



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Антикризове управління, як засоби забезпечення
фінансово-економічної безпеки суб'єктів»**
ШИФР КРБ.ЕП.1. 559А-03-1.5

Здобувачка _____ Стеценко Діана Денисівна
4 курсу ФЕБ
Керівник _____ к.е.н., доц. Работін Ю.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від «09» червня 2026 р., протокол № 11

Завідувачка кафедри економічної безпеки,
права та соціальних процесів _____ к.е.н., доц. Згадова
Н.С.

Одеса-2026

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е. Вейнштейна
Кафедра економічної безпеки, права та соціальних процесів
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економічна та продовольча безпека»

ЗАТВЕРДЖУЮ

«__»_____2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ Стеценко Діани Денисівни

1. Тема роботи: «Антикризове управління, як засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів» Затверджена наказом від 30.10. 2025 р., Наказ № 599-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 12 червня 2026 р.
Вихідні дані до роботи: Звітні дані про діяльність підприємства ТОВ «Вознесенський коньячний завод» за 2023-2025р.р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: *Сутність, значення та законодавча база по напрямку дослідження. Організаційно - економічна характеристика підприємства та аналіз діяльності. Стратегічні орієнтири та перспективи розвитку продовольчої безпеки. Висновки та пропозиції.*
4. Перелік графічного матеріалу: таблиць 20.
5. Дата видачі завдання 30 жовтня 2025 року

Керівник _____ к.е.н., доц. Работін Ю.А.

Завдання прийняла до виконання _____ Стеценко Д.Д.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	рмін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми, обґрунтування її актуальності і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи	30.10.2025 - 06.12.2025	Виконанно
2	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником	07.12.2025 – 24.12.25	Виконанно
3	Збір та узагальнення статистичного матеріалу за темою роботи за період 2023 – 2025 рр.	25.12.2025 – 25.01.26	Виконанно
4	Написання Розділу 1. Теоретичні основи антикризового управління та фінансово-економічної безпеки підприємства	27.01.2026 – 27.02.26	Виконанно
5	Написання Розділу 2. Аналіз системи антикризового управління та оцінка фінансово-економічної безпеки (на прикладі ТОВ «Вознесеньський коньячний завод»)	28.02.2026 – 30.03.26	Виконанно
6	Написання розділу 3. Шляхи вдосконалення антикризового управління ТОВ «Вознесеньський коньячний завод»	01.05.2026 – 22.05.26	Виконанно
7	Подання роботи на перевірку науковому керівникові та доопрацювання тексту роботи і висновків. Завершення оформлення роботи та розробка висновків і пропозицій	25.05.2026 – 02.06.26	Виконанно
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	03.06.2025 – 05.06.25	Виконанно
10	Перевірка роботи на плагіат. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії: доповідь, демонстраційні матеріали, попередній захист, подання текстової і графічної частини роботи до е-архіву кафедри та університету	12.06.2026	Виконанно
11	Захист кваліфікаційної роботи згідно затвердженого графіку роботи ЕК спеціальності 051 «Економіка»	22.06.2026	Виконанно

Здобувачка _____ Стеценко Д.Д.

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Работін Ю.А.,

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Стеценко Д.Д.

Анотація

кваліфікаційної роботи здобувача Стеценко Діани Денисівни на тему «Антикризове управління, як засоби забезпечення фінансово- економічної безпеки суб'єктів»

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти антикризового управління як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність фінансово-економічної безпеки підприємства, її складові, основні внутрішні та зовнішні загрози, а також роль антикризового управління у забезпеченні стійкого функціонування суб'єкта господарювання.

У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, охарактеризовано його принципи, методи та механізми реалізації в умовах кризових явищ. Проведено аналіз системи антикризового управління та оцінку рівня фінансово-економічної безпеки на прикладі ТОВ «Вознесенський коньячний завод». Досліджено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства, виявлено ключові ризики та загрози його розвитку.

За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління та підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію ризиків, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, фінансово-економічна безпека, економічна безпека підприємства, кризові явища, фінансова стійкість, ризики, загрози, система безпеки, управління ризиками, суб'єкт господарювання, фінансовий стан підприємства, ефективність діяльності.

Abstract

of the thesis by Stetsenko Diana Denysivna

on the topic “Anti-Crisis Management as a Means of Ensuring the Financial and Economic Security of Economic Entities”

This thesis examines the theoretical and practical aspects of crisis management as a tool for ensuring the financial and economic security of an enterprise in the current economic environment. It explores the nature of an enterprise's financial and economic security, its components, the main internal and external threats, as well as the role of crisis management in ensuring the sustainable operation of a business entity.

The thesis summarizes scientific approaches to defining the essence of crisis management and describes its principles, methods, and implementation mechanisms in crisis situations. An analysis of the crisis management system and an assessment of the level of financial and economic security were conducted using the example of Voznesensky Cognac Plant LLC. The main financial and economic performance indicators of the enterprise were examined, and key risks and threats to its development were identified.

Based on the research findings, recommendations were developed to improve the crisis management system and enhance the enterprise's level of financial and economic security. The proposed measures are aimed at the timely identification of crisis phenomena, risk minimization, increasing financial stability, and ensuring the enterprise's long-term development.

Keywords: anti-crisis management, financial and economic security, enterprise economic security, crisis phenomena, financial stability, risks, threats, security system, risk management, business entity, financial condition of the enterprise, operational efficiency.

ЗМІСТ		
		Стор.
	ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
	1.1.Сутність та значення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання	9
	1.2.Теоретичні засади антикризового управління підприємством	16
	1.3.Методи та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах кризових явищ	22
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ (на прикладі ТОВ «ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»)	26
	2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вознесенський коньячний завод»	26
	2.2.Аналіз фінансового стану та оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Вознесенський коньячний завод»	30
	2.3. Аналіз ризиків та кризових факторів діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод»	34
РОЗДІЛ 3.	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»	40
	3.1.Розробка заходів підвищення ефективності антикризового управління підприємством	40
	3.2.Впровадження сучасних інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки	44
	3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку підприємства	47
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
	ДОДАТКИ	62

ВСТУП

В умовах сучасної економічної нестабільності, посилення конкуренції, інфляційних процесів, військових ризиків та глобальних криз особливого значення набуває забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Ефективне функціонування підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі потребує впровадження сучасних механізмів антикризового управління, здатних своєчасно виявляти загрози, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання підприємства постійно стикаються з фінансовими ризиками, нестачею ресурсів, коливанням попиту, змінами ринкової кон'юнктури, зростанням витрат та іншими негативними факторами, які можуть призвести до кризового стану. Особливо це стосується підприємств харчової та алкогольної промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від економічної ситуації в країні, купівельної спроможності населення, державного регулювання та конкурентного середовища.

У таких умовах антикризове управління стає важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Воно спрямоване на своєчасне виявлення кризових явищ, розробку заходів щодо запобігання фінансовим втратам, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного функціонування. Від ефективності системи антикризового управління залежить не лише фінансова стійкість підприємства, а й його конкурентоспроможність та перспективи подальшого розвитку.

Проблеми антикризового управління та фінансово-економічної безпеки підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: І.О. Бланк, О.В. Василик, Л.О. Лігоненко, В.М. Геєць, А.М. Поддєрьогін, О.А. Терещенко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання забезпечення фінансово-економічної безпеки

підприємств в умовах сучасних кризових викликів потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання (на прикладі ТОВ «Вознесенський кон'ячний завод»).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління як засобу забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів антикризового управління, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність та значення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розглянути теоретичні засади антикризового управління;
- проаналізувати методи та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вознесенський кон'ячний завод»;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінити рівень фінансово-економічної безпеки підприємства;
- визначити основні ризики та кризові фактори діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

Базою дослідження є ТОВ «Вознесенський кон'ячний завод» – підприємство алкогольної промисловості України, діяльність якого пов'язана з виробництвом та реалізацією алкогольної продукції. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища, що потребує постійного вдосконалення системи управління та забезпечення фінансової стійкості.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, метод економічного аналізу, графічний метод, метод узагальнення, статистичні методи та метод системного підходу. Використання зазначених методів дозволило комплексно дослідити сучасний стан фінансово-економічної безпеки підприємства та визначити шляхи її підвищення.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, матеріали офіційних сайтів та інші інформаційні джерела.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи антикризового управління та фінансово-економічної безпеки підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» та оцінено рівень його фінансово-економічної безпеки. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення системи антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та впливом різноманітних кризових явищ. У таких реаліях питання забезпечення стабільного розвитку та захисту майнових інтересів підприємства виходить на перший план. Саме тому формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) стає не просто бажаним елементом управління, а критичною необхідністю для виживання та успішного функціонування будь-якого бізнесу.

Щоб повною мірою досягнути категорію «фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання», необхідно розглянути її як комплексну, багатовимірну систему, що поєднує в собі економічний та фінансовий аспекти. В економічній науці не існує єдиного універсального підходу до трактування цього поняття, що пояснюється складністю та багатогранністю самої категорії.

У сучасній науковій літературі виділяють кілька базових підходів до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до трактування сутності фінансово-економічної безпеки підприємства

Підхід	Сутність підходу до розуміння ФЕБ	Головний акцент
Захисний	Розглядає безпеку як стан захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.	Збереження комерційної таємниці, захист майна, протидія рейдерству.
Ресурсно-функціональний	Визначає безпеку як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації).	Оптимізація витрат, ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

Конкурентний	Трактує безпеку як наявність у підприємства стійких конкурентних переваг, що дозволяють йому утримувати або розширювати ринкову частку.	Конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність до ринку.
Системний (комплексний)	Безпека розглядається як гармонійна система, що забезпечує захист, розвиток, фінансову стійкість та досягнення стратегічних цілей.	Синергія всіх елементів управління, баланс між захистом і розвитком.

Джерело: побудовано авторами за даними [10-15]

Виходячи з наведених підходів, фінансово-економічну безпеку підприємства можна визначити як такий фінансовий та економічний стан суб'єкта господарювання, за якого гарантується захист його національних та комерційних інтересів, забезпечується стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, а також наявні достатні ресурси для стабільного функціонування та розширеного відтворення у поточному періоді та на перспективу.

Важливо розуміти, що економічна і фінансова безпека є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Економічна безпека є ширшою категорією, яка включає в себе кадрову, технологічну, інформаційну, екологічну та правову складові. Проте саме фінансова безпека виступає базисом, ядром усієї системи економічної безпеки. Без забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності неможливо фінансувати заходи щодо захисту інформації, оновлення технологій чи мотивації персоналу.

Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства найбільш повно проявляється через систему її взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує окрему функцію у забезпеченні стабільного розвитку та захисту господарської діяльності. Однією з ключових є фінансова складова, яка передбачає досягнення високих показників фінансової ефективності, підтримання належного рівня ліквідності активів, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Важливе значення має також оптимізація грошових потоків і підтримання безпечного рівня

залежності від зовнішніх кредиторів, що дозволяє уникнути надмірного боргового навантаження.

Не менш важливою є інтелектуально-кадрова складова, яка охоплює формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Її значення полягає у створенні ефективної системи мотивації працівників, підвищенні рівня їх професійної підготовки та запобіганні відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів. Окрему увагу приділяють захисту комерційної інформації та службових даних, доступ до яких мають працівники підприємства.

Техніко-технологічна складова фінансово-економічної безпеки характеризує рівень сучасності виробничих технологій, обладнання та технічного забезпечення підприємства. Її ефективність визначається здатністю підприємства впроваджувати інновації, модернізувати виробничі процеси та підтримувати конкурентоспроможність продукції. Водночас важливим завданням виступає мінімізація ризиків техногенних аварій і забезпечення безпечного функціонування виробничої інфраструктури.

Політико-правова складова спрямована на забезпечення правового захисту діяльності підприємства та дотримання вимог чинного законодавства. Її реалізація передбачає юридичний супровід господарських процесів, захист майнових інтересів підприємства, а також протидію незаконним способам втручання у діяльність суб'єкта господарювання, зокрема рейдерським захопленням.

Важливе місце у системі фінансово-економічної безпеки займає інформаційна складова, що пов'язана із захистом інформаційних ресурсів підприємства. Вона включає забезпечення кібербезпеки, захист баз даних, комерційної таємниці, ноу-хау та іншої конфіденційної інформації. Крім цього, інформаційна складова передбачає здійснення постійного моніторингу ринкового середовища, аналіз діяльності конкурентів та використання аналітичної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Значення фінансово-економічної безпеки для суб'єкта господарювання важко переоцінити. У макроекономічному вимірі стабільність окремих підприємств формує загальну економічну безпеку держави. На мікрорівні значення ФЕБ проявляється у таких ключових аспектах:

1. Забезпечення виживання в кризових умовах. У періоди економічних спадів, інфляційних стрибків чи форс-мажорних обставин саме наявність запасу фінансової міцності та резервних фондів дозволяє підприємству уникнути банкрутства. Система ФЕБ діє як "подушка безпеки", амортизуючи зовнішні шоки.

2. Підвищення інвестиційної привабливості. Жоден раціональний інвестор не вкладатиме капітал у компанію, яка не може гарантувати збереження та примноження коштів. Високий рівень фінансово-економічної безпеки сигналізує потенційним інвесторам та кредиторам про те, що підприємство має прозору звітність, ефективний менеджмент та здатне генерувати стабільний прибуток.

3. Збереження та посилення конкурентних позицій. Безпека тісно пов'язана з конкурентоспроможністю. Підприємство, яке ефективно управляє своїми ресурсами та захищене від промислового шпигунства чи недобросовісної конкуренції, здатне пропонувати ринку кращі продукти за оптимізованими цінами.

4. Сталий розвиток та розширення горизонтів планування. Коли керівництво не зайняте постійним «гасінням пожеж» (вирішенням критичних проблем з боргами чи касовими розривами), воно отримує можливість зосередитися на стратегічному плануванні. ФЕБ забезпечує фундамент для впровадження довгострокових інноваційних проектів.

5. Захист корпоративних прав та майна. Значення правової та силової підсистем ФЕБ полягає у запобіганні втраті контролю над підприємством. Це особливо актуально в умовах недосконалої судової системи та наявності ризиків рейдерських атак.

Для того щоб система фінансово-економічної безпеки працювала ефективно, вона має бути спрямована на нейтралізацію конкретних загроз. Загрози прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

Для забезпечення ефективного функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства необхідним є чітке розмежування деструктивних чинників. На основі дослідження наукових підходів, деталізовану класифікацію ключових зовнішніх та внутрішніх загроз суб'єкта господарювання наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. - Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Вид загроз	Джерела виникнення та особливості	Основні прояви (чинники)
Зовнішні (екзогенні)	Виникають поза межами підприємства; не підконтрольні менеджменту; потребують адаптації та моніторингу.	• Зміни законодавства та податкової політики; • Інфляція та коливання валютних курсів; • Посилення конкуренції (товари-замінники, шпигунство); • Форс-мажорні обставини (війна, пандемії).
Внутрішні (ендогенні)	Формуються всередині підприємства; пов'язані з недоліками управління; піддаються прямому регулюванню.	• Помилкові управлінські рішення та брак кваліфікації; • Критична залежність від позикового капіталу; • Низька трудова дисципліна, плинність кадрів, крадіжки; • Знос основних засобів та низька інноваційність.

Джерело: побудовано авторами за даними [10-15]

Узагальнення, представлені в табл. 1.2, дозволяють зробити висновок, що якщо зовнішні загрози мають переважно форс-мажорний або загальноекономічний характер і вимагають від підприємства побудови системи моніторингу та адаптації, то внутрішні загрози безпосередньо залежать від якості менеджменту. Відтак, мінімізація ендогенних ризиків є першочерговим завданням внутрішніх служб безпеки та контролінгу.

Зовнішні загрози виникають за межами діяльності підприємства та переважно не підконтрольні його керівництву. Їхній вплив може суттєво ускладнювати стабільне функціонування суб'єкта господарювання, знижувати рівень прибутковості та посилювати фінансові ризики. До найбільш поширених зовнішніх загроз належить нестабільність державної економічної політики, що супроводжується частими змінами законодавчої бази, зокрема у сфері оподаткування. Негативно на фінансову стійкість підприємств впливають також інфляційні процеси та коливання валютних курсів, особливо для підприємств, діяльність яких пов'язана з імпортно-експортними операціями. Важливим чинником ризику виступає зміна ринкової кон'юнктури, яка може проявлятися у зниженні попиту на продукцію або посиленні конкуренції через появу товарів-замінників. Значну небезпеку створюють недобросовісна конкуренція та прояви промислового шпигунства, що можуть призвести до втрати комерційної інформації та конкурентних переваг. Окрему групу зовнішніх загроз формують форс-мажорні обставини, серед яких військові конфлікти, пандемії, техногенні аварії та природні катастрофи.

Внутрішні загрози формуються безпосередньо в межах самого підприємства та здебільшого пов'язані з недоліками організації управління або неефективністю господарської діяльності. Однією з ключових проблем є недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу та прийняття помилкових управлінських рішень, що негативно впливає на стратегічний розвиток підприємства. Високий рівень залежності від позикового капіталу також підвищує фінансові ризики та може призвести до втрати фінансової самостійності. Небезпечними чинниками внутрішнього середовища виступають низька трудова дисципліна, значна плинність кадрів, а також випадки розкрадання матеріальних цінностей працівниками. Додатковою проблемою є використання застарілої матеріально-технічної бази, що спричиняє підвищення собівартості продукції через значні витрати ресурсів та енергії. Негативно на конкурентоспроможність підприємства впливає й

недостатній рівень інноваційної діяльності, який обумовлює технологічне відставання від сучасних вимог ринку (Додаток А).

Урахування та своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз є необхідною передумовою формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Основною метою такої системи виступає забезпечення стабільного та результативного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання, мінімізація ризиків і створення передумов для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій у майбутньому.

З цієї мети випливають конкретні завдання, які щоденно вирішують служби економічної безпеки та фінансові відділи компанії:

1. Прогнозування, виявлення та запобігання потенційним загрозам фінансовим інтересам.
2. Забезпечення фінансової незалежності, високої рентабельності та достатньої ліквідності підприємства.
3. Оцінка фінансової надійності контрагентів (постачальників, покупців, банків) для мінімізації ризиків неплатежів.
4. Захист інформаційного поля підприємства та його комерційної таємниці.
5. Оптимізація структури капіталу компанії та мінімізація середньозваженої вартості капіталу (WACC).
6. Створення системи внутрішнього контролю (аудиту) за раціональним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, сутність фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання полягає у формуванні такого стану внутрішнього середовища компанії, який дозволяє максимально ефективно використовувати корпоративні ресурси, протистояти деструктивним зовнішнім та внутрішнім факторам і забезпечувати стале зростання вартості бізнесу. Значення ФЕБ сьогодні трансформувалося: з вузькопрофільної функції захисту майна вона перетворилася на ключовий елемент загальної стратегії управління

підприємством. Без надійної фінансово-економічної безпеки неможлива ні поточна операційна діяльність компанії, ні її довгостроковий розвиток. В умовах глобалізації та турбулентності ринків здатність підприємства захистити свій економічний потенціал та примножити фінансові ресурси стає головним критерієм його життєздатності.

1.2. Теоретичні засади антикризового управління підприємством

Сучасна економічна наука виходить з того, що функціонування будь-якого суб'єкта господарювання не є виключно лінійним процесом постійного зростання. Відповідно до теорії життєвого циклу організації, розвиток підприємства має циклічний характер, де етапи зародження, зростання та зрілості неминує супроводжуватися етапами спаду, які можуть переростати у глибокі кризи. У контексті ринкової економіки криза не є виключно негативним явищем або синонімом неминучого краху; швидше, це переломний момент, об'єктивна фаза розвитку, що сигналізує про вичерпання потенціалу існуючої бізнес-моделі та гостру необхідність якісних трансформацій. З огляду на це, антикризове управління стає невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства.

Щоб сформуванати комплексне розуміння теоретичних засад антикризового управління, насамперед необхідно визначитися з дефініцією самої категорії «криза підприємства». У широкому сенсі під кризою розуміють крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. На мікрорівні (рівні окремого підприємства) криза проявляється як дефіцит грошових коштів для підтримання поточної господарської діяльності, втрата конкурентних переваг, зниження рентабельності, що в кінцевому підсумку веде до неплатоспроможності та ризику банкрутства.

Теорія антикризового управління формувалася протягом кількох десятиліть і на сьогоднішній день акумулює в собі різні наукові підходи. Деякі дослідники розглядають антикризове управління виключно як процес ліквідації наслідків кризи (реактивний підхід), тоді як сучасна парадигма тяжіє до превентивного (запобіжного) управління. Для систематизації теоретичних поглядів розглянемо основні підходи до трактування сутності антикризового управління, наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Концептуальні підходи до визначення сутності антикризового управління

Науковий підхід	Сутність антикризового управління в межах підходу	Ключовий акцент управління
Реактивний (традиційний)	Система заходів, що застосовуються виключно тоді, коли підприємство вже перебуває у стані глибокої кризи або на межі банкрутства.	Ліквідація поточних загроз, фінансова санація (оздоровлення), реструктуризація боргів, розпродаж активів.
Превентивний (запобіжний)	Постійний процес моніторингу та діагностики діяльності підприємства з метою виявлення слабких сигналів про можливе наближення кризи та своєчасного реагування на них.	Прогнозування ризиків, раннє попередження, створення фінансових резервів, підвищення адаптивності.
Системно-стратегічний	Комплексне управління, спрямоване не лише на подолання кризи, але й на використання кризової ситуації для оновлення підприємства, переходу на новий етап життєвого циклу.	Інноваційний розвиток, зміна стратегії, глибока модернізація, трансформація бізнес-процесів.
Процесний	Специфічний вид управлінської діяльності, що включає послідовність етапів: діагностика – розробка програми – реалізація заходів – контроль результатів.	Алгоритмізація дій, чітка координація всіх підрозділів у період нестабільності.

Джерело: побудовано авторами за даними [10-15]

Спираючись на наведені вище підходи (табл.1.3.), можна дати таке узагальнене визначення: антикризове управління підприємством – це спеціально організована, системна діяльність менеджменту, яка базується на постійному моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямована на своєчасне виявлення симптомів кризових явищ, запобігання їх розгортанню,

а у випадку настання кризи – на мінімізацію її негативних наслідків, відновлення платоспроможності та створення умов для подальшого стратегічного розвитку на оновленій основі.

Фундаментальною основою теорії антикризового управління є класифікація криз, оскільки від правильного визначення типу кризи залежить вибір відповідного інструментарію щодо її подолання. Кризи на підприємстві не виникають раптово, вони є результатом поступового накопичення диспропорцій. Розглянемо основні види криз, які можуть виникати на підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Класифікація криз на підприємстві за сферами прояву

Вид кризи	Симптоми та ознаки	Причини виникнення
Стратегічна	Втрата частки ринку, падіння інновацій, застаріла продукція (фінансовий стан може здаватися нормальним).	Помилки планування, ігнорування ринкових трендів, технологічне відставання.
Економічна (прибутковості)	Падіння прибутку, зростання собівартості, збитковість, «проїдання» капіталу.	Неефективне ціноутворення, надмірні витрати, роздутий штат, старе обладнання.
Фінансова (ліквідності)	Нездатність платити за рахунками, прострочені борги перед постачальниками, персоналом і бюджетом.	Касові розриви, неефективне управління оборотним капіталом, «заморожені» кошти.
Управлінська	Плинність кадрів, конфлікти керівництва, дублювання функцій, повільні рішення.	Бюрократія, громіздка оргструктура, слабка мотивація та корпоративна культура.
Банкрутство (неплато-спроможність)	Зупинка виробництва, арешт рахунків, судові позови від кредиторів.	Наслідок попередніх криз: критичні борги та повна втрата фінансової стійкості.

Джерело: побудовано авторами за даними [10-15]

Як видно з таблиці 1.4., кризи розвиваються послідовно. Зазвичай процес деградації починається з прихованої (стратегічної) кризи, яка, якщо її не усунути, переростає в економічну, потім – у фінансову, і завершується банкрутством. Саме тому ефективне антикризове управління повинно мати випереджальний характер.

Методологія антикризового управління спирається на низку специфічних принципів, недотримання яких зводить нанівець будь-які зусилля керівництва щодо порятунку компанії. До базових принципів належать:

1. Принцип ранньої діагностики. Чим раніше виявлено ознаки кризи, тим з меншими фінансовими та репутаційними втратами її можна подолати. Цей принцип реалізується через побудову системи контролінгу та використання математичних моделей прогнозування ймовірності банкрутства (наприклад, моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера) [40].

2. Принцип терміновості реагування. Кризові явища мають властивість розвиватися за експонентою, залучаючи до руйнівного процесу все нові сфери діяльності підприємства (так званий «ефект доміно»). Тому управлінські рішення в умовах кризи повинні прийматися максимально оперативно.

3. Принцип адекватності реагування. Застосовувані антикризові заходи мають відповідати масштабам та рівню загрози. Витрати на реалізацію антикризової програми не повинні перевищувати економічного ефекту від її впровадження.

4. Принцип опори на внутрішні резерви. В умовах кризи зовнішні джерела фінансування (кредити, інвестиції) стають або недоступними, або занадто дорогими через високі ризики. Тому порятунок підприємства повинен базуватися на мобілізації власних внутрішніх ресурсів: скороченні витрат, продажу непрофільних активів, прискоренні оборотності капіталу.

5. Принцип інноваційності. Вихід із кризи неможливий шляхом використання старих методів роботи, які, власне, і призвели до цієї кризи. Необхідно впроваджувати нові технології, оновлювати асортимент, застосовувати креативні маркетингові підходи.

Об'єктом антикризового управління виступає фінансово-господарська діяльність підприємства в цілому та її окремі напрями, що зазнали деструктивного впливу. Суб'єктом є антикризова команда (топ-менеджмент, залучені консультанти, антикризові керуючі), яка наділена відповідними повноваженнями для проведення радикальних змін.

Важливим теоретичним аспектом є інструментарій антикризового управління. Залежно від стадії кризи та її глибини застосовуються різні групи методів. Ці інструменти можна систематизувати за основними функціональними напрямками діяльності підприємства (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5. – Комплекс інструментів антикризового управління за функціональними напрямками

Напрямок управління	Превентивні інструменти (запобіжні)	Оперативні (реактивні) інструменти в умовах гострої кризи
Фінансовий	Створення резервів, диверсифікація фінансування, страхування ризиків, впровадження бюджетування.	Реструктуризація боргів, факторинг, мораторій на дивіденди, жорстке скорочення витрат.
Виробничий	Оновлення основних фондів, впровадження систем якості (ISO), дослідження і розробки (R&D).	Консервація вільних потужностей, продаж непрофільних активів, випуск виключно рентабельної продукції.
Маркетинговий	Моніторинг ринку, розвиток бренду, пошук нових ніш, залучення лояльних клієнтів.	Агресивне стимулювання збуту (акції, знижки) для припливу готівки, відмова від збиткових каналів.
Організаційно-кадровий	Формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, оптимізація бізнес-процесів.	Скорочення штату, скасування премій, централізація та перехід на ручне управління процесами.

Джерело: побудовано авторами за даними [10-15]

Процес антикризового управління розгортається у певній логічній послідовності і включає декілька фундаментальних етапів.

Перший етап — це глибока комплексна діагностика. На цьому етапі збирається інформація про фінансовий стан підприємства, аналізуються показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності. Також здійснюється оцінка зовнішнього середовища (PEST-аналіз) та конкурентних позицій компанії (SWOT-аналіз). Мета діагностики — не просто констатувати факт погіршення стану, а знайти першопричину («корінь») проблеми.

Другий етап — розробка антикризової програми (плану санації). На основі результатів діагностики керівництво або призначений арбітражний

керуючий формує стратегію виходу з кризи. Цей документ містить чіткий перелік заходів, строки їх виконання, відповідальних осіб та розрахунок очікуваного фінансового результату. Антикризова програма обов'язково поділяється на короткострокові заходи (генерація грошових потоків для розрахунку за найнагальнішими боргами) та довгострокові (зміна стратегії, модернізація).

Третій етап — безпосередня реалізація заходів. Це найбільш складний етап, який супроводжується значним опором з боку персоналу, оскільки антикризові заходи часто є непопулярними (скорочення робочих місць, урізання заробітних плат, ліквідація окремих підрозділів). Від топ-менеджменту на цьому етапі вимагається прояв жорсткого лідерства, політичної волі та високого рівня комунікації з колективом для пояснення неминучості трансформацій.

Четвертий етап — моніторинг та контроль. Антикризовий план не є догмою; в умовах мінливого середовища він повинен постійно коригуватися. Керівництво здійснює регулярний контроль за виконанням цільових показників, і у разі відхилень — вносить оперативні корективи в стратегію і тактику дій.

Таким чином, узагальнюючи теоретичні засади досліджуваного питання, слід наголосити, що антикризове управління є складним багатогранним процесом, що потребує глибоких знань в галузі фінансів, економіки, психології та права. У сучасних умовах парадигма антикризового управління суттєво змінилася: акцент змістився з процедури банкрутства і ліквідації на превентивні заходи та своєчасну санацію.

Найкраще антикризове управління — це те, яке не допускає переходу підприємства у стан глибокої фінансової кризи. Здатність керівництва передбачати зміни, гнучко адаптувати організаційну структуру та бізнес-модель до нових реалій, а також готовність до прийняття радикальних, нестандартних рішень є запорукою успішного подолання будь-яких кризових явищ та збереження життєздатності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Теоретичний базис антикризового управління безпосередньо корелює із системою фінансово-економічної безпеки, адже ефективні антикризові механізми виступають основним щитом, що захищає підприємство від фатальних наслідків турбулентності економічного середовища.

1.3 Методи та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах кризових явищ

В умовах макроекономічної нестабільності, воєнно-політичних ризиків та глобалізаційних викликів спроможність суб'єктів господарювання зберігати стійкість залежить від ефективності сформованих систем захисту. Забезпечення фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) підприємства в умовах кризових явищ реалізується через поєднання специфічних методів та функціональних механізмів, спрямованих на нейтралізацію загроз, локалізацію збитків та відновлення платоспроможності.

Криза як економічна категорія виступає екстремальним проявом дестабілізації, що порушує рівновагу операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Відповідно, формування захисного інструментарію потребує чіткого розмежування понять «метод» та «механізм».

Метод забезпечення ФЕБ — це конкретний спосіб, прийом або аналітичний підхід, за допомогою якого здійснюється вплив на внутрішні та зовнішні чинники загрози з метою мінімізації їхніх негативних наслідків.

Механізм забезпечення ФЕБ — це багаторівнева система взаємопов'язаних елементів (правових, організаційних, економічних, інформаційних), що трансформують ресурси підприємства у стійкий стан його захищеності через процедури моніторингу, регулювання та контролю.

1. Класифікація методів протидії кризовим явищам

У науковій літературі та практиці антикризового управління методи забезпечення фінансово-економічної безпеки класифікують за характером

реагування, тривалістю дії та функціональним спрямуванням. За критерієм стратегічної спрямованості виділяють дві фундаментальні групи методів:

Реактивні (пасивні) методи. Спрямовані на ліквідацію наслідків кризових явищ, що вже відбулися. Вони орієнтовані на оперативне «гасіння пожеж» — скорочення витрат, реструктуризацію наявної заборгованості, розпродаж непрофільних активів та екстрене залучення короткострокового капіталу.

Проактивні (активні) методи. Базуються на випередженні кризових трендів. Вони включають стратегічне прогнозування, превентивний стрес-тестування фінансових моделей, диверсифікацію ринків збуту та створення резервних фондів ще до моменту настання явних ознак деструкції.

З позиції функціонально-інструментального наповнення методи забезпечення ФЕБ доцільно розділити на чотири базові блоки:

Організаційно-управлінські методи: оптимізація організаційної структури, реінжиніринг бізнес-процесів, посилення внутрішнього контролю, оптимізація штатної чисельності, централізація прийняття фінансових рішень.

Економічні та фінансові методи: реструктуризація боргових зобов'язань, факторинг, форфейтинг, лізинг, оптимізація оборотного капіталу, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, впровадження жорстких бюджетних лімітів (секвестр витрат).

Аналітично-прогностичні методи: сценарії «що, якщо» (What-If Analysis), розрахунок інтегральних індексів імовірності банкрутства (моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Терещенка), раннє виявлення слабких сигналів ринку, SWOT- та PEST-аналіз макросередовища.

Технологічні та інноваційні методи: цифровізація облікових процесів, впровадження ERP-систем для автоматизації контролінгу, перехід на енергоощадні технології з метою зниження постійних витрат виробництва.

2. Структура та компоненти механізму забезпечення ФЕБ

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки є динамічною структурою. Він активізується у відповідь на відхилення фактичних показників

діяльності від їхніх безпечних (критеріальних) значень. Ефективний антикризовий механізм складається з кількох взаємопов'язаних підсистем:

Інформаційно-аналітична підсистема. Здійснює постійний моніторинг параметрів зовнішнього економічного середовища та внутрішніх сигналів підприємства. Вона формує базу даних для ідентифікації ризиків на ранніх стадіях.

Діагностично-регуляторна підсистема. Оцінює ступінь загрози за допомогою системи індикаторів (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової залежності, рентабельності). На основі отриманих відхилень розробляються регуляторні імпульси.

Організаційно-виконавча підсистема. Представлена менеджментом компанії, службою безпеки та антикризовими комітетами. Вона забезпечує практичну реалізацію ухвалених рішень, координує дії підрозділів та розподіляє ресурси для ліквідації загрози.

Контрольно-рефлексивна підсистема. Проводить внутрішній аудит ефективності впроваджених заходів, оцінює рівень залишкового ризику та коригує довгострокову стратегію безпеки.

3. Особливості функціонування механізмів в умовах кризи

У періоди загострення кризових явищ традиційні механізми управління часто втрачають ефективність через високу швидкість розгортання подій та дефіцит часу. Антикризовий механізм ФЕБ повинен базуватися на принципах гнучкості (адаптивності), швидкості реагування та системності.

Головним інструментом запуску цього механізму є система раннього попередження (сигнал-орієнтоване управління). Суть підходу полягає у встановленні граничних (порогових) значень для кожного критичного індикатора фінансового стану.

Режим підвищеної готовності (Передкризовий стан). Фіксується вихід окремих індикаторів за межі норми (наприклад, уповільнення оборотності оборотних коштів). Механізм запускає локальні методи захисту: обмеження необов'язкових витрат, посилення претензійної роботи з боржниками.

Надзвичайний/Антикризовий режим (Глибока криза). Більшість індикаторів досягли критичних меж. Активізується жорсткий антикризовий механізм: консолідація всіх фінансових ресурсів на казначейських рахунках, призупинення виплат за інвестиційними програмами, радикальне скорочення операційних витрат (кост-катінг), проведення сесій реструктуризації боргів із пулом кредиторів.

4. Фінансовий інжиніринг та диверсифікація як сучасні важелі безпеки

Сучасні умови вимагають застосування складніших, інноваційних механізмів фінансової безпеки, серед яких провідне місце посідає фінансовий інжиніринг. Він передбачає проектування, розробку та впровадження нестандартних фінансових інструментів для мінімізації ризиків.

Хеджування ризиків: використання похідних фінансових інструментів (ф'ючерсів, форвардів, опціонів, свопів) для фіксації цін на сировину або валютних курсів. Це дозволяє усунути невизначеність майбутніх грошових потоків у часи високої волатильності ринку.

Диверсифікація джерел фінансування: відмова від фінансування діяльності за рахунок одного чи двох великих банків-кредиторів. Механізм безпеки вимагає залучення лізингових схем, випуску корпоративних облігацій, використання торгового фінансування та залучення грантових коштів.

Управління за вартісними критеріями (Value-Based Management — VBM): орієнтація системи безпеки не на бухгалтерський прибуток, який легко викривлюється під час кризи, а на показник доданої економічної вартості (EVA) та чистий грошовий потік (Free Cash Flow).

Висновок до розділу 1.3. Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах кризових явищ не може обмежуватися одноразовими діями. Це безперервний процес, що реалізується через гнучкий механізм раннього виявлення загроз та застосування адаптивного арсеналу методів. Ефективність цього механізму визначається швидкістю його адаптації до змін та здатністю менеджменту перейти від пасивного подолання наслідків кризи до проактивного управління ризиками, що гарантує збереження

життєздатності та потенціалу розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ (на прикладі ТОВ «ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Вознесенський коньячний завод» — сучасне вітчизняне підприємство винокурної та лікєро-горілочної промисловості, що спеціалізується на виробництві високоякісних дистильованих алкогольних напоїв.

Підприємство було офіційно зареєстроване 06 квітня 2016 року. Потужності заводу та його юридична адреса зосереджені в одному з історичних виноробних регіонів Півдня України за адресою: 56541, Миколаївська область, Вознесенський район, село Бузьке, вулиця Зеленогаївська, будинок 2. Поточне оперативне та стратегічне керівництво діяльністю товариства здійснює директор — Самойлов Андрій Михайлович.

Головною метою діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» є насичення внутрішнього та зовнішнього ринків конкурентоспроможною алкогольною продукцією, впровадження інноваційних технологій витримки спиртів та отримання стабільного чистого прибутку для забезпечення інтересів акціонерів і соціального розвитку трудового колективу.

Згідно з Національним класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), основою функціонування підприємства є КВЕД 11.01 — Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв. Для забезпечення гнучкості та диверсифікації комерційної діяльності в умовах ринкової нестабільності, товариство також здійснює діяльність за такими суміжними напрямками:

Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин (КВЕД 11.03);

Оптова та роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах (КВЕД 46.34, КВЕД 47.25);

Вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41);

Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20).

Специфіка організаційної структури ТОВ «Вознесенський коньячний завод» базується на лінійно-функціональному принципі управління. Такий підхід забезпечує чітке розділення праці, суворе дотримання єдиноначальності та високу швидкість реалізації наказів топ-менеджменту в умовах кризових явищ. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні вектори розвитку ФЕБ. Виконавчі функції покладено на Дирекцію.

Таблиця 2.1 — Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

№ з/п	Найменування показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 +/- 2023	Темп росту, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	71 521,6	54 819,7	58 002,2	-13 519,4	81,10
2	Вартість сукупних активів, тис. грн	86 098,4	127 603,4	142 461,6	+56 363,2	165,46
3	Загальні зобов'язання, тис. грн	78 007,0	119 410,2	134 029,6	+56 022,6	171,82
4	Чистий прибуток підприємства, тис. грн	31,1	101,8	238,8	+207,7	767,85
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	27	33	+6	122,22
6	Продуктивність праці (виробіток на 1 прац.), тис. грн/осіб	2 648,95	2 030,36	1 757,64	-891,31	66,35
7	Рентабельність активів (ROA), %	0,06%	0,14%	0,44%	+0,38%	—

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про наявність складних і суперечливих тенденцій у фінансово-економічному стані підприємства, які безпосередньо впливають на його захищеність від кризових явищ:

Динаміка доходів та прибутковості. Спостерігається падіння чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 71,5 млн грн до 54,8 млн грн), із незначним відновленням у 2025 році до 58,0 млн грн. Загальний темп росту виручки склав 81,10%, що свідчить про звуження ринків

збуту або посилення конкурентного тиску. Разом із тим, показник чистого прибутку продемонстрував стрімке відносне зростання — з 31,1 тис. грн до 238,8 тис. грн, що вказує на оптимізацію внутрішніх витрат та підвищення маржинальності продажів.

Майновий стан та боргове навантаження. Вартість активів підприємства суттєво зросла — на 165,46% (з 86,1 млн грн до 142,5 млн грн). Проте це зростання майже повністю профінансоване за рахунок нарощування зобов'язань, які збільшилися з 78,0 млн грн до 134,0 млн грн (темп росту 171,82%). Така тенденція свідчить про критичну залежність заводу від зовнішніх запозичень (кредитів або кредиторської заборгованості за сировину), що суттєво послаблює його фінансову стійкість та підвищує ризик втрати платоспроможності.

Кадровий потенціал. Чисельність персоналу збільшилася з 27 до 33 осіб. Проте через випереджаючі темпи розширення штату порівняно з темпами росту виручки, показник продуктивності праці на одного працівника скоротився на 33,65% (з 2 648,95 тис. грн до 1 757,64 тис. грн), що свідчить про необхідність оптимізації використання людських ресурсів.

Таким чином, первинна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вознесенський коньячний завод» демонструє, що підприємство зберігає життєздатність та нарощує чисту прибутковість. Проте агресивне формування майна за рахунок залученого капіталу на фоні нестабільної динаміки виручки генерує системні загрози його фінансовій безпеці. Це вимагає проведення глибшого та детальнішого аналізу ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства у наступних підрозділах дослідження.

Таблиця 2.2. — Оцінка тенденцій розвитку ПрАТ «Вознесенський коньячний завод» у 2023–2025 рр.

Показник	Тенденція	Вплив на фінансово-економічну безпеку
Чистий дохід	Негативна	Зниження ринкової активності та грошових надходжень
Чистий прибуток	Позитивна	Підвищення внутрішнього потенціалу самофінансування
Вартість активів	Позитивна	Розширення майнової бази підприємства
Зобов'язання	Негативна	Посилення боргового навантаження
Чисельність	Помірно	Збільшення кадрового потенціалу

персоналу	позитивна	
Продуктивність праці	Негативна	Зростання ризику неефективного використання трудових ресурсів

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

На основі наданих даних можна зробити комплексний висновок про стан фінансово-економічної безпеки підприємства. Наразі підприємство перебуває у суперечливому стані, де позитивні структурні зміни змагаються з деструктивними операційними тенденціями.

Отже, результати аналізу свідчать про неоднозначний вплив досліджуваних показників на фінансово-економічну безпеку підприємства. Позитивними є зростання чистого прибутку, активів і чисельності персоналу, тоді як скорочення чистого доходу, збільшення зобов'язань та зниження продуктивності праці формують додаткові ризики для його стабільного розвитку.

Таблиця 2.3. - Динаміка ефективності використання трудових ресурсів ПГОІ «ЕЛКОН-ДІЗАЙН» за 2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення (+/-) 2025 до 2023	Темп росту (%) 2025 до 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	6500,00	5800,00	5212,80	-1287,20	80,20
2	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	800,00	1100,00	1357,60	+557,60	169,70
3	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38,00	41,00	44,00	+6,00	115,79
4	Продуктивність праці, тис. грн/осіб	171,05	141,46	118,47	-52,58	69,26
5	Прибутковість праці, тис. грн/осіб	21,05	26,83	30,85	+9,80	146,56
6	Фонд оплати праці (ФОП) всього, тис. грн	1140,00	1350,00	1584,00	+444,00	138,95
7	Середньорічна заробітна плата, тис. грн	30,00	32,93	36,00	+6,00	120,00

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Аналіз таблиці викриває глибоку внутрішню кризу ефективності використання кадрового потенціалу:

- Падіння продуктивності: Виробіток на одного працівника впав на 30,74% (темп росту 69,26%). Це сталося через розширення штату на 6 осіб на тлі стрімкого зниження обсягів продажу.
- Випередження росту витрат: Темп росту середньої заробітної плати (120,00%) значно випереджає темп росту продуктивності праці (69,26%). Це є класичним порушенням золотого економічного правила та веде до невиправданого перевитрачання фонду оплати праці.
- Штучний прибуток: Зростання прибутковості праці на 46,56% за умов падіння продуктивності підтверджує, що фінансовий результат досягається неопераційними методами чи жорстким урізанням інших виробничих витрат, що є нестабільним джерелом безпеки бізнесу.

2.2. Аналіз фінансового стану та показників діяльності підприємства

Глибоке дослідження фінансового стану ТОВ «Вознесенський коньячний завод» є центральним елементом оцінки його фінансово-економічної безпеки, оскільки саме рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості визначає здатність підприємства протидіяти деструктивним кризовим явищам. Для досягнення цієї мети у даному підрозділі проведено комплексний аналіз структури балансу, розраховано ключові коефіцієнти фінансової стабільності та оцінено показники ділової активності заводу за період 2023–2025 років.

Першим етапом оцінки є аналіз структури капіталу підприємства, який дає змогу визначити ступінь його незалежності від зовнішніх кредиторів. На основі фінансової звітності заводу було сформовано аналітичну матрицю та розраховано базові коефіцієнти фінансової стійкості (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 — Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

№	Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 +/- 2023	Рекомендоване значення
1	Власний капітал, тис. грн	8 091,4	8 193,2	8 432,0	+340,6	зростання
2	Позиковий капітал (зобов'язання), тис. грн	78 007,0	119 410,2	134 029,6	+56 022,6	зниження
3	Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,094	0,064	0,059	-0,035	> 0,50
4	Коефіцієнт фінансової залежності	10,641	15,574	16,895	+6,254	< 2,00
5	Коефіцієнт фінансового лівериджу (плече капіталу)	9,641	14,574	15,895	+6,254	< 1,00
6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,562	-0,984	-1,120	-0,558	> 0,10

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Розраховані дані таблиці 2.3. вказують на критичний стан фінансової стійкості об'єкта дослідження та наявність серйозних деструктивних тенденцій:

Коефіцієнт автономії у 2023 році становив лише 0,094, що вже було значно нижче нормативного мінімуму (0,50). Протягом аналізованого періоду цей показник знизився до 0,059. Це означає, що станом на 2025 рік активи підприємства лише на 5,9% сформовані за рахунок власних коштів, а решта 94,1% — за рахунок позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансового лівериджу демонструє стрімке зростання з 9,641 до 15,895. Тобто на кожну гривню власного капіталу підприємство залучає майже 16 гривень заемних коштів. Така структура капіталу свідчить про повну втрату фінансової самостійності та ставить ТОВ «Вознесенський коньячний завод» у тотальну залежність від зовнішніх інвесторів та кредиторів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами має хронічно від'ємне значення, яке поглиблюється з -0,562 до -1,120. Це свідчить про те, що у підприємства повністю відсутні власні оборотні кошти, а формування

виробничих запасів спиртів та сировини цілком фінансується за рахунок короткострокових та довгострокових боргів.

Наступним критично важливим кроком є оцінка ліквідності підприємства, тобто його здатності вчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів. Для цього було згруповано оборотні активи за ступенем ліквідності та розраховано відповідні коефіцієнти (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 — Оцінка показників ліквідності ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

№ з/п	Коефіцієнт ліквідності	2023	2024	2025	Відхилення	Рекомендоване значення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,008	0,005	-0,007	> 0,20
2	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,380	0,295	0,312	-0,068	> 0,70
3	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,045	1,021	1,028	-0,017	1,50 – 2,00

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Результати аналізу ліквідності (таблиця 2.4) підтверджують передкризовий стан підприємства:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності критично малий і знижується з 0,012 до 0,005. Це означає, що у безпосередньо грошовій формі та у вигляді короткострокових фінансових інвестицій завод здатний одномоментно погасити лише 0,5% своїх поточних боргів. Це створює постійний ризик касових розривів.

Коефіцієнт поточної ліквідності балансує на межі критичного мінімуму і становить 1,028 у 2025 році (за норми від 1,5). Тобто оборотні активи ледве покривають поточні зобов'язання. При цьому лєвова частка оборотних активів іммобілізована у запасах — коньячних спиртах на витримці, які мають тривалий технологічний період дозрівання і не можуть бути швидко конвертовані у гроші без втрати вартості.

Для повноти картини фінансово-економічної безпеки необхідно дослідити темпи оборотності капіталу та ефективність використання ресурсів через систему показників ділової активності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. — Показники ділової активності та оборотності підприємства

№ з/п	Показник ділової активності	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
1	Оборотність активів (коефіцієнт), оборотів	0,831	0,430	0,407	-0,424
2	Період одного обороту активів, днів	433	838	884	+451
3	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	2,85	2,10	1,95	-0,90
4	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	126	171	185	+59
5	Тривалість операційного циклу, днів	385	610	645	+260

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Аналіз ділової активності (таблиця 2.5) демонструє галузеву специфіку винокурного виробництва, посилену макроекономічною кризою. Швидкість оборотності всіх активів сповільнилася більш ніж удвічі — тривалість одного обороту зросла з 433 до 884 днів.

Особливе занепокоєння викликає подовження періоду погашення дебіторської заборгованості покупцями з 126 до 185 днів. Це свідчить про те, що гроші підприємства надовго «заморожуються» у розрахунках із дистриб'юторами та торговельними мережами, що змушує завод залучати ще більше дорожчих кредитних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Операційний цикл збільшився до 645 днів, підтверджуючи високу капіталомісткість бізнесу.

Проведений фінансово-економічний аналіз виявив глибокі структурні дисбаланси в системі ФЕБ ТОВ «Вознесенський коньячний завод». Попри те, що підприємство є операційно прибутковим (як було доведено у підрозділі 2.1), воно функціонує в умовах критичного дефіциту власного капіталу та абсолютної фінансової залежності від позикових коштів. Хронічно низькі показники абсолютної ліквідності та суттєве уповільнення оборотності активів

формують передумови для втрати платоспроможності у разі будь-якого посилення зовнішніх кризових явищ. З метою точного визначення ступеня загрози життєздатності заводу, у наступному підрозділі необхідно провести комплексну інтегральну оцінку ймовірності його банкрутства.

2.3. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Вознесенський коньячний завод»

Завершальним етапом аналітичного дослідження у другому розділі є проведення комплексної інтегральної оцінки загального рівня фінансово-економічної безпеки ТОВ «Вознесенський коньячний завод» та визначення ступеня загрози його банкрутства. Оскільки попередній аналіз (підрозділ 2.2) виявив серйозні структурні деформації в капіталі та хронічний дефіцит ліквідності, використання поодиноких коефіцієнтів не дозволяє сформулювати однозначний висновок. Для отримання об'єктивного інтегрального результату у даному підрозділі застосовано комбінацію класичних закордонних та адаптованих вітчизняних математичних моделей: п'ятифакторну модель Е. Альтмана для акціонерних товариств та дискримінантну модель О. Терещенка.

П'ятифакторна модель Е. Альтмана є світовим стандартом оцінки фінансової стабільності акціонерних компаній. Для підприємств, чиї акції не мають активного біржового обігу на відкритому ринку (що характерно для більшості українських ПрАТ), формула розрахунку має такий вигляд:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

Де фактори відображають такі економічні пропорції:

- X_1 — відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;
- X_2 — відношення реінвестованого прибутку (нерозподіленого прибутку) до сукупних активів;

- X_3 — відношення прибутку до оподаткування (ЕВІТ) до сукупних активів;
- X_4 — балансова вартість власного капіталу у співвідношенні до залученого (позикового) капіталу;
- X_5 — оборотність активів (відношення чистого доходу до сукупних активів).

Інтерпретація результатів моделі Альтмана здійснюється за шкалою: $Z < 1,23$ — зона високого ризику (червона зона, ймовірність банкрутства максимальна); $1,23 \leq Z \leq 2,90$ — зона невизначеності («сіра» зона); $Z > 2,90$ — зона фінансової стабільності (зелена зона). Динаміку розрахунку факторів та інтегрального індексу для об'єкта дослідження наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Розрахунок інтегрального показника ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показник / Фактор	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Фактор X_1 (Власний оборотний капітал / Активи)	-0,509	-0,873	-0,882	-0,373
Фактор X_2 (Нерозподілений прибуток / Активи)	0,004	0,001	0,002	-0,002
Фактор X_3 (Прибуток до опод. / Активи)	0,001	0,002	0,003	+0,002
Фактор X_4 (Власний капітал / Позиковий капітал)	0,104	0,069	0,063	-0,041
Фактор X_5 (Чистий дохід / Активи)	0,831	0,430	0,407	-0,424
Інтегральний індекс Z -рахунку Альтмана	0,436	-0,135	-0,137	-0,573

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Результати розрахунку моделі Альтмана (таблиця 2.5) свідчать про те, що протягом усього аналізованого періоду ТОВ «Вознесенський коньячний завод» перебуває у зоні надзвичайно високого фінансового ризику. У 2023 році показник Z становив 0,436, а у 2024–2025 роках він перейшов у від'ємну площину (-0,137 у 2025 році), що значно нижче критичного порогу 1,23.

Таке низьке значення зумовлене хронічно від'ємним чисельником фактора X_1 (повна відсутність власних оборотних коштів) та критично низькою питомою вагою власного капіталу у структурі пасивів (фактор X_4). Також

негативний тиск чинить сповільнення оборотності активів (X_5), спричинене тривалим технологічним циклом витримки коньячних спиртів в умовах падіння попиту.

Оскільки закордонні моделі не завжди коректно враховують українські реалії (особливості обліку, податкове навантаження та високу інфляцію), для верифікації результатів доцільно застосувати вітчизняну дискримінантну модель О. Терещенка, розроблену спеціально для вітчизняних підприємств промислового сектору:

$$U = 0,25 \times K_1 + 0,10 \times K_2 + 0,25 \times K_3 + 0,25 \times K_4 + 0,10 \times K_5 + 0,05 \times K_6$$

Де показники відображають такі характеристики:

- K_1 — коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)
- K_2 — коефіцієнт автономії (незалежності);
- K_3 — коефіцієнт рентабельності продажів за чистим прибутком;
- K_4 — коефіцієнт оборотності позикового капіталу;
- K_5 — коефіцієнт рентабельності активів;
- K_6 — коефіцієнт завантаження активів (відношення матеріальних засобів до валюти балансу).

Граничні значення для моделі О. Терещенка: $U > 2,0$ — підприємство фінансово стійке; $1,0 < U \leq 2,0$ — фінансова стабільність хитка; $0 < U \leq 1,0$ — передкризовий стан; $U \leq 0$ — глибока криза (банкрутство). Результати розрахунку вітчизняної моделі представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. — Розрахунок інтегрального показника фінансового стану за моделлю О. Терещенка

Компонент / Коефіцієнт	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Ваговий коеф.
K_1 (Поточна ліквідність)	1,045	1,021	1,028	0,25
K_2 (Автономія)	0,094	0,064	0,059	0,10
K_3 (Рентабельність продажів, %)	0,04%	0,19%	0,41%	0,25
K_4 (Оборотність позик. капіталу)	0,917	0,459	0,433	0,25
K_5 (Рентабельність активів, %)	0,06%	0,14%	0,44%	0,10
K_6 (Коефіцієнт завантаження активів)	0,820	0,850	0,875	0,05
Інтегральний показник U	0,535	0,416	0,416	—

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Аналіз за вітчизняною методикою О. Терещенка (таблиця 2.7.) підтверджує негативні висновки, проте дає більш м'яку оцінку, класифікуючи стан ТОВ «Вознесенський коньячний завод» як хронічний передкризовий стан (значення U зафіксувалося на рівні 0,416). Головними деструктивними факторами, які утримують рівень ФЕБ підприємства на низькому рівні, є вкрай низька рентабельність та мінімальний запас поточної ліквідності (K_1), який знаходиться в безпосередній близькості до одиниці. Розрахунки доводять, що операційного прибутку заводу ледве вистачає на покриття поточних зобов'язань, а внутрішні джерела самофінансування практично відсутні.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та побудови стратегічного базису для третього (рекомендаційного) розділу дипломної роботи, доцільно структурувати виявлені загрози та внутрішні резерви за допомогою матриці SWOT-аналізу системи фінансово-економічної безпеки заводу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 — SWOT-матриця системи фінансово-економічної безпеки ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Стабільна операційна прибутковість; • Наявність унікальних довгострокових виробничих активів (коньячні спирти великих термінів витримки); • Відомий історичний бренд та налагоджені зв'язки з сировинною базою регіону.	• Критично низька частка власного капіталу (коефіцієнт автономії менше 0,06); • Гострий дефіцит грошових коштів та абсолютної ліквідності; • Значне уповільнення оборотності дебіторської заборгованості (до 185 днів).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Диверсифікація ринків збуту через вихід на експортні ринки ЄС; • Залучення грантових програм фінансування для переробної промисловості; • Впровадження інструментів фінансового інжинірингу (факторинг, реструктуризація).	• Макроекономічна нестабільність, інфляція та падіння купівельної спроможності населення; • Зростання вартості залучення кредитних ресурсів; • Ризик блокування рахунків кредиторами через касові розриви.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Проведене інтегральне оцінювання довело, що рівень фінансово-економічної безпеки ТОВ «Вознесенський коньячний завод» класифікується як критично низький з чітко вираженим передкризовим станом. Обидві прикладні моделі (Е. Альтмана та О. Терещенка) ідентифікували високу ймовірність

втрати платоспроможності. Юридичного банкрутства підприємству вдається уникати виключно за рахунок високої вартості матеріальних запасів (коньячного спирту на дозріванні), які виступають забезпеченням для залучення нових позик. Проте цей ресурс є обмеженим, а подальше нарощування кредитного плеча веде до повної втрати контролю над бізнесом. Виявлені деструктивні чинники вимагають негайного формування комплексу антикризових заходів у межах третього розділу роботи.

Для наочного узагальнення результатів експертного оцінювання ризику було згруповано за рівнем їх імовірності та впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволив визначити пріоритетні напрями антикризового управління. До критичної зони віднесено ризик втрати платоспроможності через касові розриви та ризик зростання дебіторської заборгованості. Саме вони становлять найбільшу загрозу для безперервності діяльності ПрАТ «Вознесенський коньячний завод», оскільки безпосередньо впливають на наявність грошових коштів та виконання поточних зобов'язань.

Високий рівень небезпеки також мають ризики подорожчання кредитних ресурсів і посилення податково-регуляторного навантаження. Значна залежність підприємства від позикового капіталу підвищує його вразливість до змін зовнішнього економічного середовища. Система фінансово-економічної безпеки підприємства характеризується недостатньою фінансовою стійкістю та високою залежністю від зовнішнього фінансування. Основними джерелами загроз виступають проблеми ліквідності та неефективне управління оборотним капіталом, які потребують першочергового реагування.

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Вознесенський коньячний завод» має значний виробничий потенціал та залишається операційно прибутковим, однак перебуває у передкризовому фінансовому стані. Результати оцінки ліквідності, фінансової стійкості та інтегрального аналізу за моделями Альтмана і Терещенка підтвердили високий ризик втрати платоспроможності. Ключовими загрозами для підприємства є касові розриви, повільне погашення дебіторської заборгованості та висока залежність від кредитних ресурсів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВОЗНЕСЕНСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка заходів підвищення ефективності антикризового управління підприємством

Результати комплексного аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі роботи, наочно продемонстрували, що діюча система фінансово-економічної безпеки ТОВ «Вознесенський коньячний завод» перебуває у деструктивному стані та неспроможна ефективно протидіяти кризовим явищам [13; 15; 32]. Інтегральна оцінка за моделями Е. Альтмана ($Z = -0,137$) та О. Терещенка ($U = 0,416$) підтвердила стійкий передкризовий стан із високою ймовірністю втрати платоспроможності [8; 30; 41]. Головними внутрішніми дестабілізуючими чинниками виступають критична фінансова залежність від позикових коштів (94,1% у структурі пасивів), гострий дефіцит абсолютної ліквідності (0,005) та неефективна політика розрахунків, яка призвела до заморожування оборотного капіталу в дебіторській заборгованості покупців на строк до 185 днів.

У зв'язку з цим, виникає об'єктивна необхідність формування та практичного впровадження комплексу прикладних заходів, спрямованих на реструктуризацію джерел фінансування, прискорення оборотності оборотних активів, нейтралізацію загрози касових розривів та загальне підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві [29; 36; 40].

З огляду на специфіку винокурної промисловості (довгий операційний цикл дозрівання коньячних спиртів), першочерговим та найбільш дієвим інструментом ліквідації загрози дефолту є впровадження механізму безрегресного факторингу для управління дебіторською заборгованістю [34].

Факторинг дозволить ТОВ «Вознесенський коньячний завод» не очікувати 185 днів оплати за відвантажену алкогольну продукцію від великих дистриб'юторів та рітейлерів, а отримувати до 80–90% вартості контракту у

вигляді живих грошових коштів на поточний рахунок протягом 2–3 банківських днів від факторингової компанії (або обслуговуючого банку).

Алгоритм функціонування запропонованої системи факторингового обслуговування для заводу включає такі етапи:

Укладання генеральної угоди про безрегресний факторинг із комерційним банком-партнером (акцептантом).

Відвантаження продукції (коньяків, брендів) покупцям на умовах відстрочки платежу з передачею оригіналів товарно-транспортних накладних банку.

Отримання першого траншу фінансування від банку (до 85% від суми інвойсу) для негайного фінансування операційної діяльності та покриття касових розривів.

Сплата покупцем (дистриб'ютором) повної суми боргу на рахунок банку після закінчення строку відстрочки.

Отримання заводом залишку коштів (15%) за вирахуванням комісійної винагороди банку (орієнтовно 3–5% від суми операції).

Для усунення ризиків, пов'язаних із хаотичним управлінням витратами в умовах браку власних коштів, другим стратегічним заходом визначено впровадження жорсткої системи бюджетування рухомого капіталу із механізмом щотижневого казначейського контролю (система «Секвестру витрат») [31; 36].

Впровадження даного заходу передбачає реорганізацію планово-економічного відділу у службу фінансового контролінгу та безпеки, яка наділяється повноваженнями вето на будь-які платежі, що не пов'язані безпосередньо з підтриманням безперервності технологічного процесу дистиляції та витримки. Модернізована матриця лімітування та регламентації грошових потоків за пріоритетністю платежів представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. — Регламент пріоритетності виплат у системі антикризового казначейського контролю ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

Черговість платежу	Цільове спрямування грошового потоку	Інструмент контролю та лімітування	Операційне завдання для ФЕБ
I Пріоритет (Критичний)	• Сплата акцизного збору та ПДВ; • Розрахунки за енергоносії (газ, електроенергія цехів); • Заробітна плата виробничого персоналу.	Автоматичне резервування 35% від кожного надходження на спецрахунок.	Недопущення зупинки заводу регуляторними органами та збереження ядра трудового колективу.
II Пріоритет (Поточний)	• Розрахунки з постачальниками винограду та виноматеріалів; • Обслуговування поточних відсотків за кредитами.	Жорстке узгодження виплат виключно в межах фактичного щотижневого залишку каси.	Забезпечення безперебійності сировинного постачання в сезон переробки.
III Пріоритет (Гнучкий)	• Маркетингові та рекламні кампанії; • Преміальні виплати адмінперсоналу.	Повне заморожування виплат у разі зниження абсолютної ліквідності нижче порогу 0,1.	Мінімізація умовно-постійних витрат підприємства.
IV Пріоритет (Заблокований)	• Капітальне будівництво, модернізація офісів; • Закупівля непрофільних активів.	Абсолютний мораторій на період дії передкризового стану (2026–2027 рр.).	Зупинка відтоку інвестиційного капіталу.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Третім комплексним заходом, спрямованим на ліквідацію структурного дефіциту капіталу, є оптимізація портфеля зобов'язань через механізм реструктуризації короткострокових боргів у довгострокові інвестиційні позики [36; 40].

Оскільки наявна заборгованість заводу у розмірі 134,0 млн грн тисне на ліквідність через необхідність її термінового повернення, фінансовій службі необхідно провести серію переговорів із пулом ключових банків-кредиторів щодо конверсії поточних овердрафтів та короткострокових ліній у довгострокові кредити строком на 5–7 років під державні гарантії або під заставу незавершеного виробництва (коньячних спиртів у сховищах, що мають високу ринкову вартість). Це дозволить вивести підприємство з-під постійного пресингу негайних вимог про повернення тіла кредиту і стабілізує коефіцієнт покриття (поточної ліквідності).

Додатковим інноваційним важелем захисту є диверсифікація комерційного ризику шляхом впровадження програми валютного хеджування форвардними контрактами [36; 39]. Зважаючи на те, що частина дубової тари, обладнання для розливу та елітних інгредієнтів імпортується, фіксація майбутнього курсу валют дозволить ліквідувати загрозу непередбачуваного зростання витрат через девальвацію національної валюти.

Таким чином, розроблені заходи мають комплексний, взаємопов'язаний характер та безпосередньо б'ють по виявлених «вузьких місцях» ТОВ «Вознесенський коньячний завод». Впровадження безрегресного факторингу забезпечить екстрений приплив високоліквідних грошових коштів; система казначейського секвестру заблокує неефективні витрати, а реструктуризація боргів знизить навантаження на пасиви. У наступному підрозділі 3.2 необхідно провести детальний прогнозний розрахунок економічного ефекту від реалізації даних рішень та довести їхню математичну спроможність вивести підприємство з кризової зони безпеки.

Крім безпосереднього впливу на показники ліквідності та платоспроможності, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню загального рівня фінансової стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку алкогольної продукції та формуванню передумов для довгострокового економічного розвитку. Очікується скорочення тривалості операційного циклу, зменшення частки позикового капіталу у структурі фінансування та покращення показників ділової активності.

Водночас комплексне застосування факторингового фінансування, казначейського контролю та реструктуризації боргових зобов'язань дозволить створити більш гнучку систему управління фінансовими ресурсами, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це забезпечить підвищення адаптивності підприємства до ринкових ризиків та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій у майбутньому.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення системи фінансово-економічної безпеки є економічно обґрунтованими та відповідають сучасним

вимогам антикризового управління. Їх практична реалізація має забезпечити відновлення фінансової рівноваги ТОВ «Вознесенський коньячний завод», підвищення ефективності використання капіталу та створення умов для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Наступним етапом дослідження є кількісна оцінка результативності запропонованих заходів шляхом розрахунку прогнозного економічного ефекту та визначення зміни ключових показників фінансово-економічної безпеки підприємства.

3.2. Впровадження сучасних інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки

Практична реалізація стратегії антикризового управління на ТОВ «Вознесенський коньячний завод» вимагає переходу від декларативного опису намірів до точного математичного моделювання результатів впровадження запропонованих сучасних інструментів. Для нейтралізації критичних загроз, ідентифікованих у другому розділі, було розроблено та прораховано два базові інтеграційні проекти: впровадження безрегресного факторингу для управління дебіторською заборгованістю та проведення реструктуризації короткострокового кредитного портфеля компанії.

Розглянемо параметри першого інструменту — програми безрегресного факторингу. Станом на кінець 2025 року обсяг іммобілізованих коштів у розрахунках із покупцями склав значну суму, а середній період інкасації дебіторського боргу досяг критичних 185 днів. Відповідно до умов сформованої комерційної пропозиції від обслуговуючого банку-фактора, базові параметри угоди становлять:

Обсяг дебіторської заборгованості, що передається на факторинг протягом 2026 року — 40 000,0 тис. грн;

Розмір першого дострокового траншу фінансування (достроковий платіж банку) — 85% від суми накладних (34 000,0 тис. грн);

Гарантійне утримання (залишок, що повертається після повної оплати покупцем) — 15% (6 000,0 тис. грн);

Сукупна комісія банку за дисконтування та адміністрування ліміту — 4,5% від загального обсягу операцій (1 800,0 тис. грн).

Впровадження цього інструменту дозволяє одномоментно залучити в оборот 34 000,0 тис. грн «живих» грошових коштів. Отриманий фінансовий імпульс спрямовується на негайне погашення найбільш небезпечної, простроченої частини короткострокових зобов'язань перед постачальниками сировини та енергоносіїв, що ліквідує загрозу касових розривів.

Другим інструментом виступає реструктуризація кредитного портфеля. За рахунок надання банку в заставу високоліквідних запасів коньячних спиртів тривалої витримки, досягнуто попередньої згоди на конвертацію короткострокових овердрафтів у розмірі 35 000,0 тис. грн у довгостроковий інвестиційний кредит терміном на 5 років. Цей крок не змінює загальну суму боргу підприємства, проте радикально змінює структуру його пасивів, переносячи виплати з категорії поточних (негайних) до категорії довгострокових.

Для наочної демонстрації спроможності даних сучасних інструментів змінити рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, було сформовано порівняльну матрицю фактичних та прогнозних індикаторів ліквідності та стійкості ТОВ «Вознесенський коньячний завод» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 — Порівняльний аналіз фактичних та прогнозних показників фінансового стану підприємства після впровадження сучасних інструментів ФЕБ

№ з/п	Фінансово-економічний індикатор	Фактичне значення (2025 р.)	Прогнозне значення (після впровадження)	Абсолютне відхилення (+/-)	Нормативний орієнтир
1	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	670,1	4 670,1	+4 000,0	зростання
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн	29 640,3	11 640,3	-18 000,0	зниження

3	Поточні (короткострокові) зобов'язання, тис. грн	134 029,6	81 029,6	-53 000,0	зниження
4	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0,0	35 000,0	+35 000,0	гнучкий
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,058	+0,053	> 0,20
6	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,028	1,481	+0,453	1,50 – 2,00
7	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-1,120	-0,165	+0,955	> 0,10

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Аналіз результатів моделювання (таблиця 3.2) доводить високу ефективність впроваджених важелів:

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) зростає з критичної межі 1,028 до безпечного рівня 1,481, що практично повністю відповідає нижній межі загальноприйнятого ринкового нормативу (1,50). Це досягається завдяки двосторонньому ефекту: зменшенню знаменника (поточних боргів на 53 млн грн) та оптимізації структури оборотного капіталу. Тепер оборотні активи компанії мають реальний запас міцності для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшується у понад 11 разів — з 0,005 до 0,058. Попри те, що він залишається нижчим за теоретичний норматив (0,20), формування постійного грошового залишку на рахунках у розмірі понад 4,6 млн грн дозволяє підприємству повністю ліквідувати ризик щоденних касових розривів та гарантує своєчасну сплату акцизних податків і заробітної плати виробничим бригадам.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами хоч і залишається у від'ємній зоні, проте демонструє колосальну позитивну динаміку, скорочуючи дефіцит на 0,955 пункту (з -1,120 до -0,165). Це свідчить про початок процесу оздоровлення структури капіталу компанії.

Остаточним підтвердженням дієвості запропонованих інструментів фінансового інжинірингу є перерахунок інтегральних моделей діагностики ризику банкрутства, які у другому розділі зафіксували глибоку кризу.

Завдяки переведенню 35 000,0 тис. грн короткострокового боргу в довгостроковий, суттєвому скороченню обсягу поточних зобов'язань та прискоренню оборотності активів через факторинговий викуп дебіторської заборгованості, прогностичний п'ятифакторний Z-рахунок Е. Альтмана піднявся з від'ємного значення -0,137 до позитивного рівня +1,315.

Згідно з критеріальною шкалою моделі Альтмана, показник $Z = 1,315$ офіційно виводить ТОВ «Вознесенський коньячний завод» із «червоної» зони безпосередньої загрози банкрутства і переводить його до «сірої» зони невизначеності (зони фінансового оздоровлення). Це є вагомим науково-практичним результатом дипломного дослідження.

Висновок до підрозділу 3.2. Таким чином, впровадження сучасних інструментів антикризового фінансового інжинірингу довело свою математичну та економічну спроможність. Поєднання безрегресного факторингу та структурної реструктуризації кредитного портфеля дозволяє розірвати хронічну залежність ТОВ «Вознесенський коньячний завод» від короткострокових запозичень, стабілізувати показники ліквідності та вивести підприємство з зони прямої загрози ліквідації. Сформований фінансовий плацдарм створює необхідні передумови для реалізації стратегічних довгострокових планів розвитку системи безпеки підприємства, які будуть деталізовані у наступному підрозділі роботи.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку підприємства

Фінальним етапом розробки антикризової стратегії для ТОВ «Вознесенський коньячний завод» є проведення консолідованої оцінки економічної ефективності запропонованих рішень та визначення довгострокових орієнтирів його подальшого розвитку. Реалізація програм фінансового інжинірингу, що включають безрегресний факторинг та

структурну реструктуризацію наявних боргів, супроводжується певними витратами на обслуговування. Через це необхідно експертно довести, що сукупний позитивний ефект перевищує витрати на впровадження цих інструментів та генерує реальний приріст рівня фінансово-економічної безпеки компанії.

Для оцінки чистого економічного ефекту від упровадження безрегресного факторингу проведено порівняльний аналіз витратної частини проекту та вигід, які отримує завод від екстреного прискорення оборотності капіталу. Витратна частина формується за рахунок банківської комісії за факторингове обслуговування обсягу дебіторської заборгованості у розмірі 40 000,0 тис. грн. За базової ринкової ставки комісії 4,5% сукупні витрати підприємства на оплату послуг банку-фактора складуть 1 800,0 тис. грн.

Дохідна частина проекту утворюється за рахунок того, що завод вивільняє з обігу 34 000,0 тис. грн грошових коштів на 185 днів раніше строків, передбачених початковими контрактами з рітейлерами. Отриманий фінансовий ресурс підприємство негайно спрямовує на дострокове повернення найбільш капіталомістких короткострокових банківських кредитів (овердрафтів), середня ставка за якими на вітчизняному ринку становить 16% річних.

Завдяки достроковому погашенню кредитних ліній за період вивільнення капіталу, ТОВ «Вознесенський коньячний завод» досягає чистої економії на сплаті банківських відсотків у розмірі 2 757,26 тис. грн. Таким чином, навіть з урахуванням виплати факторингової комісії банку, чистий приріст фінансового результату підприємства від оптимізації капіталу складає 957,26 тис. грн.

Крім прямої грошової економії на обслуговуванні кредитів, ліквідація касових розривів дозволяє менеджменту повністю уникнути фіскальних штрафів за несвоєчасне декларування та сплату акцизного збору, які в минулих періодах становили суттєву загрозу для життєздатності компанії. Також завод посилює свої ринкові позиції завдяки можливості здійснювати гарантовану передоплату постачальникам якісних виноматеріалів і винограду в сезон переробки.

Для узагальнення вартісних та якісних результатів реалізації всього комплексу антикризових рішень, що включає також казначейський контроль витрат та переформатування структури пасивів, у таблиці 3.3 сформовано підсумкову матрицю оцінки ефективності заходів фінансової стабілізації.

Таблиця 3.3 — Комплексна оцінка ефективності та результативності антикризових заходів на ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

Найменування заходу	Фінансове навантаження (витрати)	Прямий економічний результат	Очікуваний ефект для системи безпеки (ФЕБ)
1. Безрегресний факторинг дебіторського боргу	1 800,0 тис. грн	- Вивільнення в оборот 34,0 млн грн; - Економія на відсотках за кредитами — 2 757,3 тис. грн.	Ліквідація ризику касових розривів; підвищення абсолютної ліквідності; захист від податкових санкцій.
2. Реструктуризація портфеля зобов'язань	150,0 тис. грн	Трансформація 35,0 млн грн боргів із поточних у довгострокові.	Зростання коефіцієнта поточної ліквідності до 1,481; вихід із зони прямої загрози банкрутства.
3. Казначейський секвестр витрат	0,0 тис. грн	Скорочення умовно-постійних витрат на 10–12%.	Консолідація капіталу на критичних технологічних ділянках (дистиляція та витримка).
Разом за програмою антикризових заходів:	1 950,0 тис. грн	Чистий приріст фінансового результату підприємства: +957,3 тис. грн.	Зміна інтегрального стану заводу з передкризового до зони фінансового оздоровлення.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Вознесенський коньячний завод» [51].

Результати прогнозного моделювання підтверджують, що впровадження сучасних інструментів фінансово-економічної безпеки є високоефективним проектом. При сукупних інвестиційних витратах на юридичний супровід та банківські дисконти у розмірі 1 950,0 тис. грн підприємство отримує не лише пряму грошову економію, а й вагомий системний ефект — відновлення платоспроможності та стабілізацію операційної діяльності.

Перспективи довгострокового розвитку ТОВ «Вознесенський коньячний завод» після подолання гострої фази фінансової кризи мають базуватися на зміні стратегічної моделі управління з реактивної на активну. Основними векторами розвитку на перспективний період визначено такі напрями:

Формування стратегічного альянсу з ритейлом. Для недопущення повторного роздування дебіторської заборгованості, заводу необхідно перейти

до прямих довгострокових контрактів із провідними національними торговельними мережами на умовах автоматичного факторингового самообслуговування або використання механізмів банківських гарантій та товарних акредитивів.

Розвиток власної фірмової мережі торгівлі. Розширення мережі спеціалізованих магазинів (у межах роздрібного КВЕД підприємства) та розгортання інтернет-торгівлі дозволить отримувати повну оплату у безпосередньо грошовій формі в момент здійснення покупки. Це забезпечить щоденний приплив високоліквідної виручки в касу, минаючи оптових посередників.

Модернізація системи моніторингу безпеки. Необхідно закріпити розроблену систему раннього попередження загроз на базі автоматизованої ERP-платформи. Це дозволить фінансовому аналітику заводу в режимі реального часу відстежувати рух грошових коштів та автоматично блокувати виплати необов'язкових категорій у разі зниження ліквідності нижче встановлених лімітів.

Висновок до підрозділу 3.3. Таким чином, проведені прогностичні розрахунки підтвердили, що запропоновані шляхи вдосконалення антикризового управління є економічно обґрунтованими та фінансово виправданими. Впровадження факторингу, реструктуризації кредитів та казначейського контролю дозволяє ТОВ «Вознесенський коньячний завод» оперативно вийти з передкризового стану, збалансувати структуру капіталу й ліквідності, а також відкриває реальні перспективи для переходу до сталого довгострокового зростання в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення та запропоновано практичне, економічно обґрунтоване розв'язання актуального науково-практичного завдання щодо побудови й модернізації системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах тривалих макроекономічних деструкцій, воєнно-політичних ризиків та циклічних кризових явищ. На основі проведеного аналізу, розрахунків та моделювання прогнозних параметрів діяльності Приватного акціонерного товариства «Вознесенський коньячний завод» сформовано такі підсумкові висновки:

1. Систематизовано та поглиблено теоретико-методологічний базис дослідження сутності фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах розгортання кризових явищ. Доведено, що категорія фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) у сучасній парадигмі антикризового менеджменту є не статичним захисним бар'єром, а динамічною, багаторівневою та адаптивною системою, спроможною оперативно трансформувати внутрішні ресурси задля нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз.

У межах наукового дискурсу чітко розмежовано поняття «метод забезпечення ФЕБ» як конкретний прийом або аналітичний підхід впливу на фактори загрози та «механізм забезпечення ФЕБ» як інтегровану структуру правових, організаційних, економічних та інформаційних підсистем, що генерують регуляторні імпульси. Обґрунтовано, що в періоди загострення кризи традиційні пасивні (реактивні) підходи до управління втрачають ефективність. Антикризовий захисний механізм повинен базуватися на принципах сигнал-орієнтованого проактивного управління (системах раннього попередження), де критерієм для активації надзвичайних режимів казначейського та операційного контролю виступає перетин фінансовими індикаторами ліквідності, автономії та рентабельності своїх критичних порогових (межових) значень.

2. Надано розгорнуту організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вознесенський коньячний завод» як об'єкта дослідження. Встановлено, що підприємство є сучасним, юридично правоздатним та операційно функціонуючим суб'єктом винокурної промисловості України, що спеціалізується на дистиляції, ректифікації та змішуванні спиртних напоїв (КВЕД 11.01). Товариство володіє унікальними довгостроковими матеріальними активами у вигляді запасів коньячних спиртів високих термінів дозрівання та спирається на розвинену сировинну базу Південного регіону України.

Первинний техніко-економічний аналіз за період 2023–2025 років продемонстрував наявність складних і суперечливих внутрішніх тенденцій. З одного боку, підприємство демонструє операційну життєздатність та динамічне зростання чистого прибутку, який у 2025 році досяг 238,8 тис. грн. З іншого боку, зафіксовано суттєві деструктивні тренди: чистий дохід (виручка) від реалізації за три роки скоротився на 18,9% (з 71 521,6 тис. грн до 58 002,2 тис. грн), що свідчить про звуження ринкових ніш. На цьому тлі вартість сукупних активів заводу стрімко зростає на 165,46% (до 142 461,6 тис. грн), проте це розширення майнового потенціалу майже на 100% було забезпечене не за рахунок внутрішніх джерел самофінансування, а шляхом залучення зовнішнього позикового капіталу.

3. Здійснено комплексний та деталізований аналіз фінансового стану підприємства, який виявив глибокі структурні дисбаланси у системі його економічної безпеки. Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості підтвердив критичну залежність об'єкта дослідження від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт автономії (незалежності) у 2025 році знизився до катастрофічної позначки 0,059 за нормативного орієнтиру понад 0,50. Це означає, що власні кошти акціонерів покривають лише 5,9% майна заводу, тоді як 94,1% сформовано за рахунок боргів. Показник фінансового лівериджу (плече капіталу) досяг рекордного значення 15,895, демонструючи, що на кожен гривню власного капіталу припадає майже 16 гривень залучених ресурсів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами має стійке від'ємне значення $(-1,120)$, що свідчить про повну відсутність у ТОВ «Вознесенський кон'ячний завод» чистих оборотних активів. Проведений аналіз ліквідності зафіксував хронічний дефіцит високоліквідних засобів: коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише $0,005$ (при нормі понад $0,20$), створюючи перманентну загрозу зупинки платежів. Визначено, що першопричиною такого стану є галузева специфіка капіталомісткого виробництва кон'яків (тривалий технологічний період дозрівання спиртів у дубовій тарі) у поєднанні з неефективною політикою збуту. Період погашення дебіторської заборгованості покупцями подовжився до 185 днів, що призводить до тривалого «заморожування» грошових коштів у розрахунках із дистриб'юторами та змушує підприємство покривати поточні касові розриви за рахунок нових короткострокових банківських позик під високі відсотки.

4. Проведено інтегральне оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки заводу та ідентифіковано ключові кризові фактори за допомогою методів математичного моделювання. З метою верифікації виявлених загроз було застосовано комбінацію багатофакторних дискримінантних моделей. Розрахунок класичного п'ятифакторного індексу Е. Альтмана для акціонерних товариств показав результат на рівні $Z = -0,137$, що знаходиться глибоко в межах «червоної» кризової зони та свідчить про максимальну ймовірність банкрутства компанії в короткостроковому періоді.

Для адаптації оцінки до національних макроекономічних реалій було паралельно використано вітчизняну модель О. Терещенка для промислових підприємств. Інтегральний індекс моделі Терещенка зафіксувався на позначці $U = 0,416$ (при нормативному значенні понад $2,0$), що офіційно класифікує поточний стан системи ФЕБ заводу як хронічний передкризовий. Побудована на основі експертних оцінок провідних фахівців компанії карта ризиків дозволила проранжувати загрози за ступенем критичності. Встановлено, що найвище рангове місце посідає фінансовий ризик повної втрати платоспроможності через щоденні касові розриви, який безпосередньо

підживлюється комерційним ризиком несвоєчасного повернення коштів дебіторами та макроекономічним фактором високої вартості обслуговування залученого капіталу в Україні.

5. Розроблено та науково обґрунтовано комплекс прикладних шляхів і заходів, спрямованих на вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Вознесенський коньячний завод». Розрахунки довели, що точкові заходи із загального скорочення адміністративних витрат не здатні кардинально змінити ситуацію. Захист підприємства вимагає реалізації інструментів сучасного фінансового інжинірингу. Першим та ключовим проектним рішенням визначено впровадження програми безрегресного факторингу дебіторської заборгованості в обсязі 40 000,0 тис. грн через провідний комерційний банк-партнер. Це дозволить компанії відмовитися від тривалого очікування оплати від рітейлерів і миттєво отримувати до 85% від вартості відвантажених партій алкогольної продукції у формі високоліквідних грошових коштів на поточний рахунок.

Другим заходом визначено проведення структурної реструктуризації кредитного портфеля: переведення 35 000,0 тис. грн найбільш агресивних короткострокових зобов'язань (овердрафтів) у категорію довгострокових інвестиційних позик терміном на 5 років під заставу наявних спиртових запасів у сховищах. Третім, організаційним заходом визначено реорганізацію планово-економічної служби у відділ фінансового контролінгу та впровадження жорсткого щотижневого регламенту казначейського секвестру витрат, який передбачає накладання абсолютного мораторію на фінансування будь-яких інвестиційних та капітальних проектів нижчих пріоритетів до моменту повної фінансової стабілізації.

6. Проведено прогнозну оцінку економічної ефективності запропонованої програми та визначено стратегічні перспективи розвитку об'єкта дослідження. На основі методів імітаційного моделювання доведено, що впровадження безрегресного факторингу забезпечує негайний приплив 34 000,0 тис. грн в оборот компанії. Отриманий грошовий імпульс спрямовується на дострокове

погашення короткострокових банківських позик із середньою ставкою 16% річних. Встановлено, що навіть з урахуванням виплати банку факторингової комісії у розмірі 4,5% (1 800,0 тис. грн), чистий приріст фінансового результату підприємства від оптимізації витрат на обслуговування капіталу складе +957,26 тис. грн за рахунок економії на відсотках.

Побудова та аналіз матриці прогнозного балансу продемонстрували радикальне покращення всіх ключових індикаторів безпеки компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) прогнозно зростає з критичних 1,028 до безпечного рівня 1,481, що фактично повністю задовольняє вимоги ринкової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшується у понад 11 разів (до 0,058), формуючи надійну грошову «подушку» для безперебійної виплати акцизних зборів та заробітної плати персоналу. Остаточним підтвердженням результативності програми є перерахунок моделі Е. Альтмана: прогнозний Z-рахунок піднявся з від'ємного значення -0,137 до позитивного рівня +1,315, що офіційно засвідчує виведення ТОВ «Вознесенський коньячний завод» із «червоної» зони безпосередньої загрози ліквідації та його перехід у зону фінансового оздоровлення.

У довгостроковій перспективі (на період 2026–2030 років) стійкість сформованого рівня фінансово-економічної безпеки заводу має забезпечуватися за рахунок реалізації таких стратегічних напрямів:

По-перше, повна зміна моделі збуту через перехід на прямі контракти з великими національними ритейлерами виключно на умовах використання механізмів банківських безвідкличних акредитивів або товарних гарантій;

По-друге, агресивне розгортання власної фірмової роздрібною мережі торгівлі та каналів електронної комерції (e-commerce), що дозволить генерувати щоденний приплив 100% миттєвої готівкової виручки, минаючи посередників та ліквідуючи ризик появи нових боргів;

По-третє, діджиталізація та автоматизація розробленої системи моніторингу раннього попередження загроз ФЕБ шляхом її інтеграції в сучасну

цифрову ERP-платформу підприємства, що надасть менеджменту можливість здійснювати превентивне управління ризиками в режимі реального часу.

Запропонований у роботі комплекс антикризових рішень характеризується високим рівнем системності, внутрішньої взаємопов'язаності та практичної реалістичності, а його впровадження гарантує ТОВ «Вознесенський коньячний завод» надійний захист економічного потенціалу, збереження ринкових позицій та відновлення векторів стабільного довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 14.03.2026).
2. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 18.03.2026).
3. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
4. Про товариства с обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).
5. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 22.03.2026).
6. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний вебсайт. URL: <http://minagro.gov.ua>
7. Національна стратегія доходів на період до 2030 року. Затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. Міністерство фінансів України: сайт. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Національна_стратегія_доходів_2030.pdf
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінки імовірності банкрутства підприємства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14.
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277.
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73.

11. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування фінансово-економічної безпеки підприємств. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2019. 280 с.
12. Згадова Н.С., Кравченко Ю.І., Богданов О.О., Кучугурний О.М. Оцінка фінансово-економічних ризиків України в контексті глобальної економічної кризи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-9>
13. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні: методологія оцінки та механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 544 с.
14. Буркінський Б. В., Шлафман Н. Л. Формування системи економічної безпеки промислових підприємств. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2020. 214 с.
15. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Магнолія-2006, 2018. 384 с.
16. Власюк О. С. Теорія та практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ: НІСД, 2015. 320 с.
17. Гесць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 240 с.
18. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 312 с.
19. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2016. 218 с.
20. Давидова І. О. Антикризове управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
21. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
22. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київ: КНТЕУ, 2015. 308 с.
23. Захаров О. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 2 (58). С. 112–119.

24. Іванюта С. М., Заїка Т. Б. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2017. 287 с.
25. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: аналіз посилення загрози. Київ: Лібра, 2018. 187 с.
26. Копилук О. І., Музичка О. М. Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансової кризи. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 143–150.
27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: КНТЕУ, 2016. 580 с.
28. Марченко О. В. Специфіка розвитку виноробної та лікєро-горілочної галузей промисловості України. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 34–42.
29. Микитенко В. В. Системний моніторинг фінансово-економічної безпеки промислового підприємства. Економічний часопис-XXI. 2021. № 5-6. С. 77–84.
30. Мозенков О. В. Діагностика банкрутства підприємства з використанням дискримінантних моделей. Фінанси України. 2019. № 8. С. 91–99.
31. Назарова Г. В. Організаційні структури управління антикризовою діяльністю підприємств. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. 192 с.
32. Нижник В. М., Поліщук М. В. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2017. 331 с.
33. Олейніков Є. А. Основи економічної безпеки підприємства. Керівництво інвестора та менеджера. Київ: Інтел-Синтез, 2019. 256 с.
34. Орлова В. К. Впровадження факторингу як сучасного інструменту оптимізації рухомого капіталу підприємства. Молодий вчений. 2024. № 11 (111). С. 205–211.
35. Пластун О. Л. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 118–126.
36. Поддєрьогін А. М. Корпоративні фінанси: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 524 с.

37. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 528 с.
38. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2015. 196 с.
39. Сухоруков А. І. Фінансова безпека підприємства: методи оцінки та механізми забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7. С. 44–52.
40. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 268 с.
41. Терещенко О. О. Дискримінантний аналіз у діагностиці банкрутства підприємств. Фінанси України. 2018. № 11. С. 82–93.
42. Франчук В. І. Організаційно-економічні механізми забезпечення економічної безпеки акціонерних товариств: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 424 с.
43. Христенко Л. М. Управління оборотним капіталом харчових підприємств у кризових умовах. Продовольчі ресурси. 2023. № 20. С. 167–174.
44. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами: автореф. дис. ... докт. екон. наук. Київ, 2015. 36 с.
45. Соціально - економічний розвиток регіону в системі забезпечення продовольчої безпеки: монографія / Роботін Ю.А., Лагодієнко А.А, Згадова Н.С., Кравченко Ю.І. та ін. - Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 206 с. Автор досліджував, як вимірювати та оцінювати продовольчу безпеку за допомогою різних показників і статистичних даних.
46. Формування та управління системою продовольчої безпеки: монографія / За заг. ред. к.е.н., Н.С. Згадової, доц. Ю.Г. Неустроєва., Кравченко Ю.І. - Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 247 с. Автором проведено літературний огляд по розділах, опрацьовано одержану інформацію та зроблені висновки.
47. Згадова Н. С., Роботін Ю. А., Павленко Г. М. Синергія макро- і мікроекономічних процесів у період економічної нестабільності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024, №4, с.123-

133. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-4-8>

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. <URL:ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

49. Національний банк України: офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2026).

50. Асоціація «Укргорілка» / Виноробство та лікero-горілчана промисловість України: статистичний огляд. <URL:ukrvodka.org.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

51. Офіційні дані Товариства з обмеженою відповідальністю «Вознесенський коньячний завод» у безкоштовному реєстрі OpenDataBot. Код ЄДРПОУ 40404385. <URL:opendatabot.ua> (дата звернення: 20.04.2026).

52. Аналітична система YouControl — досьє компанії ТОВ «Вознесенський коньячний завод». URL: youcontrol.com.ua (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Критерій порівняння	Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
Джерело виникнення	Поза межами діяльності підприємства.	Безпосередньо в межах самого підприємства.
Рівень контролю	Переважно не підконтрольні керівництву.	Здебільшого пов'язані з недоліками управління та внутрішніми процесами (підконтрольні).
Економічні та ринкові чинники	- Інфляційні процеси та вагання валютних курсів; - Зміна ринкової кон'юнктури (падіння попиту, товари-замінники).	- Висока залежність від позикового капіталу; - Висока собівартість продукції через перевитрату ресурсів.
Політико-правові та кримінальні ризики	- Нестабільність держполітики та часті зміни законів (оподаткування); - Недобросовісна конкуренція та промислове шпигунство.	Розкрадання матеріальних цінностей працівниками.
Управління та людський капітал	—	- Недостатня кваліфікація кадрів та помилкові рішення; - Низька трудова дисципліна та плинність кадрів.
Технологічний рівень	—	- Застаріла матеріально-технічна база; - Слабкий рівень інноваційної діяльності (технологічне відставання).
Форс-мажорні обставини	Військові конфлікти, пандемії, техногенні аварії, природні катастрофи.	—
Основні наслідки для бізнесу	Ускладнення стабільної роботи, зниження прибутковості, посилення фінансових ризиків, втрата комерційної таємниці.	Втрата фінансової самостійності, стратегічне та технологічне відставання від ринку.

ДОДАТОК Б.

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ТОВ «Вознесенський
коньячний завод» станом на 31 грудня 2023–2025 рр. (тис. грн)**

Актив	Код рядка	На 31.12.2023 р.	На 31.12.2024 р.	На 31.12.2025 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	120,4	145,0	182,3
Основні засоби	1010	11 050,0	15 420,0	16 120,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	1095	11 170,4	15 565,0	16 302,3
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	1100	15 400,0	25 100,0	28 400,0
Незавершене виробництво (коньячні спирти)	1102	34 200,0	61 200,0	67 450,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи	1125	25 110,4	24 720,0	29 640,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	217,6	1 018,4	670,1
Усього за розділом II	1195	74 928,0	112 038,4	126 159,3
БАЛАНС АКТИВ	1300	86 098,4	127 603,4	142 461,6
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (статутний) капітал	1400	8 000,0	8 000,0	8 000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	91,4	193,2	432,0
Усього за розділом I	1495	8 091,4	8 193,2	8 432,0
II. Довгострокові зобов'язання	1595	0,0	0,0	0,0
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків (овердрафти)	1600	42 000,0	65 000,0	73 500,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари	1615	36 007,0	54 410,2	60 529,6
Усього за розділом III	1695	78 007,0	119 410,2	134 029,6
БАЛАНС ПАСИВ	1900	86 098,4	127 603,4	142 461,6

ДОДАТОК В.**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТОВ «Вознесенський коньячний завод» за 2023–2025 рр. (тис. грн)**

Найменування показника	Код рядка	За 2023 рік	За 2024 рік	За 2025 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	71 521,6	54 819,7	58 002,2
Собівартість реалізованої продукції	2050	(51 320,0)	(38 150,0)	(39 420,0)
Валовий прибуток (збиток)	2090	20 201,6	16 669,7	18 582,2
Адміністративні витрати	2130	(8 150,0)	(6 420,0)	(6 910,0)
Витрати на збут	2150	(4 320,0)	(3 210,0)	(3 450,0)
Інші операційні витрати	2180	(1 120,0)	(980,0)	(1 050,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	6 611,6	6 059,7	7 172,2
Фінансові витрати (відсотки за кредитами)	2250	(6 574,2)	(5 935,1)	(6 881,1)
Прибуток (збиток) до оподаткування	2290	37,4	124,6	291,1
Витрати з податку на прибуток	2300	(6,3)	(22,8)	(52,3)
Чистий прибуток (збиток)	2350	31,1	101,8	238,8

Матриця оцінки ризиків ТОВ «Вознесенський коньячний завод»

Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Загальний рівень ризику
Зниження обсягів реалізації продукції	Висока	Високий	Критичний
Зростання виробничих витрат	Висока	Середній	Високий
Втрата постачальників сировини	Середня	Високий	Високий
Дефіцит оборотних коштів	Середня	Високий	Високий
Валютні коливання	Середня	Середній	Середній
Кадрові ризики	Низька	Середній	Помірний
Кіберзагрози та інформаційні втрати	Низька	Високий	Помірний

Основні показники оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства

Показник	Економічний зміст
Коефіцієнт автономії	Характеризує фінансову незалежність підприємства
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відображає здатність погашати поточні зобов'язання
Коефіцієнт фінансового ризику	Визначає рівень залежності від позикового капіталу
Рентабельність активів	Показує ефективність використання майна
Рентабельність продажів	Характеризує прибутковість реалізації продукції
Оборотність дебіторської заборгованості	Відображає швидкість повернення коштів
Оборотність активів	Показує ефективність використання ресурсів підприємства
Інтегральний показник фінансово-економічної безпеки	Узагальнює рівень захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз

**Комплекс заходів удосконалення антикризового управління ТОВ
«Вознесенський кон'ячний завод»**

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Очікуваний результат	Вплив на фінансово-економічну безпеку
Фінансове управління	Впровадження системи бюджетування та фінансового контролю	Підвищення ефективності управління витратами	Зниження фінансових ризиків
Управління ліквідністю	Формування резервного фонду підприємства	Підвищення платоспроможності	Посилення фінансової стійкості
Управління дебіторською заборгованістю	Встановлення лімітів кредитування покупців	Прискорення оборотності коштів	Зменшення ризику неплатежів
Виробнича діяльність	Модернізація виробничого обладнання	Зниження собівартості продукції	Підвищення конкурентоспроможності
Інформаційна безпека	Впровадження сучасних систем захисту інформації	Мінімізація інформаційних загроз	Посилення захисту комерційної інформації
Управління персоналом	Розвиток системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників	Зростання продуктивності праці	Зниження кадрових ризиків
Цифровізація діяльності	Впровадження ERP-системи та електронного документообігу	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення оперативності управління
Управління ризиками	Створення системи раннього попередження кризових явищ	Своєчасне виявлення загроз	Зменшення ймовірності кризових ситуацій
Маркетингова політика	Розширення ринків збуту та диверсифікація клієнтської бази	Зростання обсягів реалізації	Зниження ринкових ризиків
Інвестиційна діяльність	Залучення довгострокових інвестиційних ресурсів	Оновлення виробничої бази	Підвищення економічної стійкості підприємства