

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах
економічної нестабільності»**

Виконав: студент IV курсу, групи ФБС-41

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Рубанський Микола

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
фінансів

Гораль Л.Т.

Рецензент:

Івано-Франківськ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та види фінансової стійкості підприємства..	6
1.2. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах проявів економічної нестабільності.....	13
1.3. Система показників оцінки фінансового стану та методичні підходи до визначення фінансової стійкості	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНІСЛАВ-СЕРВІС».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Станіслав-сервіс».....	26
2.2. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства як основи його фінансової стійкості	31
2.3. Діагностика фінансової незалежності та аналіз запасу фінансової міцності об'єкта дослідження.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	43
3.1. Комплекс заходів щодо оптимізації та мінімізації фінансових ризиків з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства	43
3.2. Обґрунтування системи стратегічних напрямків та фінансового контролінгу для підвищення фінансової стійкості підприємств.....	50

ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових характеристик його фінансового стану, що визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. В умовах тривалого воєнного стану та системних потрясінь, що охопили економіку України з 2022 року, проблема управління фінансовою стійкістю набула принципово нового виміру. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, різкі коливання валютного курсу, скорочення платоспроможного попиту та зростання непередбачуваних витрат перетворили фінансову стійкість на ключовий чинник виживання підприємств малого бізнесу. Для таких суб'єктів, як ТОВ «Станіслав-Сервіс», що функціонують в умовах обмежених ресурсів і спрощеної системи управління, своєчасна діагностика фінансового стану та розробка обґрунтованих заходів зміцнення фінансової рівноваги набувають критичного значення.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні аспекти, провести комплексну діагностику та обґрунтувати стратегічні напрями підвищення фінансової стійкості підприємства на прикладі ТОВ «Станіслав-Сервіс» в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та класифікацію видів фінансової стійкості підприємства;
- охарактеризувати механізм управління фінансовою стійкістю в умовах економічної нестабільності;
- систематизувати методичні підходи та систему показників оцінки фінансової стійкості підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Станіслав-Сервіс» та проаналізувати динаміку основних показників його діяльності;
- оцінити ліквідність і платоспроможність підприємства як основи його фінансової стійкості;

- здійснити діагностику фінансової незалежності та аналіз запасу фінансової міцності ТОВ «Станіслав-Сервіс»;
- провести інтегральну діагностику ймовірності банкрутства та розробити комплекс антикризових заходів;
- обґрунтувати систему фінансового контролінгу як стратегічного інструменту підвищення фінансової стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансова стійкість ТОВ «Станіслав-Сервіс» в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичний інструментарій управління фінансовою стійкістю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано методи: аналізу і синтезу, абстрагування та узагальнення (для теоретичних узагальнень); горизонтальний і вертикальний аналіз (для оцінки динаміки і структури фінансових показників); коефіцієнтний аналіз (для розрахунку показників ліквідності, фінансової незалежності); інтегральне моделювання за моделями Альтмана, Спрінгейта, Терещенка та Тафлера; операційний аналіз беззбитковості; сценарне прогнозування.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2022-2025 роки (баланс, звіт про фінансові результати), нормативно-правові акти України, що регулюють фінансову діяльність підприємств, аналітичні матеріали Міністерства фінансів України та Національного банку України, наукові праці вітчизняних учених у галузі фінансового менеджменту та фінансового аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних пропозицій щодо підвищення фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс»: антикризових заходів оптимізації структури капіталу з кількісними цільовими орієнтирами за моделлю Терещенка та покрокового плану впровадження системи фінансового контролінгу, адаптованого до умов мікропідприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основного тексту становить 67 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 16 рисунків і список із 45 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та види фінансової стійкості підприємства

Фінансова стійкість є однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства, яка визначає його здатність зберігати рівновагу та ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища. Попри значну кількість наукових досліджень, у сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування даної категорії, що зумовлено її складністю та багатовимірністю [24].

Аналіз еволюції наукових підходів свідчить, що у ранніх дослідженнях фінансова стійкість розглядалася переважно через призму структури майна та джерел його формування. Зокрема, вона ототожнювалася зі співвідношенням власного і позикового капіталу, що відображало лише статичний аспект цього явища [5]. Натомість сучасний науковий дискурс розширює зміст категорії, доповнюючи її динамічними, функціональними та інтегральними характеристиками.

У межах сучасної економічної теорії доцільно виокремити кілька основних підходів до визначення сутності фінансової стійкості:

- ресурсний підхід, що акцентує увагу на здатності підприємства забезпечувати свою діяльність власними фінансовими ресурсами;
- балансовий підхід, який трактує фінансову стійкість як рівновагу між активами та пасивами;
- функціональний підхід, відповідно до якого фінансова стійкість визначається здатністю підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та реалізовувати стратегічні цілі [16].

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «фінансова стійкість» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «фінансова стійкість підприємства»

Автор	Визначення поняття «фінансова стійкість»
Г. В. Савицька [32]	«Здатність суб'єкта господарювання функціонувати й розвиватись, зберігати рівновагу активів і пасивів у змінному середовищі, що гарантує платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику»
А. М. Поддєрьогін, Л. Ю. Наумова [29]	«Стан фінансових відносин підприємства, при якому забезпечується стабільне перевищення доходів над витратами та вільне маневрування грошовими коштами для безперервного процесу виробництва»
М. Д. Білик [6]	«Інтегральна характеристика фінансового стану, що відображає результати господарської діяльності та ступінь забезпеченості фінансовими ресурсами»
В. В. Чепка, О. К. Матяш [38]	«Здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності за рахунок оптимальної структури капіталу та ефективного управління фінансовими потоками в умовах нестабільного середовища»
Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна [20]	«Динамічна інтегральна характеристика спроможності підприємства до мобілізації фінансових ресурсів при мінімальному ризику для здійснення господарської діяльності»
І. О. Бланк [7]	«Рівень формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, що обумовлює розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності»

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дозволяє дійти висновку, що більшість науковців концентрує увагу на трьох ключових аспектах:

- структурному (оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу);
- функціональному (здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання);
- динамічному (забезпечення фінансової рівноваги в умовах змін зовнішнього середовища).

Для підприємств сфери послуг, до яких належить ТОВ «Станіслав-Сервіс», особливого значення набуває функціональний аспект, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від швидкості адаптації до змін попиту та не передбачає формування значних запасів.

З урахуванням наведених підходів, фінансову стійкість підприємства доцільно визначати як інтегральну характеристику його фінансового стану, що

відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати збалансованість формування та використання фінансових ресурсів, підтримувати платоспроможність, інвестиційну привабливість і безперервність діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Складові фінансової стійкості підприємства та їх взаємозв'язок наведено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Складові фінансової стійкості підприємства

Джерело: [20]

Як свідчить рис. 1.1, фінансова стійкість є багатокомпонентною категорією, що формується під впливом таких взаємопов'язаних елементів, як фінансова незалежність, ліквідність і платоспроможність, ділова активність та рентабельність. При цьому недостатній рівень однієї складової може нівелювати позитивний вплив інших, зокрема низька ліквідність здатна знизити ефективність навіть за високого рівня фінансової незалежності.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації видів фінансової стійкості, систематизацію яких подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів фінансової стійкості підприємства

Класифікаційна ознака	Вид фінансової стійкості	Характеристика
За масштабом охоплення	Загальна	Характеризує сукупну фінансову рівновагу підприємства в усіх напрямках діяльності
	Структурна	Відображає рівновагу окремих елементів фінансової системи (капіталу, активів, потоків)
За горизонтом часу	Поточна (короткострокова)	Здатність виконувати поточні зобов'язання та забезпечувати ліквідність у горизонті до 1 року
	Стратегічна (довгострокова)	Спроможність підтримувати фінансову рівновагу у середньо- та довгостроковій перспективі
За характером зовнішнього впливу	Внутрішня	Визначається якістю фінансового менеджменту, структурою капіталу та ефективністю діяльності
	Зовнішня	Залежить від стабільності макроекономічного середовища та державної регуляторної політики
За типом фінансового стану	Абсолютна ($S=\{1;1;1\}$)	Запаси та витрати повністю покриваються ВОК; найвищий рівень стійкості, трапляється рідко
	Нормальна ($S=\{0;1;1\}$)	Запаси покриваються ВОК та довгостроковими позиками; платоспроможність гарантована
	Нестійка ($S=\{0;0;1\}$)	Запаси покриваються усіма джерелами; платоспроможність порушена, але відновлювана
	Кризова ($S=\{0;0;0\}$)	Запаси не покриваються жодним джерелом; підприємство на межі банкрутства

Джерело: систематизовано на основі [6; 10]

Наведена класифікація дозволяє комплексно охарактеризувати фінансову стійкість підприємства за різними аналітичними ознаками. З практичної точки зору найбільш інформативним є поділ за типом фінансового стану, оскільки він базується на розрахункових показниках бухгалтерського балансу та дає можливість об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан підприємства.

Суттєвий вплив на рівень фінансової стійкості підприємства здійснюють різноманітні фактори, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства

Джерело: систематизовано на основі [29; 32]

Як видно з рисунка 1.2, зовнішні фактори формують загальні умови функціонування підприємства та визначають межі його фінансових можливостей, тоді як внутрішні фактори відображають ефективність управлінських рішень і рівень використання ресурсного потенціалу. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності значення зовнішніх факторів суттєво зростає, особливо для малих підприємств.

Типи фінансової стійкості підприємства за тривимірним показником S представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Типи фінансової стійкості підприємства за тривимірним показником

Джерело: систематизовано на основі [10; 20]

Зазначена класифікація ґрунтується на співвідношенні джерел фінансування із величиною запасів підприємства. При цьому нормальний тип фінансової стійкості ($S = \{0; 1; 1\}$) забезпечує достатній рівень платоспроможності. У разі нестійкого стану ($S = \{0; 0; 1\}$) підприємство потребує реалізації заходів щодо зміцнення фінансової бази, зокрема шляхом нарощування власних оборотних коштів.

Поряд із традиційними класифікаційними ознаками в сучасній науці виокремлюють також конкурентну та інноваційну фінансову стійкість. Конкурентна стійкість відображає здатність підприємства зберігати фінансові переваги над ринковими суперниками за рахунок ефективнішого використання ресурсів. Інноваційна стійкість характеризує спроможність фінансувати науково-технічні розробки та впровадження нових продуктів без загрози порушення фінансової рівноваги. Для сфери послуг, де технологічне оновлення є ключовим чинником конкурентоспроможності, обидва види набувають особливої ваги [8].

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та вартістю підприємства. Дослідження свідчать, що підприємства з вищим рівнем фінансової стійкості, як правило, мають нижчу вартість залучення капіталу та вищу ринкову оцінку, оскільки інвестори сприймають їх

як менш ризиковані об'єкти вкладень. Таким чином, зміцнення фінансової стійкості є не лише захисним, а й вартісно-орієнтованим управлінським завданням [10].

Таблиця 1.3

Розширена класифікація видів фінансової стійкості підприємства за сучасними підходами

Вид фінансової стійкості	Класифікаційна ознака	Змістова характеристика
Конкурентна	За ринковою позицією	Здатність зберігати фінансові переваги над конкурентами за рахунок ефективнішого використання ресурсного потенціалу
Інноваційна	За характером розвитку	Спроможність фінансувати інноваційну діяльність та впровадження нових технологій без порушення фінансової рівноваги
Вартісно-орієнтована	За впливом на вартість бізнесу	Забезпечення зростання ринкової вартості підприємства через мінімізацію вартості капіталу та підвищення інвестиційної привабливості
Екологічна (ESG-стійкість)	За відповідністю стандартам сталого розвитку	Здатність підтримувати фінансову рівновагу при дотриманні екологічних та соціальних зобов'язань у рамках ESG-концепції

Джерело: систематизовано на основі [8; 24]

Наведені у табл. 1.3 сучасні види фінансової стійкості розширюють традиційне розуміння цієї категорії та відображають актуальні тенденції розвитку корпоративних фінансів. Зокрема, зростаючий інтерес до ESG-стійкості зумовлений посиленням вимог інвесторів та регуляторів до прозорості нефінансової діяльності підприємств. Для вітчизняних підприємств урахування цих аспектів є передумовою залучення іноземного капіталу в рамках повоєнного відновлення [10].

Взаємозумовленість видів фінансової стійкості та їх вплив на загальний рівень фінансового стану підприємства схематично відображено на рис. 1.4.

ЗАГАЛЬНА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА			
↓↓↓↓			
Поточна стійкість ліквідність, платоспроможність	Стратегічна стійкість структура капіталу	Конкурентна стійкість ринкові переваги	Інноваційна стійкість технологічний розвиток

Рис. 1.4. Ієрархічна структура загальної фінансової стійкості підприємства

Джерело: розроблено на основі [6; 10]

Як видно з рис. 1.4, загальна фінансова стійкість формується через взаємодію чотирьох рівнів: поточного (ліквідність і платоспроможність), стратегічного (структура капіталу), конкурентного (ринкові переваги) та інноваційного (технологічний розвиток). Недостатній рівень будь-якої складової негативно відбивається на загальній стійкості системи, що підкреслює необхідність комплексного управлінського підходу, а не зосередження виключно на окремих показниках [6].

Отже, фінансова стійкість підприємства є складною багатоаспектною економічною категорією, що поєднує структурні, функціональні та динамічні характеристики його фінансового стану. Її ґрунтовне теоретичне осмислення є необхідною передумовою для формування ефективного механізму управління фінансовою стійкістю підприємства.

1.2. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах проявів економічної нестабільності

Ефективне забезпечення фінансової стійкості підприємства неможливе без формування дієвого механізму управління нею. В умовах економічної нестабільності цей механізм набуває особливого значення, оскільки саме від його якості та гнучкості залежить здатність підприємства адекватно реагувати

на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати фінансові ризики. Для малих підприємств формування такого механізму ускладнюється обмеженістю людських та фінансових ресурсів для його реалізації [19; 31].

У науковій літературі під механізмом управління фінансовою стійкістю розуміють сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, важелів та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості підприємства відповідно до цілей його стратегічного розвитку [3]. При цьому ключовим завданням механізму є не лише підтримання поточного рівня фінансової рівноваги, а й створення умов для нарощення фінансового потенціалу підприємства.

Структуру механізму управління фінансовою стійкістю підприємства наочно відображено на рис. 1.5.

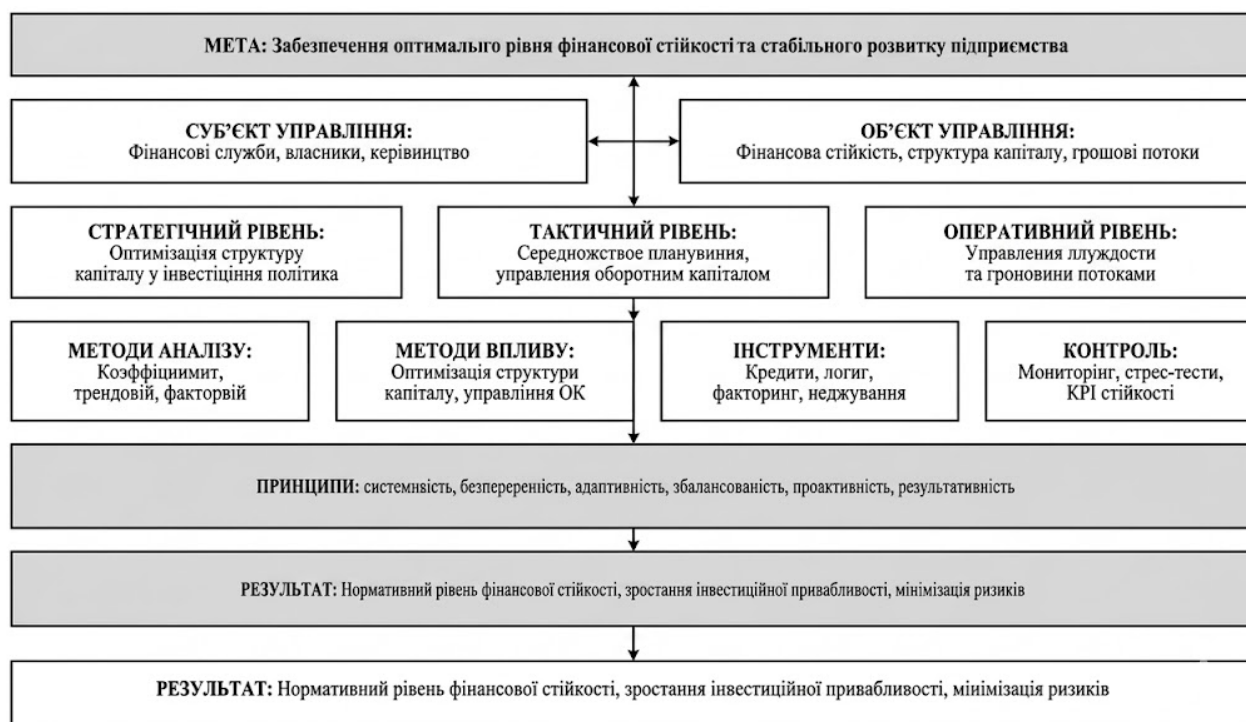


Рис. 1.5. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: [1; 3]

Як видно з рис. 1.5, механізм управління фінансовою стійкістю є ієрархічно побудованою системою, що включає визначення мети, суб'єкт і об'єкт управління, три рівні прийняття рішень та результуючу ланку. Слід наголосити, що для підприємств з концентрованою управлінською структурою,

де власник одночасно є фінансовим менеджером і виконавцем, суб'єкт управління фактично збігається в одній особі, що підвищує вимоги до його компетентності у сфері фінансового аналізу.

Механізм управління фінансовою стійкістю функціонує відповідно до певних принципів, які у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Принципи функціонування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства

Принцип	Зміст принципу
Системність	Комплексний розгляд усіх аспектів фінансового стану підприємства в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості
Безперервність	Постійний моніторинг фінансових показників та своєчасне коригування управлінських рішень
Адаптивність	Здатність механізму оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Збалансованість	Досягнення рівноваги між прибутковістю та ризиком, між короткостроковими та довгостроковими цілями
Проактивність	Орієнтованість на превентивне управління ризиками та попередження кризових явищ
Цілеспрямованість	Підпорядкованість усіх заходів стратегічній меті – забезпеченню фінансової стійкості підприємства
Результативність	Орієнтація на досягнення конкретних вимірюваних результатів у вигляді нормативних значень показників

Джерело: систематизовано автором на основі [24]

Наведені у табл. 1.4 принципи визначають якісні характеристики механізму управління фінансовою стійкістю. В умовах воєнної економіки особливої ваги набувають принципи адаптивності та проактивності: підприємство повинно не лише реагувати на уже виявлені загрози, а й завчасно формувати буферні запаси ліквідності та розробляти сценарні плани дій. Для мікропідприємств принцип результативності набуває критичного значення – при обмежених ресурсах кожна управлінська дія має давати вимірюваний фінансовий ефект [1].

Серед методів управління фінансовою стійкістю виокремлюють методи аналізу та методи впливу. До методів аналізу відносять: коефіцієнтний аналіз, трендовий аналіз, факторний аналіз, порівняльний аналіз, методи економіко-математичного моделювання. Методи впливу включають: оптимізацію структури капіталу, управління оборотним капіталом, управління грошовими потоками, дивідендну та інвестиційну політику, управління фінансовими ризиками [24; 34].

У сучасній науковій літературі механізм управління фінансовою стійкістю розглядається в контексті трьох управлінських горизонтів: оперативного, тактичного та стратегічного. На оперативному рівні вирішуються завдання підтримки поточної ліквідності та управління грошовими потоками. Тактичний рівень охоплює середньострокове фінансове планування та оптимізацію структури оборотного капіталу. Стратегічний рівень передбачає формування оптимальної структури капіталу та реалізацію інвестиційної політики [11].

Важливою складовою механізму управління фінансовою стійкістю в умовах нестабільності є система фінансового моніторингу та раннього попередження кризових явищ. Р. Августин та І. Демків обґрунтовують необхідність використання стратегічно-тактичного інструментарію, що включає збалансовану систему показників, матрицю фінансових стратегій, аналіз відхилень та систему КРІ фінансової стійкості [1]. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативне реагування на негативні тенденції у фінансовому стані підприємства.

Важливим структурним елементом механізму управління фінансовою стійкістю є антикризове фінансове управління, яке передбачає розроблення та реалізацію заходів щодо відновлення фінансової рівноваги у разі погіршення фінансового стану підприємства. Антикризовий блок механізму охоплює діагностику кризових явищ, розробку плану фінансового оздоровлення, реструктуризацію зобов'язань та оперативне управління грошовими потоками з метою відновлення платоспроможності [23].

Практична реалізація механізму управління фінансовою стійкістю значною мірою залежить від якості фінансового планування. У сучасних умовах найбільш ефективним є поєднання ковзного бюджетування (rolling budget) з елементами сценарного планування. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати фінансові плани відповідно до змін зовнішнього середовища, не порушуючи загальної стратегічної логіки розвитку підприємства [14].

Порівняльну характеристику інструментів фінансового планування у контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика інструментів фінансового планування для
забезпечення стійкості**

Інструмент планування	Горизонт планування	Вплив на фінансову стійкість	Обмеження
Річний бюджет (master budget)	12 місяців	Забезпечує загальну фінансову рівновагу, планування структури капіталу	Низька гнучкість в умовах нестабільності
Ковзний бюджет (rolling budget)	3–6 місяців з постійним оновленням	Висока адаптивність до змін, оперативне коригування ліквідності	Трудомісткість щомісячного перегляду
Сценарне планування	1–3 роки (3 сценарії)	Управління ризиками, підготовка до кризових ситуацій	Складність розробки реалістичних сценаріїв
Касовий план (cash flow forecast)	1–13 тижнів	Забезпечення поточної ліквідності, уникнення касових розривів	Не охоплює стратегічний горизонт

Джерело: систематизовано на основі [11; 23]

Аналіз інструментів фінансового планування, наведених у табл. 1.5, свідчить про доцільність одночасного застосування кількох інструментів: річного бюджету – для стратегічного орієнтиру, ковзного бюджету – для тактичного коригування та щотижневого касового плану – для оперативного контролю ліквідності. Для підприємств малого бізнесу оптимальним є

спрощений варіант, що поєднує квартальний бюджет та 4-тижневий касовий прогноз [23].

Схему взаємодії трьох рівнів фінансового планування у механізмі забезпечення фінансової стійкості підприємства наведено на рис. 1.6.

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ	ТАКТИЧНИЙ РІВЕНЬ	ОПЕРАТИВНИЙ РІВЕНЬ
Річний бюджет Структура капіталу	Ковзний бюджет Оборотний капітал	Касовий план Поточна ліквідність
↓ РЕЗУЛЬТАТ: ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА		

Рис. 1.6. Трирівнева система фінансового планування у механізмі управління стійкістю

Джерело: розроблено на основі [11; 14]

Отже, механізм управління фінансовою стійкістю підприємства є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, функціонування якої спрямоване на збереження та зміцнення фінансової рівноваги суб'єкта господарювання. Ефективність цього механізму визначається повнотою охоплення всіх аспектів фінансового стану, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та якістю інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

1.3. Система показників оцінки фінансового стану та методичні підходи до визначення фінансової стійкості

Кількісна оцінка фінансової стійкості підприємства є необхідною передумовою ефективного управління нею. Для цього в економічній науці та практиці сформувалася розгалужена система показників, що охоплює як абсолютні, так і відносні характеристики фінансового стану суб'єкта господарювання. Методичні підходи до визначення фінансової стійкості постійно вдосконалюються, адаптуючись до потреб сучасної управлінської практики та особливостей конкретних галузей і форм власності.

У науковій літературі традиційно виокремлюють два базових підходи до оцінки фінансової стійкості: на основі абсолютних показників та на основі відносних показників (коефіцієнтів) [7; 10; 20]. Крім того, в останні роки активно розвиваються інтегральні підходи, що поєднують обидва типи показників у єдиному синтетичному індикаторі.

Методика визначення типу фінансової стійкості на основі абсолютних показників ґрунтується на аналізі співвідношення між запасами підприємства та джерелами їх формування. При цьому розраховуються три базові абсолютні показники: власні оборотні кошти ($ВОК = ВК - НА$), власні та довгострокові джерела ($ВДД = ВК + ДЗ - НА$), загальна величина основних джерел формування запасів ($ЗДЗ = ВДД + ПЗ$). На основі порівняння цих показників із фактичним обсягом запасів формується тривимірний вектор S [10].

Відносні показники (коефіцієнти) фінансової стійкості характеризують структуру капіталу та ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Систему основних коефіцієнтів із відповідними нормативними значеннями наведено у табл.1.6.

Система відносних показників оцінки фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норматив	Економічний зміст
Коефіцієнт автономії (Ка)	$Ka = BK / \text{Валюта балансу}$	$\geq 0,50$	Частка власного капіталу у загальних джерелах фінансування; незалежність від кредиторів
Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	$Kфр = ПК / BK$	$\leq 1,00$	Кількість позикових коштів на 1 грн власного капіталу; рівень фінансового левериджу
Коефіцієнт маневреності ВК (Км)	$Kм = ВОК / BK$	0,20–0,50	Частка власного капіталу, спрямованого на фінансування оборотних активів
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів (Кзоа)	$Kзоа = ВОК / ОА$	$\geq 0,10$	Частка оборотних активів, профінансованих власними коштами
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	$Kфс = (BK + ДЗ) / \text{Валюта балансу}$	$\geq 0,60$	Частка стабільних (довгострокових) джерел у валюті балансу
Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	$Kпз = (ВОК + ДК + КК) / \text{Запаси}$	$\geq 1,00$	Ступінь покриття запасів нормальними джерелами фінансування
Коефіцієнт реальної вартості майна (Крвм)	$Kрвм = (НА + \text{Запаси}) / \text{Валюта балансу}$	$\geq 0,50$	Частка засобів виробництва у майні підприємства; виробничий потенціал

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 20; 27]

Як свідчать дані табл.1.6, система коефіцієнтів охоплює різні аспекти фінансової стійкості: структуру капіталу (Ка, Кфр), стан оборотного капіталу (Км, Кзоа), якість джерел фінансування (Кфс, Кпз) та майновий потенціал (Крвм). Необхідно підкреслити, що нормативні значення є орієнтовними і можуть варіювати залежно від галузевої специфіки та масштабу підприємства. Зокрема, для підприємств сфери послуг з високою часткою необоротних активів від'ємне значення коефіцієнта маневреності є структурною особливістю, а не аномалією [21].

Порівняльну характеристику методичних підходів до оцінки фінансової стійкості наведено у табл.1.7.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства

Методичний підхід	Інструментарій	Характеристика та сфера застосування
Коефіцієнтний аналіз	Відносні показники (коефіцієнти)	Розрахунок системи коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності. Простий у застосуванні, широко стандартизований. Не враховує галузеву специфіку
Абсолютний аналіз	Тривимірний вектор S	Визначення типу фінансової стійкості (абсолютна, нормальна, нестійка, кризова) на основі покриття запасів джерелами. Простий у розрахунку, але недостатньо деталізований
Інтегральний підхід	Узагальнюючий індикатор	Зважене об'єднання коефіцієнтів в єдиний синтетичний показник. Моделі Терещенка, дискримінантні моделі. Висока інформативність, але складність калібрування вагів
Прогнозування банкрутства	Дискримінантні моделі	Модель Альтмана (Z-score), Таффлера, Спрінгейта, Терещенка. Завчасно виявляє загрозу неплатоспроможності. Вимагає адаптації до умов вітчизняного ринку
Аналіз беззбитковості	Поріг рентабельності, ЗФМ	Визначення мінімального обсягу реалізації для покриття витрат та запасу фінансової міцності. Ефективний для оперативного управління операційними ризиками
Стрес-тестування	Сценарні плани	Моделювання фінансових результатів при оптимістичному, базовому та песимістичному сценаріях. Необхідний в умовах нестабільності
Модель DuPont	Декомпозиція ROE	Розкладання рентабельності власного капіталу на операційну ефективність, оборотність активів та фінансовий мультиплікатор. Виявляє вплив важеля на стійкість

Джерело: систематизовано на основі [6; 25]

Аналіз табл. 1.7 свідчить про те, що жоден із методичних підходів не є універсальним: кожен має свої переваги і обмеження. Для комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно застосовувати сукупність методів. Зокрема, для малих підприємств сфери послуг найбільш інформативним є поєднання коефіцієнтного аналізу (для структурної оцінки), тривимірного вектора S (для визначення типу стійкості) та аналізу беззбитковості (для операційної діагностики) – що й реалізовано у другому розділі дослідження щодо ТОВ «Станіслав-Сервіс».

Важливим методичним аспектом є визначення порогу рентабельності та запасу фінансової міцності (ЗФМ) підприємства. Порогова виручка від реалізації визначається як відношення постійних витрат до коефіцієнта маржинального доходу ($\text{КМД} = \text{МД}/\text{ЧД}$). Запас фінансової міцності у відносному вираженні розраховується за формулою:

$$\text{ЗФМ}\% = (\text{ЧД} - \text{ПР}) / \text{ЧД} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де ЧД – чистий дохід, ПР – поріг рентабельності.

Цей показник відображає, наскільки підприємство може знизити обсяги реалізації без переходу у збиткову зону [32].

Необхідно також наголосити на важливості якості інформаційного забезпечення оцінки фінансової стійкості. Основним джерелом інформації є фінансова звітність підприємства: Баланс (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2), Звіт про рух грошових коштів (форма №3). Достовірність цих даних безпосередньо визначає точність аналізу. В умовах воєнного часу важливого значення набуває також коригування даних на інфляційну складову та курсові різниці [6].

Система показників оцінки фінансової стійкості підприємства є розгалуженою і включає абсолютні показники (тривимірний вектор S), відносні коефіцієнти (K_a , K_m , K_{fr} тощо), операційні індикатори (ЗФМ, операційний важіль) та інтегральні моделі прогнозування банкрутства. Комплексне застосування різних методичних підходів забезпечує всебічну та об'єктивну оцінку фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища.

Доповнюючи систему абсолютних і відносних показників, сучасна фінансова наука активно застосовує індикатори грошових потоків для оцінки реальної фінансової стійкості підприємства. На відміну від облікових показників, грошові потоки відображають фактичний рух коштів і не піддаються маніпулюванню через облікову політику. Серед найбільш інформативних показників виокремлюють: коефіцієнт достатності

операційного грошового потоку (Cash Flow Coverage Ratio), що характеризує здатність операційної діяльності покривати поточні зобов'язання; коефіцієнт реінвестування грошового потоку, що відображає частку операційних надходжень, яка спрямовується на розвиток бізнесу [20].

Нормативні значення основних показників грошових потоків для підприємств сфери послуг, що дозволяють оцінити рівень їх фінансової стійкості, систематизовано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Показники грошових потоків у системі оцінки фінансової стійкості підприємств сфери послуг

Показник	Формула розрахунку	Норматив	Економічний зміст
Коефіцієнт покриття боргу грошовим потоком (DSCR)	ЧГП від операц. д-сті / Виплати за боргом	$\geq 1,25$	Здатність обслуговувати борг з поточної діяльності
Коефіцієнт якості виручки (CQ)	Грошові надходження від реалізації / Чистий дохід	$\geq 0,90$	Частка грошового доходу в загальній виручці (реальна оплата)
Коефіцієнт реінвестування вільного грошового потоку	Вільний ГП / Операційний ГП	0,20–0,50	Частка доходу, що спрямовується на розвиток підприємства
Коефіцієнт грошового покриття короткострокових зобов'язань	Операційний ГП / Поточні зобов'язання	$\geq 0,40$	Достатність грошових надходжень для погашення поточних боргів

Джерело: систематизовано автором на основі [32]

Дані табл. 1.8 демонструють, що показники грошових потоків органічно доповнюють традиційний коефіцієнтний аналіз. Особливо важливим для підприємств сфери послуг є коефіцієнт якості виручки, оскільки ця галузь характеризується значною питомою вагою дебіторської заборгованості, яка може суттєво завищувати фінансові результати порівняно з реальним грошовим надходженням [20].

Ще одним перспективним напрямом розвитку методичного інструментарію є застосування матричних методів оцінки фінансової стійкості. Зокрема, матриця фінансових стратегій Франсона-Романе, адаптована для українських умов, дозволяє одночасно оцінити результат господарської та фінансової діяльності підприємства, визначивши квадрант матриці, що відповідає поточному фінансовому стану. Це надає управлінцям не лише діагностичну, а й стратегічну інформацію – на основі положення підприємства у матриці можна визначити найбільш обґрунтований вектор фінансової стратегії [3].

Спрощену матрицю вибору стратегії управління фінансовою стійкістю залежно від значень результату господарської (РГД) та фінансової (РФД) діяльності наведено на рис. 1.8.

РГД / РФД	РФД < 0 (дефіцит)	РФД = 0 (рівновага)	РФД > 0 (надлишок)
РГД > 0 (зростання)	Залучення кредитів для фінансування зростання	Рівновага: поміrne зростання, збалансована стійкість	Інвестиції у розвиток, висока стійкість
РГД = 0 (стабіл.)	Нестабільність: скорочення витрат	Стійкість: підтримка поточного рівня	Помірне розширення або розподіл прибутку
РГД < 0 (спад)	Криза: антикризове управління, реструктуризація	Нестабільність: скорочення боргового навантаження	Ризик: відновлення господарської діяльності

Рис. 1.7. Матриця стратегій управління фінансовою стійкістю (адаптація моделі Франсона-Романе)

Джерело: розроблено на основі [3]

Матриця, зображена на рис. 1.7, надає менеджменту підприємства наочний орієнтир для вибору фінансової стратегії: зелені квадранти відповідають стійкому або зростаючому стану, жовті – нестабільності, що потребує коригувальних заходів, червоний – кризовому стану, за якого необхідне антикризове управління. Прикладне використання цієї матриці у поєднанні з коефіцієнтним аналізом та оцінкою грошових потоків формує повноцінний комплекс діагностичного інструментарію фінансової стійкості, що й застосовуватиметься у подальшому аналізі ТОВ «Станіслав-Сервіс» [3].

Таким чином, оцінка фінансової стійкості підприємства базується на використанні комплексної системи показників, яка охоплює як абсолютні, так і відносні характеристики його фінансового стану. Абсолютні показники дозволяють визначити тип фінансової стійкості та оцінити забезпеченість запасів джерелами їх фінансування, тоді як відносні коефіцієнти дають змогу проаналізувати структуру капіталу, рівень фінансової незалежності та ступінь ризику.

Водночас сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність застосування більш гнучких і комплексних методичних підходів, які поєднують традиційні інструменти фінансового аналізу з інтегральними моделями та методами прогнозування. Використання таких підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити потенційні загрози фінансової нестабільності, що має важливе значення для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Особливу роль у системі оцінки відіграють показники операційного аналізу, зокрема поріг рентабельності та запас фінансової міцності, які характеризують здатність підприємства функціонувати в умовах коливання обсягів діяльності. Їх застосування дає змогу оцінити межі безпечного функціонування підприємства та визначити рівень його чутливості до змін зовнішнього середовища.

Слід також підкреслити, що жоден із методичних підходів не є універсальним, а тому для отримання об'єктивної оцінки фінансової стійкості доцільно застосовувати їх у сукупності. Поєднання коефіцієнтного аналізу, оцінки типу фінансової стійкості та інструментів фінансового прогнозування забезпечує більш глибоке розуміння фінансових процесів та підвищує якість аналітичних висновків.

Крім того, ефективність оцінювання значною мірою залежить від якості інформаційної бази, яка формується на основі фінансової звітності підприємства. У сучасних умовах нестабільності важливим є врахування

впливу інфляційних процесів, валютних коливань та інших зовнішніх факторів, що можуть суттєво спотворювати результати аналізу.

Отже, система показників оцінки фінансової стійкості підприємства є важливим інструментом фінансового менеджменту, який забезпечує можливість комплексного аналізу фінансового стану та формування обґрунтованих управлінських рішень. Її використання створює методичну основу для подальшого дослідження фінансової діяльності підприємства, зокрема у межах аналітичної частини роботи, де буде здійснено оцінку фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНІСЛАВ- СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Станіслав-сервіс»

Оцінка фінансової стійкості підприємства потребує формування належної інформаційної бази, важливим елементом якої є його організаційно-економічна характеристика. Товариство з обмеженою відповідальністю «Станіслав-Сервіс» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України та розташованим за адресою: Івано-Франківська область, м. Івано-Франківськ, вул. Калуське шосе, буд. 4.

Підприємство здійснює діяльність у сфері надання послуг. Упродовж 2023-2024 років воно функціонувало як мікропідприємство (із чисельністю персоналу 1 особа), а у 2025 році перейшло до категорії малого підприємства відповідно до критеріїв Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Організаційна структура управління підприємства є спрощеною та однорівневою (рис. 2.1). В умовах мінімальної чисельності персоналу власник одночасно виконує функції керівника, бухгалтера та безпосереднього виконавця робіт, що є характерною рисою суб'єктів мікропідприємництва.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Джерело: складено за даними установчих документів ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Концентрація всіх управлінських, облікових та операційних функцій в одній особі суттєво впливає на систему внутрішнього контролю та фінансового планування. Відсутність функціонального розподілу праці підвищує операційний ризик і може призводити до прийняття фінансових рішень без належного аналітичного обґрунтування — що, як свідчать результати подальшого аналізу, знаходить відображення у показниках фінансової стійкості.

Концентрація управлінських, облікових та операційних функцій в одній особі істотно впливає на якість фінансового менеджменту та систему внутрішнього контролю. Зокрема, відсутність функціонального розподілу обов'язків підвищує рівень операційного ризику та може призводити до прийняття управлінських рішень без належного аналітичного обґрунтування, що в подальшому відображається на показниках фінансової стійкості підприємства.

Статутний капітал товариства становить 545,7 тис. грн і залишається незмінним упродовж усього аналізованого періоду (2022-2025 рр.). Це свідчить про відсутність зовнішнього інвестування та фінансування діяльності переважно за рахунок внутрішніх джерел.

Основні показники діяльності підприємства за 2022-2025 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2022-2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, 2025 р. до 2023 р.
Валюта балансу, тис. грн	507,2	466,1	531,0	531,0	23,8
Власний капітал, тис. грн	490,7	428,8	459,1	459,1	-31,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	16,5	37,3	71,9	71,9	55,4
Необоротні активи, тис. грн	479,0	453,1	516,8	516,8	37,8
Оборотні активи, тис. грн	28,2	13,0	14,2	14,2	-14
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	31,7	12,4	–	225,8	194,1
Загальні доходи, тис. грн	31,7	12,4	490,0	225,8	194,1
Загальні витрати, тис. грн	28,4	10,5	459,3	224,6	196,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2,0	1,6	30,3	1,2	-0,8
Статутний капітал, тис. грн	545,7	545,7	545,7	545,7	0
Непокритий збиток (накопич.), тис. грн	-55,0	-116,9	-86,6	-86,6	-31,6
Кількість працівників, осіб	1	1	1	1	0

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Дані табл. 2.1 дозволяють виокремити три основні етапи розвитку підприємства, а саме:

- перший етап (2022-2023 рр.) характеризується низьким рівнем операційної активності. Чистий дохід від реалізації скоротився з 31,7 тис. грн у 2022 році до 12,4 тис. грн у 2023 році. Водночас спостерігається суттєве зростання непокритого збитку – з -55,0 до -116,9 тис. грн, що свідчить про наявність значного обсягу збитків, сформованих у попередні періоди та відображених у звітності 2023 року. Така ситуація вказує на тривалу фінансову нестабільність підприємства.

- другий етап (2024 р.) характеризується суттєвим одноразовим зростанням фінансових результатів. Загальний дохід досяг 490,0 тис. грн, однак він сформований виключно за рахунок інших доходів, а не основної діяльності. Це дає підстави припустити здійснення значної разової операції (наприклад, реалізація активів або переоцінка майна). У результаті чистий прибуток склав 30,3 тис. грн, що дозволило частково компенсувати накопичені збитки (до –86,6 тис. грн). Водночас валюта балансу зросла до 531,0 тис. грн.

- третій етап (2025 р.) відображає відновлення операційної діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації становив 225,8 тис. грн при собівартості 190,8 тис. грн. Однак, незважаючи на суттєве зростання обсягів реалізації, чистий прибуток залишився на низькому рівні – 1,2 тис. грн. Основною причиною цього є значний обсяг інших витрат (33,8 тис. грн), що істотно знижують кінцевий фінансовий результат.

Наочно динаміку ключових показників відображено на рис. 2.2.

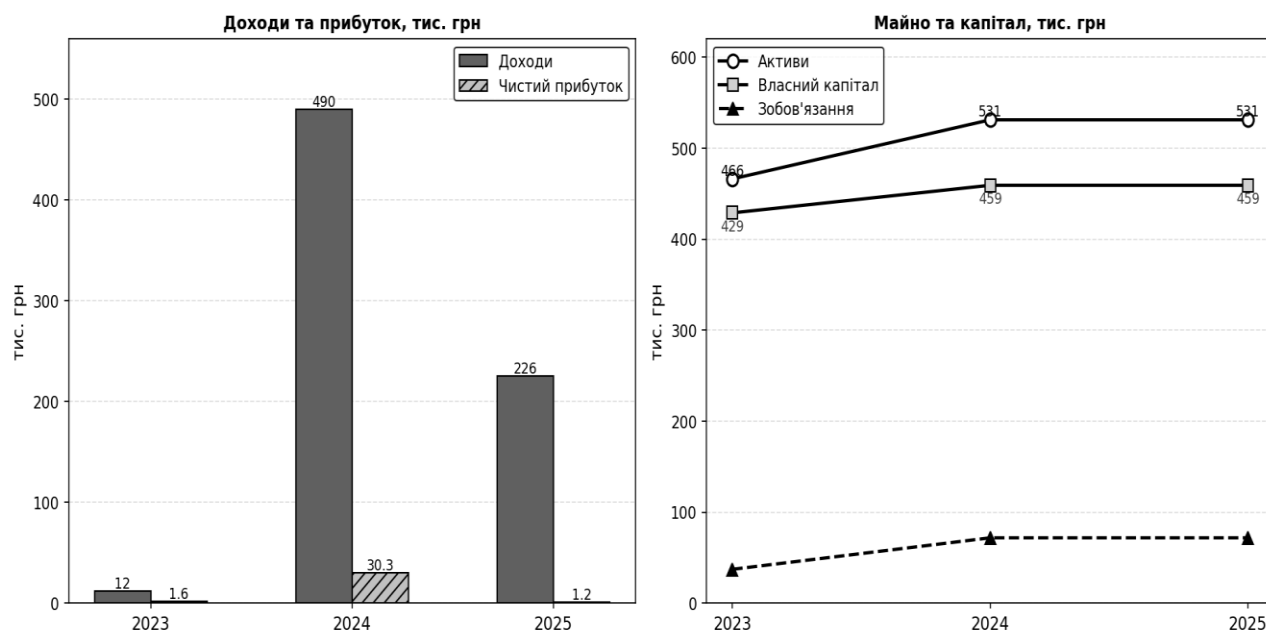


Рис. 2.2. Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2022–2025 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Аналіз динаміки активів і джерел їх формування свідчить про наявність дисбалансу між значним майновим потенціалом підприємства та низькою ефективністю його використання. Зокрема, при валюті балансу на рівні 531,0 тис. грн підприємство генерує мінімальний обсяг прибутку.

Окремої уваги заслуговує зростання поточних зобов'язань – з 16,5 тис. грн у 2022 році до 71,9 тис. грн у 2024-2025 роках. Така динаміка свідчить про посилення залежності від короткострокових джерел фінансування та формує додатковий тиск на ліквідність і платоспроможність підприємства.

Таким чином, проведена організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Станіслав-Сервіс» дозволяють зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі нестабільного розвитку, для якого характерні коливання обсягів діяльності, нерівномірність формування фінансових результатів та залежність від разових господарських операцій. Незважаючи на наявність достатнього обсягу активів і високий рівень статутного капіталу, ефективність їх використання залишається низькою, що проявляється у незначному рівні прибутковості.

Суттєвим обмежуючим фактором розвитку є також спрощена організаційна структура управління, яка, з одного боку, забезпечує оперативність прийняття рішень, а з іншого – підвищує ризики помилок у фінансовому менеджменті та знижує якість внутрішнього контролю. Зростання поточних зобов'язань і наявність накопичених збитків додатково ускладнюють фінансовий стан підприємства та створюють потенційні загрози його платоспроможності.

Отже, виявлені особливості функціонування ТОВ «Станіслав-Сервіс» свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами, підвищення ефективності використання активів та оптимізації структури витрат. Це обумовлює доцільність проведення подальшого детального аналізу ліквідності та фінансової стійкості підприємства у наступному підрозділі, що дозволить більш глибоко оцінити його фінансовий стан та визначити напрями його зміцнення.

2.2. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства як основи його фінансової стійкості

Ліквідність і платоспроможність формують базову основу фінансової стійкості підприємства, оскільки здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання є необхідною умовою його стабільного функціонування. У науковій літературі ці категорії розмежовуються: ліквідність характеризує здатність активів трансформуватися у грошові кошти, тоді як платоспроможність відображає наявність фінансових ресурсів для погашення зобов'язань у встановлені терміни [4]. Для ТОВ «Станіслав-Сервіс» в умовах зростання поточних зобов'язань така відмінність набуває особливого значення.

Оцінку ліквідності здійснено за системою трьох основних коефіцієнтів, методика розрахунку яких відображає різні ступені терміновості погашення зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$) співвідносить усю суму оборотних активів із поточними зобов'язаннями і характеризує загальний потенціал платоспроможності підприємства у горизонті до 12 місяців. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл}$) виключає з чисельника запаси як найменш ліквідну складову оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) відображає здатність підприємства негайно покрити борги за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів [5].

Результати розрахунків показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2023-2025 роки наведено у табл. 2.2.

Аналіз табл. 2.2 виявляє системний дефіцит ліквідності, що поглиблюється в динаміці. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 р. склав лише 0,35 при нижній межі нормативного діапазону 1,50 – тобто оборотних активів було достатньо лише для покриття 23% поточних зобов'язань. До 2024–2025 рр. значення знизилося до 0,20, що означає покриття лише кожної п'ятої гривні поточних боргів наявними оборотними активами. Таке систематичне відхилення від нормативу (на 1,15–1,30 пункту) у більшості підприємств означало б безпосередню загрозу неплатоспроможності.

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за
2023–2025 рр.**

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оборотні активи, тис. грн	–	13,00	14,20	14,20
Поточні зобов'язання, тис. грн	–	37,30	71,90	71,90
Запаси, тис. грн	–	1,60	1,60	1,60
Грошові кошти, тис. грн	–	7,00	1,90	1,90
Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл} = OA/ПЗ$)	1,50–2,50	0,35	0,20	0,20
Відхилення від мін. нормативу	(від 1,50)	-1,15	-1,30	-1,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{шл} = (OA-З)/ПЗ$)	$\geq 0,70$	0,31	0,17	0,17
Відхилення від нормативу	(від 0,70)	-0,39	-0,53	-0,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал} = ГК/ПЗ$)	$\geq 0,20$	0,19	0,03	0,03
Відхилення від нормативу	(від 0,20)	-0,01	-0,17	-0,17
Чистий оборотний капітал (ЧОК = OA – ПЗ), тис. грн	> 0	-24,30	-57,70	-57,70
Коефіцієнт покриття поточних активів ВК = ((ВК–НА)/OA)	$\geq 0,1$	-0,56	-4,06	-4,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Коефіцієнт швидкої ліквідності також стабільно перебував на субнормативному рівні: 0,31 у 2023 р. та 0,17 у 2024–2025 рр. при нормативі $\geq 0,70$. Характерно, що різниця між $K_{зл}$ та $K_{шл}$ є незначною (0,04 пункти), оскільки запаси (1,60 тис. грн) займають лише незначну частку оборотних активів. Таким чином, основне завдання – нарощування грошових коштів і прискорення погашення дебіторської заборгованості.

Критичним є стан коефіцієнта абсолютної ліквідності: у 2023 р. він становив 0,19 – граничне значення, що практично відповідало нормативу ($\geq 0,20$). Однак скорочення залишку грошових коштів із 7,00 до 1,9 тис. грн у 2024 р. при одночасному зростанні зобов'язань призвело до різкого падіння $K_{ал}$ до 0,03, що є більш ніж вдесятеро нижчим від нормативного. Це означає, що на

кожну гривню поточного боргу підприємство має лише 3 копійки ліквідних грошових коштів.

Чистий оборотний капітал (ЧОК) – ще один важливий індикатор платоспроможності, даний показник є від'ємним протягом всього аналізованого періоду і погіршується: -24,3 тис. грн у 2023 р. та -57,7 тис. грн у 2024–2025 рр. Від'ємне значення ЧОК означає, що короткострокові борги перевищують поточні активи, і частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань.

Основою активів підприємства є необоротні активи вартістю 516,8 тис. грн – ймовірно, нерухомість або спеціалізоване обладнання. Навіть при від'ємному ЧОК та низьких коефіцієнтах ліквідності підприємство може фактично зберігати платоспроможність, якщо воно отримує регулярні грошові надходження від оренди або надання послуг. Тому описані показники слід розглядати як сигнал підвищеного ризику, а не як однозначне свідчення неплатоспроможності.

Порівняльну динаміку коефіцієнтів ліквідності з нормативними значеннями наведено на рис. 2.3.

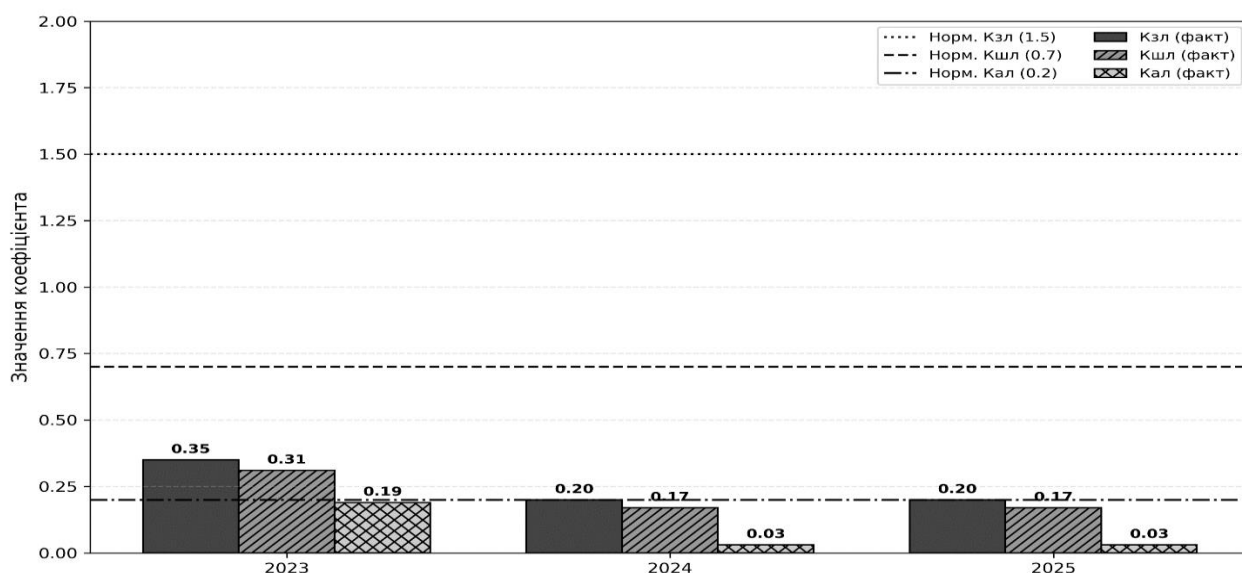


Рис. 2.3. Показники ліквідності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2023–2025 рр. та їх нормативні значення

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Дані рис. 2.3 наочно підтверджують, що жоден з аналізованих показників ліквідності не досягав нормативного рівня упродовж усіх трьох років. Особливо виразним є розрив між нормативом $K_{\text{зл}}$ (1,50) і фактичними значеннями (0,20–0,35). В умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності, коли ризики несвоєчасного погашення зобов'язань контрагентами зростають, такий розрив є суттєвим чинником зниження фінансової стійкості підприємства.

Особливої уваги заслуговує тенденція до стагнації показників у 2024–2025 рр. на однаковому критично низькому рівні. Незважаючи на відновлення операційної виручки у 2025 р. (225,8 тис. грн), ліквідність не покращилася, оскільки зобов'язання залишилися на тому самому рівні, а грошові кошти не зросли. Це вказує на відсутність цілеспрямованої роботи з управління оборотним капіталом та ліквідністю.

Таким чином, результати оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «Станіслав-Сервіс» свідчать про наявність системних проблем у сфері управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Усі ключові коефіцієнти ліквідності протягом 2023–2025 рр. перебувають значно нижче нормативних значень, що вказує на хронічний дефіцит ліквідних ресурсів та обмежені можливості підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

Найбільш критичним є стан абсолютної ліквідності, що свідчить про вкрай низький рівень грошових коштів, доступних для негайного погашення боргів. Від'ємне значення чистого оборотного капіталу підтверджує наявність дисбалансу у структурі фінансування активів, при якому короткострокові зобов'язання фактично покривають частину необоротних активів. Така ситуація є ознакою нестійкого фінансового стану та підвищує ризик втрати платоспроможності в разі погіршення зовнішніх умов господарювання.

Водночас, враховуючи специфіку діяльності підприємства, пов'язану з переважанням необоротних активів та ймовірною наявністю стабільних грошових надходжень, фактична платоспроможність може частково підтримуватися за рахунок регулярних доходів. Проте це не знижує загального

рівня фінансових ризиків, оскільки відсутність достатнього обсягу оборотних активів обмежує фінансову гнучкість підприємства.

Отже, виявлені тенденції свідчать про необхідність активізації управління ліквідністю, зокрема шляхом оптимізації структури оборотних активів, підвищення рівня грошових коштів, скорочення короткострокових зобов'язань та впровадження ефективної політики управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Проведений аналіз створює основу для подальшого дослідження фінансової стійкості підприємства та обґрунтування напрямів її зміцнення у наступному підрозділі.

2.3. Діагностика фінансової незалежності та аналіз запасу фінансової міцності об'єкта дослідження

Фінансова незалежність підприємства визначає його здатність здійснювати діяльність переважно за рахунок власних джерел фінансування без критичної залежності від зовнішніх кредиторів. На відміну від показників ліквідності, що відображають короткостроковий вимір платоспроможності, коефіцієнти фінансової незалежності характеризують стратегічну стійкість підприємства – його здатність протистояти зовнішнім шокам у середньо- та довгостроковій перспективі [6].

Методологія оцінки типу фінансової стійкості через тривимірний показник (S) базується на зіставленні різних джерел фінансування із запасами підприємства. Залежно від того, яких джерел вистачає для покриття запасів, виокремлюють чотири типи: абсолютна стійкість ($S = \{1;1;1\}$), нормальна стійкість ($S = \{0;1;1\}$), нестійкий фінансовий стан ($S = \{0;0;1\}$) та кризовий фінансовий стан ($S = \{0;0;0\}$) [7]. Результати діагностики типу фінансової стійкості наведено у табл. 2.3.

**Діагностика типу фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс»
за 2023-2025 рр., тис. грн**

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Власні оборотні кошти (ВОК)	$ВК - НА$	-24,3	-57,7	-57,7
Власні та довгострокові джерела (ВДД)	$ВК + ДЗ - НА$	-24,3	-57,7	-57,7
Загальні джерела формування запасів (ЗДЗ)	$ВДД + ПЗ$	13,0	14,2	14,2
Запаси та витрати (З)	Рядок 1100	1,6	1,6	1,6
Надлишок (+) / дефіцит (-) ВОК ($\Delta ВОК = ВОК - З$)	$ВОК - З$	-25,9	-59,3	-59,3
Надлишок (+) / дефіцит (-) ВДД ($\Delta ВДД = ВДД - З$)	$ВДД - З$	-25,9	-59,3	-59,3
Надлишок (+) / дефіцит (-) ЗДЗ ($\Delta ЗДЗ = ЗДЗ - З$)	$ЗДЗ - З$	+11,4	+12,6	+12,6
Тривимірний показник (S)	{ВОК; ВДД; ЗДЗ}	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}
Тип фінансової стійкості	$S = \{0;0;1\}$	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Розрахунки табл. 2.3 свідчать про те, що впродовж усього аналізованого періоду підприємство перебуває в стані нестійкого фінансового стану ($S = \{0;0;1\}$). Це означає: власних оборотних коштів (ВОК) та власних і довгострокових джерел (ВДД) для покриття запасів недостатньо (в обох випадках є дефіцит – -25,90 тис. грн у 2023 р. та -59,30 тис. грн у 2024-2025 рр.), натомість загальних джерел ($ЗДЗ = ВДД + ПЗ$) вистачає (+11,40 тис. грн у 2023 р. та +12,60 тис. грн у 2024-2025 рр.). Таким чином, фінансування запасів здійснюється виключно за рахунок поточних зобов'язань, що є ознакою хронічної нестачі власних оборотних коштів.

Від'ємна величина ВОК (-24,30 тис. грн у 2023 р. та -57,70 тис. грн у 2024-2025 рр.) пояснюється тим, що необоротні активи перевищують власний капітал: $НА = 453,1 > ВК = 428,8$ у 2023 р. та $НА = 516,8 > ВК = 459,1$ у 2024-2025 рр. Це означає, що частина довгострокових активів фінансується

поточними зобов'язаннями – ситуація, що суперечить принципам збалансованого фінансового менеджменту. Погіршення показника ВОК у 2024-2025 рр. пов'язане зі зростанням вартості необоротних активів за рахунок переоцінки або придбання нових об'єктів без відповідного нарощування власного капіталу.

Відносні коефіцієнти фінансової незалежності ТОВ «Станіслав-Сервіс» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відносні показники фінансової незалежності ТОВ «Станіслав-Сервіс» за 2023-2025 рр.

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії ($K_a = BK/B$)	$\geq 0,50$	0,920	0,865	0,865
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз} = ПЗ/Б$)	$\leq 0,50$	0,080	0,135	0,135
Коефіцієнт фінансового ризику ($K_{фр} = ПЗ/БК$)	$\leq 1,00$	0,087	0,157	0,157
Коефіцієнт маневреності ВК ($K_m = ВОК/БК$)	0,10–0,50	-0,057	-0,126	-0,126
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК = ($BK/НА$)	$\geq 1,00$	0,946	0,888	0,888
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу = ($ПЗ/Б$)	$\leq 0,50$	0,080	0,135	0,135
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\rightarrow \min$	0	0	0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Аналіз табл. 2.4 демонструє суперечливу картину: коефіцієнти автономії та фінансової залежності перебувають у межах нормативних значень, тоді як коефіцієнт маневреності власного капіталу набуває від'ємних значень, що свідчить про внутрішній структурний дисбаланс.

Коефіцієнт автономії (K_a) становить 0,920 у 2023 р. та 0,865 у 2024-2025 рр. значно вище нормативного рівня ($\geq 0,5$). Це свідчить про те, що понад 86-92% майна підприємства фінансується власними коштами. На перший погляд, такий показник є свідченням високої фінансової незалежності. Проте необхідно

враховувати, що цей ефект є значною мірою «паперовим»: зареєстрований капітал (545,7 тис. грн) значно більший за накопичені збитки (-86,6 тис. грн), а не реальний власний капітал, сформований прибутковою діяльністю.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_m) є від'ємним у всі аналізовані роки: -0,057 у 2023 р. та -0,126 у 2024-2025 рр. при нормативі 0,10-0,50. Від'ємне значення означає, що вся сума власного капіталу «іммобілізована» в необоротних активах і жодна його частина не спрямована на фінансування оборотної діяльності. Власні оборотні кошти відсутні. Це є найбільш тривожним структурним сигналом у частині фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику (відношення позикових до власних коштів) залишається незначним – 0,087-0,157 при нормативі $\leq 1,00$. Підприємство практично не має довгострокових запозичень, що є позитивною характеристикою. Водночас відсутність довгострокового боргу означає, що поповнення власних оборотних коштів шляхом залучення довгострокових кредитів не здійснювалося.

Завершальним етапом діагностики є аналіз запасу фінансової міцності (ЗФМ) – показника, який характеризує, наскільки фактичний обсяг виручки перевищує поріг рентабельності (беззбитковості). ЗФМ виступає важливим індикатором операційної стійкості: чим він вищий, тим більшим може бути падіння доходів без переходу підприємства у збиткову зону. Результати розрахунку порогу рентабельності та ЗФМ наведено у табл. 2.5.

**Поріг рентабельності та запас фінансової міцності ТОВ «Станіслав-Сервіс»
за 2023-2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис. грн	12,4	490,0	225,8
Змінні витрати (ЗВ), тис. грн	0	0	190,8
Постійні витрати (ПВ), тис. грн	10,5	459,3	33,8
Маржинальний дохід (МД = ЧД – ЗВ), тис. грн	12,4	490,0	35,0
Коефіцієнт маржинального доходу (КМД = МД/ЧД)	1,000	1,000	0,155

Продовження табл. 2.5

Поріг рентабельності (ПР = ПВ/КМД), тис. грн	10,5	459,3	218,1
ЗФМ абсолютний (ЧД – ПР), тис. грн	1,9	30,7	7,7
ЗФМ відносний ((ЧД – ПР)/ЧД × 100), %	15,3	6,3	3,4
Операційний важіль (ОВ = МД/Прибуток)	7,75	15,97	29,17

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Результати табл.2.5 показують, що у 2023 р. при мінімальній виручці (12,40 тис. грн) ЗФМ у відносному вираженні складав 15,3% – найвищий показник за три роки. Це пояснюється тим, що всі витрати були постійними, а виручка повністю формувала маржинальний дохід. Операційний важіль (7,75) означав, що 1% зростання виручки давав 7,75% приросту прибутку.

У 2024 р. через неоднозначну структуру доходів (490,0 тис. грн інших доходів при постійних витратах 459,3 тис. грн) ЗФМ абсолютний вирівнявся з фінансовим результатом до оподаткування (30,7 тис. грн). Відносний ЗФМ склав 6,3%, а операційний важіль зріс до 15,97 – це означає підвищену чутливість прибутку до зміни обсягів діяльності.

Найбільш показовим з аналітичної точки зору є 2025 р. Завдяки поверненню до профільної операційної діяльності з'явилося розмежування між змінними (190,8 тис. грн – собівартість) та постійними витратами (33,8 тис. грн

– інші витрати). Коефіцієнт маржинального доходу склав лише 15,5% – тобто на кожну гривню виручки 84,5 копійки поглинаються змінними витратами. Поріг рентабельності розрахований на рівні 218,1 тис. грн, а фактична виручка – 225,80 тис. грн, що дає ЗФМ лише 7,7 тис. грн або 3,4%. Це означає, що підприємство стоїть на межі беззбитковості: будь-яке зниження виручки більш ніж на 3,4% призведе до збитку. Операційний важіль 29,17 є критично високим і засвідчує високу чутливість фінансових результатів до коливань виручки.

Динаміку запасу фінансової міцності ТОВ «Станіслав-Сервіс» відображено на рис. 2.4.

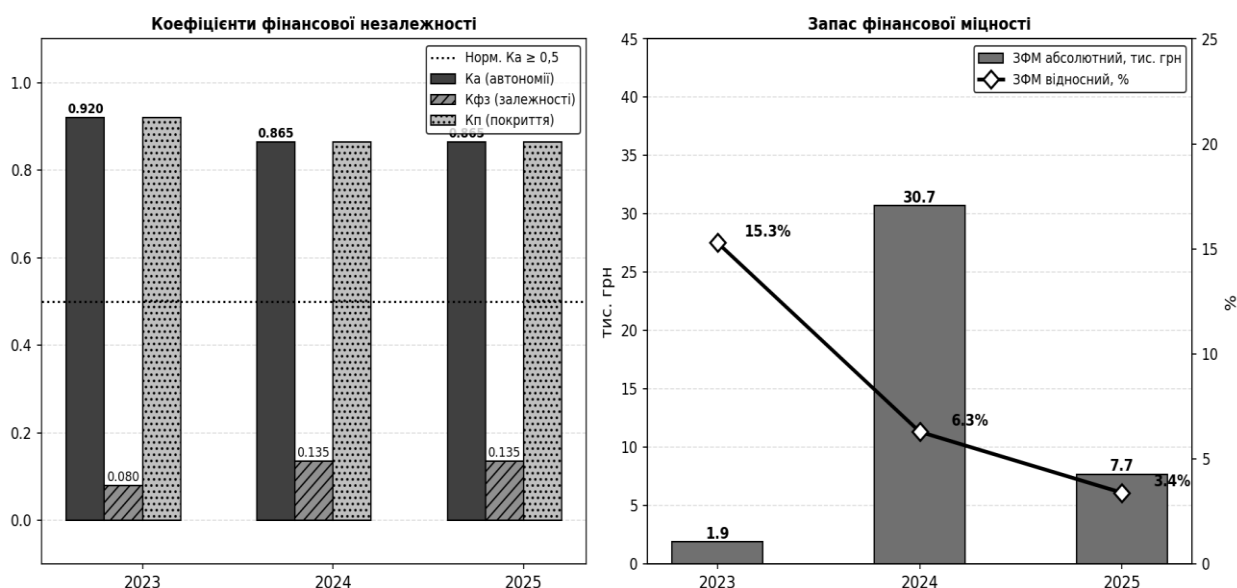


Рис. 2.4. Коефіцієнти фінансової незалежності та запас фінансової міцності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Динаміка рис. 2.4 показує досить тривожну тенденцію: попри номінально високий коефіцієнт автономії (0,865–0,920), запас фінансової міцності у відносному вираженні систематично скорочується з 15,3% у 2023 р. до 3,4% у 2025 р. При цьому операційний важіль зростає у напрямку, протилежному до ЗФМ, що відображає підвищення операційного ризику підприємства.

Узагальнюючи результати діагностики фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс», звернемося до зведеної аналітичної табл. 2.6, яка дозволяє сформулювати комплексну оцінку.

Зведена оцінка в табл. 2.6 свідчить про суперечливий стан фінансової стійкості підприємства ТОВ «Станіслав-Сервіс». З одного боку, відносна фінансова незалежність від кредиторів ($K_a = 0,865-0,920$) зберігається на нормативному рівні завдяки значному статутному капіталу. З іншого – реальна операційна стійкість є незадовільною: всі показники ліквідності нижчі за норматив, власні оборотні кошти відсутні, тип фінансової стійкості класифікується як нестійкий, а ЗФМ у 2025 р. становить лише 3,4%.

Таблиця 2.6

**Узагальнена діагностика фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс» за
2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Характер змін
Ліквідність				
Кзл (норм. $\geq 1,5$)	0,35	0,20	0,20	Нижче норми; погіршення у 2024 р.
Кал (норм. $\geq 0,2$)	0,19	0,03	0,03	Критично низький; різке падіння
ЧОК, тис. грн	-24,3	-57,7	-57,7	Від'ємний; погіршення
Фінансова незалежність				
K_a (норм. $\geq 0,5$)	0,920	0,865	0,865	Вище норми; незначне зниження
Тип фінансової стійкості (S)	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}	Нестійкий фінансовий стан
Запас фінансової міцності				
ЗФМ абсол., тис. грн	1,90	30,70	7,70	Позитивний, але скорочується
ЗФМ відносно., %	15,3	6,3	3,4	Зниження у 4,5 рази за 3 роки – критична тенденція
Операційний важіль	7,75	15,97	29,17	Зростання – підвищення ризику

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Такий стан є закономірним наслідком структурного дисбалансу активів підприємства: надмірна концентрація майна в необоротних активах (97% балансу) при мінімальному обсязі оборотних коштів унеможливорює формування нормативного рівня ліквідності та власних оборотних коштів. Управління фінансовою стійкістю в умовах описаних обмежень вимагає цілеспрямованої роботи з оптимізації структури активів, нарощування власного оборотного капіталу та підвищення операційної ефективності з метою збільшення маржинального доходу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що фінансова стійкість ТОВ «Станіслав-Сервіс» має суперечливий характер. Незважаючи на високий рівень коефіцієнта автономії та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування, підприємство характеризується нестачею власних оборотних коштів, незадовільними показниками ліквідності та обмеженим запасом фінансової міцності.

Встановлено, що підприємство функціонує в умовах нестійкого типу фінансової стійкості ($S = \{0;0;1\}$), за якого фінансування запасів здійснюється переважно за рахунок поточних зобов'язань. Така ситуація свідчить про наявність дисбалансу між структурою активів і джерелами їх формування та підвищує ризик втрати платоспроможності у разі погіршення зовнішніх умов.

Додатково встановлено тенденцію до скорочення запасу фінансової міцності та зростання операційного важеля, що свідчить про підвищення чутливості фінансових результатів підприємства до змін обсягів діяльності.

Отже, забезпечення належного рівня фінансової стійкості підприємства потребує реалізації комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію структури активів, підвищення рівня ліквідності, формування власних оборотних коштів та зростання ефективності операційної діяльності. Розробка таких заходів буде здійснена у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Комплекс заходів щодо оптимізації та мінімізації фінансових ризиків з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства

Підвищення рівня фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності вимагає системного підходу, що базується не лише на якісних судженнях, але й на кількісній діагностиці ймовірності виникнення кризових явищ. Одним із найбільш дієвих інструментів такої діагностики є інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства, які дозволяють агрегувати множину фінансових показників у єдиний числовий індикатор і порівняти підприємство з порогом критичного стану [4].

Для ТОВ «Станіслав-Сервіс» застосовано чотири моделі: адаптовану п'ятифакторну модель Е. Альтмана (1983) для закритих непублічних компаній; модель Спрінгейта (S-score, 1978); дискримінантну модель О. О. Терещенка (2003), адаптовану до умов вітчизняного підприємництва; та модель Тафлера (1977). Вибір саме цих моделей обумовлений їхньою широкою апробацією в науковій літературі, різними критеріями класифікації (що знижує систематичну помилку) та придатністю до застосування в умовах спрощеної звітності малих підприємств.

Результати розрахунку інтегральних показників ТОВ «Станіслав-Сервіс» за чотирма моделями за 2023–2025 роки наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати діагностики ймовірності банкрутства ТОВ «Станіслав-Сервіс»
за 2023-2025 рр.**

Модель	Формула / складові	Поріг	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Альтман (адаптована 5-факт. для непубл. підпр., 1983)	$Z=0,717K1+0,847K2+3,107K3+0,420K4+0,998K5$	$< 1,23$ – небезпека	-0,42	+0,58	-0,18
Спрінгейт (Springate, 1978)	$S=1,03A+3,07B+0,66C+0,4D$	$< 0,862$ – банкрутство	+0,18	+0,68	+0,24
Терещенко (адаптована для України, 2003)	$Z=1,5K1+0,08K2+10K3+5K4+0,3K5+0,1K6$	< 0 – криза; 0–1 нестаб.	-0,64	+0,41	-0,31
Тафлер (Taffler, 1977)	$Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$	$< 0,2$ – банкрутство	+0,21	+0,34	+0,28
Узагальнена оцінка	3 з 4 моделей вказують на зону ризику у 2025 р.	–	3/4 ризик	1/4 ризик	3/4 ризик

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Аналіз табл. 3.1 виявляє суперечливу картину. По-перше, 2024 р. демонструє відносно кращі показники за більшістю моделей, однак, як зазначалося в розділі 2, це пов'язано виключно з аномальними «іншими доходами» (490,00 тис. грн), а не з покращенням операційної ефективності. По-друге, у 2025 р. три з чотирьох моделей відносять підприємство до зони ймовірного банкрутства або критичного фінансового стану: Альтман ($Z = -0,18$, поріг 1,23), Терещенко ($Z = -0,31$, поріг 0), Спрінгейт ($S = 0,24$, поріг 0,862). Лише модель Тафлера дає більш оптимістичний результат (+0,28 при порозі 0,2), що пояснюється відносно низьким борговим навантаженням підприємства.

Ключовою моделлю для подальшого аналізу обрано модель Терещенка через її адаптацію до умов вітчизняного бухгалтерського обліку та широке

застосування у вітчизняній науковій літературі [5]. Детальний розрахунок складових моделі Терещенка наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок складових дискримінантної моделі Терещенка для ТОВ
«Станіслав-Сервіс»**

№	Складова моделі Терещенко	Розрах. формула	2024 р.	2025 р.	Коментар
K1	Коефіцієнт загальної ліквідності (ОА/ПЗ)	ОА/ПЗ	0,20	0,20	Нижче норм. (1,5) у 7,5 разів
K2	Коефіцієнт фінансування (ВК/ПЗ)	ВК/ПЗ	6,39	6,39	Добрий – держить загальний Z вище нуля у 2024
K3	Рентабельність активів (ЧП/А)	ЧП/А	0,057	0,002	Критично низький у 2025 – основна причина $Z < 0$
K4	Рентабельність продажів (ЧП/ЧД)	ЧП/ЧД	—*	0,005	Мінімальна – 0,5% (2025 р.)
K5	Оборотність активів (ЧД/А)	ЧД/А	—*	0,425	Низька; норм. для послуг – 1,5–2,5
K6	Коефіцієнт мобільності (ОА/А)	ОА/А	0,027	0,027	Мала частка ОА – знижує мобільність
Z	Загальний Z-score Терещенко	Сума	+0,41	-0,31	2024 р.: нестабільна зона; 2025 р.: кризова зона

* У 2024 р. відсутній чистий дохід від реалізації (лише «інші доходи»); K4 і K5 не розраховуються

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Дані табл. 3.2 розкривають механізм утворення від'ємного Z-score Терещенка у 2025 р. Визначальну роль відіграє складова K3 (рентабельність активів = 0,002) – при ваговому коефіцієнті 10 у моделі навіть незначне покращення цього показника матиме суттєвий вплив на загальний Z. Позитивним чинником є висока складова K2 (коефіцієнт фінансування ВК/ПЗ = 6,39 при ваговому коефіцієнті 0,08), яка частково компенсує негативний вплив низької рентабельності. Саме тому підприємство балансує в критичній зоні, а не у зоні повного банкрутства.

Динаміку результатів діагностики за чотирма моделями унаочнено на рис.

3.1.

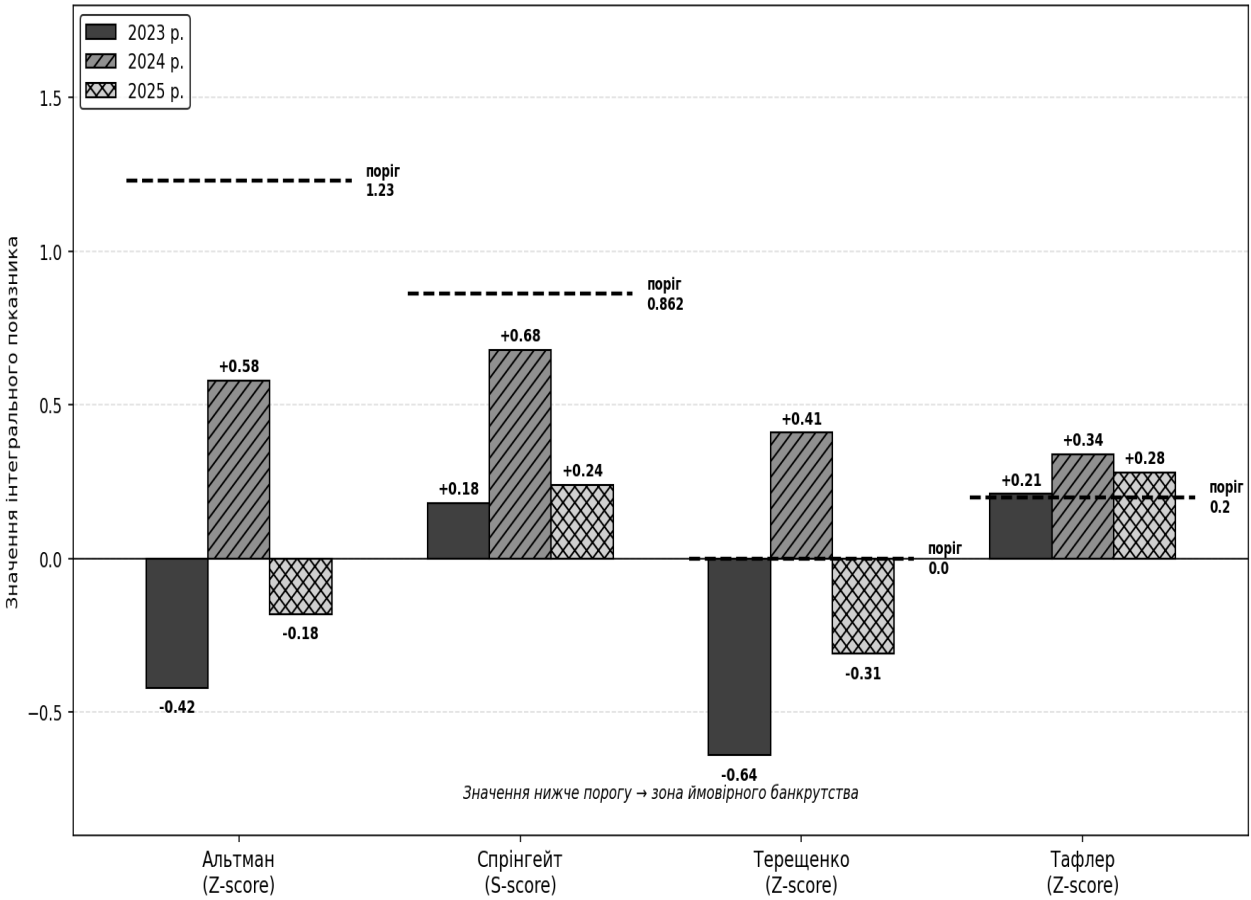


Рис. 3.1. Результати діагностики ймовірності банкрутства ТОВ «Станіслав-Сервіс» за моделями Альтмана, Спрінгейта, Терещенка та Тафлера

Джерело: побудовано за даними табл. 3.1

Рис. 3.1 наочно відображає різницю між моделями за критичними порогами та виявляє три ключові тенденції. Перша: у 2023 р. ситуація є найбільш несприятливою за моделями Альтмана та Терещенка (від'ємні значення), що пов'язано із накопиченим непокритим збитком -116,90 тис. грн та мінімальними доходами. Друга: 2024 р. показує хибне покращення, обумовлене разовою операцією, – на яке орієнтуватися в стратегічному плануванні не можна. Третя: 2025 р. повертає підприємство у небезпечну зону попри відновлення операційних доходів, оскільки чистий прибуток залишається мізерним (1,20 тис. грн).

Ідентифікація кризового стану через моделі банкрутства переводить задачу оптимізації структури капіталу у конкретний вимір: підвищення Z-score Терещенка від -0,31 до позитивних значень є кількісним критерієм успішності стратегії. Заходи оптимізації структури капіталу та мінімізації фінансових ризиків систематизовано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Антикризові заходи оптимізації структури капіталу ТОВ «Станіслав-Сервіс» та їх вплив на Z-score

Захід	Механізм реалізації	Вплив на Z-score	Строк	Пріоритет
Підвищення рентабельності активів (K3)	Зростання ЧП: зниження постійних витрат на 15%; нові клієнти; оренда ОЗ	K3: 0,002 → 0,03 (+Z ~+0,3)	2026 р.	1 – Критичний
Зростання виручки (K4, K5)	Нові контракти; диверсифікація послуг; онлайн-просування	K4: 0,005 → 0,06; K5: 0,43 → 0,55	2026 р.	1 – Критичний
Скорочення поточних зобов'язань	Погашення рядку 1690 (68,8 тис. грн) за рахунок прибутку; реструктуризація	K1: 0,20 → 0,50; K2: 6,4 → 8,0	2026-2027 рр.	2 – Важливий
Поповнення власних оборотних коштів	Реінвестування 60% прибутку; заборона вилучення до нормалізації ВОК	Покращення K1, K6	2026-2027 рр.	2 – Важливий
Управління дебіторською заборгованістю	Передоплата 50%; контроль DSO ≤ 7 дн.; претензійна робота	Покращення ліквідності	I кв. 2026 р.	2 – Важливий
Диверсифікація активів (K5, K6)	Конверсія частини ОЗ у оборотний капітал або оренда; зниження необоротних активів	K6: 0,027 → 0,04–0,06	2027 р.	3 – Перспектив.
Прогноз Z-score (Терещенко) після реалізації заходів	Сукупний вплив усіх заходів	-0,31 → +0,35 → +0,82	2026–2027 рр.	З кризової → нестабільна → нормальна зона

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Заходи табл. 3.3 побудовані за принципом «від критичного до перспективного»: найвищий пріоритет (1) отримали дії, що безпосередньо впливають на найпроблемніші складові моделі Терещенка (K3 і K4/K5), тоді як заходи, ефект яких реалізується у середньостроковій перспективі, мають нижчий пріоритет. Такий підхід забезпечує концентрацію обмежених ресурсів власника підприємства на найважливіших точках прикладання зусиль.

Підвищення K3 (рентабельності активів) є першочерговим завданням, оскільки саме цей показник має найбільш критичне значення (0,002 при ваговому коефіцієнті 10 у моделі): навіть підвищення чистого прибутку до 15 тис. грн при незмінних активах 531 тис. грн дасть $K3 = 0,028$, що збільшить внесок цього фактора в Z з +0,02 до +0,28. З урахуванням позитивних зрушень в інших коефіцієнтах, Z перейде у позитивну зону вже в 2026 р.

Зростання виручки від реалізації одночасно покращує K4 (рентабельність продажів) та K5 (оборотність активів). За прогнозом сценарію А (ЧД = 290 тис. грн, ЧП = 16,3 тис. грн у 2026 р.) ці показники становитимуть $K4 = 0,056$ та $K5 = 0,546$, що в сумі дасть приріст Z приблизно на 0,62. Скорочення поточних зобов'язань з 71,9 до 60 тис. грн покращить K1 та K2, хоча їх вагові коефіцієнти (1,5 та 0,08 відповідно) є меншими.

Стратегічну карту оптимізації структури капіталу та цільові показники відображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2 структурує три взаємопов'язані блоки заходів (структура пасивів, операційна ефективність, управлінський контролінг) та транслює їх у п'ять вимірюваних цільових показників 2027 р. Ключовим орієнтиром є перехід типу фінансової стійкості за тривимірним показником від $S = \{0;0;1\}$ (нестійкий) до $S = \{0;1;1\}$ (нормальний), що означає появу власних і довгострокових джерел, достатніх для покриття запасів. Такий перехід відповідає виходу Z -score Терещенка у зону нестабільності (>0) і далі – до нормальної зони ($>0,5$).

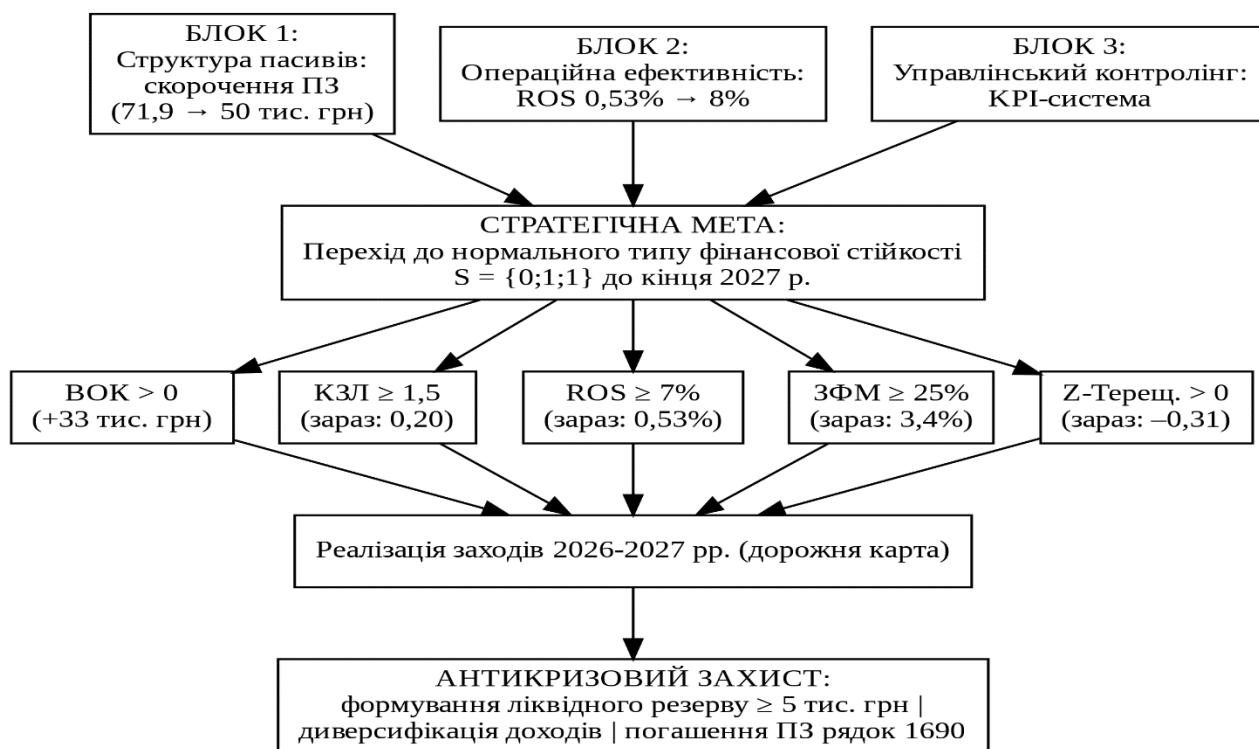


Рис. 3.2. Стратегічна карта оптимізації фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс» на 2026–2027 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Таким чином, проведена діагностика ймовірності банкрутства ТОВ «Станіслав-Сервіс» на основі інтегральних моделей дозволила виявити наявність підвищеного рівня фінансових ризиків та підтвердила нестійкий характер фінансового стану підприємства. Незважаючи на окремі позитивні сигнали, зокрема низьке боргове навантаження, більшість застосованих моделей (Альтмана, Спрінгейта, Терещенка) у 2025 році ідентифікують підприємство як таке, що перебуває у зоні потенційної фінансової небезпеки.

Ключовим фактором формування кризового стану є критично низький рівень рентабельності активів та продажів, що обмежує можливості самофінансування та відновлення власного оборотного капіталу. Водночас наявна структура активів, у якій домінують необоротні ресурси, стримує підвищення ліквідності та фінансової гнучкості підприємства. Встановлено, що навіть незначне покращення показників прибутковості може суттєво вплинути

на інтегральні індикатори фінансової стійкості, що відкриває можливості для ефективного антикризового управління.

Запропоновані заходи оптимізації структури капіталу та мінімізації фінансових ризиків мають комплексний характер і спрямовані на досягнення конкретного кількісного результату – переходу підприємства із кризової до стабільної зони за моделлю Терещенка. Пріоритетними визначено заходи, пов'язані з підвищенням рентабельності, зростанням обсягів реалізації, скороченням поточних зобов'язань та формуванням власних оборотних коштів. Їх реалізація дозволить не лише покращити значення інтегральних показників, але й підвищити загальну фінансову стійкість підприємства.

Отже, системний підхід до управління фінансовими ризиками, поєднаний із цілеспрямованою оптимізацією структури активів і джерел їх фінансування, створює передумови для стабілізації діяльності ТОВ «Станіслав-Сервіс» в умовах економічної нестабільності. Це, у свою чергу, формує основу для подальшого обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування системи стратегічних напрямків та фінансового контролінгу для підвищення фінансової стійкості підприємств

Фінансовий контролінг є інтегрованою концепцією фінансового управління, що поєднує функції планування, обліку, аналізу та регулювання з метою забезпечення досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства [6]. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, орієнтованого на ретроспективне відображення господарських операцій, контролінг має прогностичну спрямованість: він формує систему раннього попередження кризових явищ та забезпечує зворотний зв'язок між фактичними результатами і запланованими параметрами діяльності.

Для ТОВ «Станіслав-Сервіс» впровадження системи фінансового контролінгу є об'єктивною необхідністю. Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив відсутність системного моніторингу фінансових показників, що призвело до накопичення від'ємного власного оборотного капіталу та неконтрольованого зростання поточних зобов'язань.

Запропонована система фінансового контролінгу побудована за принципом «максимальна ефективність при мінімальних витратах» та адаптована до умов функціонування мікропідприємства з централізованим управлінням. Її архітектура (рис. 3.3) передбачає три рівні моніторингу: оперативний, тактичний та стратегічний.

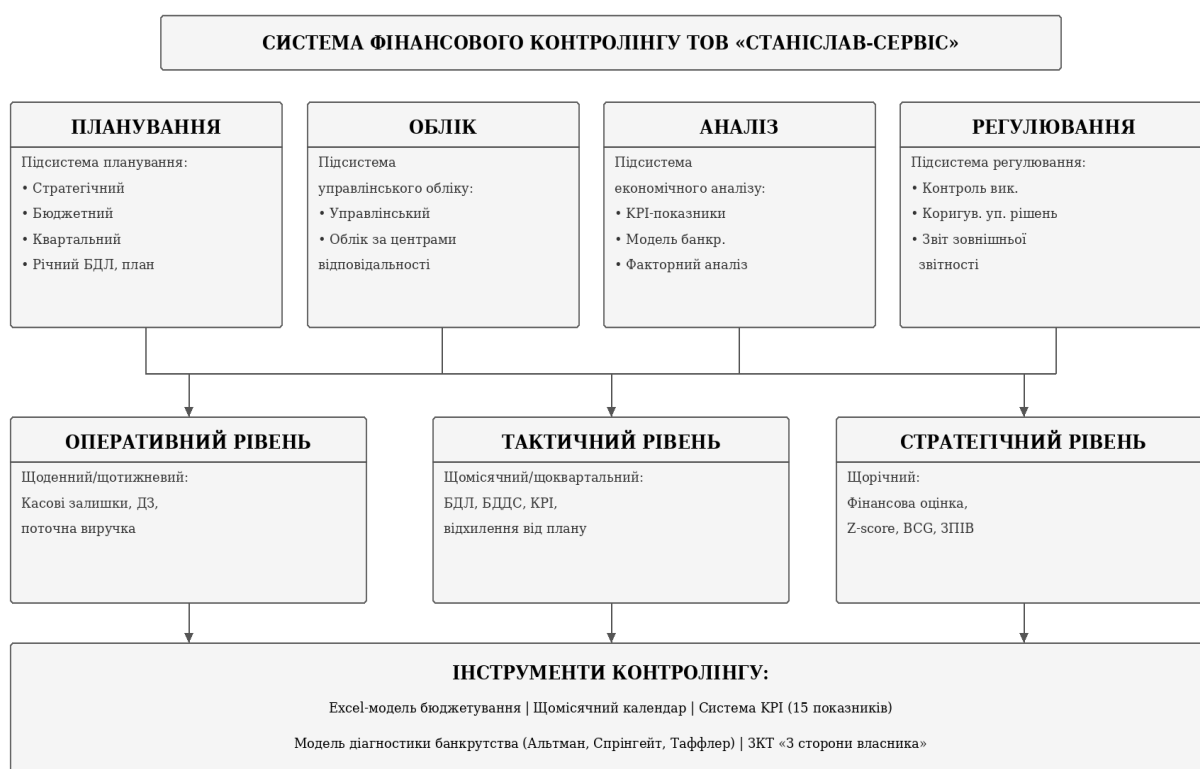


Рис. 3.3. Архітектура системи фінансового контролінгу ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Джерело: побудовано на основі [15; 28]

Як видно з рис. 3.3, система контролінгу організована на трьох рівнях моніторингу: оперативному (щоденно/щотижня), тактичному (щомісяця/квартал) та стратегічному (щорічно). Ця трирівнева архітектура відповідає принципам теорії управління за відхиленнями (management by

exception): оперативний рівень обробляє тільки критичні сигнали (касовий розрив, прострочена ДЗ), тактичний – аналізує виконання бюджетів, стратегічний – оцінює траєкторію фінансового розвитку через інтегральні показники, включаючи Z-score.

Перший блок системи — підсистема планування — передбачає впровадження трьох ключових фінансових інструментів. Щомісячний бюджет руху грошових коштів (БРГК) забезпечує прогнозування надходжень і виплат із деталізацією за часовими інтервалами. Для підприємства з критично низьким рівнем грошових коштів (1,90 тис. грн у 2025 р.) цей інструмент є необхідною умовою запобігання касовим розривам. Квартальний бюджет доходів і витрат (БДВ) формує плановий фінансовий результат і виступає базою для подальшого аналізу відхилень. Річний фінансовий план інтегрує прогнозний баланс, звіт про фінансові результати та бюджет грошових потоків із визначенням цільових KPI.

Другий блок — підсистема управлінського обліку — спрямований на формування релевантної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. У межах даного блоку пропонується впровадження спрощеної системи обліку в середовищі Excel або Google Sheets, яка передбачає щомісячну фіксацію:

- виручки за видами послуг і клієнтами;
- витрат за функціональними групами (змінні, постійні);
- маржинального доходу;
- залишків дебіторської та кредиторської заборгованості.

Витрати часу на ведення такого обліку не перевищують 2–3 годин на місяць, проте отриманий інформаційний ефект є суттєвим.

Третій блок — підсистема аналізу — забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства на основі системи ключових показників (KPI). Вона включає:

- щомісячний моніторинг фінансових індикаторів;
- факторний аналіз відхилень «факт–план»;

– періодичну діагностику ймовірності банкрутства за інтегральними моделями.

Особливістю запропонованого підходу є використання Z-score не лише за підсумками року, а й у поточному режимі — на основі управлінських даних, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати фінансову політику підприємства [7].

Четвертий блок — підсистема регулювання — забезпечує трансформацію аналітичних результатів у конкретні управлінські рішення. Її функціонування базується на алгоритмі: «відхилення → аналіз причин → управлінське рішення → впровадження → контроль результату».

Структура системи контролінгу узагальнена у табл. 3.4, де визначено інструменти, показники та періодичність їх використання.

Таблиця 3.4

**Структура та інструменти системи фінансового контролінгу
ТОВ «Станіслав-Сервіс»**

Блок контролінгу	Інструменти	KPI / Метрики	Частота	Відповідальний
1. Оперативний (щоденно)	Платіжний календар; касовий звіт; моніторинг ДЗ	Залишок ГК; ДЗ > 7 дн.; касовий розрив	Щодня / щотижня	Власник
2. Тактичний (щомісяця)	Бюджет ДіВ; БДДС; план-факт аналіз	ROS, КАЛ, DSO, виконання виручки	Щомісяця	Власник
3. Квартальний	Аналіз відхилень; перегляд бюджету; звіт про ризики	КЗЛ, ВОК, операц. важіль, ЗФМ	Щоквартально	Власник + бухг.
4. Стратегічний (щорічно)	Оцінка Z-score (4 моделі); сценарний аналіз; коригування стратегії	Z-score, ROE, ROA, коеф. автономії	Щорічно	Власник

Джерело: складено на основі [15; 28]

Оцінка витрат на впровадження системи контролінгу є принципово важливим аргументом на користь її доцільності для мікропідприємства. Виходячи з принципу мінімальної достатності, пропонована система не потребує придбання спеціалізованого програмного забезпечення на початковому етапі: весь функціонал реалізується в Microsoft Excel або безкоштовних Google Sheets. Орієнтовні витрати: 0–1 тис. грн на одноразове налаштування Excel-шаблонів та 1,5–2,0 тис. грн на рік на навчання/консультації (якщо власник звернеться до фінансового консультанта). Таким чином, сукупні річні витрати на контролінг оцінюються у 1,5-2,0 тис. грн – менш як 1% від прогнозного чистого прибутку 2026 р.

Важливою передумовою ефективності системи контролінгу є не лише її архітектурна досконалість, а й практична реалізованість. З огляду на це, розроблено поетапний план впровадження, що враховує психологічну готовність власника до зміни підходу до управління – від інтуїтивного реагування на проблеми до систематичного планування і превентивного моніторингу. Поетапний план представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Поетапний план впровадження системи фінансового контролінгу
ТОВ «Станіслав-Сервіс»**

Етап / Термін	Заходи	Очікуваний результат	Відповідальний / Ресурси
Місяць 1 (підготовка)	Розробка Excel-шаблонів БРГК та таблиці обліку доходів/витрат; налаштування платіжного календаря	Наявність базового інструментарію оперативного контролю	Власник; 0–1 тис. грн (одноразово)
Місяць 2 (запуск обліку)	Перший місячний цикл управлінського обліку: фіксація виручки, витрат, ДЗ/КЗ; початок план-факт аналізу	Перший управлінський звіт; виявлення ключових відхилень	Власник; 2–3 год/місяць
Місяць 3 (КРІ-моніторинг)	Впровадження системи 9 КРІ; формування першого КРІ-звіту; аналіз відхилень з коригувальними діями	Систематичний моніторинг ключових індикаторів; перші коригувальні дії	Власник; без додаткових витрат
Місяць 4+ (повний контур)	Запуск повного контуру контролінгу: квартальний бюджет, аналіз ризиків, щорічна діагностика Z-score	Повноцінна система фінансового контролінгу; моніторинг стратегічних цілей	Власник + бухгалтер; 1,5–2,0 тис. грн/рік

Джерело: складено на основі [15; 28]

Поетапний підхід, представлений у таблиці 3.7, є принципово важливим з огляду на специфіку мікропідприємства. Спроба одночасно запровадити всі чотири блоки контролінгу з великою ймовірністю призведе до інформаційного перевантаження власника і відмови від системи на початковому етапі. Натомість послідовне нарощування функціоналу – від простого платіжного календаря до повного контуру контролінгу – дозволяє адаптуватися до нових інструментів поступово, щомісяця отримуючи відчутний управлінський ефект від кожного нового елемента.

Схему управлінського циклу фінансового контролінгу ТОВ «Станіслав-Сервіс» відображено на рис. 3.5.

Управлінський цикл фінансового контролінгу



Рис. 3.5. Управлінський цикл фінансового контролінгу ТОВ «Станіслав-Сервіс»

Джерело: складено на основі [15; 28]

Узагальнена схема функціонування системи контролінгу (рис. 3.5) відображає замкнений управлінський цикл: збір даних – облік – аналіз – прийняття рішень – контроль – новий цикл, що забезпечує безперервне вдосконалення фінансового управління.

Такий цикл із щомісячним оборотом забезпечує безперервне самовдосконалення системи управління і поступове зближення фактичних результатів із плановими орієнтирами.

Окремо варто наголосити на синергетичному ефекті від одночасного впровадження усіх чотирьох блоків контролінгу. Якщо розглядати кожен блок ізольовано, то його вплив на фінансову стійкість є обмеженим: платіжний календар сам по собі не усуває дефіцит ВОК, а аналіз Z-score без пов'язаного з ним плану коригувальних дій залишається лише констатацією факту. Натомість інтегрована система, де планування живить облік, облік – аналіз, а аналіз –

регулювання, формує замкнений управлінський цикл, що самовдосконалюється з кожним звітним періодом.

Важливим результатом впровадження контролінгу є формування нової управлінської культури, за якої фінансові показники сприймаються як оперативні індикатори стану бізнесу, що потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування.

Крім того, запропонована система є масштабованою: у разі зростання підприємства вона може бути доповнена спеціалізованим програмним забезпеченням, деталізованим управлінським обліком та розширеними функціями фінансового аналізу.

Таким чином, обґрунтування впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Станіслав-Сервіс» підтверджує її високу економічну доцільність та практичну ефективність. Запропонована модель контролінгу є адаптованою до умов функціонування мікропідприємства, не потребує значних фінансових витрат і водночас забезпечує суттєве підвищення якості управління фінансовими ресурсами.

Встановлено, що ключовою перевагою контролінгу є його здатність забезпечувати ранню діагностику фінансових ризиків, своєчасне виявлення відхилень від планових показників та формування обґрунтованих управлінських рішень. Це особливо важливо для підприємства, яке перебуває у стані нестійкої фінансової рівноваги та має обмежені ресурси для реагування на зовнішні виклики.

Економічний ефект від впровадження системи проявляється у кількох напрямках: підвищення ліквідності за рахунок планування грошових потоків, зниження фінансових ризиків через системний моніторинг KPI, покращення рентабельності внаслідок контролю витрат і формування ефективної цінової політики. При цьому витрати на впровадження є мінімальними і не перевищують незначної частки від прогнозного фінансового результату, що робить даний інструмент доступним навіть для підприємств малого бізнесу.

Отже, впровадження системи фінансового контролінгу створює необхідні передумови для переходу ТОВ «Станіслав-Сервіс» до якісно нового рівня фінансового управління, що базується на принципах системності, прозорості та превентивності. Це, у свою чергу, забезпечує зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення його адаптивності до умов економічної нестабільності та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Фінансова стійкість підприємства є інтегральною багатовимірною характеристикою фінансового стану, що відображає здатність суб'єкта господарювання підтримувати збалансованість формування і використання фінансових ресурсів, зберігати платоспроможність та безперервність діяльності в умовах нестабільності. Систематизація наукових підходів (ресурсного, балансового, функціонального) дозволила уточнити зміст цієї категорії та виокремити її структурний, функціональний і динамічний виміри. Класифікація видів фінансової стійкості за горизонтом часу, масштабом охоплення та типом фінансового стану (тривимірний вектор S) формує методичну основу для комплексного аналізу підприємства. В умовах воєнної економіки набувають особливого значення конкурентна та ESG-стійкість, що є передумовою залучення міжнародного капіталу в рамках повоєнного відновлення.

Механізм управління фінансовою стійкістю є цілісною системою взаємопов'язаних методів, інструментів і організаційних заходів, спрямованих на підтримку та нарощення фінансової рівноваги підприємства. В умовах воєнної економіки особливого значення набувають принципи адаптивності та проактивності: підприємство має завчасно формувати буферні запаси ліквідності та розробляти сценарні плани дій. Найбільш ефективним є поєднання ковзного бюджетування з елементами сценарного планування, що дозволяє оперативно коригувати фінансові плани без порушення стратегічної логіки. Для мікропідприємств оптимальним є спрощений варіант, що поєднує квартальний бюджет і 4-тижневий касовий прогноз.

Система показників оцінки фінансової стійкості охоплює абсолютні показники (тривимірний вектор S), відносні коефіцієнти (автономії, маневреності, фінансового ризику), операційні індикатори (ЗФМ, операційний важіль) та інтегральні моделі прогнозування банкрутства. Жоден підхід не є універсальним: для малих підприємств сфери послуг найбільш інформативним є поєднання коефіцієнтного аналізу, тривимірного вектора S та аналізу

беззбитковості. Доповнення традиційного аналізу показниками грошових потоків (DSCR, коефіцієнт якості виручки) дозволяє усунути вплив облікової політики на результати оцінки.

ТОВ «Станіслав-Сервіс» є мікропідприємством приватної форми власності зі спрощеною однорівневою організаційною структурою, у якій власник поєднує управлінські, облікові та операційні функції. За 2022–2025 рр. підприємство пройшло три етапи: низька операційна активність (2022–2023 рр.); разовий фінансовий сплеск, спричинений нетиповою операцією (2024 р.); відновлення профільної операційної діяльності (2025 р.). Незважаючи на зростання виручки до 225,8 тис. грн у 2025 р., чистий прибуток залишився мінімальним (1,2 тис. грн), а поточні зобов'язання – на рівні 71,9 тис. грн. Вирішальним обмежуючим фактором є концентрація 97% активів у необоротних ресурсах при мінімальному оборотному капіталі.

Оцінка ліквідності виявила системний дефіцит ліквідних ресурсів: коефіцієнт загальної ліквідності за 2023–2025 рр. становив 0,35–0,20 при нормативі 1,50–2,50; коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024–2025 рр. – лише 0,03 при нормативі $\geq 0,20$. Чистий оборотний капітал є від'ємним протягом усього аналізованого періоду (-24,3 та -57,7 тис. грн), що означає часткове фінансування необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань. Підприємство зберігає платоспроможність лише завдяки регулярним надходженням від операційної діяльності, проте відсутність власних оборотних коштів критично обмежує його фінансову гнучкість.

Діагностика фінансової незалежності засвідчила суперечливу структуру: коефіцієнт автономії (0,865–0,920) перевищує норматив завдяки значному статутному капіталу (545,7 тис. грн), проте коефіцієнт маневреності є від'ємним (-0,057 та -0,126), що свідчить про повну іммобілізацію власного капіталу в необоротних активах. Тип фінансової стійкості за тривимірним вектором $S = \{0; 0; 1\}$ – нестійкий – упродовж усього аналізованого періоду. Запас фінансової міцності скоротився з 15,3% у 2023 р. до 3,4% у 2025 р., а операційний важіль

зріс до критичного рівня 29,17, що засвідчує надзвичайно високу чутливість прибутку до коливань виручки.

Інтегральна діагностика ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта, Терещенка та Тафлера підтвердила нестійкий фінансовий стан підприємства: три з чотирьох моделей у 2025 р. відносять ТОВ «Станіслав-Сервіс» до зони підвищеного ризику або кризи. Ключовим деструктивним чинником є критично низька рентабельність активів ($K3 = 0,002$ при ваговому коефіцієнті 10 у моделі Терещенка). Розроблений комплекс антикризових заходів передбачає підвищення $K3$ до 0,03 через зростання чистого прибутку, збільшення виручки до 290 тис. грн у 2026 р. та скорочення поточних зобов'язань, що прогнозовано переведе Z-score Терещенка від -0,31 до +0,82 до кінця 2027 р., тобто з кризової до нормальної зони.

Запропонована система фінансового контролінгу для ТОВ «Станіслав-Сервіс» побудована за принципом «максимальна ефективність при мінімальних витратах» і передбачає чотири блоки: оперативний (платіжний календар, щоденний моніторинг), тактичний (БРГК, план-факт аналіз), квартальний (аналіз відхилень, KPI) та стратегічний (Z-score, сценарний аналіз). Поетапне впровадження протягом 4 місяців дозволяє поступово нарощувати функціонал без інформаційного перевантаження власника. Сукупні річні витрати на систему оцінюються у 1,5–2,0 тис. грн – менш як 1% від прогнозного прибутку 2026 р. Впровадження контролінгу формує замкнений управлінський цикл, що забезпечує ранню діагностику ризиків та систематичне вдосконалення фінансового управління.

Стратегія підвищення фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-Сервіс» базується на трьох взаємопов'язаних блоках: оптимізації структури пасивів (скорочення поточних зобов'язань, реінвестування прибутку), підвищенні операційної ефективності (зниження постійних витрат на 15%, диверсифікація послуг, активне залучення клієнтів) та запровадженні управлінського контролінгу. Цільовими орієнтирами на 2027 р. визначено: перехід типу фінансової стійкості від $S = \{0;0;1\}$ до $S = \{0;1;1\}$, досягнення Z-score

Терещенка $> 0,5$, скорочення поточних зобов'язань на 15–20 тис. грн та підвищення ЗФМ до 8–12%. Реалізація комплексу заходів забезпечить стабілізацію фінансового стану підприємства в умовах тривалої економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. № 3. С. 74–82.
2. Азаренков Г. Ф. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2012. 280 с.
3. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20.
4. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
5. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 117–128.
6. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 592 с.
7. Бланк І. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2003. 382 с.
8. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Ельга : Ніка-Центр, 2006. 656 с.
9. Боднар О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 232 с.
10. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 810–813.
11. Гончар Л. О., Беляк А. О., Батченко Л. В. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-23>.
12. Гораль Л., Корнієнко А., Хом'як О., Войтків Л., Шмідт В. Сенсibilізація збалансованого потенціалу підприємства в кризових умовах.

Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 508–516. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.508>.

13. Грачова Р. Є. Як визначити реальний фінансовий стан вашого підприємства. *Дебет-Кредит*. 2022. № 16. С. 6–11.

14. Домбровська Л. В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2731>

15. Дяченко Ю. Ю. Управління фінансовою стійкістю підприємств малого бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 248–254.

16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

18. Каракай Ю. В., Яковенко Л. А. Особливості управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 10. С. 38–44.

19. Косарева І. П., Бут А. С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678–682.

20. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 392 с.

21. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>

22. Лепейко Т. І. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 264 с.

23. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>

24. Масленніков Є. І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>
25. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 358 с.
26. Мороз П. А. Антикризове управління фінансовою стійкістю суб'єктів малого підприємництва в умовах невизначеності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 88–95.
27. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
28. Онищенко С. В. Контролінг у системі фінансового управління підприємством. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 112–116.
29. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
30. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2020. 468 с.
31. Рябкова О. Ю. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9568>
32. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Знання, 2007. 668 с.
33. Сидоренко І. В. Оцінка фінансової стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1215>
34. Скоробогатова Н. Є., Куценко Т. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства та напрями її підвищення. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 132–137.
35. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44.

36. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
37. Ткаченко І. П. Оцінка фінансової стійкості підприємства та напрями її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=988>
38. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 649–655.
39. Череп А. В., Гречко А. В. Управління фінансово-економічною стійкістю підприємства. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 256 с.
40. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Знання, 2013. 375 с.
41. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Видавництво А.С.К., 2013. 240 с.
42. Шевченко Н. В. Контролінг у системі забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10725>
43. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 280 с.
44. Яценко О. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2. С. 140–146.
45. Яцик Т. В. Фінансова стійкість і ліквідність підприємств малого бізнесу: проблеми оцінки та управління. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 166–172.

ДОДАТКИ