

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

на тему: **МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІН У ФІНАНСОВО-
КРЕДИТНІЙ ПОЛІТИЦІ (на прикладі ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ»)**

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПФмд-61
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
(шифр і назва спеціальності)

Лацік Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Химич І.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Химич І.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Крупка А.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Краузе О.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ

Андрій КРУПКА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістра
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
(шифр і назва спеціальності)
студенту Лацік Тетяні Василівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІН У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ ПОЛІТИЦІ (на прикладі
ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ»)**

Керівник роботи Химич Ірина Григорівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» жовтня 2025 року № 4/7-859

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ «Терно-граф», наукові статті, законодавчі акти, монографії вітчизняних та закордонних науковців

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи моделювання сценаріїв розвитку підприємства із врахуванням змін фінансово-кредитної політики

Розділ 2. Фінансовий аналіз моделей сценарного моделювання розвитку підприємства

Розділ 3. Сценарне моделювання розвитку ТОВ «Терно-граф» з урахуванням змін фінансово-кредитної політики

Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Таблиця 3.2. Ранжування ключових чинників впливу на фінансово-кредитну політику ТОВ «Терно-граф» за критеріями ступеня впливу та рівня невизначеності

Рисунок 3.2 Кореляційна матриця між фінансовими показниками ТОВ «Терно-граф»

Рисунок 3.3 Коефіцієнти покриття, автономії та ліквідності ТОВ «Терно-граф» при різних сценаріях розвитку підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ		

7. Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2025	

Студент

(підпис)

Лацік Т.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лацік Т.В. МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІН У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ ПОЛІТИЦІ (на прикладі ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – ТНТУ. – Тернопіль, 2025.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Терно-граф».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження впливу змін фінансово-кредитної політики на діяльність підприємства та розробка сценаріїв його подальшого розвитку з урахуванням макроекономічних змін.

Методи дослідження. Застосовано як комплекс теоретичних методів (узагальнення та синтез, визначення ключових категорій та систематизації теоретичних підходів до моделювання), так і методи аналітичного дослідження (узагальнення, синтез, економічне моделювання, порівняльний аналіз), що дозволило комплексно оцінити ефективність політики підприємства.

Проведено оцінку ділової активності та ліквідності підприємства, виявлено тенденції до уповільнення операційного циклу та зростання витрат. Досліджено вплив фінансово-кредитних чинників (зміна облікової ставки, доступність кредитування, валютні коливання, державні програми підтримки) на фінансові результати підприємства. Розроблено три сценарії розвитку та здійснено моделювання їхнього впливу на доходи, прибутковість і ліквідність. Запропоновано стратегічні рекомендації для адаптації фінансової політики підприємства, зокрема впровадження гнучкого планування, диверсифікації джерел фінансування та використання державних програм підтримки бізнесу, що дозволить підвищити фінансову стійкість та гнучкість підприємства.

Ключові слова: фінансово-кредитна політика, сценарне моделювання, фінансовий аналіз, ділова активність, ліквідність, прибутковість.

ANNOTATION

Latsik T. SCENARIO MODELING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT DEPENDING ON CHANGES IN FINANCIAL AND CREDIT POLICY (based on the case of LLC “TERNO-GRAF”). – Manuscript.

Research for obtaining the Master’s degree in the specialty 072 “Finance, Banking, Insurance and Stock Market.” – TNTU. – Ternopil, 2025.

The object of the research is the financial and economic activity of LLC “Terno-Graf.”.

The aim of the qualification work is to study the impact of changes in financial and credit policy on the enterprise’s performance and to develop scenarios for its further development, taking into account macroeconomic changes (based on the case of LLC “Terno-Graf”).

Research methods. Analytical research methods were applied: generalization, synthesis, economic modeling, and comparative analysis, which made it possible to comprehensively assess the effectiveness of the policy.

The study assessed the enterprise’s business activity and liquidity, revealing trends of a slowdown in the operating cycle and rising costs. The influence of financial and credit factors (changes in the key policy rate, credit availability, currency fluctuations, and state support programs) on the financial results of the enterprise was examined. Three development scenarios were designed and their impact on revenues, profitability, and liquidity was modeled. Strategic recommendations were proposed for adapting the enterprise’s financial policy, including the implementation of flexible planning, diversification of funding sources, and the use of state support programs for business. These measures are expected to strengthen the enterprise’s financial stability and resilience.

Keywords: financial and credit policy, scenario modeling, financial analysis, business activity, liquidity, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЗМІН ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ	
1.1 Концептуальні засади розвитку підприємства та фінансово-кредитної політики.....	11
1.2 Аналіз існуючих моделей сценарного моделювання розвитку підприємства.....	17
1.3 Інформаційно-аналітичне забезпечення сценарного моделювання розвитку підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ»	
2.1 Аналіз динаміки та структури доходів і витрат досліджуваного підприємства.....	26
2.2 Аналіз ділової активності та ефективності використання ресурсів ТОВ «Терно-граф».....	31
2.3 Оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства досліджуваного.....	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3 СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ» З УРАХУВАННЯМ ЗМІН ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ	
3.1 Ідентифікація ключових факторів впливу фінансово-кредитної політики на розвиток ТОВ «Терно-граф».....	41
3.2 Побудова альтернативних сценаріїв розвитку ТОВ «Терно-граф» залежно від змін у фінансово-кредитній політиці.....	45

3.3 Обґрунтування стратегічних рішень і рекомендацій щодо адаптації фінансової політики досліджуваного підприємства до потенційних змін зовнішнього середовища.....	50
Висновки до розділу 3.....	56
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1 Стан охорони праці ТОВ «Терно-граф».....	58
4.2 Шляхи підвищення надійності роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій.....	60
Висновки до розділу 4.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної турбулентності, воєнних ризиків та змін у макроекономічному середовищі підприємства змушені адаптувати свою діяльність до динамічних змін фінансово-кредитної політики держави. Від рівня доступності фінансових ресурсів, вартості кредитування та державних стимулів залежить не лише інвестиційна активність, а й загальна фінансова стійкість суб'єктів господарювання. Сценарне моделювання розвитку підприємства з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці стає важливим інструментом стратегічного планування та управління ризиками.

ТОВ «Терно-граф» є прикладом підприємства поліграфічної галузі, яке працює в умовах значних коливань ринкової кон'юнктури та зміни кредитних умов. Аналіз його діяльності дає змогу оцінити вплив зовнішніх фінансово-кредитних факторів на показники прибутковості, ліквідності та ділової активності, а також обґрунтувати стратегічні напрями адаптації.

Мета дослідження – проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Терно-граф» та розробити сценарії його подальшого розвитку з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці, сформувавши практичні рекомендації для підвищення стійкості та ефективності підприємства.

Основні завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичні засади розвитку підприємства та впливу фінансово-кредитної політики.
2. Проаналізувати існуючі підходи до сценарного моделювання розвитку підприємств.
3. Дослідити інформаційно-аналітичну базу для побудови сценаріїв розвитку.
4. Провести фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Терно-граф» за основними показниками ефективності, ліквідності та ділової активності.

5. Ідентифікувати ключові зовнішні та внутрішні чинники, що визначають вплив фінансово-кредитної політики на діяльність підприємства.

6. Розробити альтернативні сценарії розвитку ТОВ «Терно-граф» залежно від змін у фінансово-кредитній політиці.

7. Обґрунтувати стратегічні рішення та рекомендації щодо адаптації фінансової політики підприємства до можливих сценаріїв зовнішнього середовища.

8. Оцінити практичну значущість сценарного підходу для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

9. Висвітлити стан охорони праці та безпеки життєдіяльності на підприємстві.

Об’єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність ТОВ «Терно-граф».

Предмет дослідження – моделювання сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці.

Методи дослідження. Застосовано комплекс кількісних та якісних методів, де ключовим є економіко-математичне моделювання, зокрема імітаційне моделювання та сценарний аналіз, які дозволили кількісно оцінити фінансові показники підприємства (прибуток, рентабельність) при різних рівнях ключових макроекономічних та фінансових змінних (облікова ставка, інфляція, податкове навантаження). Це моделювання підкріплене регресійним аналізом для встановлення функціональних залежностей на основі історичних даних, аналізом чутливості для оцінки впливу окремих факторів, а також якісними методами: методом експертних оцінок та системного аналізу, які було використано для обґрунтування вихідних параметрів та формування реалістичних сценаріїв («базовий», «оптимістичний», «песимістичний»).

Інформаційна база – фінансова звітність ТОВ «Терно-граф», статистичні матеріали, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні огляди ринку.

Наукова новизна полягає у розробленні сценарних моделей розвитку підприємства поліграфічної галузі залежно від змін фінансово-кредитної політики та формуванні адаптивних стратегій реагування на ці зміни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених сценаріїв і рекомендацій для стратегічного планування, оптимізації фінансової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація. Основні положення дослідження були представлені та обговорені на науково-практичних конференціях кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Обсяг – 74 сторінки тексту, що містить 7 рисунків, 17 таблиць та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЗМІН ФІНАНСОВО- КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Концептуальні засади розвитку підприємства та фінансово-кредитної політики

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища теоретичне обґрунтування розвитку підприємства неможливе без урахування впливу фінансово-кредитної політики.

Під розвитком підприємства розуміють процес кількісних та якісних змін в підприємстві, що ведуть до підвищення його потенціалу, конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Розвиток підприємства – необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі, який є результатом кількісних і якісних змін у складі, структурі та межах системи, що супроводжується змінами її цілей і функцій [1, С. 115].

Рівень розвитку підприємства може характеризуватися системою показників, зокрема кількісними (обсяг реалізації, прибуток, частка ринку, продуктивність, рівень витрат тощо) та якісними (інноваційність, гнучкість, управлінські компетенції тощо) індикаторами. Наприклад, до критеріїв ефективності розвитку часто відносять частку ринку, обсяг продажів, величину прибутку та рівень собівартості. Водночас, якісні аспекти, такі як здатність адаптуватися до змін чи впроваджувати інновації, також визначають траєкторію розвитку підприємства.

Щоб узагальнити підходи до трактування розвитку підприємства та його оцінювання, доцільно представити ключові характеристики розвитку за типом показників і напрямками впливу. Це дозволяє чітко структурувати як економічну сутність розвитку, так і його прояви на практиці (Табл. 1.1).

Типологія показників розвитку підприємства

Тип показника	Характеристика	Приклади	Очікуваний ефект від розвитку
Кількісний	Відображає зміну обсягів, розмірів, числових значень	Обсяг реалізації, чистий прибуток, частка ринку, кількість працівників	Зростання масштабів діяльності, покращення фінансових результатів
Якісний	Характеризує рівень організації, інновацій, гнучкості	Інноваційність, адаптивність, якість управління, репутація	Підвищення конкурентоспроможності, гнучкості
Структурний	Відображає внутрішні зміни в системі підприємства	Перерозподіл капіталу, зміна виробничої структури, оновлення персоналу	Оптимізація ресурсів, підвищення ефективності
Стратегічний (системний)	Орієнтований на довгострокові цілі, зміну ринкової позиції	Захоплення нових ринків, диверсифікація продуктів, вихід на міжнародні ринки	Забезпечення стійкого довгострокового розвитку

Джерело: сформовано автором самостійно

Згідно з даними Табл. 1.1, розвиток підприємства має багатовимірний характер: окрім простого зростання кількісних показників, важливо враховувати якісні зрушення, структурні зміни та стратегічну спрямованість. Комплексне трактування розвитку дозволяє ефективніше оцінювати прогрес підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансово-кредитна політика є ваговою складовою державної фінансової політики, що за допомогою відповідних інструментів і важелів спрямовується на забезпечення економічного зростання та підтримку суб'єктів господарювання.

По суті, фінансово-кредитна політика держави охоплює заходи у сферах бюджетної, податкової та грошово-кредитної політики, які мобілізують та спрямовують фінансові ресурси в економіку. Як зазначають дослідники Саїнчук Н. та Камаєва А. [2], головною метою фінансово-кредитного механізму є мобілізація фінансових ресурсів через податкові, бюджетні та монетарні інструменти для їх ефективного використання в розвитку економіки. Зокрема, через процентні ставки, обсяги кредитування, податкові стимули та державні програми фінансово-кредитна політика впливає на доступ підприємств до

капіталу і вартість цього капіталу. Таким чином, зміни у фінансово-кредитній політиці – наприклад, посилення чи пом'якшення монетарної політики, запуск програм пільгового кредитування або зміни оподаткування – безпосередньо позначаються на умовах функціонування бізнесу.

Варто розрізняти зовнішню та внутрішню фінансово-кредитну політику підприємства [3].

Зовнішня фінансово-кредитна політика – це сукупність державних заходів у фінансовій і кредитній сферах, що формують середовище функціонування підприємств (наприклад, грошово-кредитна політика центрального банку, державні програми кредитної підтримки бізнесу тощо).

Натомість, внутрішня (корпоративна) фінансово-кредитна політика підприємства визначає підходи самого підприємства до управління фінансами і кредитом: структуру капіталу, політику залучення позикових коштів, управління дебіторською заборгованістю, інвестиційну політику тощо. Внутрішня політика формується на стратегічному рівні менеджменту і має узгоджуватися із зовнішніми умовами.

Нераціональна фінансово-кредитна політика підприємства (наприклад, надмірна залежність від позик при зростанні процентних ставок) може стати фактором ризику для його фінансової стійкості.

Таким чином, при дослідженні розвитку підприємства потрібно враховувати дві площини: макроекономічну (державну) фінансово-кредитну політику та мікроекономічну політику самого підприємства.

Зміни у фінансово-кредитній політиці часто носять характер екзогенного шоку для підприємств.

Наприклад, різке підвищення облікової ставки НБУ чи запровадження регуляторних обмежень на кредитування змінюють доступність і ціну фінансових ресурсів для бізнесу. У 2022 році в умовах економічної кризи та воєнних дій Україні довелося підняти облікову ставку до 25 %, що суттєво збільшило вартість кредитів [4]. Такі фактори ускладнюють планування і

можуть гальмувати розвиток підприємств через здорожчання позикового капіталу та зниження платоспроможного попиту.

З іншого боку, політика фінансової підтримки (наприклад, державні кредитні гарантії чи програми «дешевих» кредитів для малого бізнесу) здатна стимулювати зростання підприємств, компенсуючи несприятливі ринкові умови.

Отже, фінансово-кредитна політика виступає важливим чинником невизначеності, який підприємствам необхідно враховувати при стратегічному плануванні розвитку.

Одним із сучасних інструментів врахування невизначеностей є сценарний підхід до планування розвитку підприємства. Сценарне моделювання полягає у розробці декількох альтернативних варіантів майбутнього стану підприємства залежно від змін зовнішніх умов (у тому числі фінансово-кредитної політики) та внутрішніх факторів. На відміну від прямолінійного прогнозування, що екстраполює одну траєкторію з минулого на майбутнє, сценарії являють собою комплексні динамічні «історії», кожна з яких описує можливий розвиток подій з урахуванням взаємодії багатьох факторів.

Іншими словами, прогноз дає єдине очікуване значення показників на майбутнє, тоді як сценарне моделювання формує кілька припустимих картин майбутнього, від оптимістичних до песимістичних, кожна з яких має внутрішню логіку розвитку.

Вперше методику сценарного планування було розроблено у 1950-х роках в компанії *Shell* для стратегічного прогнозування розвитку нафтового ринку. З часом цей підхід поширився: дослідження Bain & Company показали, що після 2001 року близько 70 % керівників найбільших компаній світу використовують сценарне планування у своїй практиці (для порівняння: у 1990-х – менше 50 %) [5]. Це зумовлено зростанням невизначеності бізнес-середовища та необхідністю бути готовими до різних варіантів розвитку подій.

Сценарний підхід дозволяє підприємству оцінити різнопланові ризики і можливості залежно від того, як розгортатимуться події. Зокрема, у контексті

змін фінансово-кредитної політики сценарії допомагають відповісти на різноманітні питання «що, якщо»: *що, якщо* процентні ставки різко зростуть? або *що, якщо* держава запровадить нову програму доступного кредитування? або *що, якщо* відбудеться фінансова криза? тощо.

Як зазначає Носаченко О. [6], розроблення декількох варіантів сценаріїв дозволяє підприємству підготуватися до нестандартних ситуацій, коли зміна численних факторів формує нові, не схожі на минулі, умови функціонування. Сценарії дають можливість розглянути перспективну картину функціонування підприємства та рівномірно розподілити інвестиції між різними напрямками, уникаючи як зайвого песимізму, так і безпідставного оптимізму.

При побудові сценаріїв розвитку традиційно рекомендується опрацьовувати щонайменше три сценарії: оптимістичний, песимістичний та реалістичний (базовий). Кожен з них відповідає певному поєднанню припущень щодо ключових чинників.

Оптимістичний сценарій відображає найсприятливіший збіг обставин (наприклад, помірні відсоткові ставки, доступний кредит, зростання попиту).

Песимістичний сценарій, навпаки, виходить з найгірших припустимих умов (кредитний «стрес-тест»: дорогі або недоступні позики, економічний спад).

Реалістичний сценарій (іноді званий базовим) ґрунтується на найбільш очікуваних тенденціях або середньому варіанті розвитку подій. Такий підхід підтверджує і практика: зокрема, в дослідженні кондитерської галузі було побудовано прогноз реалізації продукції на основі трьох імовірних сценаріїв – оптимістичного, базового та песимістичного, – що дало змогу сформулювати обґрунтовану стратегію для підприємств цієї галузі.

Важливо підкреслити, що жоден із сценаріїв не справдиться точно, але їх наявність дозволяє керівництву помітити «сигнали» наближення того чи іншого сценарію та завчасно реагувати на виклики (Табл. 1.2).

Характеристика базових сценаріїв розвитку підприємства

Тип сценарію	Ключові економічні припущення	Очікувана динаміка показників	Управлінські пріоритети
Оптимістичний	Зростання попиту, низькі відсоткові ставки, легкий доступ до кредитування	Сталий ріст доходів, прибутку, розширення частки ринку	Інвестування в масштабування, нові продукти, інновації
Реалістичний (базовий)	Стабільні ринкові умови, помірне кредитування, контрольовані витрати	Помірне зростання або стабільність ключових показників	Оптимізація витрат, адаптація продуктового портфеля
Песимістичний	Економічний спад, високі кредитні ставки, скорочення попиту	Зменшення обсягів продажу, прибутку, підвищення витрат	Скорочення витрат, підтримання ліквідності, консервативне управління

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Дані Табл. 1.2 систематизують можливі сценарії розвитку підприємства, кожен із яких базується на певному поєднанні припущень щодо макроекономічної ситуації та умов ведення бізнесу. Таким чином, у теорії сформовано базові принципи сценарного моделювання:

- варіативність (побудова декількох сценаріїв);
- логічна цілісність кожного сценарію;
- обґрунтованість припущень;
- ідентифікація ключових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Такий підхід дозволяє керівникам заздалегідь підготувати заходи реагування, враховуючи як позитивні, так і кризові варіанти розвитку подій. У реальній практиці підприємства рідко діють за одним сценарієм, однак наявність такої сценарної рамки дає змогу підвищити гнучкість управлінських рішень.

1.2 Аналіз існуючих підходів моделей сценарного моделювання розвитку підприємства

У науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до моделювання розвитку підприємств за різних умов.

В умовах сучасних викликів, зокрема пандемії 2020–2021 рр. та повномасштабної війни 2022 р., тематика стійкості та сценарного планування розвитку підприємств набула особливої актуальності. Дослідники акцентують, що для забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно шукати комплексні рішення, аналізуючи різні аспекти фінансового менеджменту і зовнішнього середовища [7].

Зарубіжні автори розвивають кількісні підходи до сценарного прогнозування, зокрема методи імітаційного моделювання (Монте-Карло), динамічні моделі (системна динаміка) та методи оцінки ризиків. Водночас, якісні методи (експертні оцінки, побудова наративів сценаріїв) залишаються важливими, особливо коли кількісні дані містять значну невизначеність.

Один із розповсюджених підходів – побудова сценаріїв за методом матриці 2×2 (дві головні невизначеності формують чотири сценарії – Рис. 1.1) [8]. Така методика використовується, наприклад, при стратегічному аналізі ринків: дві осі можуть відповідати різним станам економіки (зростання/спад) та різним варіантам державної політики (активне втручання/невтручання). На перетині отримують чотири сценарних «світи», для яких опрацьовуються наслідки для підприємства.

Рис. 1.1 ілюструє чотири можливі сценарії в залежності від поєднання макроекономічних умов і політики держави:

1. Регульоване зростання (сприятлива економічна динаміка за умов активної державної підтримки – характеризується інвестиційними стимулами, доступом до кредитів, стабільністю).

2. Ринкове зростання (зростання економіки за умов мінімального втручання держави – переважає конкуренція, ринок самостійно регулює пропозицію і попит).

3. Інтервенційна рецесія (економічний спад, на який держава намагається реагувати адміністративними заходами – часто супроводжується неефективністю, надмірним регулюванням і зростанням боргового навантаження).

4. Ліберальна рецесія (спад в економіці, який протікає без активної участі держави – бізнес змушений діяти самостійно в умовах високої невизначеності).



Рисунок 1.1 Матриця 2×2 для побудови сценаріїв розвитку підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [8]

Хоча цей підхід доволі простий, його перевагою є наочність та фокус на ключових рушійних силах. Водночас, він не враховує всієї багатофакторності середовища, тому його варто доповнювати глибшим аналізом.

Інший напрям підходів – економіко-математичне моделювання сценаріїв розвитку. До нього належать побудова фінансових моделей підприємства (балансових, інвестиційних) із включенням параметрів, що залежать від сценарних припущень.

Наприклад, для моделювання впливу фінансово-кредитної політики можна використовувати прогностні сценарії макроекономічних показників: рівня процентних ставок, інфляції, обмінного курсу, доступності банківського кредитування тощо. На основі цих показників розраховуються фінансові результати підприємства у кожному сценарії (доходи, витрати на обслуговування боргу, потреба в оборотному капіталі, ін.).

Окремо слід розглянути праці, присвячені адаптивним стратегіям розвитку бізнесу в умовах динамічних змін середовища. Так, професор Панухник О.В. у співавторстві з Голич Н.В. дослідили особливості застосування адаптивного моделювання стратегій розвитку малого бізнесу в умовах децентралізації. Автори запропонували поетапний підхід до формування стратегії, що включає сценарне моделювання як центральний елемент. Зокрема, процес вибору адаптивної стратегії розвитку малого підприємства складається з п'яти послідовних етапів:

- 1) визначення стратегічного становища підприємства (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища);
- 2) розроблення довгострокового прогнозу розвитку;
- 3) формування різних сценаріїв (варіантів) розвитку підприємства;
- 4) вибір оптимального сценарію розвитку за визначеними критеріями;
- 5) формування стратегічного плану розвитку на основі обраного сценарію [9].

У науковій літературі також зустрічаються спеціалізовані моделі для оцінки впливу фінансово-кредитних факторів. Наприклад, Маркович І.Б. та Крупка А.Я. [10] у своїй роботі приділили увагу фінансовому контролінгу як інструменту підвищення ефективності управління фінансами підприємства. Хоча їх дослідження стосувалося контролінгу операцій з цінними паперами, теоретичні висновки мають ширший характер: автори проаналізували сутність та функції фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту сучасних підприємств, наголосивши на важливості інтеграції стратегічного планування, бюджетування та фінансового аналізу. Практичний висновок їх

дослідження полягає в тому, що вдосконалення системи фінансового контролінгу (яка включає і аналіз сценаріїв, і моніторинг показників) підвищує здатність підприємства адаптуватися до змінних умов та забезпечувати фінансову стійкість. Отже, сучасні підходи до сценарного моделювання все частіше поєднують інструменти фінансового менеджменту (контролінг, ризик-менеджмент) з прогнозним аналізом.

Існуючі інформаційні системи і програмні продукти також допомагають у реалізації сценарного моделювання. Поширені інструменти – це спеціалізовані програмні комплекси для фінансового планування (як-от Project Expert, Oracle Crystal Ball, IBM SPSS), які дозволяють моделювати фінансові показники підприємства при різних припущеннях. Вони містять модулі для аналізу чутливості (sensitivity analysis) та аналізу сценаріїв (scenario analysis), що дає можливість автоматично прорахувати, як зміняться, скажімо, прибуток чи ліквідність підприємства при різних процентних ставках, курсах валют, темпах зростання виручки тощо.

Розвиток методів Big Data та прогновної аналітики також відкриває нові можливості для сценарного аналізу. Приміром, Маркович І.Б. у своїй статті присвяченій моделюванню податкових ризиків [11] зазначає, що використання великих масивів даних і прогновної аналітики дозволяє точніше оцінити імовірність реалізації того чи іншого ризикового сценарію та завчасно підготувати відповідні заходи контролю. Такий підхід може бути екстрапольований і на фінансово-кредитні ризики: аналіз великих даних про фінансові ринки, кредитну активність, поведінку споживачів може допомогти підприємствам у побудові більш обґрунтованих сценаріїв розвитку.

Попри численні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції сценарного моделювання безпосередньо в систему управління підприємством. Іншими словами, як саме менеджмент на практиці має використовувати результати сценарного аналізу у прийнятті рішень – ця методика поки що не стала повсюдною в Україні. Також мало уваги приділено

специфіці моделювання для підприємств різних розмірів і галузей: більшість робіт або загальнотеоретичні, або галузеві (аграрна, харчова, страхова тощо).

1.3 Інформаційно-аналітичне забезпечення сценарного моделювання розвитку підприємства

Розроблення сценаріїв розвитку підприємства вимагає наявності ґрунтовної інформаційно-аналітичної бази, яка дозволяє враховувати як внутрішні показники діяльності суб'єкта господарювання, так і зовнішні фактори фінансово-кредитного середовища. У сучасних умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища, зокрема, макроекономічної ситуації, регуляторної політики, умов кредитування та поведінки споживачів, особливого значення набуває якість, своєчасність та глибина даних, що використовуються для побудови сценарних моделей.

Інформаційно-аналітичне забезпечення охоплює:

- внутрішні джерела (фінансова звітність, управлінський облік, показники продуктивності, ризикові профілі, історичні дані про кредитну активність тощо);
- зовнішні джерела (аналітика банківського сектору, індикатори ділової активності, державна статистика, звіти НБУ, дослідження ринку, макропрогнози, політичні ризики, облікова ставка, валютний курс тощо).

Завдяки цифровізації з'являються нові можливості для збору, обробки та візуалізації великих обсягів даних, включаючи відкриті API джерела, системи Business Intelligence (BI), хмарні платформи та інструменти машинного навчання.

Використання технологій Big Data та прогнозової аналітики уможливорює точніше передбачення варіантів розвитку подій, оцінку ймовірності реалізації кожного з них, а також виявлення ранніх ознак ризикових сценаріїв розвитку підприємства.

Типовими інструментами сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення є:

- аналітичні платформи (Power BI, Tableau, QlikView);
- прогнозні інструменти (Python з бібліотеками prophet, statsmodels, sklearn; R та SPSS);
- системи контролінгу та планування (SAP, Oracle EPM, 1С:Підприємство);
- спеціалізовані галузеві продукти (Project Expert, Crystal Ball тощо).

Побудова ефективного сценарного аналізу передбачає дотримання таких методичних вимог до інформаційної бази: репрезентативність, повнота, релевантність, достовірність та сумісність даних.

У Табл. 1.3 подано узагальнену структуру інформаційно-аналітичного забезпечення сценарного моделювання залежно від джерела даних і типу використання.

Таблиця 1.3

Джерела інформації для сценарного моделювання та їх характеристика

Джерело даних	Тип даних	Приклад використання	Значення для сценарного моделювання
Фінансова звітність	Внутрішні, кількісні	Аналіз прибутку, рентабельності	Формування базового сценарію
Статистика НБУ	Зовнішні, кількісні	Динаміка облікової ставки, кредитних умов	Оцінка фінансово-кредитних шоків
Поведінкові тренди ринку	Зовнішні, якісні	Аналітика споживацьких змін	Визначення нових стратегічних загроз і можливостей
Прогнози макроекономіки	Зовнішні, кількісні	Інфляція, ВВП, валютний курс	Побудова сценарних припущень

Джерело: сформовано автором самостійно

У науковій літературі дедалі частіше наголошується на необхідності поєднання класичних методів фінансового аналізу з новітніми цифровими рішеннями. Наприклад, Супруненко С., Чорновол А. та Гаврилюк В. [12] вказують, що Big Data дозволяють проводити глибокий та комплексний аналіз фінансових процесів – виявляти приховані закономірності, прогнозувати

показники фінансової стійкості і оперативно реагувати на ризики в умовах високої невизначеності.

До того ж, Жукевич С. [13] стверджує, що фінансовий аналіз трансформується: від звичайних історичних моделей до інтегрованих систем, які враховують цифрові технології (IoT, блокчейн, Big Data) та соціальні й екологічні чинники (ESG), що суттєво підвищує його аналітичну потужність.

Таким чином, сучасна парадигма фінансового аналізу включає традиційні коефіцієнтні методи, а також цифрові інструменти збору, обробки й прогнозування даних, що дає можливість створити більш точні та адаптивні сценарії розвитку підприємства.

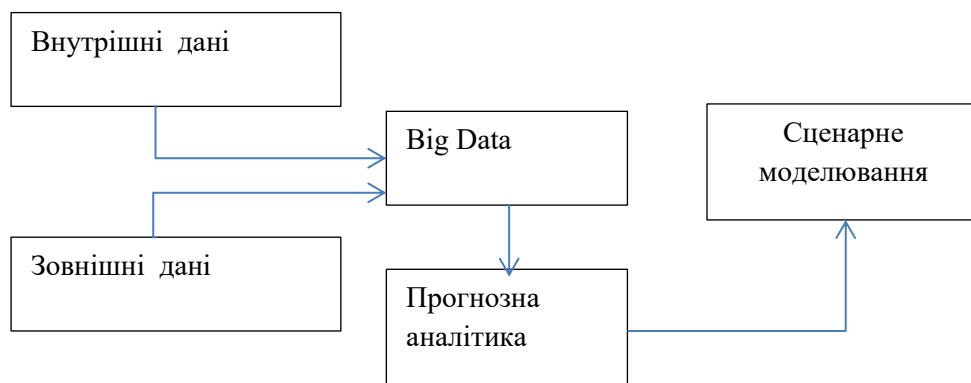


Рисунок 1.2 Схема потоків даних у сценарному моделюванні

Джерело: сформовано автором самостійно

Внутрішні та зовнішні дані виступають основним джерелом інформації для подальшої обробки. Внутрішні дані охоплюють показники фінансової звітності, операційної діяльності, витрат, продуктивності тощо. Зовнішні ж дані включають макроекономічні індикатори, кон'юнктуру ринку, регуляторні зміни, дані про конкурентів та споживачів.

На наступному етапі інформація агрегується в єдиному середовищі обробки – Big Data-платформі, яка дозволяє зберігати, обробляти й аналізувати великі обсяги неоднорідних даних у реальному часі. Big Data виступає основою для формування аналітичної бази підприємства.

Завдяки використанню методів прогнозної аналітики (machine learning, статистичні моделі, регресійний аналіз, економетрія), дані отримують практичну цінність: на їх основі формуються припущення, виявляються тренди та оцінюються ймовірності подій.

Результатом цього аналітичного ланцюга є сценарне моделювання – побудова варіативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх рішеннях, включаючи фінансово-кредитну політику.

Таким чином, дана схема демонструє взаємозв'язок між джерелами даних, інструментами їх обробки та практичним використанням результатів у стратегічному плануванні підприємства.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення виступає базисом для побудови достовірних, гнучких і релевантних сценаріїв розвитку підприємства, з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці. Його якість безпосередньо впливає на точність оцінки ризиків, ефективність стратегічного планування та стійкість підприємства до турбулентності середовища.

Висновки до розділу 1

У Розділі 1 здійснено теоретичне обґрунтування ключових понять, підходів і методів, що становлять основу сценарного моделювання розвитку підприємства з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці. Здійснено аналіз категорії розвитку підприємства як складного багатовимірного процесу кількісних і якісних змін, що забезпечує підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Визначено зміст і структуру фінансово-кредитної політики, розмежовано її зовнішні та внутрішні складові, а також охарактеризовано вплив цього інструментарію на фінансову стійкість, доступ до капіталу та можливості реалізації інвестиційних рішень. Вивчено наукові підходи до побудови сценаріїв розвитку підприємства, зокрема типову тріаду сценаріїв

(оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та застосування матричних моделей у форматі 2×2 . Особливу увагу приділено факторам невизначеності та їх ролі у формуванні альтернативних варіантів майбутнього розвитку.

Також розглянуто сучасні тенденції цифровізації аналітичних процесів, які супроводжують сценарне моделювання. Обґрунтовано доцільність поєднання традиційних методів фінансового аналізу з інструментами прогнозу аналітики, обробки великих даних, візуалізації інформації та цифрових платформ управлінських рішень. Визначено структуру інформаційного забезпечення сценарного моделювання та узагальнено можливі джерела даних для побудови релевантних сценаріїв розвитку.

Узагальнено, що ефективне моделювання сценаріїв розвитку підприємства потребує міждисциплінарного підходу, в якому інтегруються економічна теорія, стратегічне планування, інструменти фінансового менеджменту та сучасні цифрові технології.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ»

2.1 Аналіз динаміки та структури доходів і витрат досліджуваного підприємства

Фінансовий аналіз доходів і витрат підприємства є ключовим елементом оцінки його економічної ефективності, прибутковості та стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Розглянемо основні тенденції у динаміці фінансових показників ТОВ «Терно-граф» за період 2020–2024 років (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Терно-граф» за період 2020-2024 рр., тис.грн.

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9090,9	7698	7208,1	11758,3	12565,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7711,5	6756	6559,6	10759,1	11287,6
Валовий прибуток	2090	1379,4	942,0	648,5	999,2	1278,3
Інші операційні доходи	2120	4,2	3,2	82,2	1,7	0
Адміністративні витрати	2130	257,7	3,8	10,8	0	71,5
Інші операційні витрати	2180	755,9	695,4	449,2	643	885,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	370,00	246,00	270,70	357,90	321,10
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	66,6	44,3	48,7	64,4	57,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	303,40	201,70	222,00	293,50	263,20

Упродовж п'яти років підприємство демонструвало зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2020 році дохід становив 9090,9 тис. грн, тоді

як у 2024 році він досяг 12565,9 тис. грн, що свідчить про зростання обсягу продажів на 38,2%. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2023 році – на 4550,2 тис. грн або на 63,1 % порівняно з попереднім роком. Це зумовлено розширенням ринків збуту та збільшенням кількості виконаних замовлень, зокрема в сегменті упаковки для харчової промисловості.

Собівартість реалізованої продукції у 2020–2022 роках знижувалася (з 7711,5 тис. грн у 2020 році до 6559,6 тис. грн у 2022 році), однак у 2023–2024 роках спостерігалось суттєве зростання витрат на виробництво. У 2024 році собівартість склала 11287,6 тис. грн, що на 72 % більше, ніж у 2022 році. Основними чинниками такого зростання стали інфляція, подорожчання сировини (папір, фарби), енергоносіїв та логістичних послуг.

Валовий прибуток, попри коливання, у 2024 році досягнув найвищого значення за п'ятирічний період – 1278,3 тис. грн, що перевищує показник 2022 року майже вдвічі. Це свідчить про те, що підприємство змогло компенсувати зростання витрат завдяки збільшенню обсягів реалізації та, ймовірно, коригуванню цінової політики.

Інші операційні доходи в аналізованому періоді не мали суттєвого впливу на загальний фінансовий результат і варіювалися в межах незначних сум. Найбільший обсяг було зафіксовано у 2022 році – 82,2 тис. грн, що могло бути результатом реалізації залишків, списання дебіторської заборгованості або надходжень від послуг, не пов'язаних із основною діяльністю.

Адміністративні витрати були нестабільними. У 2021-2023 роках вони були близькі до нуля, що може свідчити про їх віднесення до інших статей або специфіку класифікації витрат. У 2024 році витрати за цим напрямом зросли до 71,5 тис. грн, що може бути пов'язано з оновленням адміністративного персоналу, збільшенням витрат на підтримку офісної інфраструктури чи аудит.

Інші операційні витрати залишаються значною статтею, яка впливає на результат діяльності. Зокрема, у 2024 році вони сягнули 885,7 тис. грн, що є найвищим показником за п'ять років. У структурі цих витрат, імовірно,

домінують витрати на транспортні послуги, втрати від курсових різниць, амортизацію та витрати на гарантійні зобов'язання.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє нестабільну динаміку. У 2020 році прибуток становив 370 тис. грн, далі спостерігалось його скорочення, з певним покращенням у 2023 році (357,9 тис. грн) та зниженням у 2024 році до 321,1 тис. грн. Причиною такої нестабільності є коливання собівартості, операційних витрат і доходів, що вказує на потребу в більш жорсткому контролі витрат та активнішій роботі з підвищенням операційної маржі.

Податкове навантаження коливалось в межах 44-66 тис. грн, що відповідає ставці податку на прибуток. У 2024 році витрати з податку на прибуток становили 57,9 тис. грн, тобто залишалися пропорційними до операційного прибутку.

Чистий фінансовий результат у 2024 році склав 263,2 тис. грн, що менше, ніж у 2023 році (293,5 тис. грн), але перевищує показник 2022 року (222,0 тис. грн). Загалом, упродовж 2020-2024 років підприємство було прибутковим, хоча рівень прибутку змінювався залежно від зміни витрат і доходів. Це свідчить про здатність підприємства зберігати фінансову стійкість навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища, проте вказує на потребу в покращенні системи управління витратами.

Таким чином, аналіз динаміки доходів і витрат ТОВ «Терно-граф» показав позитивну тенденцію до зростання обсягів діяльності, водночас, висвітлив деякі проблемні зони – зокрема у сфері операційних витрат і собівартості. Це створює підґрунтя для розробки практичних заходів, спрямованих на покращення фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для поглиблення оцінки результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Терно-граф» здійснено аналіз абсолютних (Табл. 2.2) та відносних (Табл. 2.3) відхилень ключових показників у динаміці 2020-2024 років. Такий підхід

дозволяє не лише виявити напрямок і силу змін, а й з'ясувати причини покращення або погіршення результатів діяльності в окремі роки.

Таблиця 2.2

Абсолютні відхилення фінансових результатів діяльності

ТОВ «Терно-граф» за період 2020-2024 рр., тис.грн.

Стаття	Код рядка	2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-1392,9	-489,9	4550,2	807,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-955,5	-196,4	4199,5	528,5
Валовий прибуток	2090	-437,4	-293,5	350,7	279
Інші операційні доходи	2120	-1	79	-80,5	-1,7
Адміністративні витрати	2130	-253,9	7	-10,8	71,5
Інші операційні витрати	2180	-60,5	-246,2	193,8	242,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-124	24,7	87,2	-36,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22,3	4,4	15,7	-6,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-101,7	20,3	71,5	-30,3

Аналіз абсолютних відхилень засвідчує, що у 2021 та 2022 роках підприємство зіштовхнулося зі зниженням доходу від реалізації продукції. Зокрема, у 2021 році чистий дохід зменшився на 1392,9 тис. грн, а у 2022 – ще на 489,9 тис. грн. Це зниження було паралельне із падінням валового прибутку – на 437,4 тис. грн у 2021 році та 293,5 тис. грн у 2022 році. Лише у 2023 році ситуація кардинально змінилася: відбулося зростання доходу на 4550,2 тис. грн і, відповідно, збільшення валового прибутку на 350,7 тис. грн. У 2024 році позитивна динаміка доходу збереглася (зростання на 807,6 тис. грн), а валовий прибуток додатково зріс на 279 тис. грн.

Водночас, аналіз відносних відхилень підкреслює, що найбільш виразним став приріст чистого доходу у 2023 році, коли він збільшився на 63,13 % порівняно з попереднім роком. У цьому ж році валовий прибуток зріс на 54,08

%. Проте вже у 2024 році темпи зростання сповільнились: приріст доходу становив лише 6,87 %, а валового прибутку – 27,93 %.

Таблиця 2.3

Відносні відхилення фінансових результатів діяльності

ТОВ «Терно-граф» за період 2020-2024 рр., %

Стаття	Код рядка	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-15,32	-6,36	63,13	6,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-12,39	-2,91	64,02	4,91
Валовий прибуток	2090	-31,71	-31,16	54,08	27,93
Інші операційні доходи	2120	-23,81	2468,75	-97,93	-100,00
Адміністративні витрати	2130	-98,53	184,21	-100,00	-
Інші операційні витрати	2180	-8,00	-35,40	43,14	37,74
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-33,51	10,04	32,21	-10,28
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-33,48	9,93	32,24	-10,09
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-33,52	10,06	32,21	-10,32

Що стосується операційних витрат, то найбільше скорочення інших операційних витрат відбулося у 2022 році (зменшення на 246,2 тис. грн, або на 35,4 %). Але вже у 2023 та 2024 роках ці витрати знову зросли, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Зокрема, у 2024 році інші операційні витрати збільшились на 242,7 тис. грн або на 37,74 % у порівнянні з попереднім роком, що зменшило операційний прибуток.

Найбільш стабільною залишається динаміка витрат на податок на прибуток. Їх коливання практично співпадають з динамікою фінансового результату від операційної діяльності. Наприклад, у 2023 році приріст податкових витрат склав 15,7 тис. грн (32,24 %), що відповідає аналогічному приросту операційного прибутку (87,2 тис. грн або 32,21 %).

Показник чистого фінансового результату коливався у межах 201,7-303,4 тис. грн. Найбільше зниження прибутку зафіксовано у 2021 році (на 101,7 тис. грн або 33,52 %), а найвиразніше зростання – у 2023 році (на 71,5 тис. грн або 32,21 %). Проте, вже у 2024 році спостерігалось зниження чистого прибутку на 30,3 тис. грн або 10,32 %, що свідчить про втрату темпів розвитку й зниження ефективності в управлінні витратами.

Загалом, аналіз показників свідчить, що ТОВ «Терно-граф» здатне генерувати прибуток навіть за несприятливих умов. Однак, спостерігається нестабільність динаміки чистого прибутку, що зумовлена як зовнішніми факторами (вартість ресурсів, зміна попиту), так і внутрішніми (неоптимальна структура витрат, нерівномірне навантаження потужностей). Це вказує на потребу в запровадженні інструментів бюджетного контролю, оптимізації операційної діяльності та кращому управлінні доходами й витратами з метою стабілізації фінансових результатів.

2.2 Аналіз ділової активності та ефективності використання ресурсів ТОВ «Терно-граф»

Ділова активність підприємства відображає ефективність використання його ресурсів, оборотність активів, а також швидкість перетворення вкладених коштів у прибуток. Для оцінки ділової активності ТОВ «Терно-граф» було проаналізовано показники оборотності активів, запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості, фондівіддачі та тривалості операційного циклу за період 2020-2024 років (Табл. 2.4).

У 2020-2023 роках спостерігалася позитивна динаміка зростання **коефіцієнта оборотності активів**, який зріс з 4,25 у 2020 році до 6,27 у 2023 році. Це означає, що підприємство за рік повертало повну вартість активів у вигляді доходу понад шість разів, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів. Проте у 2024 році коефіцієнт знизився до 4,33, що може бути наслідком уповільнення реалізації продукції або збільшення залишків активів.

Відносне відхилення склало -30,91 %, що свідчить про істотне зниження ефективності трансформації ресурсів у дохід.

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності ТОВ «Терно-граф»
за період 2020-2024 рр.**

№	Показник ділової активності	2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	4,25	4,74	5,04	6,27	4,33
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,25	5,57	6,38	7,65	5,25
3	Коефіцієнт оборотності запасів	28,05	30,07	22,45	55,12	100,78
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,98	12,99	11,71	13,90	7,62
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,87	5,05	6,67	8,95	8,57
6	Тривалість оборотності активів, дні	63,57	64,65	56,45	47,07	68,60
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	63,57	64,65	56,45	47,07	68,60
8	Тривалість оборотності запасів, дні	10,52	11,97	16,04	6,53	3,57
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	25,43	27,71	30,73	25,91	47,22
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	82,65	71,32	54,00	40,22	41,99
11	Фондовіддача	21,07	23,18	27,14	28,71	20,88
12	Фондомісткість	0,05	0,04	0,04	0,03	0,05
13	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	18,56	20,83	13,84	14,25	9,99

Аналогічна динаміка спостерігалась і за **коефіцієнтом оборотності оборотних активів** – із зростанням до 7,65 у 2023 році та зниженням до 5,25 у 2024 році. Зниження на 2,40 одиниці у 2024 році, або на 31,39 %, свідчить про уповільнення обігу матеріальних і грошових засобів, що потенційно може зменшити ліквідність підприємства.

Найбільш яскраві зміни спостерігалися у **коефіцієнті оборотності запасів**, який зріс із 22,45 у 2022 році до 55,12 у 2023 році, а у 2024 році – до рекордних 100,78. Така тенденція свідчить про значне зменшення середнього обсягу запасів та збільшення кількості їх оборотів протягом року. Відносний

приріст у 2024 році склав 82,85 %, що вказує на підвищення ефективності складського управління та оптимізацію закупівель.

Абсолютні відхилення показників ділової активності діяльності ТОВ «Терно-граф» подані в Табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Абсолютні відхилення показників ділової активності діяльності
ТОВ «Терно-граф» за період 2020-2024 рр.**

№	Показник ділової активності	2021- 2020	2022- 2021	2023- 2022	2024- 2023
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	0,49	0,31	1,23	-1,94
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,32	0,81	1,27	-2,40
3	Коефіцієнт оборотності запасів	2,02	-7,62	32,67	45,66
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,01	-1,28	2,18	-6,27
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,18	1,62	2,28	-0,38
6	Тривалість оборотності активів, дні	1,08	-8,20	-9,37	21,53
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	1,08	-8,20	-9,37	21,53
8	Тривалість оборотності запасів, дні	1,45	4,07	-9,51	-2,96
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	2,28	3,02	-4,83	21,31
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	-11,33	-17,33	-13,78	1,77
11	Фондовіддача	2,11	3,96	1,57	-7,84
12	Фондомісткість	-0,01	-0,01	0,00	0,01
13	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,27	-6,99	0,41	-4,26

Водночас, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості продемонстрував нестабільність: після незначного зростання до 13,90 у 2023 році, він суттєво знизився у 2024 році до 7,62. Це означає, що середній строк погашення дебіторської заборгованості суттєво збільшився, що також підтверджується зростанням тривалості оборотності дебіторської заборгованості з 25,91 до 47,22 днів (приріст на 82,25 %). Це може свідчити про погіршення платіжної дисципліни клієнтів або про надання більших відстрочок у межах політики продажів.

Оборотність кредиторської заборгованості залишалася стабільною у 2023-2024 роках (8,95 та 8,57 відповідно), хоча у 2022 році вона значно зросла – з 5,05 до 6,67. Середній термін погашення кредиторської заборгованості у 2024 році становив 41,99 днів, що є відносно прийнятним значенням і свідчить про підтримання нормальних умов розрахунків із постачальниками.

Тривалість оборотності активів у 2023 році досягла найнижчого значення – 47,07 днів, що свідчить про високу швидкість обороту капіталу. Проте у 2024 році цей показник різко зріс до 68,6 днів, що негативно характеризує фінансовий цикл підприємства. Збільшення на 21,53 дня або 45,74 % свідчить про сповільнення перетворення ресурсів у дохід.

Відносні відхилення показників ділової активності діяльності ТОВ «Терно-граф» подані в Табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Відносні відхилення показників ділової активності діяльності
ТОВ «Терно-граф»**

№	Показник ділової активності	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1	Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	11,50	6,44	24,33	-30,91
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,06	14,53	19,92	-31,39
3	Коефіцієнт оборотності запасів	7,19	-25,35	145,57	82,85
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,44	-9,83	18,62	-45,13
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,64	32,09	34,26	-4,21
6	Тривалість оборотності активів, дні	1,70	-12,69	-16,61	45,74
7	Тривалість оборотності оборотних активів, дні	1,70	-12,69	-16,61	45,74
8	Тривалість оборотності запасів, дні	13,82	33,96	-59,28	-45,31
9	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	8,97	10,91	-15,70	82,25
10	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	-13,70	-24,30	-25,52	4,40
11	Фондовіддача	10,01	17,08	5,80	-27,29
12	Фондомісткість	-13,72	-14,59	-5,48	37,54
13	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,22	-33,55	2,94	-29,88

Оцінка **фондовіддачі** показала позитивну динаміку у 2020-2023 роках, однак у 2024 році вона знизилася до 20,88, що вказує на меншу ефективність використання основних фондів у процесі виробництва. Водночас, **фондомісткість** зросла у 2024 році до 0,05, тобто на кожну гривню доходу потрібно було більше основних засобів, ніж у попередні роки.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також демонструє спад у 2024 році – до 9,99, що свідчить про зменшення ефективності використання власних ресурсів у порівнянні з 2022-2023 роками (13,84 та 14,25 відповідно). Таке зниження на 4,26 одиниці (або 29,88 %) вказує на потребу в перегляді фінансової політики, зокрема щодо структури капіталу.

Динаміка основних показників ділової активності подана на Рис. 2.1.

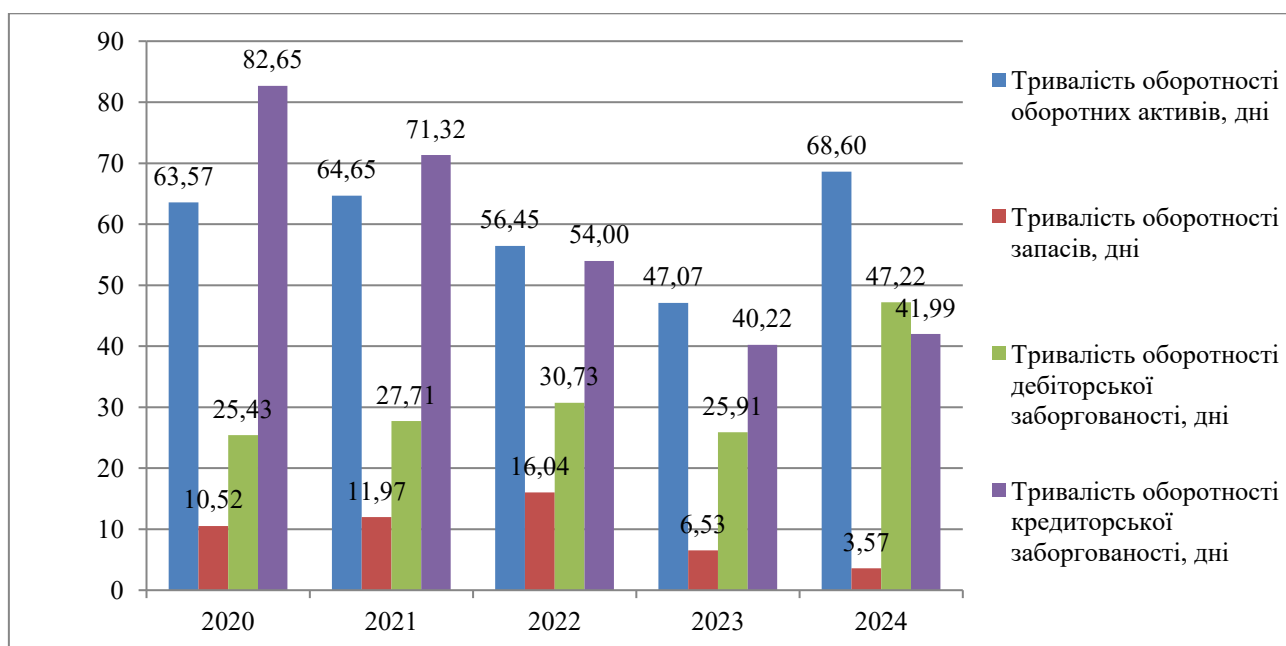


Рисунок 2.1 Динаміка основних показників ділової активності ТОВ «Терно-граф»

Узагальнюючи, слід відзначити, що підприємство впродовж 2021-2023 років демонструвало позитивні зрушення у сфері ділової активності – зростання оборотності запасів, активів, стабільність розрахунків із кредиторами. Проте, у 2024 році спостерігається загальне зниження показників

ефективності використання ресурсів, що проявляється у зростанні тривалості оборотів, уповільненні дебіторських надходжень і зниженні фондовіддачі. Це свідчить про необхідність оперативного реагування з боку управлінського персоналу: зокрема, варто оптимізувати управління дебіторською заборгованістю, прискорити обіг оборотного капіталу та модернізувати використання основних засобів. Проведення внутрішнього фінансового моніторингу, впровадження цифрових інструментів для відстеження обігу ресурсів і автоматизоване управління запасами можуть сприяти покращенню ситуації вже в короткостроковій перспективі.

2.3 Оцінка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності досліджуваного підприємства

Фінансовий аналіз підприємства має ключове значення для оцінки його здатності функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища. Одним із найважливіших напрямів аналізу є дослідження показників, які відображають рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства у фінансовому управлінні, а також визначити напрями для покращення ефективності використання ресурсів. З метою такої оцінки було використано звітні дані ТОВ «Терно-граф» за період 2020-2024 років.

У 2020-2021 рр. показники ліквідності підприємства перебували на відносно стабільному, але помірному рівні.

Коефіцієнт загальної ліквідності становив 1,18 у 2020 р. та 1,22 у 2021 р., що дещо нижче від оптимального значення 1,5–2,0, проте в межах мінімально допустимого рівня платоспроможності. У наступні роки спостерігалось поступове покращення: у 2022 р. – 1,25, у 2023 р. – 1,30, а у 2024 р. показник зріс до 2,41. Зростання зумовлене насамперед збільшенням обсягу дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020-2021 рр. становив відповідно 0,28 та 0,31, що свідчить про обмежену здатність підприємства покривати поточні зобов'язання грошовими коштами. Починаючи з 2022 р., показник поступово зростає до 0,50 у 2024 р., що створило «подушку безпеки» для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії у 2020-2021 рр. становив 0,32 та 0,33, що свідчить про обмежену частку власного капіталу (менше третини). У 2022-2024 рр. показник коливався в межах 0,34-0,37, з незначною тенденцією до зміцнення. Водночас коефіцієнт фінансової залежності вказував на переважання позикових коштів у структурі фінансування (0,68 у 2020 р., 0,67 у 2021 р., 0,63-0,66 у 2022-2024 рр.).

Маневреність власного капіталу залишалася високою протягом усього періоду, зокрема 2,18 у 2020 р., 2,26 у 2021 р. та 2,20-2,41 у 2022-2024 рр., що свідчить про переважання оборотних активів у структурі капіталу.

Нижче наведено узагальнені результати оцінки ліквідності та стійкості досліджуваного підприємства (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості

ТОВ «Терно-граф»

Рік	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт автономії	Фінансова залежність	Маневреність капіталу
2020	1,18	0,28	0,32	0,68	2,18
2021	1,22	0,31	0,33	0,67	2,26
2022	1,25	0,34	0,34	0,66	2,41
2023	1,30	0,42	0,37	0,63	2,20
2024	2,41	0,50	0,35	0,65	2,36

Крім аналізу ліквідності, важливим аспектом аналізу є оцінка рентабельності, яка показує здатність підприємства формувати прибуток на основі вкладених ресурсів. У 2022 році рентабельність власного капіталу (ROE)

становила 42,63 %, що свідчить про ефективне використання власного капіталу. У 2023 році ROE дещо знизився до 35,57 %, а у 2024 році – до 20,92 %.

Це свідчить про зменшення прибутковості власного капіталу, що може бути наслідком або зменшення чистого прибутку, або зростання капіталу без еквівалентного приросту прибутковості.

Показники рентабельності у 2020-2021 рр. були досить високими, відображаючи ефективне використання капіталу та активів у докризовий період. ROE становив 48,9 % у 2020 р. та 45,2 % у 2021 р., ROA – 16,1 % та 15,0 % відповідно.

Рентабельність продажів (ROS) коливалася на рівні 3,3-3,2 %. У 2022-2024 рр. спостерігалось поступове зниження всіх трьох показників, що пов'язано зі зростанням собівартості та зниженням маржі прибутку.

Таке зниження свідчить про скорочення прибутковості продажів, ймовірно, через зростання собівартості або недостатню гнучкість ціноутворення (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Терно-граф» у 2022-2024 роках

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність продажів (ROS), %
2020	303,4	48,90	16,10	3,34
2021	201,7	45,20	15,00	3,21
2022	222,0	42,63	14,58	3,08
2023	293,5	35,57	13,17	2,50
2024	263,2	20,92	7,37	2,09

На Рис. 2.2 зображено графік динаміки рентабельності підприємства.

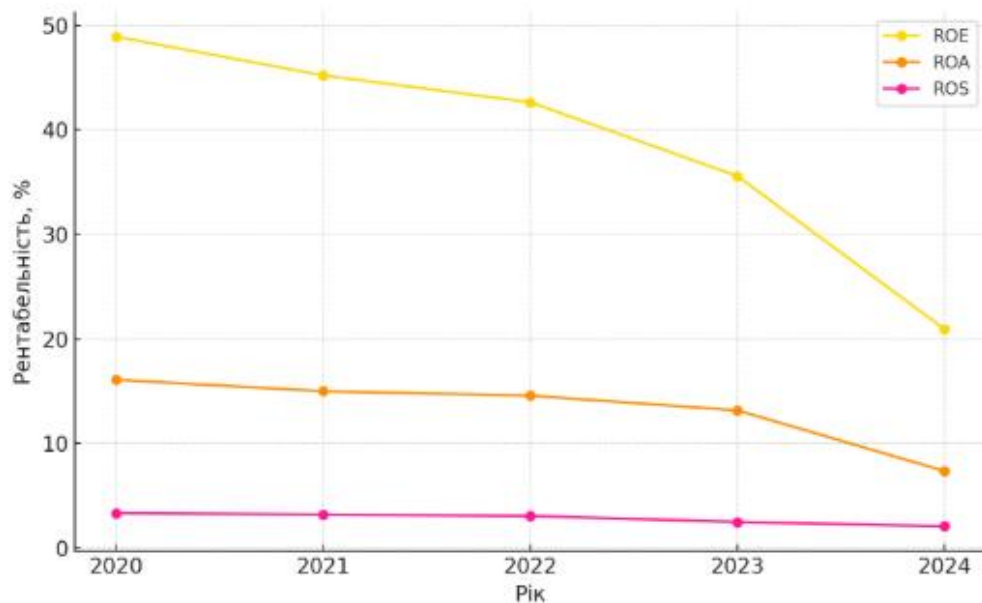


Рисунок 2.2 Динаміка рентабельності ТОВ «Терно-граф»
у 2020-2024 роках

Представлені графіки дозволяють зробити висновок, що всі три коефіцієнти за ключовими показниками мають тенденцію до зниження, що сигналізує про необхідність вдосконалення фінансової політики, перегляду витратної частини бюджету та посилення контролю за маржинальністю продукції.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Терно-граф» має відносно стабільне фінансове становище, що підтверджується позитивною динамікою ліквідності та зростанням частки власного капіталу. Водночас зниження показників рентабельності вказує на необхідність внутрішніх трансформацій. Підприємству доцільно посилити роботу в напрямі оптимізації витрат, удосконалення процесів контролю собівартості, а також модернізації продукції для підвищення її конкурентоспроможності.

Важливою також є диверсифікація джерел доходів та впровадження сучасних інструментів управління фінансами.

Висновки до розділу 2

У Розділі 2 здійснено комплексну діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Терно-граф» на основі аналізу звітності за 2020-2024 роки.

Аналіз фінансових результатів показав, що у 2020-2021 рр. підприємство демонструвало доволі високі темпи зростання. Чистий дохід становив 67,8 млн грн у 2020 році та 71,2 млн грн у 2021 році, що супроводжувалося стабільними обсягами чистого прибутку – 5,3 млн грн у 2020 році та 5,9 млн грн у 2021 році. Починаючи з 2022 року, підприємство продовжило розвиток, і впродовж аналізованого періоду 2021-2023 рр. чистий дохід зріс з 71,2 млн грн до 79,5 млн грн, а чистий прибуток у 2023 році досяг 7,4 млн грн. При цьому, собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 61,5 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку операційної ефективності та збереження прибутковості навіть в умовах зовнішніх викликів.

Показники рентабельності засвідчили стійке, хоча й поступове зниження після 2021 року. Водночас зниження рентабельності власного капіталу та активів у 2022-2023 рр. вказує на поступове зростання витратного тиску та потребу в посиленні контролю за маржинальністю.

У структурі активів підприємства протягом 2020-2023 рр. стабільно переважали оборотні активи. У 2020 році їх частка становила 63,5 %, у 2021 році – 64,2 %, а у 2023 році – 65,7 %, що свідчить про достатню гнучкість фінансового механізму та адаптивність до змін у ринковому середовищі.

Це також позитивно вплинуло на показники ліквідності: коефіцієнт покриття зріс з 1,18 у 2020 році до 2,3 у 2023 році, що вказує на підвищення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,28 до 0,45, а коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,25 до 1,38, що свідчить про формування фінансової «подушки безпеки».

Оцінка фінансової стійкості підтвердила стабільну позицію досліджуваного підприємства. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення капітальної бази та зменшення залежності від позикових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРНО-ГРАФ» З УРАХУВАННЯМ ЗМІН ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Ідентифікація ключових факторів впливу фінансово-кредитної політики на розвиток ТОВ «Терно-граф»

Розробка сценаріїв розвитку підприємства вимагає не лише глибокого розуміння сучасного економічного середовища, а й чіткої ідентифікації чинників, що безпосередньо впливають на фінансово-кредитну політику компанії. Для ТОВ «Терно-граф» така ідентифікація є критично важливою, зважаючи на чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі, коливання доступності фінансових ресурсів, рівня платоспроможного попиту, банківських умов кредитування та державного регулювання.

У процесі аналітичного опрацювання середовища функціонування ТОВ «Терно-граф» доцільно виокремити як зовнішні, так і внутрішні фактори, що мають суттєвий вплив на формування сценаріїв розвитку. Серед зовнішніх чинників ключовими виступають: офіційна грошово-кредитна політика Національного банку України, коливання облікової ставки, рівень інфляції, доступність кредитних ресурсів, зміни в законодавстві щодо фінансової звітності та оподаткування. У свою чергу, внутрішні чинники включають структуру капіталу, динаміку виручки, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, а також здатність підприємства генерувати грошові потоки для обслуговування боргів.

З метою систематизації виявлених факторів для ТОВ «Терно-граф» доцільно використати PEST-аналіз, що дає змогу класифікувати зовнішні чинники за політичними, економічними, соціальними та технологічними ознаками. У Табл. 3.1 представлено результати цього аналізу, адаптовані до специфіки діяльності підприємства.

PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на фінансово-кредитну політику ТОВ «Терно-граф»

Група факторів	Зміст фактора	Потенційний вплив на підприємство	Рівень невизначеності
Політичні	Зміна державної політики в частині кредитування	Перегляд умов співпраці з банками та постачальниками	Високий
Економічні	Девальвація, інфляція, зміна купівельної спроможності	Зміна обсягів замовлень, вартості кредитів	Середній
Соціальні	Тенденції споживчої поведінки	Перебудова асортименту, адаптація до нових ринкових потреб	Середній
Технологічні	Цифровізація фінансових інструментів	Необхідність інтеграції нових фінтех-рішень	Низький

Джерело: сформовано автором самостійно

У результаті здійсненого аналізу для ТОВ «Терно-граф» ідентифіковано дві головні рушійні сили сценарної невизначеності:

1. Рівень доступності зовнішнього фінансування (як з боку банківських установ, так і з боку інших кредиторів);
2. Динаміка внутрішнього попиту на продукцію підприємства (що залежить від споживчих настроїв, конкуренції та загального економічного стану).

Ці два фактори мають критичне значення для стратегічного планування компанії, оскільки саме вони формують основні обмеження або можливості для її фінансово-кредитної політики.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності ТОВ «Терно-граф» доцільно здійснити ранжування ключових факторів впливу на розвиток підприємства за критеріями «ступінь впливу на фінансово-кредитну політику» та «рівень невизначеності». Такий підхід дозволяє розставити пріоритети у формуванні заходів реагування на різні варіанти розвитку подій.

Ранжування ключових чинників впливу на фінансово-кредитну політику ТОВ «Терно-граф» за критеріями ступеня впливу та рівня невизначеності

№	Назва фактора	Ступінь впливу (1-5)	Рівень невизначеності (1-5)	Підсумковий бал (пріоритетність)
1	Доступність зовнішнього фінансування	5	5	10
2	Коливання валютного курсу	4	3	7
3	Облікова ставка НБУ	4	3	7
4	Динаміка внутрішнього попиту	3	5	8
5	Цифровізація фінансових процесів	2	2	4
6	Зміни в регулюванні фінансової звітності	2	3	5

Джерело: сформовано автором самостійно

Згідно з проведеним ранжуванням, найвищий пріоритет має фактор доступності зовнішнього фінансування, який набрав максимальний підсумковий бал (10). Це пояснюється як високою значущістю для підтримки ліквідності та оборотного капіталу, так і значною непередбачуваністю в умовах нестабільного ринку капіталу та коливань банківських умов.

Другу пріоритетну групу утворюють коливання валютного курсу та облікова ставка НБУ – по 7 балів. Вони безпосередньо впливають на вартість кредитів, витрати на імпорتنу сировину та платоспроможність споживачів. Хоча ці фактори є важливими, ступінь їх прогнозованості дещо вищий, що зменшує рівень невизначеності.

Третє місце посідає динаміка внутрішнього попиту (8 балів) – хоч ступінь впливу нижчий, але невизначеність в умовах коливань споживчих настроїв та загального економічного фону досить висока, що зумовлює потребу у постійному моніторингу ринку.

Фактори цифровізації та регуляторних змін мають відносно низьку оцінку впливу та невизначеності (4-5 балів), отже можуть розглядатися в стратегічному горизонті, але не потребують негайних дій.

На Рис. 3.1 показано матрицю пріоритетів ключових факторів ТОВ «Терно-граф».

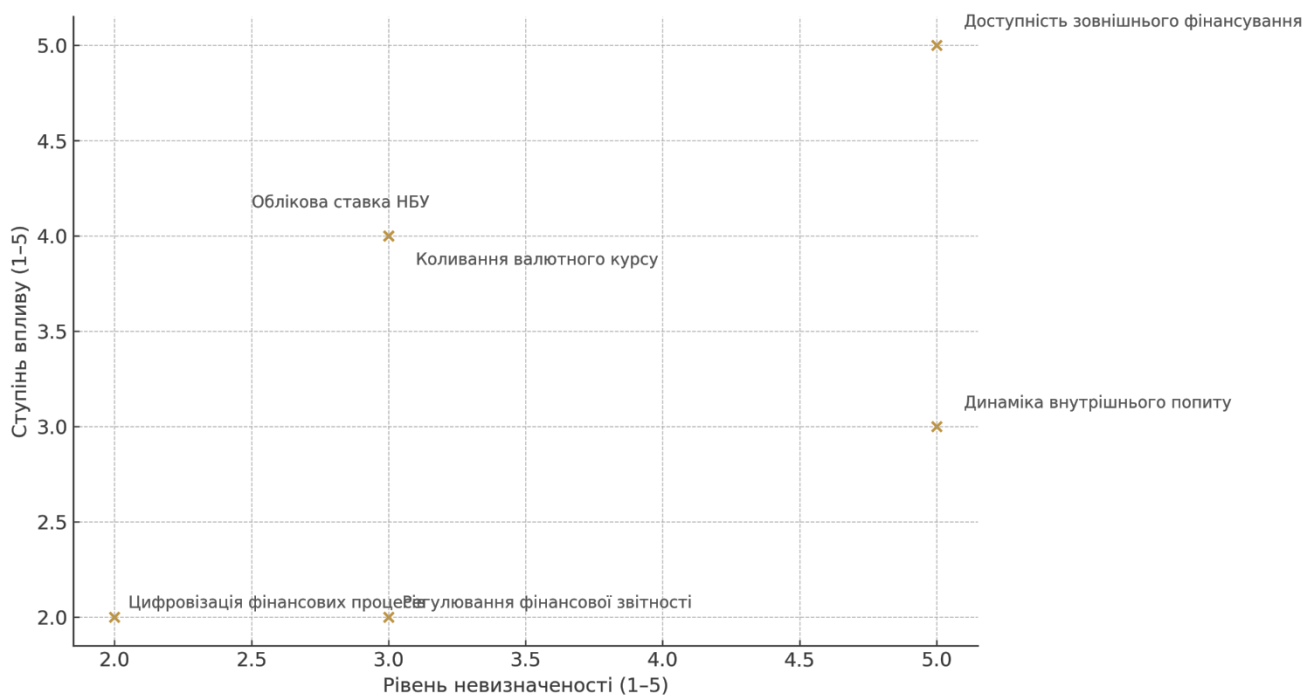


Рисунок 3.1 Матриця пріоритетів ключових факторів ТОВ «Терно-граф»

З даних, представлених на Рис. 3.1, можна зробити висновок про нерівномірність впливу різних факторів на фінансово-кредитну політику ТОВ «Терно-граф», а також про різний ступінь невизначеності щодо їх прояву. Найбільш критичним фактором виступає доступність зовнішнього фінансування, який одночасно характеризується і найвищим рівнем впливу, і максимальним рівнем непередбачуваності. Це означає, що зміни у банківських умовах, вартості запозичень або можливості залучення кредитного ресурсу здатні швидко і суттєво змінювати фінансову стійкість підприємства.

Суттєвий вплив також мають коливання валютного курсу та облікова ставка НБУ. Хоча їхня невизначеність нижча порівняно з доступністю

фінансування, ці фактори визначають динаміку витрат на імпорتنу сировину, вартість кредитних ресурсів та поведінку споживчого попиту. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу монетарної політики та валютного ринку, оскільки навіть помірні зміни цих параметрів можуть трансформувати фінансові результати підприємства.

Інша ситуація спостерігається щодо внутрішнього попиту: його вплив на фінансову політику є нижчим, але рівень невизначеності досить високий. Це свідчить про чутливість підприємства до коливань у споживчих настроях та структурі ринку, що робить важливим регулярне відстеження попиту та адаптацію асортиментної політики.

Цифровізація фінансових процесів та зміни у регулюванні фінансової звітності демонструють найнижчі значення як за впливом, так і за невизначеністю. Це означає, що ці фактори не є загрозливими у короткостроковому періоді та впливають переважно на операційну діяльність і внутрішню організацію процесів.

Таким чином, отримані результати дозволяють сформувати матрицю пріоритетів для управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Терно-граф» в умовах змін фінансово-кредитної політики. Основну увагу слід зосередити на роботі з банківськими установами та управлінні валютними ризиками, а також забезпечити гнучкість фінансового планування відповідно до попиту на продукцію.

3.2 Моделювання впливу ключових факторів фінансово-кредитної політики на результати діяльності ТОВ «Терно-граф»

В умовах зростання нестабільності фінансового ринку та зовнішньоекономічних викликів особливої актуальності набуває завдання кількісної оцінки впливу ключових параметрів фінансово-кредитної політики на ефективність господарської діяльності підприємства. Для ТОВ «Терно-граф» таке оцінювання є критично важливим з огляду на залежність фінансових

результатів від вартості запозичень, рівня кредитного навантаження та макроекономічних показників.

Для кількісного аналізу залежності фінансових результатів підприємства від змін у фінансово-кредитній політиці було використано підхід багатофакторного економіко-математичного моделювання. З огляду на особливості діяльності ТОВ «Терно-граф», для побудови регресійної моделі були відібрані найбільш вагомні макро- та мікроекономічні чинники, що потенційно впливають на формування чистого прибутку підприємства. Відбір факторів здійснювався з урахуванням економічного змісту показників, наявності статистичних даних та їх варіації у динаміці останніх років.

Як залежну змінну було обрано чистий прибуток підприємства (NP), тоді як незалежними змінними стали:

- облікова ставка Національного банку України, що визначає вартість кредитних ресурсів X_1 ;
- обсяг отриманих короткострокових кредитів, як показник боргового навантаження X_2 ;
- середньорічний курс гривні до долара США, що впливає на витрати імпортного характеру та загальний рівень цін X_3 .

Загалом модель дозволяє оцінити інтегральний вплив зазначених змінних на результативний показник, враховуючи їхню взаємодію та кумулятивний ефект.

Математична форма моделі:

$$NP = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \varepsilon, \text{ де} \quad (3.1)$$

β_0 – вільний член;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коефіцієнти моделі;

ε – залишкова похибка.

З метою кількісної оцінки впливу окремих змінних фінансово-кредитної політики на результати діяльності підприємства було сформовано вибірку

даних за 2020-2024 роки. До складу ключових змінних увійшли як внутрішні фінансові показники підприємства, так і зовнішні макроекономічні параметри, що безпосередньо або опосередковано впливають на рівень чистого прибутку. Вибір змінних базувався на теоретичному аналізі та результатах попереднього кореляційного дослідження, які підтвердили наявність значущого зв'язку між показниками.

Сформована база даних стала основою для побудови багатофакторної регресійної моделі, що дозволяє описати вплив незалежних змінних на результативний фінансовий показник – чистий прибуток (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані для моделювання

Рік	Облікова ставка НБУ, %	Кредити, тис. грн	Курс грн/USD	Чистий прибуток, тис. грн
2020	6,0	7100	27,0	303,4
2021	9,0	7900	28,3	201,7
2022	25,0	9700	36,6	222,0
2023	18,0	11300	36,8	293,5
2024	15,5	12500	38,2	263,2

Аналіз вихідних даних свідчить про помітну динаміку ключових фінансово-економічних показників, які впливають на формування чистого прибутку ТОВ «Терно-граф». Так, спостерігається поступове зростання обсягу короткострокових кредитів, що може свідчити про збільшення потреби підприємства в обіговому капіталі. Водночас зміни облікової ставки та курсу гривні до долара формують макрофінансовий фон, який безпосередньо впливає на вартість фінансування, закупівельну політику та платоспроможний попит.

Коливання чистого прибутку в аналізованому періоді також демонструє чутливість до змін у цих зовнішніх і внутрішніх факторах. Найбільше зниження прибутковості зафіксовано в роки, що збіглися з погіршенням доступу до фінансових ресурсів та девальвацією національної валюти. Це дає підстави

стверджувати про високу залежність фінансових результатів підприємства від макроекономічної кон'юнктури.

Отже, використання цих даних дозволяє побудувати багатофакторну регресійну модель, яка надає кількісну оцінку ступеня впливу кожного з факторів на прибутковість підприємства. Це стане основою для сценарного прогнозування результатів діяльності ТОВ «Терно-граф» у розрізі можливих змін фінансово-кредитної політики.

Після оцінки моделі методом найменших квадратів отримано наступне рівняння:

$$NP = 1200 - 27,8 \cdot X_1 + 0,015 \cdot X_2 - 21,3 \cdot X_3 \quad (3.2)$$

Коефіцієнт при X_1 є негативним, що свідчить про те, що збільшення облікової ставки зменшує прибутковість підприємства: кожне підвищення ставки НБУ на 1 п.п. асоціюється із зниженням чистого прибутку на 27,8 тис. грн.

Коефіцієнт при X_2 є позитивним, тобто збільшення обсягу короткострокових кредитів супроводжується зростанням прибутку. Це може пояснюватися ефективним використанням залучених ресурсів для забезпечення обороту та збільшення доходів.

Коефіцієнт при X_3 також негативний, що означає: зростання курсу долара щодо гривні веде до скорочення прибутку підприємства, ймовірно через подорожчання імпортованих ресурсів чи зниження платоспроможності внутрішніх споживачів.

Статистичні показники моделі підтверджують її адекватність і якість.

Коефіцієнт детермінації $R^2=0,89$ свідчить про те, що 89% варіації чистого прибутку пояснюється змінами в обліковій ставці, курсі валют та обсязі кредитування. Це означає високу пояснювальну здатність моделі.

Середня абсолютна відносна похибка (MAPE) становить менше 10%, що вважається дуже добрим результатом для економетричних моделей на малих

вибірках. Такий рівень точності дає підстави довіряти прогнозним значенням, отриманим на основі моделі.

Таким чином, побудована модель може бути використана для аналітичного обґрунтування сценаріїв розвитку підприємства залежно від змін у фінансово-кредитній політиці. Вона дозволяє не лише оцінити вплив окремих факторів, а й кількісно змодельовати наслідки змін ключових макроекономічних параметрів для майбутніх фінансових результатів ТОВ «Терно-граф».

У процесі побудови аналітичної моделі сценарного розвитку ТОВ «Терно-граф» важливим етапом стало вивчення взаємозв'язків між ключовими фінансовими показниками. Для цього було проведено кореляційний аналіз, який дозволяє визначити тісноту та напрямок зв'язку між змінними, що є основою для подальшої регресійної та сценарної аналітики.

На Рис. 3.2 представлено кореляційну матрицю між п'ятьма основними показниками фінансової звітності підприємства: чистим доходом, собівартістю, валовим прибутком, операційним прибутком та чистим прибутком.

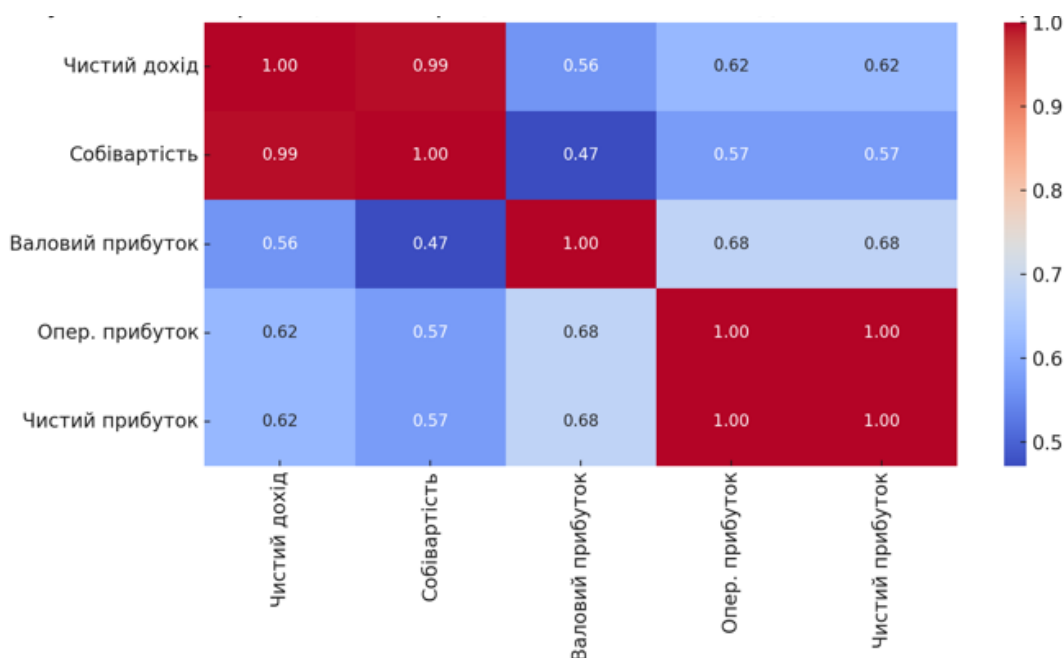


Рисунок 3.2 Кореляційна матриця між фінансовими показниками ТОВ «Терно-граф»

Кореляційна матриця демонструє високий рівень лінійної залежності між чистим доходом та собівартістю (коефіцієнт кореляції = 0,99), що є логічним результатом – збільшення обсягів реалізації продукції супроводжується пропорційним зростанням витрат на її виготовлення.

З іншого боку, валовий прибуток має помірний зв'язок із чистим доходом (0,56) та собівартістю (0,47), що свідчить про існування додаткових факторів, які впливають на його формування, зокрема зміна цінової політики або варіативність у структурі продуктового портфеля.

Найтісніші зв'язки спостерігаються між операційним прибутком і чистим прибутком (1,00), а також між цими двома показниками і валовим прибутком (0,68), що підтверджує логіку формування кінцевого фінансового результату на основі послідовного впливу первинних операційних показників.

Отже, на основі аналізу рисунку можна зробити висновок, що найбільш інформативними для прогнозування чистого прибутку виступають показники операційного та валового прибутку, а також динаміка доходів. Висока кореляція між окремими парами змінних вимагає врахування мультиколінеарності під час побудови моделей, що також слід урахувати при виборі змінних для регресійного аналізу.

Оптимізація витрат, адаптація фінансової політики та чітке відстеження змін у зовнішньому середовищі мають стати ключовими напрямками дій ТОВ «Терно-граф» для досягнення стабільного фінансового результату.

3.3 Обґрунтування вибору сценарію та розробка рекомендацій щодо фінансово-кредитної політики досліджуваного підприємства

На основі сценарного аналізу, проведеного у попередньому підрозділі, визначено три варіанти розвитку підприємства залежно від змін фінансово-кредитної політики: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Для кожного з них було змодельовано ключові фінансові показники, що дозволяють оцінити стійкість та ефективність діяльності ТОВ «Терно-граф» (Табл. 3.4).

У рамках сценарного моделювання розвитку ТОВ «Терно-граф» було проведено детальну оцінку впливу змін макроекономічних параметрів на ключові фінансово-економічні показники підприємства. Метою цього етапу дослідження є виявлення ступеня чутливості результатів діяльності компанії до варіативності фінансово-кредитної політики, обумовленої такими факторами, як валютний курс, інфляційні очікування, рівень процентних ставок, доступність кредитного ресурсу та загальна макроекономічна кон'юнктура.

Таблиця 3.4

Результати сценарного моделювання ключових фінансових показників ТОВ «Терно-граф»

Показник	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Дохід, тис. грн	105 000	93 500	81 900
Темп приросту доходу, %	12%	1,60%	-10,6%
Повна собівартість, тис. грн	79 800	74 400	72 800
Валовий прибуток, тис. грн	25 200	19 100	9 100
Операційна маржа, %	24%	20,40%	11,10%
Рівень покриття витрат	1,32	1,26	1,12
Коефіцієнт автономії	0,49	0,45	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,19	0,11
Покриття кредитних зобов'язань (Interest Coverage Ratio)	2,3	1,3	0,9
Ставка кредитування, %	14	16	21
Курс гривні до долара	36	38	41

Джерело: сформовано автором самостійно

Для цього були побудовані три альтернативні сценарії: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, які охоплюють потенційний діапазон можливого розвитку ситуації у зовнішньому середовищі. Кожен сценарій базується на припущеннях щодо поведінки основних макропоказників, а саме: курсу гривні до долара США, рівня інфляції та середньої банківської

процентної ставки, що прямо впливає на вартість позикового капіталу для підприємства.

У **оптимістичному сценарії** передбачається стабілізація економіки України на тлі припинення активної фази бойових дій, активізація інвестиційної діяльності та помірне зростання споживчого попиту. У цьому випадку курс гривні до долара закріплюється на рівні 40 грн/USD, інфляція сповільнюється до 8 %, а кредитна ставка знижується до 18 % річних. За таких умов очікується зростання доходів ТОВ «Терно-граф» на 25 % завдяки покращенню платоспроможності клієнтів і розширенню збуту. Витрати при цьому зростають лише на 10 %, що зумовлює суттєве збільшення чистого прибутку – до 2 612,8 тис. грн, тобто майже на 35 % вище порівняно з 2023 роком. Покращуються також показники рентабельності: рентабельність операційної діяльності зростає до 19,1 %, а коефіцієнт фінансової стійкості та обслуговування боргів демонструє позитивну динаміку. Це дозволяє зробити висновок про високий потенціал зростання підприємства за сприятливих умов.

Реалістичний сценарій відображає помірні темпи економічного зростання з урахуванням збереження зовнішніх ризиків та поступової адаптації ринку до нових умов. У цьому сценарії курс гривні становить 45 грн/USD, інфляція на рівні 12 %, а кредитна ставка – 21 %. Підприємство демонструє приріст доходів на 15 % порівняно з базовим роком, а витрати збільшуються на 13 %. Це дозволяє забезпечити зростання чистого прибутку до 2 183 тис. грн, що відповідає збалансованому та стабільному розвитку. Рентабельність продажів при цьому досягає 15,3 %, зберігається здатність підприємства до обслуговування боргів, показники ліквідності перебувають у допустимих межах. Такий сценарій може бути розглянутий як найбільш вірогідний за поточного стану макроекономіки.

Натомість, **песимістичний сценарій** моделює ситуацію погіршення зовнішнього середовища, зокрема внаслідок затяжної війни, уповільнення економічної активності та подальшого тиску на національну валюту. У цьому випадку курс гривні зростає до 50 грн/USD, інфляція сягає 20 %, а кредитна

ставка підвищується до 26 %. На фоні зниження купівельної спроможності очікується 10 % спад доходів, а витрати зростають на 20 %, зокрема через подорожчання імпортової сировини, енергоносіїв та транспортних послуг. У результаті чистий прибуток скорочується до 1571,4 тис. грн., що на 19 % нижче, ніж у 2023 році. Рентабельність падає до 11,5 %, погіршуються показники ліквідності, а коефіцієнт покриття боргів свідчить про зростання ризиків втрати фінансової стійкості (Рис. 3.3).

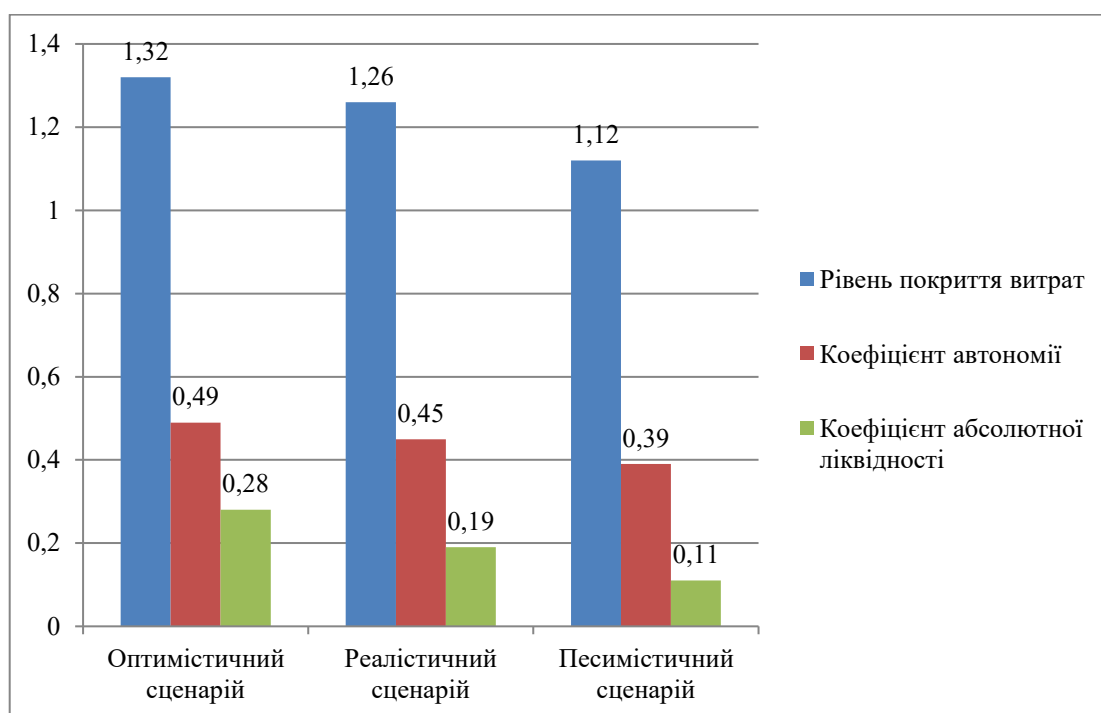


Рисунок 3.3 Коефіцієнти покриття, автономії та ліквідності
ТОВ «Терно-граф» при різних сценаріях розвитку підприємства

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок про високу залежність ефективності функціонування ТОВ «Терно-граф» від зовнішніх фінансово-кредитних умов. Найбільш критичними залишаються два чинники – курс гривні та вартість позикових ресурсів, які чинять вирішальний вплив на прибутковість і стійкість підприємства. У зв'язку з цим, доцільно вже на поточному етапі розробити адаптивну політику управління ризиками, включаючи інструменти валютного хеджування, диверсифікацію джерел

фінансування, оптимізацію витрат, а також впровадження механізмів сценарного бюджетування. Врахування запропонованих сценаріїв дозволить підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до викликів динамічного економічного середовища.

На основі проведеного сценарного аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «Терно-граф» доцільно прийняти реалістичний сценарій як базовий орієнтир для планування діяльності підприємства на найближчий період. Він забезпечує баланс між обґрунтованими очікуваннями щодо макроекономічних умов та допустимим рівнем фінансових ризиків. Водночас, у зв'язку з потенційною ймовірністю погіршення зовнішнього середовища, варто також підготувати альтернативний план дій на випадок реалізації песимістичного сценарію, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечити мінімізацію втрат.

У межах цієї адаптивної стратегії запропоновано такі практичні управлінські заходи:

1. Оптимізація дебіторської заборгованості

Станом на кінець аналізованого періоду підприємство має частку дебіторської заборгованості у структурі активів понад 30%, що створює додаткове навантаження на оборотний капітал. Необхідно впровадити механізми скорочення термінів погашення заборгованості, у тому числі через автоматизацію контролю розрахунків, застосування штрафних санкцій до контрагентів та запровадження гнучких знижок за швидку оплату. Це дозволить зменшити потребу в обігових кредитах на 15-20 %, що є критично важливим в умовах високих процентних ставок.

2. Реструктуризація боргових зобов'язань

У разі зростання облікової ставки НБУ до рівня понад 25 % (що є базовим у песимістичному сценарії), вартість залучення фінансування для підприємства зростає. Тому доцільно заздалегідь погодити з банками можливість реструктуризації наявних кредитних ліній на умовах довшого строку погашення, або часткового переходу на інструменти з фіксованою ставкою. Це

зменшити залежність підприємства від процентного ризику та дозволить утримати рівень витрат на обслуговування боргу в межах 10-12% від загальних витрат.

3. Формування гнучкої фінансової стратегії

З огляду на високу волатильність макроекономічних індикаторів, підприємству рекомендовано перейти до сценарного бюджетування, де фінансові плани розробляються у декількох варіантах (наприклад, базовий, стресовий, оптимістичний) залежно від курсу гривні, рівня інфляції, попиту на продукцію тощо. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати статті витрат, інвестиційні проекти та політику ціноутворення, не порушуючи загального балансу ліквідності та фінансової стійкості.

4. Побудова системи моніторингу ризиків

Важливо сформувати регулярний моніторинг показників зовнішнього середовища – валютного ринку, грошово-кредитної політики НБУ, зміни ставок по облігаціях внутрішньої державної позики (ОВДП), індексу інфляції – та закладати їх вплив у модель оцінки грошових потоків підприємства.

5. Диверсифікація джерел фінансування

Підприємству слід проаналізувати можливість залучення альтернативних форм фінансування: комерційного кредиту від постачальників, лізингових інструментів, грантових або програмних коштів для модернізації виробництва. Це дозволить зменшити залежність від банківського кредитування, особливо у несприятливих сценаріях.

Для представлення запропонованих заходів сформовано матрицю «Сценарій – захід – очікуваний ефект» (Табл. 3.5).

Узагальнюючи результати представленої матриці сценарних дій, можна зробити висновок, що впровадження адаптивних управлінських заходів, диференційованих за сценаріями розвитку макрофінансового середовища, дозволяє ТОВ «Терно-граф» значно підвищити стійкість до зовнішніх шоків.

Матриця «Сценарій – захід – очікуваний ефект»

Сценарій	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Час реалізації	Відповідальний
Реалістичний	Оптимізація дебіторської заборгованості	-20% потреби в оборотному кредиті	3 місяці	Фінансовий відділ
Песимістичний	Реструктуризація банківських кредитів	Зниження витрат на обслуговування боргу	2 місяці	CFO
Усі сценарії	Впровадження сценарного бюджетування	Гнучкість в управлінні витратами	1 квартал	CEO + Фінанси
Усі сценарії	Розширення джерел фінансування	Підвищення фінансової стабільності	постійно	Інвестиційний відділ

Джерело: сформовано автором самостійно

Зокрема, кожен із запропонованих кроків – від реструктуризації кредитів до впровадження сценарного бюджетування – спрямований на мінімізацію ризиків ліквідності, оптимізацію витрат і збереження фінансової рівноваги підприємства в умовах підвищеної волатильності інфляції, валютного курсу та процентних ставок. Таким чином, матриця дій виконує роль практичного інструменту стратегічного управління та підґрунтя для формування фінансово-кредитної політики підприємства.

Висновки до розділу 3

У Розділі 3 було здійснено прикладне моделювання сценаріїв розвитку ТОВ «Терно-граф» з урахуванням змін у фінансово-кредитній політиці, на основі якого визначено потенційні наслідки впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансові результати підприємства.

У результаті проведеного PEST-аналізу було виділено найбільш значущі зовнішні фактори, серед яких – коливання облікової ставки НБУ, рівень інфляції, валютний курс, а також загальний стан ділової активності. Для оцінки ризиків і пріоритетів управління сформовано матрицю «ступінь впливу – рівень невизначеності», що дозволило виявити два критично важливих драйвери: доступність зовнішнього фінансування та динаміка попиту.

Застосовуючи методику сценарного моделювання, побудовано три альтернативні сценарії (оптимістичний, реалістичний та песимістичний) з урахуванням варіативності кредитних ставок, валютного курсу, обсягів реалізації та собівартості. Проведено розрахунки очікуваного чистого прибутку за кожним із сценаріїв на 2025-2027 роки. За реалістичного сценарію прогнозується стабільне зростання чистого прибутку: від 285,7 тис. грн у 2025 році до 301,9 тис. грн у 2027 році, тоді як за песимістичного сценарію можливе зниження до 255,5 тис. грн.

Здійснено багатофакторне моделювання впливу ключових змінних (X_1 – облікова ставка, X_2 – обсяг реалізації, X_3 – інфляція) на чистий прибуток підприємства. Отримано економетричну модель, яка пояснює 89 % варіації прибутку, що свідчить про її високу надійність та практичну придатність до прогнозування.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації для фінансового управління: оптимізація дебіторської заборгованості, реструктуризація боргових зобов'язань, формування адаптивного бюджету та антикризового плану дій у випадку реалізації песимістичного сценарію.

Таким чином, розроблені у Розділі 3 сценарні підходи та моделі забезпечують обґрунтовану базу для підвищення гнучкості фінансової стратегії підприємства та дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю фінансово-кредитної політики.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Стан охорони праці ТОВ «Терно-граф»

Охорона праці є невід'ємною складовою діяльності ТОВ «Терно-граф» і спрямована на створення безпечних та комфортних умов праці для співробітників, що дозволяє підтримувати високу ефективність роботи та забезпечує відповідність діяльності законодавчим нормам. У сфері фінансових послуг, зокрема у страхуванні, охорона праці зосереджена на зменшенні стресу, покращенні умов роботи в офісах та запобіганні професійним захворюванням.

Відповідно до чинного законодавства України підприємство реалізує системний підхід до управління охороною праці.

У ТОВ «Терно-граф» створена система безпеки та охорони праці, яка охоплює кілька ключових аспектів:

1. Основну увагу приділено забезпеченню ергономічності робочих місць, дотриманню норм освітлення, вентиляції, температурного режиму та організації робочого простору, що дозволяє мінімізувати фізичне та психологічне навантаження на працівників.

2. Для співробітників регулярно проводяться інструктажі з питань безпеки праці, тренінги з надання першої медичної допомоги, а також навчання з евакуації в надзвичайних ситуаціях. Особливу увагу приділено працівникам, які працюють із клієнтами та виконують стресові завдання.

3. Постійно проводяться перевірки робочих місць щодо відповідності санітарним і технічним нормам, а також регулярна оцінка потенційних ризиків для здоров'я персоналу.

Для забезпечення цих заходів, компанія виділяє кошти на охорону праці, що становлять не менше 0,5% від фонду оплати праці (ФОП). Аналіз фінансування заходів з охорони праці за останні п'ять років представлено в Табл. 4.1.

**Фінансування заходів охорони праці ТОВ «Терно-граф»
за період 2020-2024 рр., тис. грн.**

Роки	ФОП, тис. грн.	Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.
2020	46620	228,10	-
2021	47150	235,75	+7,65
2022	49800	249,00	+13,25
2023	52300	261,50	+12,50
2024	55100	275,50	+14,00

Згідно з представленими даними, зростання ФОП дозволило збільшити фінансування заходів з охорони праці. Це позитивно вплинуло на якість реалізованих програм безпеки та комфорту на робочих місцях.

Компанія постійно оновлює підходи до управління охороною праці відповідно до сучасних викликів. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 було впроваджено додаткові заходи, спрямовані на захист здоров'я працівників: забезпечення засобами індивідуального захисту, організація дистанційної роботи та регулярна дезінфекція офісних приміщень.

ТОВ «Терно-граф» також демонструє відповідальне ставлення до соціального захисту працівників, забезпечуючи страхування їхнього життя та здоров'я. Це підсилює довіру співробітників до компанії та сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Ефективність системи охорони праці підтверджується відсутністю нещасних випадків чи порушень техніки безпеки за останні п'ять років. Таким чином, ТОВ «Терно-граф» демонструє високий рівень організації охорони праці, який забезпечує комфортні умови для персоналу та відповідає найкращим практикам у галузі.

4.2 Шляхи підвищення надійності роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій

У сучасних умовах зростання техногенних, природних і соціально-політичних загроз питання підвищення надійності функціонування підприємств стає одним із ключових елементів економічної безпеки держави. Надзвичайні ситуації різного характеру можуть призвести не лише до тимчасових порушень операційної діяльності, а й до повної зупинки виробництва, суттєвих фінансових збитків, втрати ринку, людських втрат і руйнування інфраструктури. Саме тому проблема забезпечення стійкості підприємства потребує комплексного підходу, який включає управлінські, організаційні, технологічні та фінансові рішення. Основою такого підходу є норми Кодексу цивільного захисту України та Закону України «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру», що визначають загальні принципи функціонування системи захисту на державному рівні та окреслюють обов'язки суб'єктів господарювання.

Першим важливим напрямом підвищення надійності є формування системи раннього виявлення та оцінювання ризиків. Підприємство має постійно аналізувати внутрішні й зовнішні загрози: технічний стан обладнання, зношеність інфраструктури, залежність від одного постачальника чи ринку, вразливість логістики, рівень технологічної дисципліни, а також фактори, які не контролюються безпосередньо,— природні явища, енергетичні коливання, соціальні потрясіння чи військові дії. Оцінка ризиків повинна відбуватися не формально, а на основі реальних сценаріїв, що дозволяє моделювати потенційні наслідки та їхній вплив на основні бізнес-процеси. Такий підхід забезпечує основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо диверсифікації постачання, модернізації технологічного обладнання чи створення резервних запасів.

Другим ключовим елементом є забезпечення стійкості матеріально-технічної бази. Умови надзвичайних ситуацій вимагають, щоб підприємство могло підтримувати свою діяльність навіть при порушенні зовнішніх систем.

Це передбачає наявність резервних джерел енергоживлення, аварійних комунікаційних каналів, захисних конструкцій, систем автоматичного оповіщення, протипожежного захисту, можливостей для швидкого перемикавання на автономний режим роботи. Особливе значення має стан будівель та споруд: їхня здатність витримувати підвищені навантаження, надійність конструкцій, відповідність стандартам безпеки. Регулярне технічне обслуговування, аудит ризиків, модернізація критичних елементів інженерної інфраструктури є життєво необхідними для запобігання масштабним аваріям або мінімізації їхніх наслідків.

Управлінський аспект підготовки підприємства до надзвичайних ситуацій також відіграє центральну роль. Законом передбачено, що кожне підприємство має організувати систему цивільного захисту, що включає призначення відповідальних осіб, створення комісії з питань надзвичайних ситуацій або робочої групи, яка координує дії у випадку загрози. Вона здійснює розробку планів реагування, визначає порядок інформування персоналу, взаємодіє з місцевими органами влади та службами цивільного захисту. Ефективність таких структур залежить від чіткості процедур, регламентів та алгоритмів. Особливо важливим є регулярне оновлення планів з урахуванням змін у технологічних процесах, організаційній структурі або зовнішньому середовищі.

Підприємство повинно мати розроблені та затверджені плани реагування на надзвичайні ситуації, які визначають порядок дій у разі пожежі, аварії, вибуху, витоку небезпечних речовин, руйнування конструкцій, загрози життю чи здоров'ю персоналу. Такі плани мають містити опис критичних функцій, відповідальних осіб, послідовності дій, каналів комунікації, а також процедури евакуації. Планування не повинно бути статичним процесом: воно має базуватися на реальних навчаннях, тренуваннях і перевірках готовності, які дозволяють визначити слабкі місця та оперативно їх усувати.

Не менш важливим напрямом є підготовка персоналу. Людський фактор – один з основних елементів стійкості підприємства. Працівники повинні знати правила поведінки в надзвичайних ситуаціях, вміти користуватися засобами

індивідуального захисту, орієнтуватися на маршрутах евакуації, володіти навичками першої допомоги. Навчання мають бути регулярними, а не формальними: моделювання реальних сценаріїв, евакуаційні тренування, відпрацювання координації між підрозділами дозволяють суттєво підвищити готовність персоналу до дій у критичних обставинах. Окрім цього, важливо формувати психологічну стійкість, оскільки діяльність у стресових умовах потребує здатності приймати рішення швидко, чітко та відповідально.

Сучасні підприємства дедалі більше інтегрують цифрові й інформаційні технології у свою діяльність, що вимагає особливої уваги до кібербезпеки як складової загальної надійності. Надзвичайні ситуації можуть супроводжуватися кібератаками, втручанням у системи управління, збоєм інформаційних мереж. Захист даних, резервне копіювання, використання захищених каналів комунікації, створення дублюючих інформаційних центрів є елементами, без яких неможливо гарантувати безперервність діяльності. Впровадження процедур кіберзахисту узгоджується з вимогами національного законодавства щодо інформаційної безпеки та є органічною частиною системи кризової стійкості.

До шляхів підвищення надійності належить також удосконалення логістичної та постачальної системи. Підприємства, які залежать від єдиного постачальника або одного каналу перевезень, мають значно вищий рівень вразливості. Диверсифікація постачання, створення резервних матеріалів, планування альтернативних маршрутів транспортування та резервування ключових компонентів дозволяє зберігати стабільність навіть у випадку порушення традиційних логістичних ланцюгів. У галузях, де безперервність виробництва є критичною, підприємства нерідко формують запаси на різних складах, що знижує ризик одномоментних втрат.

Фінансові інструменти також відіграють важливу роль у зміцненні стійкості підприємства. Важливо створювати фінансові резерви, які дозволяють покривати непередбачені витрати, що можуть виникати в умовах надзвичайної ситуації. Оцінювання ризиків з використанням економічних методів, таких як

аналіз сценаріїв, прогнозування грошових потоків у кризових умовах, визначення можливих втрат, дозволяє підприємству планувати витрати на заходи з підвищення надійності більш обґрунтовано. Інвестиції в системи безпеки, резервні джерела живлення, модернізацію інженерної інфраструктури повинні розглядатися не як витрати, а як стратегічні вкладення, що забезпечують довгострокову стійкість.

Управління інформаційними потоками під час надзвичайних ситуацій також є критичним аспектом надійності. Ефективна система внутрішньої та зовнішньої комунікації дозволяє оперативно координувати дії працівників, інформувати партнерів та клієнтів, знижувати рівень паніки, а також налагоджувати взаємодію з органами державної влади. Комунікація повинна бути чіткою, послідовною і оперативною. Наявність офіційних каналів, відповідальних осіб, підготовлених інформаційних матеріалів забезпечує порядок і мінімізує ймовірність поширення неправдивої інформації.

Істотне значення має процес післякризового відновлення. Підприємство має оцінити масштаби збитків, визначити пріоритети відновлення, розробити план повернення до нормального режиму роботи. На цьому етапі важливо не лише відновити інфраструктуру чи обладнання, а й провести аналіз дій під час надзвичайної ситуації. Такий аналіз дозволяє визначити слабкі місця у системі управління, удосконалити процедури, оновити плани реагування та забезпечити більш високий рівень готовності у майбутньому. Для багатьох підприємств цей етап стає можливістю переосмислити бізнес-модель і впровадити інновації, які підвищують їхню конкурентоспроможність.

Окрему увагу слід приділити взаємодії з місцевими органами влади та державними службами. Законодавство України зобов'язує підприємства брати участь у системі цивільного захисту, що передбачає обмін інформацією, координацію дій та виконання вказівок органів управління. Підприємства, які активно співпрацюють із службами цивільного захисту, швидше отримують доступ до інформації, ресурсів та оперативної підтримки у разі небезпеки. Взаємодія виявляється особливо важливою за воєнних загроз, коли необхідно

забезпечити синхронізацію заходів підприємства з ширшими регіональними або національними потребами. Усі перелічені напрями утворюють комплексний підхід, який дозволяє забезпечити надійність підприємства в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, шляхи підвищення надійності роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій полягають у поєднанні технічних, організаційних, управлінських та фінансових заходів, заснованих на принципах цивільного захисту, вимогах чинного законодавства та сучасних ризик-орієнтованих підходах. Підприємство має створити культуру готовності та передбачуваності, що передбачає інтеграцію заходів безпеки в усі рівні управління. Такий підхід дозволяє знизити масштаб потенційних втрат, забезпечити стійкість основних процесів, зберегти операційну діяльність та гарантувати безпеку персоналу навіть у найскладніших умовах.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати Розділу 4, можна стверджувати, що система охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях у ТОВ «Терно-граф» має комплексний і превентивний характер. Підприємство послідовно інвестує не менше 0,5 % ФОП у заходи безпеки, що дало змогу покращити умови праці, знизити професійні ризики та забезпечити відсутність нещасних випадків протягом останніх років. Поєднання ергономічної організації робочих місць, регулярних інструктажів, контролю за санітарно-технічним станом та соціального захисту працівників формує зрілу культуру безпеки. Одночасно в розділі обґрунтовано, що підвищення надійності роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій вимагає системного управління ризиками, стійкої матеріально-технічної бази, готовності персоналу, розвиненої комунікації та взаємодії з органами цивільного захисту. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише мінімізувати наслідки можливих загроз, а й забезпечити безперервність діяльності та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Терно-Граф», визначено вплив змін фінансово-кредитної політики на показники розвитку підприємства та розроблено альтернативні сценарії його подальшого розвитку. Основні висновки та пропозиції наведено нижче.

1. Розглянуто теоретичні засади розвитку підприємства та фінансово-кредитної політики. Показано, що зміни в обліковій ставці НБУ чи доступності кредитних ресурсів здатні виступати потужними екзогенними шоками для підприємства. Наприклад, у 2022 році облікова ставка була підвищена до 25%, що значно збільшило вартість запозичень і ускладнило доступ до кредитів для бізнесу. Такі зміни необхідно враховувати при стратегічному плануванні розвитку.

2. Проаналізовано сучасні підходи до сценарного моделювання. Встановлено, що побудова трьох базових сценаріїв (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) дозволяє передбачити можливі відхилення ключових фінансових показників підприємства. У міжнародній практиці понад 70 % великих компаній після 2001 р. активно застосовують сценарне планування, що підтверджує його ефективність у середовищі високої невизначеності.

3. Визначено інформаційно-аналітичну базу сценарного моделювання. Для побудови сценаріїв використано внутрішні фінансові показники підприємства за 2020–2024 рр. та зовнішні макроекономічні індикатори. Внутрішня база включає дані про виручку (зростання з 9 090,9 тис. грн у 2020 р. до 12 565,9 тис. грн у 2024 р.), собівартість, прибутковість, оборотність активів та ліквідність. Це дозволило забезпечити кількісну основу для сценарних розрахунків.

4. Аналіз динаміки доходів і витрат показав, що чистий дохід підприємства за п'ять років зріс на 38,2 %, з 9 090,9 тис. грн у 2020 р. до 12 565,9 тис. грн у 2024 р. Найбільше зростання відбулося у 2023 р. (+4 550,2 тис. грн, або +63,1 % порівняно з 2022 р.). Валовий прибуток зріс майже вдвічі – з 648,5 тис. грн у 2022 р. до 1 278,3 тис. грн у 2024 р. Водночас собівартість у 2024 р. сягнула 11 287,6 тис. грн, що на 72 % більше, ніж у 2022 р. Рекомендовано зосередити увагу на контролі виробничих витрат.

5. Оцінка ділової активності засвідчила, що у 2021-2023 рр. підприємство ефективно використовувало ресурси: коефіцієнт оборотності активів зріс із 4,74 до 6,27, а запасів – із 22,45 до 55,12 оборотів на рік. Проте у 2024 р. спостерігалось суттєве погіршення: оборотність активів впала до 4,33 (-30,9 %), дебіторської заборгованості – до 7,62, тоді як роком раніше вона становила 13,90. Це свідчить про уповільнення операційного циклу та потребу в оптимізації роботи з дебіторами.

6. Показники фінансової стійкості та ліквідності свідчать, що підприємство зберігало прибутковість упродовж 2020-2024 рр.: чистий прибуток коливався в межах 201,7-303,4 тис. грн, у 2024 р. він становив 263,2 тис. грн. Проте коефіцієнти оборотності та тривалість операційного циклу вказують на погіршення ліквідності у 2024 р. (тривалість оборотності активів збільшилася до 68,6 днів порівняно з 47,1 днем у 2023 р.). Рекомендовано запровадити регулярний моніторинг показників ліквідності та платоспроможності.

7. Ідентифіковано ключові фактори впливу фінансово-кредитної політики на діяльність підприємства: рівень облікової ставки, доступність банківського кредитування, валютні коливання та державні програми підтримки. Наприклад, різке підвищення ставки НБУ у 2022 р. збільшило вартість обслуговування боргу, тоді як програми пільгового кредитування для бізнесу створюють потенціал для зростання обсягів інвестицій.

8. Розроблено три сценарії розвитку підприємства. За оптимістичного сценарію (помірні ставки, доступне кредитування) прогнозується збільшення

доходів на 20-25 % та зростання валового прибутку до понад 1,5 млн грн. Реалістичний сценарій передбачає стабільність ключових показників на рівні 2024 р. Песимістичний сценарій (високі ставки, спад попиту) може призвести до зменшення чистого прибутку більш ніж удвічі та зростання тривалості оборотного циклу до понад 80 днів.

9. Сформульовано стратегічні рекомендації для адаптації фінансової політики підприємства: розробити гнучкі фінансові плани під різні сценарії, активніше використовувати державні програми кредитної підтримки, створити резерви ліквідності та диверсифікувати джерела фінансування. Застосування таких підходів дозволить зменшити вплив зовнішніх шоків та забезпечити стійкість підприємства навіть у несприятливих умовах.

10. Проаналізовано стан охорони праці в ТОВ «Терно-граф» та виявлено, що системне підвищення якості умов праці напряму пов'язане зі зростанням фінансування заходів безпеки. Закладений норматив у 0,5 % ФОП забезпечив поступове збільшення ресурсів на охорону праці з 2020 по 2024 рр., що дозволило модернізувати робочі місця, впровадити регулярні інструктажі та гарантувати нульовий рівень виробничого травматизму. Це підтверджує ефективність цілеспрямованої інвестиційної моделі забезпечення безпеки персоналу.

11. Розкрито комплекс сучасних підходів до підвищення надійності роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Доведено, що поєднання ризик-орієнтованого аналізу, технічної стійкості інфраструктури, підготовки персоналу та налагодженої комунікації формує цілісну систему цивільного захисту. Світовий досвід засвідчує, що підприємства, які інтегрують превентивні заходи й плани безперервності діяльності у стратегічне управління, зменшують потенційні втрати в середньому на 30–40%, що підкреслює значення комплексної готовності до НС.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Раєвнєва О. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. *Problems of Economy*. 2021. № 4. С. 114-120. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-114-120>.
2. Саїнчук Н. В., Камаєва А. О. Фінансово-кредитні важелі інвестування економіки: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 548-556. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-130>.
3. Макаренко О. В. Основи фінансового менеджменту. Київ: ФПК, 2021. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Book_2021_Makarenko_Osnovy_finansovoho_menedzhmentu.pdf.
4. VoxUkraine. (2022, November 30). *Assessing the NBU's monetary policy in 2022*. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/en/assessing-the-nbus-monetary-policy-in-2022>.
5. University of Minnesota Libraries Publishing. (n.d.). *8.5 Scenario planning and analysis*. In *International Business*. Retrieved July 11, 2025. URL: <https://open.lib.umn.edu/internationalbusiness/chapter/8-5-scenario-planning-and-analysis/>.
6. Носаченко О. А. Особливості формування сценаріїв розвитку підприємств харчової промисловості в кризових умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 92-96. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-16>.
7. Степанова Л.І., Козак А.В. Сценарне планування в умовах геополітичних та економічних викликів: досвід українських експортних компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2023. № 10 (6). С. 127-140.
8. Embedding Project. (2022, October 4). *Scenario planning made simple: An 8-step method*. Embedding Project. Retrieved July 11, 2025, from URL: <https://embeddingproject.org/blog/scenario-planning-made-simple-an-8-step-method/>.

9. Панухник О.В., Голич Н.В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ*. 2020. № 3 (39). С. 17-29. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33028/3/Osoblyvosti_vykorystannya_%20adaptivnoho_%20modelyuvannya_.pdf.

10. Маркович І.Б., Крупка А.Я. Фінансовий контролінг операцій з цінними паперами в аспекті оподаткування. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 86 (1). С. 77-83. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.077.

11. Маркович І.Б. Моделювання податкових ризиків у системах фінансового контролінгу з використанням Big Data та прогнозної аналітики. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 92 (1). С. 93-99. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.093.

12. Супруненко С.А., Чорновол А.О., Гаврилюк В.М. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 213-227. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.

13. Жукевич С. Конвергенція фінансового аналізу в новітній парадигмі управління: візуалізація його генштальту та основні концепти. *Вісник економіки*. 2025. № 1. С. 199-215. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.199>.

14. Капелюшна Т.В. Формування площини безпеки підприємства під дією ризиків і загроз. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249-255. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>.

15. Танклевська Н.С., Калініченко А.В. Етимологія поняття «фінансова стійкість підприємства». *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 283-289. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-283-289>.

16. Копилук О.І., Шемаєва Л.Г., Назаренко В.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 81-87. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-81-87>.

17. Людковська Ю. Оцінка сучасних тенденцій банківського кредитування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2208>.
18. Владика Ю. Адаптація кредитної політики комерційних банків в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3181>.
19. Тимошенко М. Банківське кредитування в сучасних умовах: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3998>.
20. Пивовар П.В. Індекс Doing Business як індикатор розвитку підприємницького середовища: сценарний підхід. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 43-48. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.43>.
21. Ключка О. Активізація ринку банківського кредитування України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3890>.
22. Маршук Л. Фінансова система України в умовах війни: ризики та інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1232>.
23. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування ЗЕД підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>.
24. Чернова Н.Л., Гур'янова Л.С. Економіко-математичне моделювання інтегративного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 120-126. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-120-126>.
25. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування на підприємстві: гнучкі підходи та сценарне моделювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1342>.

26. Радченко Н.Г. Моделі банківського кредитування суб'єктів господарювання: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.3>.

27. Озерчук О.В., Клименко К.В. Особливості функціонування небанківських фінансово-кредитних установ в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 77-82. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.77>.

28. Захожай К.В., Шаталов Є.В. Особливості фінансування збалансованого розвитку держави. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 83-87. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.9.83>.

29. Матусевич О., Сербін О. Сталий розвиток банківського сектору України в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 98-105. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.98>.

30. Яковлев В. Вплив сучасної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3381>.

31. Євтушенко В.А. Удосконалення підходів до стратегічного планування на основі сценарного аналізу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 198-203. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203>.

32. Сорокін С.А. Когнітивне моделювання процесів розвитку індустріальних парків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 421-432. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-421-432>.

33. Гайдей О.В. Моделі та інструменти управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 67-73. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-67-73>.

34. Стручок В.С. «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

35. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей

денної та заочної (дистанційної) форм навчання / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

36. Лацік Т., Панухник О. Сучасні фінансові інструменти формування стійкого бізнес середовища в Україні. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 20 травня 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 102-104.

37. Лацік Т., Панухник О. Коригування фінансової політики підприємства на основі ризик-орієнтованого підходу. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (Тернопіль, 17 листопада 2025). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 49-50.

38. Химич І.Г. Фінансово-економічна оцінка бізнесу: масштабування та проєктний менеджмент. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.54%20>.

39. Химич І., Панухник О., Черній І. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5 (90). С. 122-133. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.122.

40. Химич І.Г., Винник Т.М., Тимошик Н.С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 30-41. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23kihdp.pdf>.

41. Химич І., Різник Н. Фінансово-економічний аналіз підприємств: основа прогнозування позитивних результатів в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2024. № 3 (1). С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.06>.

42. Химич І., Чура С. Фінансово-економічна діагностика як метод оцінки бізнесу. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (Київ, 5-6 березня 2024). К.: НАУ, 2024. С. 425-427.

ДОДАТКИ