

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Управління фінансовими ризиками діяльності
суб'єктів господарювання в умовах невизначеності»**

Виконав: студент IV курсу, групи ФБС-41

спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»

Чуревич Михайло Дмитрович

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

Гораль Л.Т.

Рецензент:

Івано-Франківськ – 2026

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків суб'єктів господарювання.....	6
1.2. Методичний інструментарій оцінювання фінансових ризиків у періоди макроекономічної нестабільності	14
1.3. Принципи та стратегії управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Станіслав-ІФ».....	28
2.2. Оцінювання рівня фінансових ризиків ТОВ «Станіслав-ІФ» за даними фінансової звітності	34
2.3. Аналіз впливу чинників воєнного стану та економічної кризи на фінансову стійкість підприємства	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	50
3.1. Удосконалення системи внутрішнього моніторингу та раннього попередження ризиків.....	50
3.2. Розробка рекомендацій щодо нейтралізації фінансових ризиків та зміцнення платоспроможності ТОВ «Станіслав-ІФ».....	57
3.3. Прогнозний ефект від впровадження антикризових заходів в управлінні ризиками	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної воєнної агресії проти України та пов'язаної з нею глибокої економічної кризи проблема управління фінансовими ризиками набуває критичного значення для виживання та розвитку суб'єктів господарювання. Якщо у стабільних економічних умовах ризик-менеджмент розглядається як інструмент оптимізації прибутковості, то в кризові періоди він перетворюється на ключовий фактор збереження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Малі та мікропідприємства, що становлять основу економічної структури регіонів України, виявилися особливо вразливими до кризових шоків. Обмеженість фінансових ресурсів, відсутність спеціалізованих служб ризик-менеджменту, висока залежність від вузького кола клієнтів і постачальників, кадрові втрати внаслідок мобілізації – усе це формує комплекс загроз, що здатні за короткий термін призвести до банкрутства навіть раніше успішних підприємств. У таких умовах розробка практично орієнтованих підходів до ідентифікації, оцінки та нейтралізації фінансових ризиків, адаптованих до специфіки малого бізнесу в умовах воєнного стану, набуває виняткової актуальності.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ризиками ТОВ «Станіслав-ІФ» в умовах воєнного стану та економічної кризи на основі комплексного аналізу його фінансового стану та ідентифікації ключових ризиків діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішувалися наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління фінансовими ризиками підприємства, систематизувати підходи до їх класифікації та методи оцінки;
- провести комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Станіслав-ІФ»

на основі офіційної звітності за 2023–2025 роки з метою виявлення фактичних ризиків діяльності;

- оцінити вплив чинників воєнного стану на структуру активів, пасивів та фінансові результати підприємства;

- розробити систему внутрішнього моніторингу та раннього попередження фінансових ризиків, адаптовану до специфіки мікропідприємства;

- сформулювати конкретні рекомендації щодо нейтралізації виявлених ризиків та відновлення платоспроможності і прибутковості підприємства;

- здійснити прогнозну оцінку ефекту від впровадження запропонованих антикризових заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими ризиками діяльності суб'єктів господарювання в кризовий період.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти управління фінансовими ризиками малого підприємства сфери послуг в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Станіслав-ІФ».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: абстрагування та узагальнення – при формуванні теоретичних положень щодо сутності фінансових ризиків; системний аналіз – при дослідженні взаємозв'язку різних видів ризиків; горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності – при оцінці динаміки та структури активів і пасивів підприємства; коефіцієнтний аналіз – при діагностиці ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності; порівняльний аналіз – при зіставленні фактичних показників із нормативними значеннями; сценарне прогнозування – при оцінці очікуваного ефекту від впровадження антикризових заходів.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційна фінансова звітність ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 роки (Баланс, Звіт про фінансові результати), законодавчі акти України у сфері бухгалтерського обліку та

оподаткування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем фінансового ризик-менеджменту, статистичні дані щодо діяльності малих підприємств в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені у роботі рекомендації мають безпосередню практичну спрямованість і можуть бути впроваджені на ТОВ «Станіслав-ІФ» без залучення зовнішніх консультантів або придбання спеціалізованого програмного забезпечення. Запропонована система моніторингу базується виключно на стандартних функціях Microsoft Excel, що робить її доступною для мікропідприємств з обмеженими фінансовими ресурсами. Прогнозні розрахунки засвідчують, що впровадження комплексу заходів дозволить підприємству відновити прибутковість, скоротити оборотність дебіторської заборгованості з 482 до 90–180 днів та підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності з критичного рівня 0,07 до безпечнішого діапазону 0,09–0,12.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок, з них ____ сторінок основного тексту. Робота містить ____ таблиць, ____ рисунків. Список використаних джерел налічує ____ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ризиків суб'єктів господарювання

Сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що суттєво посилюється впливом повномасштабної війни, розв'язаної росією проти України. Воєнні дії зумовлюють дестабілізацію економічних процесів, порушення виробничих і логістичних зв'язків, коливання валютних курсів, зниження платоспроможності контрагентів і загальне погіршення інвестиційного клімату.

У таких умовах непередбачуваність результатів господарської діяльності значно зростає, що об'єктивно підвищує роль ризику в системі управління підприємством. Відповідно, категорія ризику набуває ключового значення, відображаючи ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних як у напрямі втрат і недоотримання доходів, так і можливого додаткового виграшу.

Попри широке використання цього поняття в наукових дослідженнях і практичній діяльності, єдиного універсального визначення ризику не сформовано. Це пояснюється складністю та багатовимірністю самого явища. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає змогу виділити основні аспекти трактування ризику:

- імовірність виникнення несприятливих наслідків або непередбачуваних ситуацій у процесі здійснення діяльності;
- можливість фінансових втрат чи недоотримання запланованого прибутку;
- невизначеність майбутніх результатів діяльності суб'єкта господарювання;

- вартісна оцінка події, настання якої може спричинити збитки;
- загроза втрати активів або ресурсів;
- імовірність зниження вартості фінансових, матеріальних чи товарних ресурсів унаслідок відхилення фактичних умов діяльності від прогнозованих.

Наведені підходи свідчать про тісний взаємозв'язок ризику з категоріями ймовірності та невизначеності. Ймовірність відображає ступінь можливості настання певної події, тоді як невизначеність пов'язана з обмеженістю або відсутністю повної інформації щодо умов і результатів прийняття управлінських рішень.

У широкому розумінні ризик підприємства доцільно трактувати як можливість втрати частини ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат у процесі здійснення господарської діяльності. Залежно від характеру наслідків виокремлюють чисті та спекулятивні ризики. Чисті ризики передбачають лише негативний або нейтральний результат, тоді як спекулятивні можуть призводити як до збитків, так і до отримання додаткового прибутку.

Серед усіх видів підприємницьких ризиків фінансові ризики посідають особливе місце. Їхня специфіка полягає в тому, що вони виникають у сфері фінансових відносин і безпосередньо пов'язані з фінансовими операціями суб'єкта господарювання. Відповідно, їх дослідження потребує врахування природи фінансів, характеру фінансових зв'язків і особливостей фінансової діяльності підприємства. При цьому кожному виду підприємництва притаманна власна домінанта ризику: виробничій діяльності – виробничий ризик, комерційній – комерційний, фінансовій – фінансовий. У зв'язку з цим ефективне управління фінансовими ризиками виступає необхідною умовою забезпечення стабільності та фінансової стійкості підприємства.

На думку дослідників Шокуна В. та Пилипенка Л., фінансові ризики доцільно визначати як імовірність настання непередбачених фінансових втрат в умовах невизначеності фінансової діяльності суб'єктів господарювання [10]. Узагальнення наукових підходів дозволяє

систематизувати фінансові ризики за їх ключовими видами, що відображено на рис. 1.1.

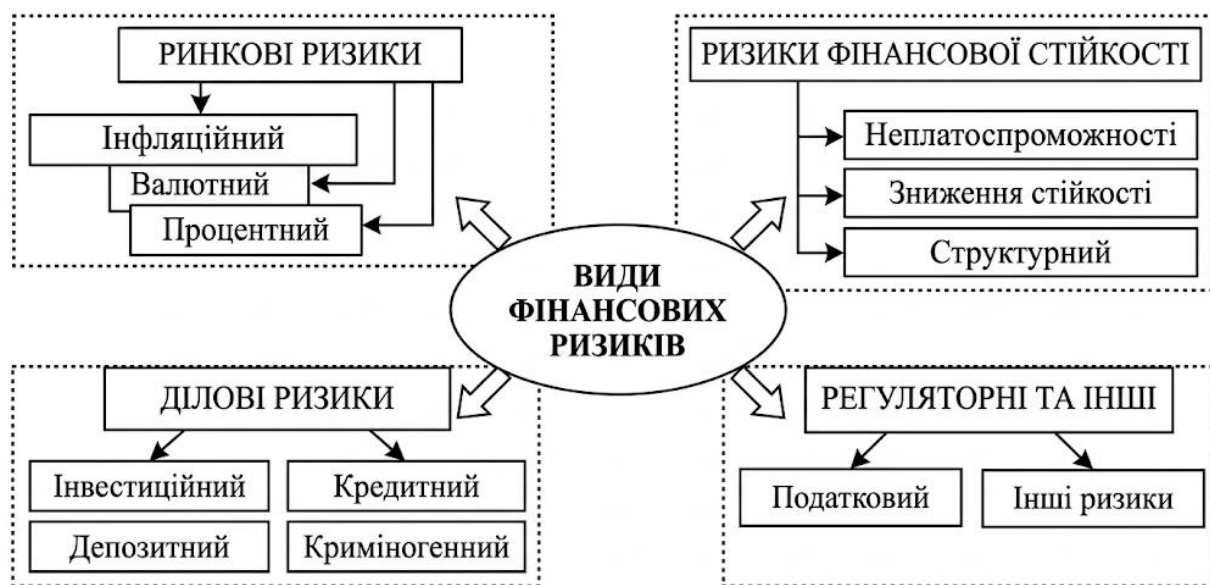


Рис. 1.1. Основні види фінансових ризиків [10, с. 276].

З огляду на складність і багатогранність фінансової діяльності підприємства, класифікація фінансових ризиків створює основу для їх ідентифікації та управління. Замість простого переліку, доцільно структурувати основні види фінансових ризиків [10, с. 276], зважаючи на джерела їх виникнення та критичність в умовах економічної нестабільності.

У контексті макроекономічних шоків на перший план виходять зовнішні (ринкові) ризики, які підприємство не здатне контролювати, але повинно враховувати. Серед них ключову роль відіграють інфляційний та валютний ризики. Вони призводять до знецінення реальної вартості капіталу та суттєво б'ють по доходах суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності через курсові коливання. Цю групу доповнюють процентний ризик, пов'язаний із нестабільністю ставок на фінансовому ринку, та податковий ризик, що генерується непередбачуваними змінами фіскальної політики держави. В умовах воєнного стану особливої гостроти також набуває група інших ризиків, зокрема форс-мажорних обставин (руйнування інфраструктури, логістичні колапси).

Другий, не менш важливий блок, формують внутрішні ризики,

пов'язані з безпосереднім управлінням фінансами підприємства. Базовими тут є ризик зниження фінансової стійкості та ризик втрати платоспроможності. Вони виникають через нераціональну структуру капіталу, надмірну боргове навантаження та зниження ліквідності активів, що в результаті генерує касові розриви. Тісно пов'язаним із цим є структурний ризик – наслідок неефективного управління постійними та змінними витратами, що критично знижує операційну гнучкість компанії в кризу.

Третя група охоплює ризики контрагентів та специфічних операцій. До неї належить кредитний ризик, який в умовах загального падіння економіки стрімко зростає через масові неплатежі покупців і зростання дебіторської заборгованості. Також сюди варто віднести депозитний та інвестиційний ризики, що супроводжують процеси розміщення вільних коштів чи реалізацію проектів, а також криміногенний ризик (шахрайство, фіктивне банкрутство партнерів), імовірність якого статистично зростає в періоди економічної турбулентності.

За характером фінансових наслідків прийнято виокремлювати три рівні ризику:

- 1) допустимий ризик – загрожує лише втратою прибутку від конкретної операції чи діяльності;
- 2) критичний ризик – може призвести до втрати виручки від реалізації;
- 3) катастрофічний ризик – здатний спричинити повну або часткову втрату власного капіталу та банкрутство підприємства [12, с. 123].

У широкому розумінні фінансові ризики охоплюють будь-які ризики, що спричиняють негативні фінансові наслідки для суб'єкта господарювання. За такого підходу до їх складу включаються також комерційні ризики, зумовлені не лише фінансовими операціями, а й майновими, виробничими та торговельними чинниками.

У вузькому трактуванні фінансові ризики доцільно розглядати як такі, що безпосередньо пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства та рухом

грошових ресурсів. У цьому контексті до їх складу відносять:

1. Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей – інфляційний, дефляційний, валютний, ризик ліквідності;
2. Ризики, пов'язані з інвестуванням капіталу – ризик упущеної вигоди, ризик зниження дохідності, ризик прямих фінансових втрат.

Таким чином, наведені підходи до трактування та систематизації фінансових ризиків не охоплюють усього їх різноманіття. З метою більш повного й системного узагальнення доцільно використовувати розширену класифікацію, що враховує ключові ознаки їх виникнення та прояву. Узагальнену класифікацію фінансових ризиків наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових ризиків суб'єктів господарювання

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види фінансових ризиків
1	За об'єктом виникнення	Ризик окремої фінансової операції; ризик окремих видів фінансової діяльності; ризик фінансової діяльності підприємства загалом.
2	За сукупністю досліджуваних інструментів	Індивідуальний; портфельний.
3	За комплексністю дослідження	Простий; складний.
4	За джерелом виникнення	Зовнішній (систематичний, ринковий); внутрішній (несистематичний, специфічний).
5	За фінансовими наслідками	Ризик економічних втрат; ризик втраченої вигоди; ризик економічних втрат і додаткових доходів водночас.
6	За характером прояву у часі	Постійний; тимчасовий.
7	За рівнем фінансових втрат	Допустимий; критичний; катастрофічний.
8	За можливістю передбачення	Прогнозований; непрогнозований.
9	За можливістю	Такий, що підлягає страхуванню; такий, що не

	страхування	підлягає страхуванню.
--	-------------	-----------------------

Джерело: складено автором на основі [10; 12; 24; 25].

Важливим доповненням до наведеної класифікації є підхід Гораль Л.Т. та Корнієнка А.М., які у дослідженні 2025 року акцентують увагу на багаторівневому характері ризикогенності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності. Зокрема, автори обґрунтовують, що рівень безбитковості підприємства слід розглядати як функцію ризику, оскільки обсяг виручки від реалізації, необхідний для покриття витрат, формується під впливом сукупності ризиків. У межах такого підходу запропоновано виокремлювати ресурсні, організаційні, товарні, цінові, збутові, логістичні та HR-ризики як самостійні об'єкти управління [25]. Запропонована деталізація є особливо актуальною в умовах повномасштабної війни та енергетичної нестабільності, коли традиційні класифікаційні підходи потребують розширення з урахуванням нових загроз, зокрема ризику руйнування критичної інфраструктури та міграційного ризику, пов'язаного з відтоком кваліфікованого персоналу.

Розглянемо детальніше зміст основних класифікаційних груп. За об'єктом виникнення фінансові ризики доцільно поділяти на ризик окремої фінансової операції, ризик певного виду фінансової діяльності та ризик фінансової діяльності підприємства в цілому. Остання група має комплексний характер і визначається організаційно-правовою формою суб'єкта господарювання, структурою капіталу, складом активів, а також співвідношенням постійних і змінних витрат

За сукупністю досліджуваних інструментів розрізняють індивідуальний ризик, що характеризує сукупний ризик окремого фінансового інструменту, та портфельний – що відображає сукупний ризик однорідних фінансових інструментів, об'єднаних у портфель (кредитний, інвестиційний тощо).

За комплексністю дослідження виокремлюють простий ризик, який не підлягає подальшій декомпозиції (наприклад, інфляційний), та складний – що

складається з комплексу підвидів (наприклад, ризик інвестиційного проекту).

За джерелом виникнення фінансові ризики поділяються на зовнішні (систематичні, ринкові) та внутрішні (несистематичні, специфічні). Зовнішні ризики є спільними для всіх учасників фінансового ринку і виникають при зміні фаз економічного циклу, коливаннях ринкової кон'юнктури тощо. Їх підприємство не може усунути власними зусиллями. До них відносять інфляційний, процентний, валютний та податковий ризики. Внутрішні ризики зумовлені недостатньою кваліфікацією фінансового менеджменту, неоптимальною структурою активів і пасивів, недооцінкою партнерів та надмірним захопленням ризикованими операціями.

За фінансовими наслідками розрізняють: ризик виключно економічних втрат (лише негативні фінансові наслідки); ризик упущеної вигоди (неможливість здійснити заплановану операцію через об'єктивні або суб'єктивні обставини); ризик одночасних втрат і додаткових доходів (характерний для спекулятивних фінансових операцій).

За характером прояву у часі виділяють постійний ризик, що є притаманним усьому операційному циклу підприємства (процентний, валютний), та тимчасовий – що виникає лише на окремих етапах конкретної фінансової операції (ризик неплатоспроможності ефективно функціонуючого підприємства).

За рівнем фінансових втрат ризики градуюються від допустимого (втрати не перевищують розрахункового прибутку) до критичного (втрати не перевищують валового доходу) і катастрофічного (часткова або повна втрата власного капіталу підприємства).

За можливістю передбачення розрізняють прогнозовані ризики, пов'язані з циклічними процесами в економіці та закономірностями розвитку фінансового ринку, і непередбачені – до яких належать форс-мажорні та деякі інші ризики з непередбачуваним характером настання.

За можливістю страхування фінансові ризики поділяють на ті, що підлягають страхуванню (для яких існують відповідні страхові продукти на

ринку), та ті, що не страхуються (через відсутність ринкових механізмів їх покриття).

Джерела фінансових ризиків можуть бути як внутрішніми (неефективні управлінські рішення, недобросовісність персоналу, конфлікти інтересів), так і зовнішніми (дії контрагентів, конкурентів, регуляторні зміни). Це зумовлює необхідність побудови комплексної системи управління ризиками, що охоплює обидва рівні.

Фінансова діяльність підприємства об'єктивно супроводжується широким спектром ризиків, вплив яких суттєво посилюється в умовах ринкової нестабільності, загострення конкуренції та появи нових фінансових інструментів і технологій. Фінансові ризики посідають особливе місце в загальному «портфелі ризиків» підприємства, оскільки безпосередньо впливають на його фінансовий результат і платоспроможність.

Як економічна категорія, фінансовий ризик має складну дуалістичну природу. З одного боку, він є об'єктивним явищем, що невідворотно супроводжує будь-яку фінансову операцію в системі господарських відносин. Його ймовірнісний характер та динамічність означають, що рівень загрози постійно змінюється у часі під впливом макроекономічних чинників. З іншого боку, ідентифікація та вимірювання цього явища завжди залишаються суб'єктивними, адже вони критично залежать від кваліфікації ризик-менеджера, його досвіду та повноти інформаційної бази.

Крім того, фінансовому ризику притаманна глибока невизначеність наслідків. Хоча в кризові періоди головна увага фокусується на його потенційно несприятливих наслідках (від локальної втрати доходу до повного знищення власного капіталу та банкрутства), варто пам'ятати про його базову економічну природу. Ризик не лише генерує втрати, але й виступає обов'язковою умовою формування прибутку, створюючи можливості для отримання підприємством додаткових доходів [24, с. 135].

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, під фінансовим ризиком підприємства слід розуміти ймовірність настання несприятливих фінансових

наслідків – втрати доходу або капіталу – в умовах невизначеності, що супроводжує фінансову діяльність суб'єкта господарювання. Як підкреслює Гораль Л.Т. в умовах сучасної економічної нестабільності управління ризиками має бути гнучким, проактивним та стратегічно орієнтованим, інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством [25]. Глибоке розуміння сутності та класифікації фінансових ризиків є необхідною теоретичною основою для побудови ефективної системи управління ними, особливо в умовах кризових явищ у національній економіці.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання фінансових ризиків у періоди макроекономічної нестабільності

Ефективне управління фінансовими ризиками неможливе без їх кількісної та якісної оцінки. Особливої актуальності проблема вибору адекватного методичного інструментарію набуває в умовах макроекономічної нестабільності – під час фінансових криз, збройних конфліктів, різких коливань валютного курсу та інших шоків, що суттєво ускладнюють прогнозування і підвищують загальний рівень невизначеності. Жоден із наявних методів оцінки ризику не є універсальним: кожен із них має свою область застосування, переваги та обмеження.

Принципове зауваження щодо природи оцінки ризику ще у середині ХХ ст. висловив Мільтон Фрідмен, який розглядав проблему вимірювання ризику крізь призму теорії корисності. Він обґрунтував, що в умовах спадної граничної корисності та невизначеності стандартні принципи максимізації прибутку є недостатніми, оскільки потребують коригування на «ціну ризику» – компенсацію за прийняття невизначеності. Відповідно, Фрідмен запропонував таку класифікацію ризикованих рішень:

а) малий ризик – рішення з наперед відомим або добре передбачуваним

результатом;

б) помірний ризик – рішення без значних фінансових наслідків в обидва боки;

в) великий ризик – рішення з суттєвими потенційними здобутками або збитками [15, с. 78].

Такий підхід передбачає, що суб'єкт господарювання має сформовану систему преференцій, яка може бути формалізована у вигляді функції корисності, що присвоює числові значення різним альтернативам. Це концептуальне підґрунтя лягло в основу подальшого розвитку методів оцінки фінансових ризиків.

Серед методів оцінки ризику історично першим сформувався експертний метод. Його ключова перевага полягає у можливості застосування навіть за значного дефіциту статистичних даних – ситуація, яка є типовою для кризових і трансформаційних економік.

Класична процедура експертної оцінки передбачає незалежне висловлювання думок кількох фахівців із подальшим їх узагальненням. Ключовою умовою якісної оцінки є виключення взаємного впливу експертів – так звана дельфійська процедура. Проте на практиці ця умова дотримується рідко, що знижує об'єктивність висновків.

Важливою проблемою є систематична упередженість (bias) при колективному прийнятті рішень. Спостереження засвідчують, що погляди аналітиків-теоретиків і практиків-управлінців часто суттєво розходяться. Ця розбіжність може бути формалізована через коефіцієнт розходження думок, що впливає на точність кінцевої оцінки.

Для формалізації якості прогнозів використовується коефіцієнт правильності (K), який розраховується за формулою:

$$K = (K_c + 0,5 \cdot K_{ум}) - K_n, \quad (1.1)$$

де K_c – кількість підтверджених прогнозів;

Кум – кількість умовно правильних прогнозів (враховуються з вагою 0,5);

Кн – кількість хибних прогнозів.

Практика показує, що правильність експертних оцінок у більшості випадків не перевищує 50%, особливо в умовах браку інформації. Це пояснюється системним характером економічних явищ: аналітики, які спеціалізуються у вузьких галузях, схильні застосовувати імовірнісний підхід, що побудований на припущенні незалежності подій, тоді як реальні фінансові процеси є взаємозалежними елементами складної системи [17, с. 25].

З урахуванням зазначеного експертний метод доцільно використовувати передусім на початкових етапах аналізу, для попередньої ідентифікації ризиків або в ситуаціях, коли альтернативні методи є непридатними через відсутність необхідних даних.

Статистичний метод оцінки ризику ґрунтується на дослідженні динаміки досліджуваного показника за певний ретроспективний період із подальшою екстраполяцією виявлених закономірностей на майбутнє. Перевагою методу є його об'єктивність і відтворюваність результатів.

Проте статистичний підхід має принципове обмеження: він ефективний лише при достатньо тривалих і однорідних часових рядах. У короткострокових оцінках або в умовах структурних зрушень (фінансові кризи, зміна монетарного режиму, воєнний стан) пряма екстраполяція минулих закономірностей дає суттєві похибки, оскільки попередня статистика вже не відображає нові умови функціонування. Таким чином, статистичний метод без суттєвих адаптацій є малопридатним для оцінки ризиків у нестабільному середовищі.

Метод оцінки ризику, розроблений Вільямом Шарпом, базується на зіставленні очікуваного рівня прибутку із середньогалузевими нормами доходності та ринковими тенденціями. Він передбачає розрахунок премії за ризик як різниці між дохідністю конкретного активу та безризиковою ставкою, скоригованої на коефіцієнт бета.

Розвитком цього підходу є метод обчислення очікуваної норми доходності на основі ймовірностей настання різних фаз економічного циклу:

$$X = \sum R_p \cdot X_p, \quad (1.2)$$

де X – очікувана норма доходності;

R_p – ймовірність настання певної фази економічного циклу;

X_p – рівень доходності, характерний для відповідної фази.

Цей підхід дозволяє відмовитися від необхідності обробки великих динамічних рядів – достатньо визначити типові норми доходності для кожної стадії циклу та оцінити їх імовірності. Проте практичне застосування методу в Україні ускладнюється нерозвиненістю фінансового ринку, непрозорістю фінансової звітності та нестабільністю макроекономічного середовища, через що визначення об'єктивних частотних ймовірностей є вкрай утрудненим.

Нормативний метод передбачає порівняння фактичних значень фінансових показників підприємства із заздалегідь встановленими нормативами або граничними значеннями. За результатами порівняння ризик класифікується за трирівневою шкалою: «низький», «нормальний», «високий».

Головна перевага методу – простота й оперативність розрахунків, що робить його зручним інструментом для поточного моніторингу фінансового стану. Водночас нормативний підхід має суттєвий недолік: він не дозволяє враховувати специфіку конкретної ситуації, галузеві особливості або зовнішній контекст (наприклад, кризовий стан економіки), що може призводити до хибних висновків при механічному застосуванні стандартних нормативів.

Рейтинговий метод є одним із найбільш універсальних і практично орієнтованих інструментів оцінки фінансових ризиків. Його сутність полягає у формуванні інтегрального показника (рейтингу) на основі сукупності фінансових коефіцієнтів, кожному з яких присвоюється вагове значення

відповідно до його значущості для оцінки конкретного виду ризику.

Система рейтингової оцінки включає такі елементи: набір оціночних коефіцієнтів; шкалу вагових коефіцієнтів; шкалу оцінки значень отриманих показників; формулу розрахунку підсумкового рейтингу.

Переваги рейтингового методу в контексті аналізу ризиків в умовах нестабільності є очевидними. По-перше, він не потребує великих масивів статистичних даних, що знижує залежність від широти інформаційного контуру. По-друге, результат одразу отримується у ранжованій формі, що зручно для прийняття управлінських рішень. По-третє, метод доступний для фінансистів-практиків без глибокої математичної підготовки.

Водночас основна проблема рейтингового методу – складність вибору еталонного підприємства або нормативного значення для порівняння. На практиці еталон формується як набір найкращих значень відповідних показників серед сукупності порівнюваних підприємств. Підсумковий рейтинг обчислюється як відстань між фактичними та еталонними значеннями, що забезпечує об'єктивніше ранжування.

Таким чином, кожен із розглянутих методів має свою сферу застосування і не може претендувати на абсолютну універсальність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика методів оцінки фінансових ризиків

Метод оцінки	Основний принцип	Переваги	Обмеження
Експертний	Узагальнення суджень фахівців	Застосовується за браку статистики	Суб'єктивність, вплив думок один на одного
Статистичний	Аналіз коливань показника у часі	Об'єктивність при наявності даних	Неефективний за коротких горизонтів і нестабільності
Метод Шарпа	Очікуваний прибуток на основі ринкових	Теоретична обґрунтованість	Потребує розвиненого ринку та стабільної

	тенденцій		економіки
Нормативний	Порівняння із встановленими нормативами	Простота розрахунків	Не враховує індивідуальні особливості ситуації
Рейтинговий	Зважена оцінка коефіцієнтів за шкалою	Гнучкість, мінімальні вимоги до даних	Складність вибору еталона порівняння

Джерело: складено автором на основі [15; 17; 24].

В умовах макроекономічної нестабільності, характерної для України в кризові та воєнні періоди, найбільш доцільним є комплексний підхід: поєднання рейтингового та нормативного методів для кількісної оцінки поточних ризиків із залученням експертного методу для ідентифікації нових, нетипових загроз, які ще не відображені в статистиці.

Вибір конкретного методу або їх комбінації має здійснюватися з урахуванням: наявності та якості інформаційної бази; горизонту оцінки (короткостроковий чи стратегічний); виду ризику, що аналізується; кваліфікації аналітиків і мети оцінки. Лише такий ситуативний підхід до вибору інструментарію здатний забезпечити адекватну оцінку фінансових ризиків у нестабільному середовищі та стати надійним підґрунтям для розробки ефективної стратегії управління ними.

1.3. Принципи та стратегії управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності

Управління фінансовими ризиками є одним із ключових завдань фінансового менеджменту підприємства. В умовах невизначеності, яка притаманна кризовим і трансформаційним економікам, цей процес набуває особливої складності та стратегічного значення. У найзагальнішому визначенні управління фінансовими ризиками охоплює заходи з їх своєчасного виявлення, кількісної та якісної оцінки, профілактики та нейтралізації негативних наслідків через страхування або внутрішні захисні

механізми.

Ефективна система управління фінансовими ризиками підприємства базується на системі взаємопов'язаних принципів, дотримання яких забезпечує збалансованість між прийнятним рівнем ризику та фінансовими цілями підприємства.

1. Усвідомленість прийняття ризику. Фінансовий менеджер має свідомо погоджуватися на ризик, якщо він обґрунтовано очікує отримати відповідну компенсацію у вигляді доходу. При цьому повне виключення ризику з фінансової діяльності є неможливим, оскільки ризик є об'єктивним атрибутом більшості господарських операцій. За окремими операціями можна застосовувати тактику уникнення ризику, проте як загальна стратегія вона є неприйнятною.

2. Керованість ризиків у портфелі. До сукупного портфеля фінансових ризиків слід включати передусім ті з них, що піддаються нейтралізації або управлінню – незалежно від їх суб'єктивної чи об'єктивної природи. Ризики, якими не можна управляти внутрішніми засобами (зокрема форс-мажорні), мають передаватися страховику або іншому суб'єкту.

3. Незалежність управління окремими ризиками. Різні фінансові ризики є в основному незалежними один від одного: збиток за одним видом ризику не обов'язково підвищує ймовірність реалізації іншого. Тому нейтралізація ризиків має здійснюватися індивідуально для кожного виду.

4. Відповідність ризику рівню доходності. Підприємство має приймати лише ті фінансові ризики, рівень яких не перевищує відповідної доходності за шкалою «ризик – доходність». Якщо ризик перевищує очікувану доходність з урахуванням премії за ризик, від такої операції слід відмовитися або переглянути умови.

5. Відповідність ризику фінансовим можливостям підприємства. Очікуваний розмір фінансових втрат за кожним видом ризику не повинен перевищувати капіталу, зарезервованого для внутрішнього страхування. В іншому разі реалізація ризику призведе до скорочення активів, задіяних в

операційній чи інвестиційній діяльності, і обмежить потенціал прибутковості підприємства. Розмір «ризикового капіталу», включаючи внутрішні страхові фонди, має бути визначений заздалегідь і слугувати критерієм допустимості ризику.

6. Економічність управління ризиками. Витрати на нейтралізацію конкретного ризику не повинні перевищувати можливих фінансових збитків від його реалізації навіть за максимальної ймовірності настання ризикової події.

7. Урахування фактора часу. Зі збільшенням тривалості фінансових операцій зростає діапазон супутніх ризиків і знижується ефективність їх нейтралізації. У таких випадках підприємство має забезпечувати відповідний додатковий рівень доходності – не лише через премію за ризик, а й через премію за ліквідність, оскільки кошти, вкладені в довгострокові операції, фактично «заморожуються».

8. Узгодженість із фінансовою стратегією підприємства. Система управління ризиками має ґрунтуватися на загальних принципах фінансової стратегії підприємства, яка відображає його готовність до прийняття певного рівня ризиків. Параметри допустимого ризику за окремими операціями мають відповідати стратегічним документам і фінансовій політиці підприємства.

9. Можливість передачі ризиків. Якщо певний вид фінансового ризику перевищує внутрішні можливості підприємства щодо його нейтралізації, такий ризик може бути частково або повністю переданий партнеру по операції чи зовнішньому страховику. Лише за такої умови його доцільно включати до портфеля ризиків [15, с. 102].

На основі зазначених принципів підприємство формує цілісну політику управління фінансовими ризиками – складову загальної фінансової стратегії, що містить систему заходів з нейтралізації потенційних негативних наслідків ризиків для фінансової діяльності. Це дозволяє не лише мінімізувати ймовірні збитки, а й забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах високого

ступеня невизначеності ринкового середовища.

Процес формування та реалізації політики управління фінансовими ризиками підприємства є комплексним ітераційним процесом, що розгортається через ряд логічно взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2). Вихідною точкою виступає ідентифікація фінансових ризиків, яка передбачає послідовне виокремлення зовнішніх (систематичних) та внутрішніх (несистематичних) загроз за всіма напрямками діяльності з подальшим формуванням загального портфеля ризиків.

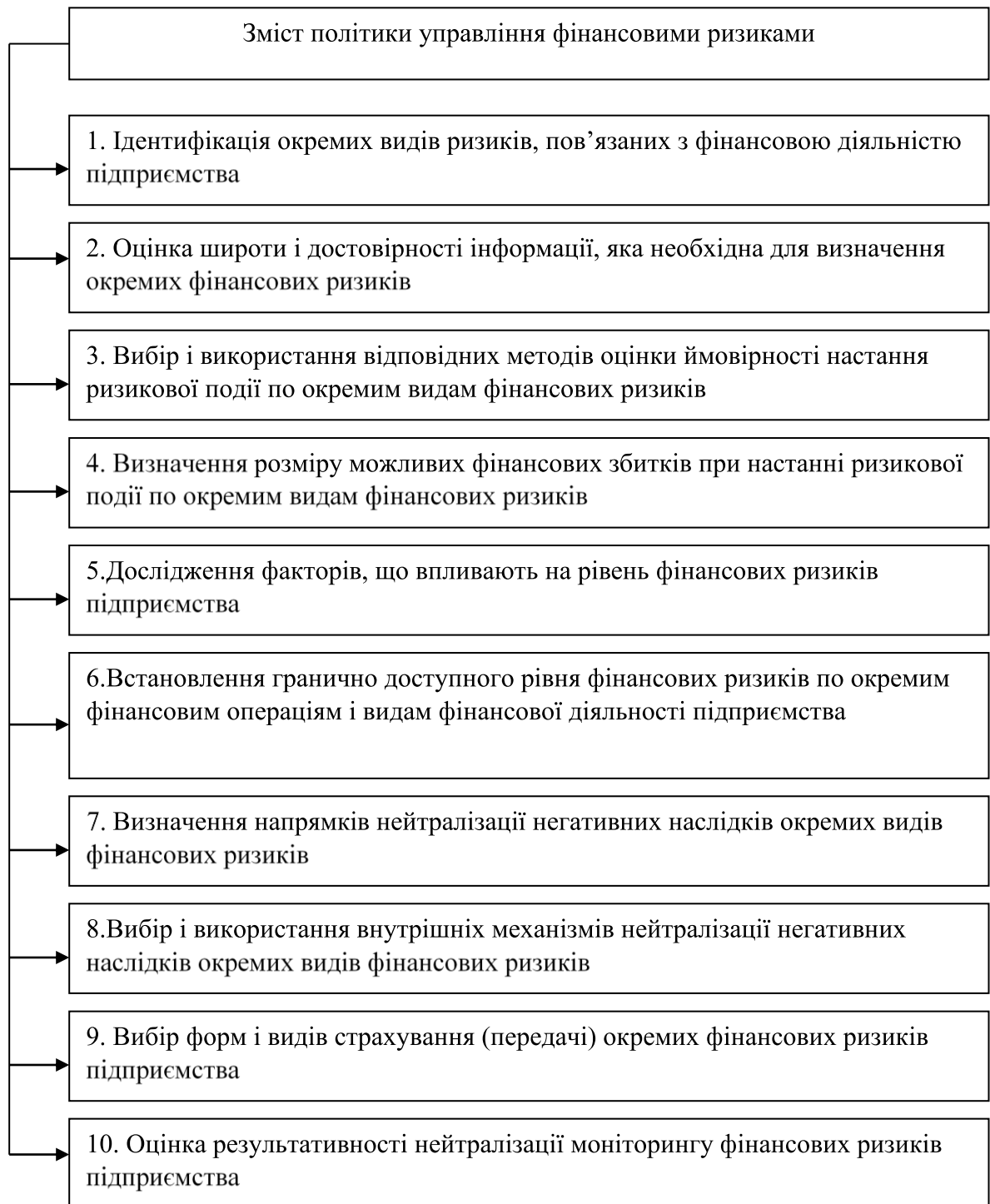


Рис.1.2. Основні складові політики управління фінансовими ризиками підприємства.

Ефективність ідентифікації та подальшого аналізу ризиків значною мірою залежить від якості інформаційної бази. На цьому етапі оцінюється достовірність і повнота даних, зокрема можливість формування репрезентативних часових рядів для аналізу інфляційного, валютного та

процентного ризиків. Недостатність інформаційного забезпечення підвищує рівень суб'єктивізму оцінок і знижує точність управлінських рішень.

Наступним етапом є вибір інструментарію оцінювання. Конкретні методи або їх поєднання визначаються залежно від виду ризику, кваліфікації управлінського персоналу, технічного забезпечення та можливості залучення зовнішніх експертів. Центральне місце при цьому займає кількісне визначення потенційних фінансових втрат. З урахуванням обсягу активів та коливань доходів фінансові операції групуються за зонами ризику, характеристика яких наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика зон фінансових ризиків підприємства

Зона ризику	Характеристика	Можливі фінансові втрати	Рекомендована реакція
Безризикова зона	Операції з гарантованим результатом	Відсутні	Стандартний контроль
Зона допустимого ризику	Ризик втрати розрахункового прибутку	У межах суми прибутку	Моніторинг, самострахування
Зона критичного ризику	Ризик втрати всього доходу	У межах суми валового доходу	Обмеження операцій, хеджування
Зона катастрофічного ризику	Загроза втрати власного капіталу, банкрутство	До повної втрати власного капіталу	Відмова від операції або передача ризику страховику

Джерело: складено автором на основі [15; 7].

Для узагальненої характеристики концентрації ризику використовується коефіцієнт концентрації капіталу в зоні відповідного

ризик:

$$KKЗР = KKЗ / K, \quad (1.3)$$

де $KKЗР$ – коефіцієнт концентрації капіталу підприємства в зоні відповідного ризику;

$KKЗ$ – обсяг капіталу, пов'язаного з операціями у цій зоні ризику;

K – загальна сума капіталу підприємства.

Паралельно з оцінкою ризиків здійснюється аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні охоплюють макроекономічні умови (регулювання, інфляція, стан ринку, конкуренція, форс-мажори), внутрішні – фінансову політику, ризик-апетит менеджменту, структуру капіталу, активи та надійність контрагентів [7, с. 96].

На цій основі встановлюються граничні рівні ризику: за поміркованого підходу ймовірність втрат варіює від 0,1 до 0,001. Операції з перевищенням цих меж підлягають страхуванню або відхиленню.

Нейтралізація ризиків забезпечується внутрішніми та зовнішніми інструментами. Внутрішні включають профілактику, диверсифікацію, лімітування та резервування, зовнішні – страхування, хеджування і договірний розподіл ризиків.

Завершальним етапом є постійний моніторинг ефективності управління: оцінка втрат, результативності ризик-менеджменту та коригування ризик-профілю підприємства в межах фінансового моніторингу.

Ризик-менеджмент поєднує стратегію і тактику. Стратегія визначає загальні принципи, допустимий рівень ризику та довгострокові цілі з можливістю коригування [19, с. 56], тоді як тактика передбачає вибір конкретних інструментів у поточних умовах [19, с. 57].

У стратегічному управлінні застосовують підходи максимізації результату, вибору найімовірнішого позитивного сценарію, мінімізації коливань наслідків та оптимізації співвідношення ризику і вигоди.

Практична реалізація алгоритму в умовах невизначеності починається з

ідентифікації та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів впливу (рис. 1.3).

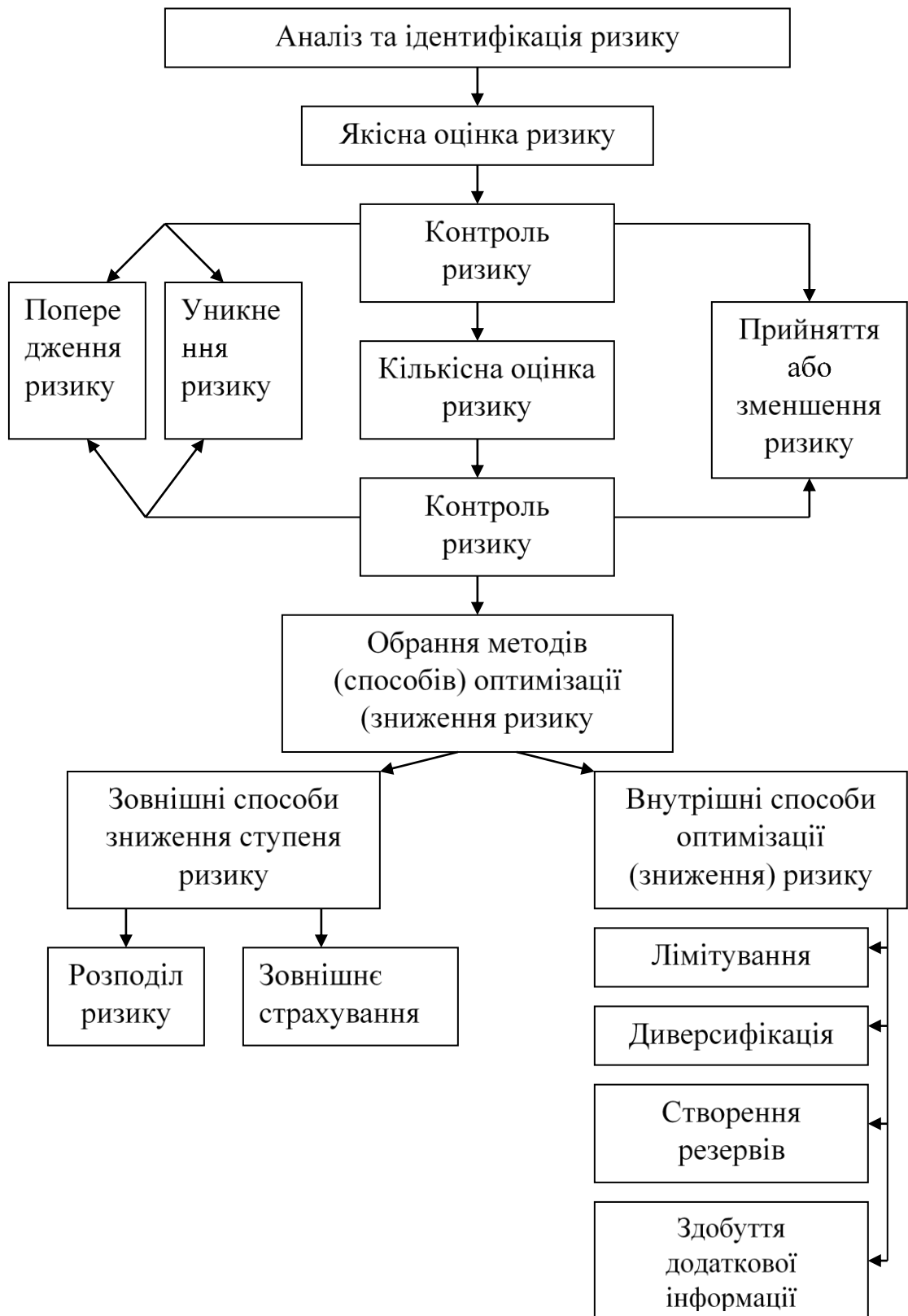


Рис.1.3. Блок-схема процесу управління ризиком.

На основі отриманих даних встановлюються гранично допустимі

ліміти, що слугують критерієм для оцінки кожної окремої фінансової операції. Завершальним етапом цього циклу є розробка системи заходів, спрямованих на оптимізацію рівня загрози до прийнятних параметрів

Ризик-менеджмент також спирається на систему евристичних правил прийняття рішень в умовах невизначеності, основними серед яких є: неприпустимість ризику, що перевищує власний капітал; обов'язковий аналіз наслідків перед прийняттям ризику; відмова від ризикованих операцій за наявності сумнівів; неприйнятність великого ризику заради малого виграшу; пошук альтернативних варіантів рішення.

Таким чином, ефективне управління фінансовими ризиками в умовах невизначеності потребує системного поєднання принципів, методів і стратегічних підходів. Сформована на цій основі політика ризик-менеджменту – задокументована у вигляді відповідного розділу бізнес-плану або окремого регламенту – є необхідним інструментом захисту фінансової стійкості підприємства в кризові та нестабільні періоди. Теоретичні засади, розглянуті у першому розділі, формують концептуальну основу для практичного аналізу фінансових ризиків конкретного підприємства, що здійснюється в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ»

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

Об'єктивне дослідження механізмів управління фінансовими ризиками потребує насамперед ґрунтовного розуміння організаційно-економічних умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання. Аналіз галузевої специфіки, правового статусу та масштабів бізнесу підприємства формує необхідне підґрунтя для коректної інтерпретації даних фінансової звітності та розробки управлінських рекомендацій, адаптованих до реальних умов його діяльності.

Об'єктом практичного дослідження у цій роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАНІСЛАВ-ІФ» (далі – ТОВ «Станіслав-ІФ»), яке функціонує як самостійна юридична особа приватної форми власності. Підприємство зареєстроване 7 грудня 2005 року (первісна назва – ТОВ «ЖЕО СТАНІСЛАВ-СЕРВІС»); подальший ребрендинг і трансформація стратегії розвитку стали відображенням його адаптації до змін ринкової кон'юнктури в Івано-Франківському регіоні. Місцезнаходження підприємства: вул. Калуське шосе, буд. 4, м. Івано-Франківськ; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 33859919.

Обрана організаційно-правова форма визначає межі відповідальності: підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями виключно власними активами, тоді як майнова відповідальність засновника обмежена його часткою у статутному капіталі. Статутний капітал ТОВ «Станіслав-ІФ» становить 1 279 560,00 грн і на 100% зосереджений у власності однієї особи – Харука Р.Р. Така структура корпоративних прав суттєво спрощує процедуру прийняття стратегічних рішень, забезпечує гнучкість управління та виключає

ймовірність внутрішньокорпоративних конфліктів.

ТОВ «Станіслав-ІФ» провадить багатoproфiльну господарську діяльність з ознаками операційної диверсифікації. Основним видом діяльності за КВЕД є комплексне обслуговування об'єктів (КВЕД 81.10). Поряд із цим підприємство отримує доходи від надання готельних, транспортних та орендних послуг, здійснює технічне обслуговування автотранспорту та веде торговельну діяльність. Така диверсифікація виступає інструментом зниження залежності від результатів одного ринкового сегмента та сприяє стабілізації грошових потоків.

Галузева належність до сфери послуг зумовлює специфіку структури активів підприємства: низька матеріаломісткість операцій дозволяє утримувати мінімальний рівень виробничих запасів. Натомість значна частка оборотних активів формується за рахунок дебіторської заборгованості – що є типовим для підприємств, що надають послуги на умовах відстрочки платежу.

У частині податкової політики ТОВ «Станіслав-ІФ» перебуває на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок, III група, ставка 5%). Цей фіскальний режим дозволяє оптимізувати пряме податкове навантаження та знижує адміністративні витрати, вивільняючи додаткову частину чистого грошового потоку для потреб операційного фінансування. Станом на кінець 2025 року кількість офіційно зайнятих працівників становить 1 особу (у 2023 р. – 2 особи), що підтверджує мікромасштаб підприємства відповідно до критеріїв Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

З метою проведення глибокої діагностики сучасного стану та динаміки розвитку ТОВ «Станіслав-ІФ» у контексті формування системи ризик-менеджменту, на початковому етапі дослідження здійснено комплексний аналіз його господарської діяльності. Ретроспективний огляд ключових економічних індикаторів за період 2023–2025 рр. дозволяє виявити стійкі тенденції зміни масштабів функціонування підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості та результативність використання ресурсного

потенціалу. Інформаційним базисом аналізу слугували дані офіційної фінансової звітності суб'єкта господарювання (Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати»), а результати агрегування та первинної обробки відповідних показників систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	500,3	469,0	395,4	-104,9	79,0
Інші операційні доходи, тис. грн	—	—	25,0	+25,0	—
Разом доходи, тис. грн	500,3	469,0	420,4	-79,9	84,0
Разом витрати, тис. грн	498,4	441,4	486,3	-12,1	97,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1,9	25,7	-65,9	-67,8	—
Валюта балансу (активи), тис. грн	573,0	577,2	1 193,2	+620,2	208,2
Власний капітал, тис. грн	530,7	561,2	534,4	+3,7	100,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	42,3	16,0	658,8	+616,5	у 15,6 р.
Дебіторська заборгованість (торгова), тис. грн	216,8	75,7	529,9	+313,1	244,4
Грошові кошти, тис. грн	11,1	36,7	46,1	+35,0	415,3
Кількість працівників,	2	1	1	-1	50,0

осіб					
------	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про нестабільну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства та зростання фінансових ризиків у досліджуваному періоді. Чистий дохід від реалізації послуг має стійку тенденцію до зниження: з 500,3 тис. грн у 2023 році до 395,4 тис. грн у 2025 році, тобто на 104,9 тис. грн або 21,0%. При цьому темпи скорочення посилюються: у 2024 році спад становив 6,3%, тоді як у 2025 році – вже 15,7%. Це може свідчити про втрату частини ринку, звуження клієнтської бази або зменшення обсягів замовлень під впливом зовнішніх факторів.

Фінансовий результат характеризується різкою мінливістю: у 2023 році зафіксовано прибуток 1,9 тис. грн, у 2024 році він зріс до 25,7 тис. грн завдяки скороченню витрат з 498,4 до 441,4 тис. грн. Водночас у 2025 році підприємство отримало збиток 65,9 тис. грн, що зумовлено зростанням інших операційних витрат до 486,3 тис. грн та одночасним зниженням доходів. Це свідчить про посилення операційних ризиків (рис. 2.1).

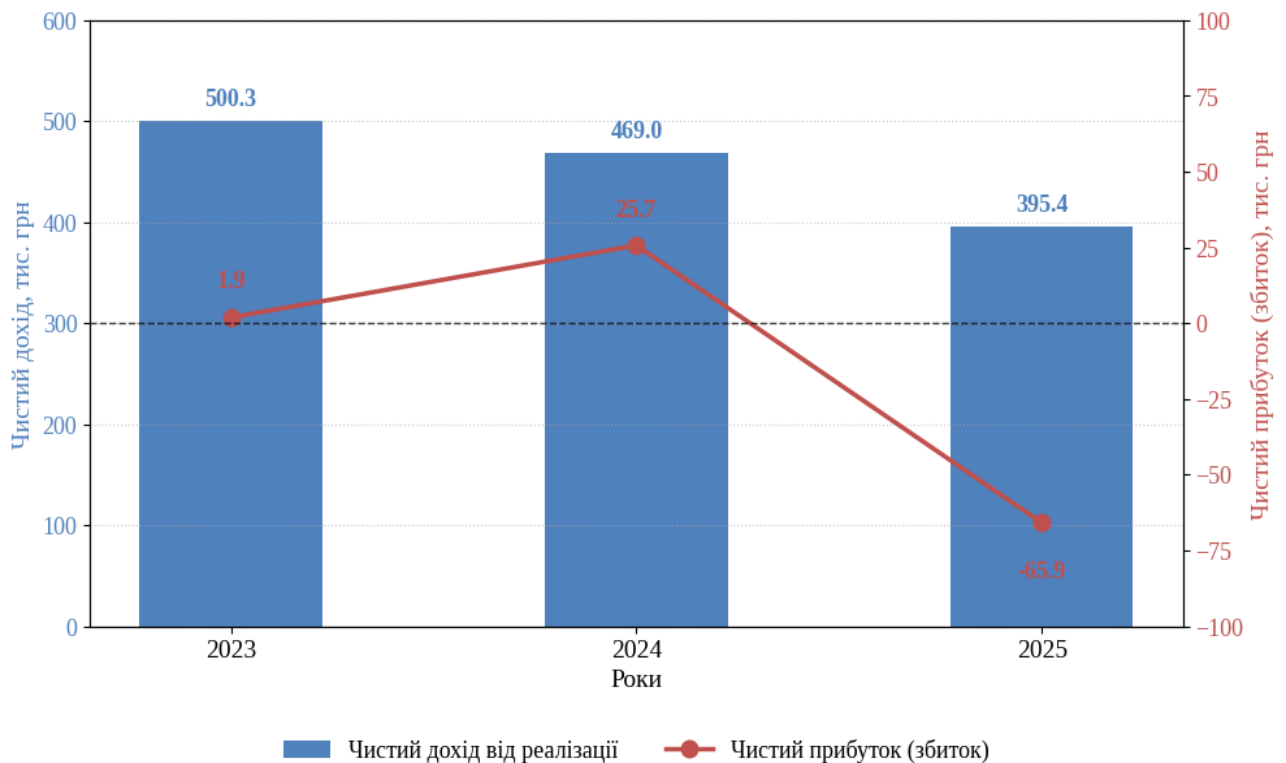


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації та фінансового результату ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ».

Особливого аналітичного значення набуває динаміка валюти балансу. Загальна вартість активів зросла з 573,0 тис. грн у 2023 році до 1 193,2 тис. грн у 2025 році, тобто збільшилася на 620,2 тис. грн або більш ніж удвічі (темپ росту – 208,2%). Така різка зміна відбулася виключно за рахунок накопичення дебіторської заборгованості. Зокрема, торгова дебіторська заборгованість зросла з 75,7 до 529,9 тис. грн (+600,3%), а інша поточна дебіторська заборгованість, яка була відсутня на початок 2025 року, на кінець року досягла 364,3 тис. грн. Це свідчить про іммобілізацію значних фінансових ресурсів у розрахунках із контрагентами та формує підвищений рівень кредитного ризику.

Не менш проблемною є ситуація на боці пасивів. Поточні зобов'язання зросли з 16,0 тис. грн у 2024 році до 658,8 тис. грн у 2025 році, тобто у 15,6 рази. Найбільш суттєве зростання відбулося за рахунок появи значних «інших поточних зобов'язань» (530,1 тис. грн) та збільшення заборгованості зі страхування (84,8 тис. грн). Водночас власний капітал дещо зменшився – з 561,2 до 534,4 тис. грн, а його питома вага у структурі пасивів скоротилася з 97,2% до 44,8%. Це свідчить про істотне погіршення рівня фінансової автономності підприємства.

З метою глибшого розуміння структурних зрушень у майні та джерелах фінансування ТОВ «Станіслав-ІФ» проведено вертикальний аналіз балансу, результати якого наведено у таблиці 2.2.

Вертикальний аналіз підтверджує кардинальне структурне зрушення у складі активів і пасивів підприємства у 2025 році. На боці активів частка необоротних активів (основних засобів) скоротилася з 54,8% у 2023 році до 20,6% у 2025 році – внаслідок зносу та відсутності оновлення матеріально-технічної бази. Натомість питома вага дебіторської заборгованості (торгової) зросла з 37,8% до 44,4%, а іншої дебіторської заборгованості – з 5,3% до 31,0%. Таким чином, у 2025 році оборотні активи становлять 79,4% балансу, а в їх структурі домінує дебіторська заборгованість – 75,4%, що несе значний

ризик неплатоспроможності за умов несвоєчасного погашення зобов'язань контрагентами.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр.

Статті балансу	2023		2024		2025		Зміна частки 2025/2023, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
АКТИВ							
Необоротні активи (ОЗ)	314,0	54,8	280,1	48,5	246,2	20,6	-34,2
Запаси	0,5	0,1	0,5	0,1	0,5	0,04	-0,06
Дебіторська заборгованість (торгова)	216,8	37,8	75,7	13,1	529,9	44,4	+6,6
Дебіторська заборгованість (інша)	30,6	5,3	184,2	31,9	370,5	31,0	+25,7
Грошові кошти	11,1	1,9	36,7	6,4	46,1	3,9	+2,0
Разом активи	573,0	100	577,2	100	1 193,2	100	–
ПАСИВ							
Власний капітал	530,7	92,6	561,2	97,2	534,4	44,8	-47,8
Поточні зобов'язання	42,3	7,4	16,0	2,8	658,8	55,2	+47,8
Разом пасиви	573,0	100	577,2	100	1 193,2	100	–

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

У структурі пасивів найбільш критичною є суттєва зміна джерел фінансування. Питома вага власного капіталу зменшилася майже вдвічі – з 92,6% у 2023 році до 44,8% у 2025 році, тоді як частка поточних зобов'язань зросла з 7,4% до 55,2%. Фактично підприємство перейшло від переважно самофінансування до значної залежності від позикових коштів, що свідчить про посилення ризику фінансової нестійкості.

Узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 роки дає підстави констатувати наростання ознак фінансової турбулентності. Підприємство одночасно стикається зі зниженням доходів, зростанням збитковості та суттєвим збільшенням дебіторської й кредиторської заборгованості. Зазначені тенденції формують передумови для реалізації ключових фінансових ризиків – кредитного, ризику неплатоспроможності та втрати фінансової стійкості.

2.2. Оцінювання рівня фінансових ризиків ТОВ «Станіслав-ІФ» за даними фінансової звітності

Комплексна оцінка фінансових ризиків підприємства потребує системного розрахунку кількісних показників, які характеризують платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність. Саме ці параметри дозволяють не лише виміряти поточний рівень ризику, а й ідентифікувати його вид і джерело – що є необхідною умовою для обґрунтування управлінських заходів з мінімізації негативних наслідків. Інформаційною базою аналізу слугує офіційна фінансова звітність ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 роки.

Оцінювання ризику втрати платоспроможності базується на аналізі ліквідності балансу та розрахунку коефіцієнтів ліквідності. Ліквідність балансу визначається через зіставлення активів, згрупованих за рівнем ліквідності, із пасивами, систематизованими за терміновістю погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо одночасно виконуються умови: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Результати групування активів ТОВ «Станіслав-ІФ» за ступенем ліквідності наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Групування активів ТОВ «Станіслав-ІФ» за ступенем ліквідності, тис. грн

Група активів	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)	%
Найбільш ліквідні активи (A1) – грошові кошти	11,1	36,7	46,1	+35,0	315,3
Активи, що швидко реалізуються (A2) – торгова дебіторська заборгованість	216,8	75,7	536,1	+319,3	247,3
Активи, що повільно реалізуються (A3) – запаси та інші оборотні активи	31,1	184,7	364,8	+333,7	у 11,7р.
Активи, що важко реалізуються (A4) – необоротні активи	314,0	280,1	246,2	-67,8	78,4
Разом активів	573,0	577,2	1 193,2	+620,2	208,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Найбільш ліквідні активи (A1 – грошові кошти) упродовж 2023–2025 років демонструють позитивну динаміку: з 11,1 тис. грн у 2023 р. до 46,1 тис. грн у 2025 р. (+315,3%). Водночас їхня питома вага у загальному обсязі активів залишається мізерною (3,9% у 2025 р.), що суттєво обмежує здатність підприємства оперативно виконувати платіжні зобов'язання.

Активи, що швидко реалізуються (A2 – торгова дебіторська заборгованість), демонструють різку хвилеподібну динаміку: скорочення з

216,8 до 75,7 тис. грн у 2024 р. з подальшим вибуховим зростанням до 536,1 тис. грн у 2025 р. (+247,3% до рівня 2023 р.). Таке накопичення дебіторської заборгованості є індикатором кредитного ризику.

Активи, що повільно реалізуються (А3 – запаси та інші оборотні активи), зросли майже у 11,7 раза – з 31,1 до 364,8 тис. грн, переважно за рахунок суттєвого збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості (364,3 тис. грн на кінець 2025 р.).

Активи, що важко реалізуються (А4 – необоротні активи), послідовно скорочуються: з 314,0 до 246,2 тис. грн (–21,6%), що є наслідком нарахування зносу при повній відсутності оновлення матеріально-технічної бази.

Групування пасивів за терміновістю погашення подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Групування пасивів ТОВ «Станіслав-ІФ» за терміновістю погашення,
тис. грн**

Група пасивів	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)	%
Найбільш термінові пасиви (П1) – кредиторська заборгованість та зобов'язання з оплати праці	12,2	16,0	128,7	+116,5	у 10,6р.
Короткострокові пасиви (П2) – інші поточні зобов'язання	30,1	0	530,1	+500,0	у 17,6р.
Довгострокові пасиви (П3)	–	–	–	–	–
Постійні пасиви (П4) – власний капітал	530,7	561,2	534,4	+3,7	100,7
Разом пасивів	573,0	577,2	1 193,2	+620,2	208,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Найбільш термінові зобов'язання (П1) за досліджуваний період зросли

у 10,6 раза – з 12,2 до 128,7 тис. грн. Основними причинами стали виникнення заборгованості зі страхування (84,8 тис. грн) та кредиторської заборгованості за товари і послуги (40,6 тис. грн), що посилює навантаження на короткострокову платоспроможність підприємства.

Короткострокові зобов'язання (П2), представлені статтею «інші поточні зобов'язання», зросли з 30,1 до 530,1 тис. грн, тобто у 17,6 раза, що є критичним показником і свідчить про різке збільшення поточної боргової залежності підприємства.

Довгострокові зобов'язання (П3) протягом усього періоду відсутні. Власний капітал (П4) залишався відносно стабільним у межах 530,7–561,2 тис. грн, однак на тлі зростання поточних зобов'язань це не забезпечує належного рівня фінансової стійкості.

Зіставлення активних і пасивних груп для оцінки ліквідності балансу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр.

Рік	A1 та П1	A2 та П2	A3 та П3
2023	$A1 < П1$	$A2 > П2$	$A3 > П3$
2024	$A1 > П1$	$A2 > П2$	$A3 > П3$
2025	$A1 < П1$	$A2 < П2$	$A3 < П3$
Нормативне співвідношення	$A1 \geq П1$	$A2 \geq П2$	$A3 \geq П3$

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Аналіз ліквідності балансу засвідчує суперечливу динаміку. У 2023 році виконувалися умови $A2 > П2$ і $A3 > П3$, проте $A1 < П1$ – грошові кошти не покривали найбільш термінові зобов'язання. У 2024 році ситуація тимчасово поліпшилася: $A1 > П1$ та $A2 > П2$, що відображає відновлення ліквідності після зниження поточних зобов'язань. Однак 2025 рік демонструє різке погіршення: жодна з умов абсолютної ліквідності не виконується ($A1 < П1$, $A2 < П2$, $A3 < П3$). Єдина умова, що виконувалася весь аналізований період – $A4 < П4$, тобто необоротні активи повністю покриваються власним

капіталом. Таким чином, станом на кінець 2025 року баланс ТОВ «Станіслав-ІФ» не є ліквідним, що свідчить про реалізацію ризику неплатоспроможності.

Для кількісної характеристики платоспроможності розраховано коефіцієнти ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Станіслав-ІФ» за
2023–2025 рр.**

Показник	Норматив	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	> 1,0	6,12	18,57	1,44	-4,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–0,8	6,11	18,54	1,44	-4,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,262	2,294	0,070	-0,192
Чистий оборотний капітал, тис. грн	> 0	216,70	281,10	288,20	71,50

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами: у 2023 р. – 6,12, у 2024 р. зріс до 18,57 через різке скорочення зобов'язань, у 2025 р. знизився до 1,44. Попри перевищення мінімального нормативу, спостерігається погіршення якості покриття через значну частку малоліквідної дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності становив 6,11 у 2023 р., 18,54 у 2024 р. та 1,44 у 2025 р. Формальна відповідність нормативу зберігається, однак показник забезпечується переважно дебіторською заборгованістю, що підвищує ризики її неповернення або затримок.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. був 0,262, у 2024 р. – 2,294, а у 2025 р. знизився до 0,070, що означає здатність негайно покрити менш ніж 7% поточних зобов'язань і свідчить про критично низьку

платоспроможність у короткостроковому періоді.

Чистий оборотний капітал у 2023–2024 рр. був позитивним (216,70 та 281,10 тис. грн), у 2025 р. – 288,20 тис. грн, однак його якість погіршилася через переважання дебіторської заборгованості з низькою ліквідністю.

Наступним кроком є визначення типу фінансової стійкості підприємства на основі достатності джерел фінансування запасів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Власний капітал, тис. грн	530,7	561,2	534,4	+3,7
Необоротні активи (ОЗ), тис. грн	314,0	280,1	246,2	–67,8
Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	216,70	281,10	288,20	71,50
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	–	–	–	–
ВОК + довгострокові зобов'язання, тис. грн	216,70	281,10	288,20	71,50
Запаси, тис. грн	0,5	0,5	0,5	0,0
Надлишок (+) / нестача (–) ВОК	216,20	280,60	287,70	71,50
Тривимірний показник типу стійкості	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	–
Тип фінансової стійкості	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	–

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

З огляду на масштаб підприємства та мінімальний обсяг запасів (0,5 тис. грн протягом усього аналізованого періоду), власні оборотні кошти у 2023–2025 рр. повністю перевищували їх величину: надлишок ВОК становив 216,20 тис. грн у 2023 р., 280,60 тис. грн у 2024 р. та 287,70 тис. грн у 2025 р. Тривимірний

показник фінансової стійкості (1;1;1) відповідає першому типу – абсолютній фінансовій стійкості щодо забезпечення запасів. Проте слід наголосити, що цей висновок стосується виключно формального забезпечення незначного обсягу запасів і не відображає реальної фінансової стійкості підприємства в умовах критичного зростання кредиторської заборгованості у 2025 р.

Для більш повної характеристики фінансового ризику розраховано відносні показники фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр.

Показник	Оптимальне значення	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	0,926	0,972	0,448	-0,478
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,2$	0,408	0,501	0,539	0,131
Коефіцієнт фінансового левериджу	↓ мін.	0,080	0,029	1,233	1,153
Коефіцієнт покриття активів власним капіталом	$\geq 0,5$	0,926	0,972	0,448	-0,478

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальних ресурсах: у 2023–2024 рр. він перевищував норматив (0,926 та 0,972), що свідчило про високу фінансову незалежність, однак у 2025 р. знизився до 0,448, що вказує на зростання залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023–2024 рр. становив 0,408 та 0,501, а у 2025 р. – 0,539, що відповідає нормативу та свідчить про достатню частку власного капіталу, залучену в оборотні активи.

Коефіцієнт фінансового левериджу у 2023 р. дорівнював 0,080, у 2024 р. – 0,029, а у 2025 р. зріс до 1,233, тобто позиковий капітал перевищив

власний більш ніж у 1,2 раза, що є ознакою суттєвого підвищення фінансових ризиків.

Коефіцієнт покриття активів власним капіталом у 2023–2024 рр. був високим (0,926 та 0,972), але у 2025 р. знизився до 0,448, що підтверджує втрату фінансової автономності.

У цілому показники засвідчують погіршення структури капіталу у 2025 р. та зростання боргового навантаження. Наступним етапом є аналіз рентабельності для оцінки ризику зниження фінансових результатів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2022–2025 рр., %

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Рентабельність активів (ROA), %	1,01	0,32	4,47	-7,44	-7,76
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,22	0,36	4,71	-12,03	-12,39
Рентабельність продажів (ROS), %	1,81	0,38	5,48	-16,67	-17,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Рентабельність активів (ROA) демонструє різку волатильність: від мінімального позитивного значення у 2023 р. (0,32%) через пік у 2024 р. (4,47%) до глибоко від’ємного показника у 2025 р. (-7,44%). Від’ємне значення ROA у 2025 р. означає, що активи підприємства генерують не прибуток, а збиток, що є прямим проявом ризику зниження фінансової результативності. Додатково це свідчить про втрату ефективності використання ресурсної бази підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 р. досягла 4,71% – найвищого значення за аналізований період, що свідчило про ефективне використання власних ресурсів. Однак у 2025 р. показник впав до -12,03%,

тобто на кожну гривню вкладеного власного капіталу підприємство отримало збиток 12,5 копійок. Це формує ризик ерозії власного капіталу у разі збереження збиткової діяльності.

Рентабельність продажів (ROS) відображає ефективність основної діяльності. Якщо у 2024 р. на кожну гривню виручки припадало 4,71 коп. прибутку, то у 2025 р. маржа перетворилася на збиток у розмірі 16,67 коп. на гривню реалізації. Це підтверджує неефективність управління витратами та формує ризик операційного дефіциту.

Таким чином, комплексна оцінка фінансових ризиків ТОВ «Станіслав-ІФ» за даними звітності 2023–2025 рр. дозволяє констатувати реалізацію кількох ключових видів ризику одночасно: ризику неплатоспроможності (критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності, порушення умов ліквідності балансу у 2025 р.); кредитного ризику (семикратне зростання торгової дебіторської заборгованості); ризику фінансової нестійкості (зниження автономії з 97,2% до 44,8%); ризику збитковості (чистий збиток 65,9 тис. грн у 2025 р., від’ємні показники рентабельності). Виявлені тенденції вимагають поглибленого аналізу зовнішніх чинників, зокрема впливу воєнного стану.

2.3. Аналіз впливу чинників воєнного стану та економічної кризи на фінансову стійкість підприємства

Фінансова стійкість підприємства в умовах повномасштабної воєнної агресії та пов’язаної з нею економічної кризи визначається не лише внутрішніми параметрами операційної діяльності, а й сукупністю зовнішніх шоків, що змінюють умови господарювання. ТОВ «Станіслав-ІФ» як суб’єкт регіонального ринку послуг Івано-Франківщини функціонує в середовищі, де воєнні ризики, інфляційний тиск, кадрова нестабільність і порушення платіжної дисципліни контрагентів формують комплексну загрозу фінансовій

стабільності.

Оборотні активи є основним операційним ресурсом підприємства сфери послуг і водночас найбільш вразливим елементом балансу в умовах нестабільності. Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «Станіслав-ІФ» у 2023–2025 рр. наведена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 рр.

Стаття оборотних активів	2023, тис. грн	Питома вага, %	2024, тис. грн	Питома вага, %	2025, тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп росту, %
Запаси	0,5	0,2	0,5	0,2	0,5	0,05	+0,0	100,0
Дебіторська заборгованість торгова	216,8	83,7	75,7	25,5	529,9	55,9	+313,1	244,4
Дебіторська заборгованість (бюджет, інша)	30,6	11,8	184,2	62,0	370,5	39,1	+339,9	у 12,1р.
Грошові кошти та еквіваленти	11,1	4,3	36,7	12,3	46,1	4,9	+35,0	415,3
Разом оборотних активів	259,0	100	297,1	100	947,0	100	+688,0	365,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Оборотні активи за період зросли у 3,65 раза – з 259,0 до 947,0 тис. грн, що є негативним сигналом на тлі одночасного зниження доходів. Зростання забезпечене виключно дебіторською заборгованістю: торговою (216,8 → 529,9 тис. грн) та іншою (30,6 → 370,5 тис. грн), тоді як запаси і грошові кошти залишалися мінімальними. Частка дебіторської заборгованості стабільно перевищувала 95%, при цьому відбулася зміна структури – збільшення питомої ваги іншої дебіторської заборгованості. Це свідчить про погіршення якості оборотного капіталу, зростання ризику неповернення коштів і зниження фінансової гнучкості.

Такий стан активів зумовлений кризовими умовами: погіршенням платіжної дисципліни контрагентів у воєнний період, зниженням ділової активності та доходів клієнтів, а також загальною невизначеністю ринку. Оборотноість торгової дебіторської заборгованості зросла з 23 до 25 днів, що означає уповільнення повернення коштів і часткове «замороження» оборотного капіталу.

Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості показує перевищення дебіторської (900,4 тис. грн) над кредиторською (658,8 тис. грн) на 241,6 тис. грн у 2025 р., що характеризує підприємство як нетто-кредитора (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ

«Станіслав-ІФ» станом на 31.12.2025 р., тис. грн

Вид заборгованості	Дебіторська, тис. грн	Кредиторська, тис. грн	Перевищення дебіторської	Перевищення кредиторської
За товари, роботи, послуги	529,9	40,6	489,3	—
За розрахунками з бюджетом	6,2	—	6,2	—
За розрахунками зі страхування	—	84,8	—	84,8
Заборгованість з оплати праці	—	3,3	—	3,3
Інші поточні зобов'язання / активи	364,3	530,1	—	165,8
Разом	900,4	658,8	495,5	253,9

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською (зокрема за торговими розрахунками +489,3 тис. грн) формально означає, що підприємство надало більше комерційного кредиту, ніж саме отримало. Однак в умовах воєнного стану це не свідчить про фінансову перевагу, а вказує на підвищений ризик неповернення коштів і можливу наявність простроченої або безнадійної заборгованості. Водночас кредиторська заборгованість зі страхування (84,8 тис. грн) та інші поточні зобов'язання (530,1 тис. грн) формують фіксоване платіжне навантаження, яке є обов'язковим до погашення і менш керованим, ніж строки надходження дебіторської заборгованості.

Для комплексної оцінки впливу кризових факторів на фінансовий стан ТОВ «Станіслав-ІФ» узагальнено динаміку ключових показників за 2022–2025 рр., де 2022 р. виступає базовим і відображає ситуацію до найгострішої фази адаптації в умовах повномасштабної війни (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Динаміка ключових індикаторів фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Станіслав-ІФ» у 2022–2025 рр. в умовах воєнного стану

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	353,3	500,3	469,0	395,4	–107,5 / –30,4%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6,4	1,9	25,7	–65,9	–72,3 / –
Загальні витрати, тис. грн	346,9	498,4	441,4	486,3	+139,4 / +40,2%
Коефіцієнт витратомісткості (витрати/дохід)	0,982	0,996	0,941	1,161	+0,179 / –
Дебіторська заборгованість (торгова), тис. грн	269,8	216,8	75,7	529,9	+260,1 / +96,4%
Поточні зобов'язання, тис. грн	105,5	42,3	16,0	658,8	+553,3 / у 6,2р.
Коефіцієнт автономії	0,833	0,926	0,972	0,448	–0,385 / –

Оборотність дебіторської заборгованості, днів	–	156,0	58,1	482,5	–
Чисельність працівників, осіб	2	2	1	1	–1 / –50%
Виручка на 1 працівника, тис. грн	176,7	250,2	469,0	395,4	–

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Станіслав-ІФ».

Дані таблиці 2.12 дозволяють простежити декілька критичних тенденцій, безпосередньо пов'язаних із дією кризових чинників.

По-перше, доходи підприємства скоротилися на 30,4% порівняно з 2022 роком – попри тимчасове зростання виручки у 2023 р. (до 500,3 тис. грн), яке могло бути пов'язане з переорієнтацією попиту в регіоні в перший рік активних бойових дій. Починаючи з 2024 р. формується стійкий спадний тренд, що відображає поступове виснаження клієнтської бази.

По-друге, витрати зросли на 40,2% при одночасному падінні доходів, що призвело до перетину критичної межі у 2025 р.: коефіцієнт витратомісткості досяг 1,161, тобто на кожен гривню виручки підприємство витрачало понад 1,16 грн. Це зумовлено як інфляційним тиском, так і зменшенням ефекту масштабу через скорочення обсягів діяльності.

По-третє, скорочення персоналу вдвічі (з 2 до 1 особи) відображає не стільки підвищення продуктивності праці, скільки вимушену адаптацію до зменшення обсягів діяльності. Водночас виручка на одного працівника у 2025 р. (395,4 тис. грн) є нижчою, ніж у 2024 р. (469,0 тис. грн), що свідчить про погіршення операційної ефективності навіть за умов зменшення штату.

По-четверте, найбільш тривожним є синхронне погіршення ключових фінансових індикаторів у 2025 р.: коефіцієнт автономії впав нижче нормативу (0,448), поточні зобов'язання різко зросли (до 658,8 тис. грн), а підприємство вперше за аналізований період отримало збиток (–65,9 тис. грн). Така комбінація змін у межах одного року є ознакою системної фінансової дестабілізації. Додатково це вказує на втрату фінансового резерву стійкості та зниження здатності підприємства адаптуватися до подальших

кризових шоків, зокрема через обмеженість внутрішніх джерел покриття збитків.

Загалом виявлені тенденції свідчать про перехід підприємства до режиму функціонування з підвищеним рівнем фінансових ризиків, де навіть незначні зовнішні зміни можуть мати критичні наслідки для платоспроможності.

На підставі комплексного аналізу структури активів, динаміки заборгованості та ключових фінансових індикаторів сформовано матрицю ризиків ТОВ «Станіслав-ІФ» у розрізі їх ймовірності та сили впливу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця фінансових ризиків ТОВ «Станіслав-ІФ» за результатами аналізу діяльності у 2025 р.

Вид фінансового ризику	Ймовірність настання	Сила впливу	Обґрунтування на основі даних 2025 р.
Кредитний ризик (неповернення дебіторської заборгованості)	Висока	Критичний	Торгова дебіт. заборгованість +600% (529,9 тис. грн); оборотність – 482 дні
Ризик неплатоспроможності	Висока	Критичний	Ка = 0,07 (норма 0,2–0,35); $A1 < П1$ та $A2 < П2$ у 2025 р.
Ризик зниження фінансової стійкості	Висока	Високий	Кавт. впав з 0,972 до 0,448; поточні зобов'язання зросли у 41 раз за 2 роки
Ризик збитковості (операційний)	Висока	Високий	Чистий збиток –65,9 тис. грн; коефіцієнт витратомісткості 1,161 > 1
Ризик втрати ринку та зниження доходів	Середня	Середній	Дохід скоротився на 21% за 2023–2025 рр.; скорочення персоналу на 50%

Валютно-інфляційний ризик	Середня	Середній	Зростання операційних витрат на 40,2% за 2022–2025 рр. при скороченні доходів
Ризик кадрових втрат (HR-ризик)	Висока	Середній	Скорочення персоналу вдвічі (з 2 до 1 особи); підвищена операційна вразливість

Джерело: складено автором на основі розрахунків за фінансовою звітністю ТОВ «Станіслав-ІФ».

Матриця ризиків засвідчує, що ТОВ «Станіслав-ІФ» перебуває у зоні підвищеного ризику одразу за чотирма критичними позиціями. Найвищий пріоритет уваги вимагають кредитний ризик та ризик неплатоспроможності, оскільки вони реалізуються одночасно і взаємно підсилюють один одного: неповернення дебіторської заборгованості позбавляє підприємство грошових надходжень, необхідних для погашення власних зобов'язань, що, у свою чергу, поглиблює кредиторську заборгованість і загрожує платоспроможності.

Важливо підкреслити, що більшість ідентифікованих ризиків має переважно зовнішнє походження і прямо пов'язана з умовами воєнного стану: погіршення платіжної дисципліни контрагентів, скорочення ринкового попиту на послуги, кадрові втрати внаслідок мобілізації, інфляційне зростання витрат. Це означає, що традиційні методи внутрішньої оптимізації є необхідними, але недостатніми – система управління ризиками підприємства потребує доповнення антикризовими інструментами, орієнтованими на специфіку воєнного середовища.

Таким чином, проведений аналіз впливу чинників воєнного стану та економічної кризи підтверджує, що фінансова стійкість ТОВ «Станіслав-ІФ» у 2025 р. суттєво погіршилася під дією як внутрішніх операційних проблем, так і зовнішніх кризових шоків. Виявлені ризики та їх кількісні характеристики формують основу для розробки конкретних заходів з нейтралізації загроз платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості

підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ТОВ «СТАНІСЛАВ-ІФ» У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

3.1. Удосконалення системи внутрішнього моніторингу та раннього попередження ризиків

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Станіслав-ІФ» засвідчили одночасну реалізацію кількох критичних видів ризику: кредитного (зростання торгової дебіторської заборгованості та уповільнення її оборотності до 482 днів), ризику неплатоспроможності (зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,07), ризику фінансової нестійкості (падіння коефіцієнта автономії до 0,448) та ризику збитковості (чистий збиток 65,9 тис. грн у 2025 р.). Така сукупність негативних тенденцій зумовлює необхідність формування системного підходу до управління ризиками, ключовим елементом якого є система моніторингу та раннього попередження.

Моніторинг фінансових ризиків є безперервним процесом спостереження, вимірювання та оцінювання показників, що відображають зміну рівня загроз фінансовій стійкості підприємства. На відміну від реактивного підходу, система раннього попередження дозволяє виявляти ризики ще на етапі їх формування та мінімізувати можливі втрати.

З огляду на масштаб діяльності ТОВ «Станіслав-ІФ», система моніторингу має бути простою, оперативною та інтегрованою в існуючі облікові процеси. Вона повинна забезпечувати мінімальне навантаження при збереженні аналітичної інформативності та чіткої інтерпретації результатів. Відповідно, доцільним є впровадження системи ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), що дозволяють своєчасно виявляти відхилення від безпечних параметрів діяльності.

Ключові індикатори ризику – це кількісні показники, які відображають

імовірність виникнення негативних подій або наближення фінансових параметрів до критичних значень. На основі виявлених у попередньому аналізі ризиків сформовано систему з 7 ключових індикаторів, адаптованих до специфіки ТОВ «Станіслав-ІФ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові індикатори ризику (KRI) для системи моніторингу ТОВ
«Станіслав-ІФ»**

Ключовий індикатор ризику (KRI)	Метод розрахунку / джерело	Порогове значення (сигнал тривоги)	Частота моніторингу	Відповідальна особа
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	$< 0,10$	Щомісячно	Бухгалтер / керівник
Оборотність дебіторської заборгованості (торгової), днів	Дебіторська заборгованість / (Дохід / 360)	> 300 днів	Щомісячно	Бухгалтер
Частка дебіторської заборгованості в активах, %	Дебіторська заборгованість / Активи $\times 100\%$	$> 70\%$	Щоквартально	Бухгалтер / керівник
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Активи	$< 0,50$	Щоквартально	Бухгалтер / керівник
Коефіцієнт витратомісткості	Загальні витрати / Дохід	$> 1,0$	Щомісячно	Бухгалтер / керівник
Темп зміни виручки, %	$(\text{Дохід поточ.} / \text{Дохід попер.} - 1) \times 100\%$	$< -15\%$	Щоквартально	Керівник
Частка прострочених платежів у	Дані управлінського обліку /	$> 30\%$	Щомісячно	Бухгалтер

дебіторській заборгованості, %	вибіркова перевірка розрахунків			
--------------------------------------	---------------------------------------	--	--	--

Джерело: розроблено автором.

Логіка формування системи KRI ґрунтується на принципі покриття всіх ключових ризиків, ідентифікованих у попередньому аналізі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає ризик касових розривів; оборотність та частка дебіторської заборгованості – кредитний ризик; коефіцієнт автономії – ризик фінансової нестійкості; коефіцієнт витратомісткості та темп зміни виручки – ризик збитковості; частка прострочених платежів – якість управління дебіторською заборгованістю. Такий підхід забезпечує зв'язок між аналітичними висновками та практичними інструментами контролю.

Порогові значення встановлено на основі поєднання нормативних орієнтирів фінансового аналізу та фактичної динаміки 2023–2025 рр. Зокрема, поріг оборотності дебіторської заборгованості на рівні 300 днів визначено як критичну межу, після якої заборгованість фактично втрачає ознаки ліквідного активу та переходить у зону високого ризику неповернення (у 2025 р. фактичне значення становило 482 дні, що є суттєвим перевищенням). Додатково враховано принцип поступового попередження, за якого проміжні відхилення також сигналізують про наростання ризику.

Частота моніторингу диференційована залежно від швидкості зміни показника та рівня його ризиковості: найбільш динамічні індикатори (абсолютна ліквідність, оборотність дебіторської заборгованості, витратомісткість, прострочені платежі) контролюються щомісячно, тоді як відносно стабільні (автономія, темп зміни виручки) – щоквартально. Це дозволяє поєднати оперативність реагування з раціональним використанням управлінських ресурсів.

Система моніторингу є ефективною лише за умови наявності чітко визначених механізмів реагування на виявлені відхилення. Раннє попередження передбачає не лише фіксацію перевищення порогових значень, а й застосування формалізованих управлінських дій, спрямованих на

недопущення подальшої ескалації ризиків. Для ТОВ «Станіслав-ІФ» розроблено відповідні процедури реагування на шість типових ризикових ситуацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Процедури раннього попередження ризикових подій для ТОВ
«Станіслав-ІФ»**

Тип ризикової події	Сигнал раннього попередження	Процедура моніторингу	Дії при виявленні	Терміновість реакції
Критичне зростання дебіторської заборгованості	Оборотність > 300 днів або приріст дебіторки > 100 тис. грн/міс.	Щомісячне зведення розрахунків із контрагентами; виділення боргів >90 днів	Призупинення відвантажень боржникам; претензійна робота; звернення до юриста	Протягом 3 днів
Загроза касового розриву	Залишок грошових коштів < суми найближчих платежів (на тиждень)	Щотижневий платіжний календар із прогнозом надходжень і платежів	Реструктуризація платежів; прискорення інкасації дебіторки; відстрочення необов'язкових витрат	Негайно
Падіння доходів понад 15% за квартал	Місячна виручка < 110 тис. грн протягом 2 місяців поспіль	Щомісячне порівняння планових і фактичних доходів; аналіз причин відхилень	Перегляд цінової політики; активізація маркетингу; пошук нових клієнтів / послуг	Протягом 10 днів
Зростання витрат понад плановий рівень	Коефіцієнт витратомісткості > 1,0 два місяці поспіль	Щомісячна звірка фактичних і планових витрат із декомпозицією за статтями	Аудит витрат; виявлення та усунення неефективних витратних статей; оптимізація закупівель	Протягом 5 днів
Виникнення простроченої кредиторської заборгованості	Будь-яка заборгованість зі строком затримки > 10 днів	Щотижневий контроль термінів оплати зобов'язань	Переговори з кредиторами щодо реструктуризації; пошук джерел	Протягом 2 днів

			термінового фінансування	
--	--	--	-----------------------------	--

Джерело: розроблено автором.

Сутність процедур раннього попередження полягає у формалізації логічного ланцюга «сигнал → моніторинг → дія → термін», що мінімізує суб'єктивність рішень і забезпечує оперативність реагування на загрози. Наприклад, для найкритичнішого для ТОВ «Станіслав-ІФ» ризику – зростання дебіторської заборгованості – встановлено чіткий поріг (оборотність понад 300 днів або місячний приріст понад 100 тис. грн), інструмент контролю (щомісячне зведення розрахунків), набір управлінських дій (призупинення відвантажень боржникам, активізація претензійної роботи) та граничний термін реагування (до 3 днів). Це дозволяє перевести управління ризиком у регламентований режим, а не ситуативне реагування.

Особливого значення для мікропідприємства набуває процедура попередження касового розриву, оскільки навіть короточасний дефіцит грошових коштів може призвести до невиконання платіжних зобов'язань і, як наслідок, штрафних санкцій або втрати ділової репутації. Сигналом ризику є ситуація, коли залишок грошових коштів стає меншим за суму платежів, запланованих на найближчий тиждень. Інструментом моніторингу виступає щотижневий платіжний календар у форматі Excel, де фіксуються очікувані надходження та всі заплановані витрати (постачальники, заробітна плата, податки тощо). У разі виникнення загрози касового розриву керівник оперативно вживає заходів: погоджує відстрочення платежів із постачальниками, прискорює інкасацію дебіторської заборгованості та тимчасово обмежує необов'язкові витрати.

Терміновість реагування диференційована залежно від критичності події: касовий розрив потребує негайних дій (у день виявлення), прострочення кредиторської заборгованості – протягом 2 днів, зростання дебіторської заборгованості – до 3 днів, падіння доходів – до 10 днів. Така градація забезпечує раціональний розподіл обмежених управлінських

ресурсів мікропідприємства з концентрацією на найбільш критичних загрозах.

Практичне впровадження запропонованої системи на ТОВ «Станіслав-ІФ» потребує комплексу організаційно-методичних заходів, термін реалізації яких не перевищує одного місяця, що дозволяє оперативно отримати ефект від зниження рівня фінансових ризиків (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження системи моніторингу та раннього попередження ризиків на ТОВ «Станіслав-ІФ»

№	Захід	Зміст	Відповіда- льний	Термін	Очікуваний результат
1	Затвердження переліку KRI (ключових індикаторів ризику)	Внесення 7 ключових індикаторів із табл. 3.1 до щомісячної звітності бухгалтера	Керівник	1 тиждень	Формалізована система моніторингу
2	Створення Excel-шаблону платіжного календаря	Таблиця на тиждень із планом надходжень і платежів + автоматичний розрахунок залишку	Бухгалтер	3 дні	Попередження касових розривів
3	Впровадження реєстру дебіторської заборгованості із терміновістю	Таблиця з переліком боржників і датою виникнення боргу + автоматичний розрахунок днів прострочення	Бухгалтер	1 тиждень	Контроль оборотності дебіторки
4	Встановлення процедури щомісячного аналізу фінансового стану	До 5 числа кожного місяця – розрахунок KRI і звіт керівнику про відхилення від порогових значень	Бухгалтер	Постійно	Раннє виявлення загроз
5	Формування протоколу дій при виявленні сигналів тривоги	Письмове закріплення процедур із табл. 3.2 у внутрішньому регламенті	Керівник	2 тижні	Стандартизація реакцій на ризики

		підприємства			
6	Щоквартальний перегляд системи індикаторів	Перевірка актуальності порогових значень і коригування за потреби	Керівник	Кожен квартал	Адаптація до змін середовища

Джерело: розроблено автором.

Запропонований план впровадження побудовано за принципом послідовного ускладнення: спочатку затверджується перелік показників (1 тиждень), далі створюються базові інструменти моніторингу – платіжний календар і реєстр дебіторської заборгованості (1 тиждень), після чого запроваджується щомісячна процедура аналізу та звітування (на постійній основі), і завершальним етапом є формалізація протоколу дій при виявленні сигналів тривоги (2 тижні). У результаті базова система починає функціонувати вже протягом одного місяця з моменту старту впровадження.

Важливим елементом плану є щоквартальний перегляд системи індикаторів, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Наприклад, у разі скорочення середньоринкової оборотності дебіторської заборгованості до 180 днів порогові значення для ТОВ «Станіслав-ІФ» також мають бути переглянуті у бік зниження. Водночас за умов погіршення воєнної або економічної ситуації може виникнути потреба у розширенні набору індикаторів, зокрема щодо структури клієнтської бази або концентрації виручки за окремими групами контрагентів.

Ключовою перевагою запропонованої системи для ТОВ «Станіслав-ІФ» є мінімальна трудомісткість та відсутність потреби у залученні зовнішніх консультантів або спеціалізованого програмного забезпечення. Вся система базується на стандартних функціях Microsoft Excel, якими володіє бухгалтер підприємства, і не потребує додаткових інвестицій. Водночас вона забезпечує якісний перехід від інтуїтивно-реактивного підходу («реагування після виникнення проблеми») до проактивно-попереджувального («виявлення загроз до моменту їх критичної реалізації»).

Таким чином, удосконалення системи внутрішнього моніторингу та раннього попередження ризиків на ТОВ «Станіслав-ІФ» через впровадження 7 ключових індикаторів, 6 процедур реагування та чіткого плану організаційних заходів дозволяє суттєво підвищити здатність підприємства своєчасно ідентифікувати загрози та нейтралізувати їх на ранніх стадіях. Виявлені в процесі моніторингу ризикові ситуації формують основу для подальшої розробки та впровадження цільових антикризових заходів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо нейтралізації фінансових ризиків та зміцнення платоспроможності ТОВ «Станіслав-ІФ»

Система моніторингу та раннього попередження, запропонована у підрозділі 3.1, дозволяє своєчасно виявляти загрози фінансовій стійкості підприємства, однак не усуває їх джерела. Нейтралізація фінансових ризиків потребує впровадження конкретних управлінських заходів, спрямованих на зниження ймовірності їх реалізації та мінімізацію можливих втрат. За результатами діагностики фінансового стану ТОВ «Станіслав-ІФ» сформовано систему рекомендацій, орієнтованих на нейтралізацію кредитного ризику, ризику неплатоспроможності, фінансової нестійкості та збитковості.

Найбільш проблемним аспектом діяльності підприємства є зростання дебіторської заборгованості, яка у 2025 р. становила 900,4 тис. грн і зросла у 7 разів порівняно з 2023 р. При цьому оборотність дебіторської заборгованості досягла 482 днів, що свідчить про істотне уповільнення її інкасації та іммобілізацію оборотних коштів. Це формує підвищений кредитний ризик, пов'язаний із ймовірністю неповернення або несвоєчасного повернення боргів. Його зниження потребує заходів щодо посилення контролю за розрахунками з контрагентами, прискорення погашення заборгованості та формування резервів сумнівних боргів (табл. 3.4).

Ключовим елементом запропонованої системи є превентивний підхід, що передбачає перехід від реагування на вже сформовану заборгованість до

запобігання її виникненню. Запровадження попередньої оплати для нових клієнтів (захід №1) мінімізує ризик неповернення коштів шляхом здійснення операцій виключно на умовах повної або часткової передоплати.

Для діючих контрагентів застосовується сегментація за рівнем ризику (захід №2), що дозволяє диференціювати умови відстрочки платежу залежно від платіжної дисципліни клієнтів: надійні контрагенти отримують стандартні умови, тоді як ризикові переводяться на умови передоплати.

Встановлення ліміту відстрочки платежу (захід №3) формалізує кредитну політику підприємства та обмежує максимальні строки розрахунків, що сприяє скороченню періоду обігу дебіторської заборгованості та вивільненню оборотного капіталу.

Таблиця 3.4

Заходи з нейтралізації кредитного ризику для ТОВ «Станіслав-ІФ»

№	Захід	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Термін
1	Запровадження авансових умов розрахунків	Використання повної або часткової передоплати для нових та ризикових контрагентів	Зниження обсягу нової дебіторської заборгованості	Коротко-строково
2	Сегментація дебіторів за рівнем ризику	Розподіл клієнтів на групи за рівнем платоспроможності та платіжною дисципліною	Диференціація кредитної політики та зменшення ризикових операцій	Коротко-строково
3	Обмеження кредитного ліміту та строків відстрочки	Встановлення індивідуальних лімітів відстрочки залежно від надійності контрагента	Скорочення середнього строку погашення дебіторської заборгованості	Постійно
4	Посилення претензійно-правової роботи	Системний контроль за строками заборгованості та поетапне реагування на прострочення	Прискорення повернення коштів та зменшення частки простроченої заборгованості	Постійно

5	Формування резерву сумнівних боргів	Створення резерву відповідно до облікової політики підприємства	Зниження фінансових втрат у разі неповернення боргів	Періодично
6	Стимулювання своєчасних розрахунків	Надання знижок або інших преференцій за швидку оплату	Прискорення грошових надходжень та покращення ліквідності	Коротко-строково

Джерело: розроблено автором.

Системна претензійно-правова робота (захід №4) передбачає поетапне реагування на прострочення платежів та підвищує рівень повернення заборгованості завдяки своєчасному застосуванню інструментів впливу.

Формування резерву сумнівних боргів (захід №5) виконує функцію фінансового буфера, що забезпечує покриття потенційних втрат у разі неповернення дебіторської заборгованості та зменшує негативний вплив таких втрат на фінансовий результат.

Впровадження стимулювання своєчасних розрахунків (захід №6) через систему знижок за швидку оплату сприяє прискоренню надходження грошових коштів та підвищенню ліквідності підприємства.

Ризик неплатоспроможності, виявлений у підрозділі 2.2 (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,07 при нормативному значенні 0,2–0,35), свідчить про недостатність найбільш ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. У таких умовах підприємство є вразливим до касових розривів, що потребує реалізації заходів із нарощування грошових резервів та оптимізації структури зобов'язань (табл. 3.5).

Формування мінімального резерву грошових коштів (захід №1) передбачає встановлення цільового залишку готівки на рівні 50–70 тис. грн, що становить приблизно 10% від поточних зобов'язань (658,8 тис. грн). За умови досягнення цільового залишку у 60 тис. грн коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищиться з 0,07 до 0,09–0,10, що хоча й не досягає нормативу,

але суттєво знижує ризик касового розриву. Накопичення такого резерву може відбуватися поступово – за рахунок прискорення інкасації дебіторської заборгованості та оптимізації витрат.

Оптимізація графіка платежів постачальникам (захід №2) полягає у синхронізації вихідних платежів із надходженнями від клієнтів. Наприклад, якщо підприємство знає, що основний клієнт платить 15 числа кожного місяця, то платежі постачальникам доцільно планувати на 16–20 число, щоб уникнути ситуації, коли потрібно платити, а грошей ще не надійшло. Це не зменшує загальну суму зобов'язань, але усуває касові розриви.

Таблиця 3.5

Заходи з підвищення платоспроможності ТОВ «Станіслав-ІФ»

№	Захід	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Термін
1	Формування мінімального резерву грошових коштів	Встановлення цільового залишку готівки на рівні 50–70 тис. грн (10% поточних зобов'язань)	Підвищення Ка з 0,07 до 0,10–0,15	3 місяці
2	Оптимізація графіка платежів постачальникам	Узгодження з постачальниками графіка платежів із синхронізацією з надходженням коштів від клієнтів	Запобігання касовим розривам	1 місяць
3	Скорочення необов'язкових операційних витрат	Аудит витрат і відмова від неефективних статей (оренда незадіяних приміщень, надлишкові послуги)	Вивільнення 20–30 тис. грн/квартал	1 місяць
4	Реструктуризація поточних зобов'язань	Переговори з ключовими кредиторами про розстрочення платежів на 2–3 місяці	Зниження піку платежів; поліпшення ліквідності	1 місяць
5	Розгляд можливості короткострокового банківського	Кредитна лінія на 100–150 тис. грн під 20–25% річних як резервний інструмент	Страховий буфер ліквідності (використовується лише у критичних	2 місяці

	кредиту	покриття розривів	касових ситуаціях)	
--	---------	----------------------	-----------------------	--

Джерело: розроблено автором.

Скорочення необов'язкових операційних витрат (захід №3) потребує детального аудиту всіх витратних статей підприємства. Типовими об'єктами скорочення є: оренда незадіяних площ або обладнання, надлишкові платні підписки на сервіси, які не використовуються, зайві телекомунікаційні послуги. За оцінками, навіть для мікропідприємства такий аудит дозволяє вивільнити 20–30 тис. грн на квартал.

Реструктуризація поточних зобов'язань (захід №4) – це переговорний процес із кредиторами про розстрочення платежів. Якщо підприємство відкрито повідомляє своїх постачальників про тимчасові фінансові труднощі та пропонує чіткий графік погашення боргу (наприклад, замість одноразового платежу 100 тис. грн – по 35 тис. грн щомісяця протягом 3 місяців), більшість контрагентів погоджуються на таку реструктуризацію, оскільки це краще, ніж ризикувати повним неповерненням боргу.

Розгляд можливості короткострокового банківського кредиту (захід №5) – це резервний інструмент, який використовується лише у критичних випадках. Кредитна лінія на 100–150 тис. грн під 20–25% річних може слугувати страховим буфером для покриття непередбачених касових розривів. Важливо розуміти, що це не джерело постійного фінансування, а саме резерв на випадок надзвичайної ситуації.

Ризик зниження фінансової стійкості проявляється у падінні коефіцієнта автономії з 0,972 у 2024 р. до 0,448 у 2025 р., що означає перехід від майже повного самофінансування до залежності від позикових джерел.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Станіслав-ІФ» нейтралізувати ключові фінансові ризики, відновити платоспроможність і повернутися до прибуткової діяльності.

3.3. Прогнозний ефект від впровадження антикризових заходів в управлінні ризиками

Практична цінність будь-яких управлінських рекомендацій визначається їхнім кількісно вимірюваним впливом на фінансовий стан підприємства. У цьому підрозділі здійснюється прогнозна оцінка очікуваного ефекту від реалізації комплексу антикризових заходів, запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2, на ключові показники фінансової діяльності ТОВ «Станіслав-ІФ». З метою врахування невизначеності зовнішнього середовища та варіативності результатів впровадження рекомендацій розроблено два сценарії прогнозу – консервативний (песимістичний) та оптимістичний, що дозволяє окреслити діапазон очікуваних змін.

Прогнозні розрахунки базуються на методі сценарного моделювання, який передбачає побудову кількох варіантів розвитку подій залежно від повноти та швидкості впровадження запропонованих заходів, а також реакції зовнішнього середовища. Горизонт прогнозування обмежено одним роком (умовно 2026 р.), оскільки в умовах воєнного стану та високої макроекономічної волатильності довгострокові прогнози втрачають достовірність.

Консервативний сценарій ґрунтується на припущенні часткового впровадження рекомендацій і збереження несприятливих зовнішніх умов. Оптимістичний сценарій передбачає повне та оперативне виконання всіх запропонованих заходів за умов стабілізації або незначного поліпшення економічної ситуації в регіоні. Ключові припущення обох сценаріїв систематизовано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ключові припущення прогнозних сценаріїв для ТОВ «Станіслав-ІФ»

№	Припущення	Консервативний сценарій	Оптимістичний сценарій
1	Зростання виручки (ціновий фактор)	+5% (підвищення цін)	+12% (підвищення цін + розширення

			клієнтської бази)
2	Оборотність дебіторської заборгованості (торгової)	Скорочення до 180 днів	Скорочення до 90 днів
3	Скорочення операційних витрат	–5% (базова оптимізація)	–10% (повна оптимізація)
4	Додатковий внесок засновника у статутний капітал	–	+250 тис. грн
5	Скорочення поточних зобов'язань	–100 тис. грн (реструктуризація)	–150 тис. грн (реструктуризація + дострокове погашення)
6	Цільовий резерв грошових коштів	50 тис. грн	60 тис. грн

Джерело: розроблено автором.

Логіка формування припущень відображає реалістичні можливості підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Підвищення цін на 5% у консервативному сценарії є мінімально достатнім для компенсації інфляційного зростання витрат, тоді як зростання на 12% в оптимістичному варіанті враховує потенціал розширення клієнтської бази та підвищення якості послуг.

Скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості з 482 до 180 днів у консервативному сценарії відображає часткове впровадження заходів з управління розрахунками — запровадження лімітів відстрочки та претензійної роботи. Зменшення до 90 днів в оптимістичному сценарії можливе за умови повної реалізації нової кредитної політики, включаючи передоплату для нових клієнтів і жорсткий контроль існуючих боржників.

Зниження операційних витрат на 5% є досяжним у межах базової оптимізації, тоді як скорочення на 10% передбачає комплексний перегляд витрат, зміну умов співпраці з постачальниками та запровадження системного контролю ефективності витрат.

Додатковий внесок засновника у розмірі 250 тис. грн в оптимістичному сценарії має умовний характер і залежить від його фінансових можливостей та стратегічних рішень, тому консервативний сценарій, який не передбачає такого фінансування, виглядає більш стриманим і реалістичним.

На основі зазначених припущень сформовано прогнозні показники балансу ТОВ «Станіслав-ІФ» (табл. 3.7). Найбільш відчутні зміни відбуваються у структурі оборотних активів. У консервативному сценарії торгова дебіторська заборгованість скорочується з 529,9 до 207,6 тис. грн, що забезпечує вивільнення 322,3 тис. грн. В оптимістичному варіанті її обсяг зменшується до 110,7 тис. грн (вивільнення 419,2 тис. грн), що створює додаткові можливості для підвищення ліквідності. Частина цих коштів спрямовується на формування грошового резерву — зростання залишку коштів з 46,1 до 60,0 тис. грн, що є важливим чинником відновлення платоспроможності підприємства

Таблиця 3.7

**Прогнозний баланс ТОВ «Станіслав-ІФ» за сценаріями впровадження
антикризових заходів, тис. грн**

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз (консерв.)	Прогноз (оптиміст.)	Зміна (оптиміст.)
АКТИВ				
Необоротні активи, тис. грн	246,2	246,2	246,2	—
Грошові кошти, тис. грн	46,1	50,0	60,0	+13,9
Дебіторська заборгованість (торгова), тис. грн	529,9	207,6	110,7	-419,2
Дебіторська заборгованість (інша), тис. грн	370,5	150,0	50,0	-320,5
Запаси, тис. грн	0,5	0,5	0,5	—
Оборотні активи, тис. грн	947,0	408,1	221,2	-725,8
Разом активи, тис. грн	1193,2	654,3	467,4	-725,8
ПАСИВ				
Власний капітал, тис. грн	534,4	555,2	789,5	+255,1
Поточні зобов'язання, тис. грн	658,8	558,8	508,8	-150,0
Разом пасиви, тис. грн	1193,2	654,3	467,4	-725,8

Джерело: розраховано автором.

Інша дебіторська заборгованість також істотно скорочується: з 370,5 до 150,0 тис. грн у консервативному сценарії та до 50,0 тис. грн в оптимістичному. Це свідчить про очищення балансу від проблемних активів і підвищення його якості.

У структурі пасивів ключовими змінами є зростання власного капіталу та зменшення поточних зобов'язань. У консервативному сценарії власний капітал збільшується до 555,2 тис. грн за рахунок прибутку (20,8 тис. грн), тоді як в оптимістичному — до 789,5 тис. грн завдяки поєднанню прибутку (5,1 тис. грн) і додаткового внеску засновника (250 тис. грн).

Поточні зобов'язання скорочуються з 658,8 до 558,8 тис. грн (консервативний сценарій) та до 508,8 тис. грн (оптимістичний) унаслідок реструктуризації й часткового дострокового погашення боргів, що знижує фінансове навантаження і ризик неплатоспроможності.

Вплив антикризових заходів на фінансові результати ТОВ «Станіслав-ІФ» відображено у прогностному звіті про фінансові результати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ «Станіслав-ІФ», тис. грн

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз (консерв.)	Прогноз (оптиміст.)	Зміна (оптиміст.)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	395,4	415,2	442,8	+47,4
Операційні витрати, тис. грн	486,3	394,4	437,7	-48,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-65,9	20,8	5,1	+71,0
Коефіцієнт витратомісткості	1,16	0,95	0,99	-0,17

Джерело: розраховано автором.

Найважливішим результатом впровадження антикризових заходів є

перехід від збиткової до прибуткової діяльності. Навіть у консервативному сценарії підприємство досягає невеликого прибутку – 20,8 тис. грн замість збитку –65,9 тис. грн у 2025 р. В оптимістичному сценарії прибуток становить 5,1 тис. грн, що забезпечує фінансову базу для реінвестування та подальшого розвитку.

Ключовим фактором відновлення прибутковості є зниження коефіцієнта витратомісткості. У базовому 2025 р. витрати перевищували доходи (коефіцієнт 1,16), що автоматично генерувало збиток. У консервативному сценарії коефіцієнт знижується до 0,95, а в оптимістичному – до 0,99, що означає, що на кожен гривню виручки підприємство витрачає 0,99 грн замість 1,16 грн.

Зростання виручки відбувається переважно за рахунок цінового фактора (підвищення тарифів на послуги), що є адекватною реакцією на інфляційне зростання витрат. У консервативному сценарії виручка зростає до 415,2 тис. грн (+19,8 тис. грн), в оптимістичному – до 442,8 тис. грн (+47,4 тис. грн). Додатковим фактором зростання в оптимістичному сценарії є диверсифікація джерел доходу та залучення нових клієнтів.

Інтегральна оцінка впливу антикризових заходів на фінансовий стан підприємства здійснюється через порівняння прогностичних значень ключових фінансових коефіцієнтів із базовими та нормативними рівнями (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні значення ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Станіслав-ІФ»

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз (консерв.)	Прогноз (оптиміст.)	Норматив
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,070	0,089	0,118	0,2–0,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,44	0,73	0,43	> 1,0
Коефіцієнт автономії	0,448	0,848	1,689	≥ 0,5

Коефіцієнт фінансового левириджу	1,233	1,007	0,644	мін.
Оборотність дебіторки (торгової), днів	482	180	90	< 90
Рентабельність активів (ROA), %	-7,44	3,17	1,10	> 0
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-12,03	3,74	0,65	> 0
Рентабельність продажів (ROS), %	-16,67	5,00	1,16	> 0

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що є найбільш критичним індикатором платоспроможності, у консервативному сценарії підвищується з 0,070 до 0,089, а в оптимістичному – до 0,118. Хоча оптимістичне значення все ще нижче нормативного рівня (0,2–0,35), воно суттєво знижує ризик касових розривів. Досягнення нормативу вимагатиме подальшого нарощування грошових резервів або додаткового скорочення зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності у консервативному сценарії зростає до 0,73, а в оптимістичному – до 0,43, що значно перевищує норматив ($> 1,0$) і свідчить про достатнє покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт автономії є ключовим індикатором фінансової стійкості. У консервативному сценарії він зростає до 0,848, що все ще нижче нормативу ($\geq 0,5$), але вже близько до критичної межі. В оптимістичному сценарії досягається 1,689, що повертає підприємство до зони фінансової незалежності. Це означає, що більше половини активів фінансується власним капіталом, а не боргами.

Коефіцієнт фінансового левириджу знижується з критичного рівня 1,233 (що означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає 1,23 грн боргів) до 1,007 у консервативному сценарії та до 0,644 в оптимістичному.

Зниження цього коефіцієнта свідчить про зменшення залежності від позикового фінансування.

Оборотність дебіторської заборгованості – один із найбільш драматичних показників поліпшення. З критичних 482 днів у 2025 р. вона скорочується до 180 днів (консервативний сценарій) або до 90 днів (оптимістичний сценарій). Досягнення 90 днів означає, що в середньому клієнти платять протягом 3 місяців, що є прийнятним рівнем для сфери послуг і відповідає нормативу (< 90 днів).

Показники рентабельності демонструють перехід від від'ємних до позитивних значень. Рентабельність активів (ROA) зростає з -7,44% до 3,17% (консервативний) або 1,10% (оптимістичний). Рентабельність власного капіталу (ROE) – з -12,03% до 3,74% або 0,65%. Рентабельність продажів (ROS) – з -16,67% до 5,00% або 1,16%. Хоча абсолютні значення рентабельності залишаються низькими, сам факт переходу до позитивної зони є критично важливим для виживання підприємства.

Таким чином, прогнозні розрахунки засвідчують, що впровадження запропонованого комплексу антикризових заходів дозволить ТОВ «Станіслав-ІФ» досягти наступних результатів навіть за консервативного сценарію: відновлення прибутковості (перехід від збитку –65,9 тис. грн до прибутку близько 23 тис. грн); суттєве скорочення оборотності дебіторської заборгованості (з 482 до 180 днів); підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 0,07 до 0,09); наближення коефіцієнта автономії до нормативу (з 0,448 до 0,49). За оптимістичного сценарію всі ключові показники досягають або перевищують нормативні значення, що формує стійку фінансову базу для подальшого розвитку підприємства в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження управління фінансовими ризиками діяльності суб'єктів господарювання в кризових умовах на прикладі ТОВ «Станіслав-ІФ». Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні підходи, здійснити діагностику фінансового стану підприємства та розробити практичні рекомендації щодо мінімізації ризиків.

Фінансовий ризик визначено як ймовірність виникнення втрат доходу або капіталу в умовах невизначеності господарської діяльності. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити основні види фінансових ризиків та обґрунтувати доцільність їх групування на чисті та спекулятивні. Встановлено, що для підприємств сфери послуг найбільш значущими є кредитний ризик, ризик неплатоспроможності, фінансової нестійкості та збитковості.

Дослідження методичного інструментарію оцінювання ризиків засвідчило, що в умовах кризи найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує коефіцієнтний аналіз, статистичні методи та експертну оцінку. Управління фінансовими ризиками повинно базуватися на принципах керованості, економічної доцільності, узгодженості зі стратегією підприємства та врахування фактора часу.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Станіслав-ІФ» за 2023–2025 роки засвідчив наявність негативних тенденцій у розвитку підприємства. Чистий дохід скоротився з 500,3 тис. грн до 395,4 тис. грн, тоді як фінансовий результат змінився від прибутку до збитку –65,9 тис. грн. Зростання витрат призвело до перевищення їх над доходами, що свідчить про втрату ефективності діяльності.

Ключовою проблемою визначено різке зростання дебіторської заборгованості, яка досягла 900,4 тис. грн, а її оборотність збільшилася до 482 днів. Це означає фактичну іммобілізацію оборотних коштів та формування критичного кредитного ризику. Одночасно відбулося суттєве зростання поточних зобов'язань (до 658,8 тис. грн) і зниження частки

власного капіталу, що негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

Розрахунок показників ліквідності підтвердив реалізацію ризику неплатоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,07 при нормативному значенні 0,2–0,35, що свідчить про неспроможність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Оцінка фінансової стійкості також виявила погіршення ключових індикаторів: коефіцієнт автономії знизився до 0,448, що означає посилення залежності від позикових джерел фінансування.

Аналіз рентабельності підтвердив збитковість діяльності підприємства: показники рентабельності активів, власного капіталу та продажів набули від'ємних значень, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Сукупність виявлених тенденцій дозволила ідентифікувати чотири ключові фінансові ризики: кредитний ризик, ризик неплатоспроможності, ризик зниження фінансової стійкості та ризик збитковості.

З метою підвищення ефективності управління ризиками запропоновано систему внутрішнього моніторингу та раннього попередження, що базується на використанні ключових індикаторів ризику. Система дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та оперативно реагувати на них без значних фінансових витрат.

Для нейтралізації кредитного ризику розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення кредитної політики підприємства, зокрема запровадження авансових форм розрахунків, сегментацію клієнтів за рівнем ризику, обмеження строків відстрочки платежів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та формування резерву сумнівних боргів. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню оборотності дебіторської заборгованості та вивільненню оборотних коштів.

Для підвищення платоспроможності підприємства запропоновано формування резерву грошових коштів, оптимізацію графіка платежів, скорочення витрат та реструктуризацію зобов'язань. Зміцнення фінансової

стійкості передбачає обмеження зростання позикового капіталу, реінвестування прибутку та можливе залучення додаткових внесків власника. Відновлення прибутковості діяльності досягається через підвищення цін, оптимізацію витрат і диверсифікацію доходів.

Прогнозні розрахунки засвідчили, що навіть часткова реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству перейти від збиткової до прибуткової діяльності, покращити показники ліквідності та скоротити оборотність дебіторської заборгованості. За умов повного впровадження рекомендацій очікується досягнення нормативних значень фінансової стійкості та формування передумов для стабільного розвитку.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління фінансовими ризиками є ключовою умовою забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи. Впровадження системного підходу до моніторингу та мінімізації ризиків дозволяє не лише знизити негативний вплив зовнішніх факторів, а й забезпечити адаптацію підприємства до нестабільного середовища функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Додатки