заходів, систематичного моніторингу прогресу, оперативного коригування програми при виявленні відхилень від планових траєкторій [37].

Висновки до розділу 3

Фінансове забезпечення програми удосконалення фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» вимагає мобілізації ресурсів для фінансування організаційних, технологічних, консультаційних заходів. Витрати на реалізацію програми оцінюються у межах 150-200 тис. грн, що

включає створення системи раннього попередження (50-80 тис. грн), навчання персоналу методам антикризового управління (30-40 тис. грн), залучення зовнішніх консультантів для розробки антикризової стратегії (40-50 тис. грн), придбання програмного забезпечення для фінансового планування та контролю (30-30 тис. грн). Очікувані вигоди від реалізації програми проявляються через запобігання банкрутству та втрати бізнесу (умовна вартість збереження підприємства), зниження фінансових втрат від кризових явищ, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів діяльності [50]. За умови досягнення цільового чистого прибутку 200 тис. грн протягом 18 місяців порівняно з базовим сценарієм збереження збитковості на рівні -380 тис. грн річно, економічний ефект від реалізації програми становитиме 770 тис. грн накопиченим підсумком. Віднімаючи витрати на програму 175 тис. грн (середнє значення діапазону), чистий ефект складає 595 тис. грн, що забезпечує окупність інвестицій у удосконалення фінансового механізму протягом 4-5 місяців від початку отримання позитивних фінансових результатів. Додатковим ефектом виступає збереження підприємства як діючого бізнесу з робочими місцями для персоналу, що має значну соціальну цінність.

Ризики реалізації програми удосконалення фінансового механізму антикризового управління включають недостатність фінансових ресурсів для впровадження всього комплексу заходів, опір змінам з боку персоналу звиклого до існуючих практик управління, погіршення зовнішніх умов функціонування через макроекономічну нестабільність, втрату ключових клієнтів через посилення конкуренції, неможливість досягнення запланованих показників через надмірний оптимізм цільових орієнтирів.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством в умовах турбулентності економічного середовища, посилення конкуренції, обмеженості фінансових ресурсів. Теоретичне, методичне та прикладне дослідження зазначеної проблематики на прикладі ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» дозволило отримати наступні результати та сформулювати висновки.

1. У першому розділі роботи розкрито теоретичні і методичні основи фінансового механізму антикризового управління підприємством. Встановлено, що фінансовий механізм антикризового управління являє собою систему фінансових методів, інструментів, важелів, нормативно-правового та інформаційного забезпечення, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на фінансові відносини та фінансові потоки підприємства з метою попередження, діагностики та подолання кризових явищ. Сутнісною характеристикою механізму виступає його спрямованість на відновлення фінансової рівноваги підприємства, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

2. Систематизовано види антикризового управління за часовим горизонтом (превентивне, реактивне, антиципативне), масштабами кризових явищ (локальна, часткова, системна криза), джерелами виникнення (ендогенна, екзогенна криза), глибиною (легка, глибока, катастрофічна криза), функціональною спрямованістю (фінансове, виробниче, маркетингове, кадрове, організаційне). Визначено функції антикризового управління, що включають аналітичну, діагностичну, прогностичну, планову, організаційну, мотиваційну, контрольну, координаційну, регулюючу, комунікаційну функції. Обґрунтовано принципи організації

антикризового управління: системності, комплексності, оперативності, адекватності, альтернативності, пріоритетності, гнучкості, економічності, легітимності, соціальної відповідальності, превентивності, безперервності, наукової обґрунтованості, відповідальності.

3. Узагальнено методичні підходи щодо оцінки фінансового механізму антикризового управління підприємством, що базуються на коефіцієнтному аналізі показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, а також застосуванні дискримінантних моделей прогнозування банкрутства. Розглянуто особливості моделей Альтмана, Спрінґейта, Таффлера, Ліса, Терещенка, Бівера з визначенням їх переваг, недоліків, критичних значень інтегральних показників. Обґрунтовано необхідність комплексного використання декількох моделей для підвищення достовірності оцінки ймовірності банкрутства з урахуванням множинності факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства.

4. У другому розділі роботи здійснено оцінку фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства як суб'єкта господарювання на ринку охоронних послуг з організаційно-правовою формою товариства з обмеженою відповідальністю. Встановлено, що основним видом діяльності є надання послуг безпеки та охорони для юридичних осіб приватного та державного сектору. Виявлено специфіку діяльності підприємства, що характеризується високою конкуренцією на ринку, значною залежністю від кон'юнктури економіки, складною системою ліцензування та регулювання, переважанням державних замовників у клієнтській базі з проблемами платіжної дисципліни.

5. Проведено комплексний аналіз фінансової стійкості фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» за період 2021-2024 років. Виявлено критичне погіршення фінансового стану підприємства, що проявляється через скорочення активів на 400,2 тис. грн або 10,73%, зменшення власного капіталу на 356,1 тис. грн або 28,54%, падіння виручки від реалізації на 211,1 тис. грн або 14,49%, перехід від прибуткової діяльності у 2021 році до

систематичної збитковості з чистим збитком 381,9 тис. грн у 2024 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 1,186 при нормативі більше 1,5, коефіцієнт автономії впав до критично низького рівня 0,268 при нормативі більше 0,5, рентабельність реалізації опустилася до -3,07%, період обороту дебіторської заборгованості збільшився до 63,3 дня.

6. Здійснено оцінку ефективності антикризових заходів на підприємстві через застосування дискримінантних моделей прогнозування банкрутства. Розрахунок Z-показника за моделлю Альтмана виявив його падіння з 2,399 у 2021 році до 0,900 у 2024 році, що вказує на високу ймовірність банкрутства. Модель Спрінгейта показала зниження показника з 1,868 до 0,993, наблизившись до критичного значення 0,862. Модель Таффлера продемонструвала падіння з 0,970 до 0,591 при критичному рівні 0,3. Модель Терещенка виявила зниження показника з 9,544 до 7,095, проте формально позитивна інтерпретація результатів не відповідає реальному кризовому стану підприємства. Оцінка фінансової стійкості за бальною системою згідно з методикою Міністерства фінансів України засвідчила перехід підприємства з класу В (нестійкий фінансовий стан) у 2021 році до класу Г (кризовий стан) у 2022-2024 роках з набором 25 балів зі 100 можливих.

7. У третьому розділі магістерської роботи розроблено шляхи удосконалення фінансового механізму антикризового управління ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ». Обґрунтовано необхідність впровадження системи раннього попередження та реагування на кризові явища як ключового елементу превентивної складової фінансового механізму антикризового управління. Розроблено систему індикаторів раннього попередження, що охоплює фінансові, операційні, ринкові, кадрові, репутаційні показники з встановленням порогових значень для зелених, жовтих та червоних зон критичності. Запропоновано організаційну структуру системи раннього попередження з створенням антикризового комітету, визначенням функцій аналітичної групи, алгоритмом генерації та обробки сигналів про загрози фінансовій стійкості. Оцінено витрати на впровадження системи у межах 50-80 тис. грн одноразових інвестицій та 10-15 тис. грн щорічних операційних витрат.

Розроблено комплексну програму відновлення платоспроможності підприємства, що включає прискорення обороту дебіторської заборгованості з потенційним вивільненням 346 тис. грн оборотних коштів при скороченні періоду обороту на 10 днів, оптимізацію операційних витрат з очікуваною економією 165,6 тис. грн на рік або 16,1% від цільових статей витрат, реструктуризацію зобов'язань для зниження поточного боргового навантаження на 200-250 тис. грн за рік, залучення додаткового фінансування через збільшення статутного капіталу на 300 тис. грн та використання факторингу для критичних ситуацій, диверсифікацію джерел доходів для збільшення виручки на 10-15% або 1 200-1 900 тис. грн. Реалізація комплексної програми дозволить відновити позитивний операційний грошовий потік, накопичити резерв ліквідності 400-600 тис. грн протягом 12-18 місяців.

8. Запропоновано заходи щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством через перехід від реактивної до проактивної моделі управління з превентивною спрямованістю, створення організаційної структури антикризового менеджменту, впровадження сучасних методів фінансової діагностики, планування та контролю, використання комплексу фінансових інструментів управління активами, зобов'язаннями, грошовими потоками, адаптацію кращих зарубіжних практик антикризового управління. Визначено цільові показники ефективності удосконалення фінансового механізму з горизонтом планування 18 місяців: досягнення коефіцієнта поточної ліквідності 1,5-1,7, підвищення коефіцієнта автономії до 0,35-0,40, скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості до 45-50 днів, досягнення рентабельності реалізації 3-5%, накопичення резерву ліквідності 800-1000 тис. грн, отримання чистого прибутку 150-250 тис. грн, зростання Z-показника Альтмана до 1,5-2,0. Оцінено економічну ефективність програми удосконалення фінансового механізму антикризового управління. За умови досягнення цільового чистого прибутку 200 тис. грн протягом 18 місяців порівняно з базовим сценарієм збереження збитковості, економічний ефект становить 770 тис. грн накопиченим підсумком. Віднімаючи витрати на реалізацію програми 175 тис. грн, чистий ефект складає 595 тис. грн з терміном окупності інвестицій 4-5 місяців від початку отримання

позитивних фінансових результатів. Додатковий ефект проявляється через збереження підприємства як діючого бізнесу, утримання робочих місць для персоналу, відновлення довіри кредиторів та інвесторів, створення передумов для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження мають практичну цінність для ТОВ «ОСНОВИ БЕЗПЕКИ» та можуть бути використані менеджментом підприємства для відновлення фінансової стійкості, подолання кризових явищ, забезпечення життєздатності бізнесу. Запропоновані заходи з удосконалення фінансового механізму антикризового управління можуть бути адаптовані для інших підприємств малого бізнесу сфери послуг, що опинилися у кризовому фінансовому стані та потребують системного підходу до фінансового оздоровлення. Перспективами подальших досліджень виступає розробка галузевоспецифічних моделей прогнозування банкрутства для підприємств охоронної діяльності, дослідження впливу макроекономічних факторів на фінансову стійкість підприємств сфери безпеки, вивчення можливостей цифрових технологій для автоматизації процесів антикризового фінансового управління.