Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до магістерської кваліфікаційної роботи

МРЕ. 283.01.04 ПЗ

Виконала:

студентка групи: 211-ФС-323
спеціальності 072 «Фінанси,банківська справа, страхування та фондовий ринок»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)
Слета Л.В.

Керівник: доцент, канд. екон.наук
Карачарова К.А.

Рецензент: професор, доктор екон.наук
Дикань О.В.

2025

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота містить 130 сторінок пояснювальної записки формату А4, 13 рисунків, 64 таблиці та 75 літературних джерел.

Актуальність теми. Порушення строків розрахунків, зміна обсягу замовлень і обмежена доступність грошового фінансування формують ризики для підрядних підприємств. Антикризова стратегія визначає фінансові пріоритети та порядок підтримання платоспроможності в умовах нестабільної господарської діяльності.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад управління антикризовою стратегією та розробленні фінансово обґрунтованої програми підтримання платоспроможності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД».

Об'єктом дослідження є процеси формування і реалізації антикризової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є фінансові методи діагностики кризових ризиків, управління оборотним капіталом, ліквідністю та короткостроковими зобов'язаннями.

Методи дослідження: порівняння наукових підходів, аналіз і синтез, горизонтальний та структурний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний метод, аналіз оборотності, фінансове нормування, детерміноване моделювання розподілу коштів і графічний метод.

Інформаційну базу становлять наукові праці з антикризового фінансового управління, законодавство України та відкрита фінансова звітність ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021–2023 роки. Нормативні параметри запропонованої програми відокремлено від фактичних показників підприємства.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ, ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ.

ABSTRACT

The master's qualification thesis comprises 130 A4 pages, including 13 figures, 64 tables, and 75 references.

Relevance of the topic. Disruptions in payment schedules, fluctuations in contract activity, and restricted access to cash financing create financial risks for contracting enterprises. A crisis management strategy sets financial priorities and provides procedures for maintaining solvency under unstable business conditions.

The aim of the thesis is to investigate the theoretical and methodological foundations of crisis management strategy and develop a financially substantiated programme for maintaining the solvency of Transmodulbud LLC.

The object of the research is the formation and implementation of an enterprise crisis management strategy.

The subject of the research is the set of financial methods for assessing crisis risks and managing working capital, liquidity, and current liabilities.

The research methods include comparative literature analysis, analysis and synthesis, horizontal and structural analysis of financial statements, financial ratios, working-capital turnover analysis, normative financial planning, deterministic cash allocation modelling, and graphical analysis.

The information base consists of academic publications on financial crisis management, Ukrainian legislation, and public financial statements of Transmodulbud LLC for 2021–2023. Internal planning norms used in the proposed programme are explicitly distinguished from historical reporting figures.

Keywords: CRISIS MANAGEMENT STRATEGY, SOLVENCY, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, ACCOUNTS RECEIVABLE, WORKING CAPITAL, FINANCIAL CONTROLLING.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра фінанси облік і аудит
Освітній рівень: магістр
Спеціальність:072 «Фінанси,банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Освітня програма«Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____О.Г.Кірдіна
«30» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Слеті Ларисі Володимирівні

1 Тема «Управління антикризовою стратегією підприємства» керівник Карачарова Катерина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент, затверджена розпорядженням по економічному факультету від «21» жовтня 2024 року № 27/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «10» січня 2025 року.

3 Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань фінансової діяльності підприємств, відновлення платоспроможності та процедур банкрутства; наукові праці, монографії, навчальні видання й публікації з проблем антикризового фінансового управління, формування антикризових стратегій, фінансової діагностики та контролінгу; фінансова звітність ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021–2023 роки; інформація про господарську діяльність підприємства; методичні матеріали з оцінювання ліквідності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, ризику неплатоспроможності та ефективності антикризових заходів.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити економічну сутність антикризової стратегії підприємства, дослідити наукові підходи до її формування та фінансові механізми реалізації; узагальнити методи діагностики кризового стану й оцінювання загрози неплатоспроможності; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»; проаналізувати структуру активів і капіталу, динаміку доходів, витрат та фінансових результатів за 2021–2023 роки; оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і оборотність капіталу підприємства;

визначити основні фінансові ризики та обґрунтувати пріоритети антикризової стратегії; розробити модель оптимізації оборотного капіталу й короткострокових зобов'язань; виконати розрахунки потреби у фінансових ресурсах, оцінити економічний ефект запропонованих заходів та визначити порядок контролю їх реалізації.

5 Перелік графічного матеріалу: наукові підходи до визначення сутності антикризового управління та формування антикризової стратегії підприємства; послідовність фінансової діагностики кризового стану; механізм реалізації антикризової стратегії; динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за 2021–2023 роки; структура активів і джерел фінансування підприємства; оцінювання ліквідності, фінансової стійкості та загрози неплатоспроможності; модель фінансової стабілізації підприємства; порядок розподілу грошових ресурсів між поточними зобов'язаннями та фінансуванням господарської діяльності; результати оцінювання ефективності запропонованих антикризових заходів.

6 Дата видачі завдання «30» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	02.10.2024-10.10.2024	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.10.2024-17.10.2024	
Консультація з керівником щодо організації роботи	18.10.2024-26.10.2024	
Огляд джерел інформації	27.10.2024-31.10.2024	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.11.2024-07.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	08.11.2024-15.11.2024	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.2024-27.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання висновків до третього розділу роботи та висновків до всієї роботи	01.12.2024-27.12.2024	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	10.01.2025	

Студент_____

Керівник _____

Зміст

Вступ 7

1 Теоретико-методичні засади управління антикризовою стратегією підприємства 10

1.1 Наукові підходи до сутності та формування антикризової стратегії 10

1.2 Фінансові інструменти реалізації антикризової стратегії 23

1.3 Методика діагностики фінансових криз і визначення управлінських пріоритетів 31

Висновки до першого розділу 44

2 Аналіз кризових ризиків і фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» 45

2.1 Організаційно-економічна характеристика та інформаційна база 45

2.2 Аналіз активів, капіталу та фінансових результатів 50

2.3 Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ризиків 59

Висновки до другого розділу 78

3 Формування та фінансове обґрунтування антикризової стратегії ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» 80

3.1 Фінансові пріоритети стратегії і регламент антикризового контролю 80

3.2 Модель розподілу оборотного капіталу та підтримання ліквідності 87

3.3 Оцінювання результатів, фінансових обмежень і контроль виконання програми 95

Висновки до третього розділу 116

Висновки 117

Список використаних джерел 119

Додатки 127

Вступ

Актуальність теми. Фінансова стійкість підрядного підприємства залежить від здатності фінансувати виконання договорів, отримувати оплату в установлені строки та зберігати достатній грошовий резерв. За різкого скорочення надходжень необхідність виконання обов'язкових платежів може призвести до касового розриву. Антикризова стратегія визначає порядок реагування на відповідні фінансові обмеження та забезпечує узгодження поточних рішень із майбутньою платоспроможністю.

Досвід українських підприємств у 2021–2023 роках показує важливість фінансової гнучкості за змін економічного середовища. Підрядні роботи вимагають погодження строків закупівель і розрахунків за договорами. Тривале відтермінування оплати, значна сума дебіторської заборгованості або надмірна частка короткострокових зобов'язань здатні ускладнити виконання виробничої програми. У кризових умовах оцінка лише прибутку не дає достатньої інформації про ризик порушення платіжної дисципліни.

Наукові проблеми антикризового управління досліджували О. Батрак та І. Тарасенко [4], І. Кривов'язюк [20], О. Левкович та О. Яковенко [22], І. Лункіна [24], К. Пріб [35]. У названих працях розглянуто принципи, етапи, фінансові механізми й стратегічні відповіді на кризу. Потребує подальшого опрацювання порядок переходу від показників відкритої фінансової звітності до рішень про розподіл грошей, дебіторську заборгованість і виконання короткострокових зобов'язань.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління антикризовою стратегією підприємства та розроблення фінансово обґрунтованої програми підтримання платоспроможності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» за результатами аналізу 2021–2023 років.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- порівняти наукові підходи до сутності й формування антикризової стратегії;

- систематизувати фінансові інструменти антикризового управління та методи діагностики;

- охарактеризувати ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» і його фінансові показники за 2021–2023 роки;

- проаналізувати активи, структуру капіталу, фінансові результати, ліквідність та оборотність;

- визначити кризові ризики платоспроможності й фінансування поточних зобов’язань;

- розробити модель нормативного розподілу доступних коштів без прогнозних сценаріїв;

- обґрунтувати регламент контролю грошового резерву, дебіторських вимог та фінансових витрат;

- оцінити фінансові наслідки пропонованих заходів та умови їх практичного застосування.

Об’єктом дослідження є процеси формування й реалізації антикризової стратегії підприємства. Предметом дослідження виступають фінансово-економічні відносини, методичні положення та інструменти управління платоспроможністю, оборотним капіталом і короткостроковими фінансовими ризиками.

Методи дослідження. Теоретичні результати отримано за допомогою аналізу, синтезу, порівняння наукових підходів та систематизації. Динаміку активів, капіталу й результатів встановлено горизонтальним і структурним аналізом. Коефіцієнтним методом досліджено ліквідність, фінансову незалежність та оборотність. Побудова антикризового фінансового рішення спирається на детерміновану нормативну модель розподілу підтверджених грошових надходжень за наявності обмеження ліквідного резерву.

Елементи наукової новизни полягають в уточненні послідовності фінансової діагностики антикризової стратегії через поєднання аналізу якості оборотних активів, контролю строковості платежів та розрахунку допустимого обсягу погашення зобов’язань. Показано можливість визначення фінансово прийнятного рішення без довільного прогнозування обсягів майбутньої виручки.

Інформаційна база охоплює наукові праці з антикризового фінансового

управління, нормативно-правові акти України та оприлюднені фінансові показники товариства за 2021–2023 роки [17; 26–28; 48–50]. Показники взято з однієї звітної серії. Внутрішні договірні параметри, не підтверджені документами, застосовуються лише як відкрито названі планові припущення.

Практичне значення пов’язане з розробленням системи платіжного контролю, інвентаризації дебіторської заборгованості та нормативного розподілу коштів. Методика може бути використана фінансовою службою підприємства після уточнення строків погашення вимог і затвердження прийнятної величини грошового резерву.

1 Теоретико-методичні засади управління антикризовою стратегією підприємства

1.1 Наукові підходи до сутності та формування антикризової стратегії

Антикризова стратегія підприємства формується на перетині стратегічного управління і корпоративних фінансів. Її предметом стають рішення, які змінюють траєкторію фінансової стійкості, організацію фінансування операцій та допустимі межі ризику. Потреба у стратегічному підході виникає тоді, коли короткострокове усунення дефіциту коштів не забезпечує належного виконання договорів у наступних періодах. Розглядати антикризові заходи окремо від фінансової моделі підприємства недоцільно: підприємство може погасити прострочений платіж за рахунок невигідного кредиту, отримавши тимчасове полегшення і новий ризик майбутньої неплатоспроможності.

У науковій літературі немає єдиного визначення антикризової стратегії. Частина дослідників наголошує на реагуванні після появи ознак кризи, інші орієнтуються на превентивні процедури, які дають змогу помітити небезпечне відхилення ще до втрати платоспроможності. Розходження стосується об’єкта управління. Якщо у центрі уваги перебуває вже сформована заборгованість, потрібні санаційні рішення. Якщо досліджується можливе погіршення ліквідності, насамперед організовують фінансову діагностику, бюджетний контроль та запас доступного капіталу.

О. Батрак та І. Тарасенко [4] розглядають антикризове управління через систему складових, принципів і послідовність етапів. Перевага такого трактування полягає в розмежуванні діагностики, вибору впливу та подальшого контролю. Методичне обмеження полягає в необхідності встановити фінансові критерії переходу між етапами: сама організаційна послідовність не визначає допустимого обсягу короткострокового боргу чи межі касового розриву. У фінансовій роботі пропонується доповнювати організаційну модель платіжними індикаторами.

І. Кривов’язюк [20] систематизує інструменти антикризового управління з урахуванням причин погіршення становища підприємства. Значення цього підходу полягає в необхідності розрізняти тимчасовий розрив грошових надходжень та стійке порушення бізнес-моделі. Коли попит зберігається, а покупці затримують оплату, пріоритет отримує робота з дебіторами. Якщо собівартість перевищує виручку, реструктуризація графіка платежів без зміни умов виконання робіт не сформує достатнього операційного результату.

О. Левкович та О. Яковенко [22] зосереджуються на антикризовому фінансовому управлінні. Фінансова орієнтація дозволяє встановлювати причинний зв’язок між запланованим заходом і конкретною статтею балансу або звіту про фінансові результати. Розроблення стратегії доцільно починати з перевірки внутрішніх джерел фінансування, умов залучення позик та строків погашення поточних вимог. У разі нестачі розкритої інформації висновки мають охоплювати межі фінансової спроможності, а не довільно названі джерела економії.

І. Лункіна[24] досліджує антикризове управління за нестійкого зовнішнього середовища. Відповідний напрям особливо придатний для оцінювання будівельного підрядника, діяльність якого залежить від доступності матеріалів, безперервності виконання робіт та строків розрахунків із замовниками. Платоспроможність у такому підприємстві може різко змінюватися між надходженням авансу, закупівлею ресурсів і підписанням актів виконаних робіт. Регулярний платіжний календар у такому разі має більшу прикладну цінність, ніж разова оцінка коефіцієнтів на річну дату.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 1.1.

К. Пріб [35] аналізує антикризові стратегії як варіанти управлінського реагування на загрози діяльності. Стратегічний вибір має виходити з природи фінансових обмежень. Скорочення всіх видатків однаковою часткою може призвести до невиконання контрактів, тоді як збереження необґрунтованих платежів поглиблює дефіцит коштів. Фінансова служба повинна визначити витрати, які необхідні для завершення прибуткових робіт, витрати, що можна перенести, та операції, від яких доцільно відмовитися після перевірки економічних наслідків.

Таблиця 1.1 – Порівняння наукових підходів до антикризової стратегії

Автори	Акцент дослідження	Практичне застосування
Батрак, Тарасенко [4]	Принципи й етапи	Регламент і послідовність рішень
Кривов'язюк [20]	Причини кризових станів	Зв'язок причини з заходом
Левкович, Яковенко [22]	Фінансові інструменти	Ліквідність і борг
Лункіна [24]	Нестійкість середовища	Гнучкість бюджету
Пріб [35]	Вибір стратегії	Фінансовий відбір альтернатив
Wenzel та ін. [73]	Стратегічні відповіді	Зміна фінансової моделі
Duchek [66]	Організаційна стійкість	Резерв і правила реагування

Б. Ватченко та Р. Шаранов [9] пов'язують антикризове управління з особливостями господарювання під час війни. Аналіз воєнних ризиків не дає достатніх підстав пояснювати кожне відхилення фінансових результатів зовнішніми подіями. Скорочення доходу може відбуватися через зміну портфеля замовлень, відкладене визнання виручки або втрату певного контракту. Доказове пояснення вимагає деталізованих даних за договорами, які звичайна публічна звітність товариства може не містити.

Р. Шаранов [55] пропонує послідовність антикризового управління. Алгоритмічність підходу забезпечує повторюваність дій. Практична реалізація потребує визначення відповідальних за оброблення сигналів ризику. Перевищення строку оплати на п'ять днів може свідчити про адміністративну затримку, а погіршення розрахунків за значною частиною портфеля вимагатиме перегляду фінансової програми. Поріг реагування має залежати від суми та строку платежу, частки контрагента у виручці та запасу вільних коштів.

О. Іщенко [15] досліджує фінансову діагностику як елемент контролінгу. Сильна сторона діагностичного підходу полягає в можливості перевіряти якість управлінського рішення до настання гострої фази кризи. Застосування готових нормативів без перевірки умов діяльності здатне сформувати суперечливу картину. Структура оборотних активів будівельного підприємства, де кошти

пов’язані з виконанням робіт, відрізняється від структури торговельної компанії. Коефіцієнти потребують доповнення аналізом якості та строковості складових.

В. Кудельський [21] підкреслює роль діагностики у формуванні антикризового рішення. При цьому показники ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та оборотності характеризують різні прояви фінансового стану. Їх бездумне додавання до одного індексу приховує економічний зміст. Збільшення власного капіталу може співіснувати з низьким залишком грошей; позитивна виручка не заперечує ризику затримки платежів. Авторський підхід у роботі передбачає окреме оцінювання кожного ризику з подальшим формуванням фінансових обмежень програми.

Н. Резнік та В. Костиляну [40] розглядають антикризове управління як спосіб захисту підприємства від банкрутства. Обрана постановка пов’язує економічні рішення з юридичними наслідками неплатоспроможності. Разом з тим рання діагностика не повинна ототожнювати окремий збитковий рік із фактом банкрутства. Правовий стан встановлюють за відомості про зобов’язання, строки їх виконання, судові процедури та нормативні ознаки. Фінансовий аналіз у межах диплома характеризує ризик, не підмінюючи правового висновку.

Послідовність розглянутих дій відображає рисунок 1.1.

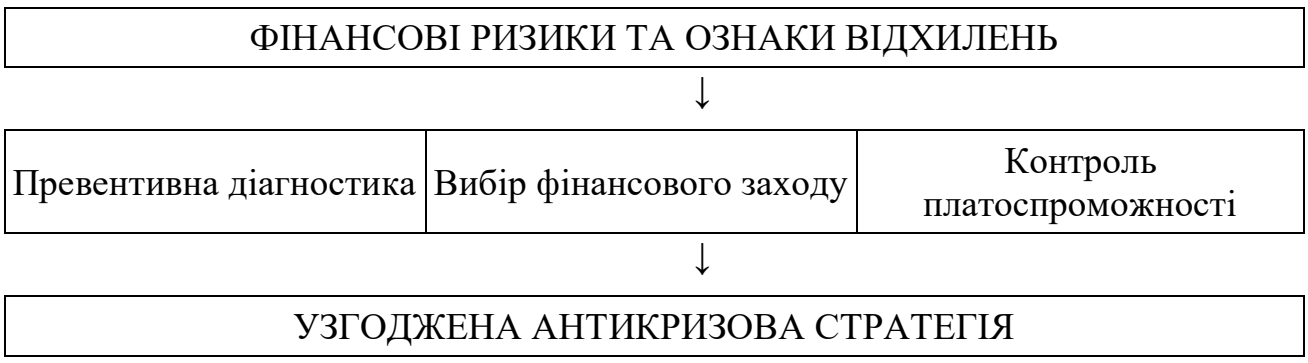


Рисунок 1.1 – Місце антикризової стратегії в системі фінансового управління

Схема ілюструє зв’язок діагностики, вибору заходу та контролю його грошового наслідку.

І. Новик [29] розглядає фінансову санацію як інструмент захисту підприємства. Відповідне поняття необхідно застосовувати з урахуванням стадії

кризи. Накопичення прострочених зобов'язань, дефіцит власного капіталу і систематичне від'ємне сальдо діяльності обґрунтовують поглиблену перевірку санаційних інструментів. У ситуації, коли прибутковість відновлюється, зміст антикризової стратегії змінюється: увага зміщується до закріплення фінансової стійкості, усунення умов повторного дефіциту коштів та збереження прийнятного боргового навантаження.

Роботи M. Wenzel, S. Stanske і M. Lieberman [73] систематизують стратегічні відповіді на кризу. Застосування зарубіжної класифікації до українського підприємства потребує обережності: результати стратегічного маневру визначатимуться доступністю кредиту, умовами підрядних договорів і правовим середовищем. Практичне значення цього дослідження полягає у розмежуванні тимчасового збереження ліквідності, переорієнтації діяльності та глибших змін економічної моделі. Фінансові критерії дають змогу зіставити альтернативи за потребою у фінансуванні та очікуваними платежами.

Положення S. Duchek [66] про організаційну стійкість звертають увагу на здатність підприємства передбачати небезпечні події, діяти у кризовому періоді та накопичувати досвід. Фінансова проєкція такого підходу охоплює резерв ліквідності, прозорий розподіл договірних ризиків і процедуру перегляду бюджетів. Стійкість не вимірюється єдиною сумою грошових коштів: доступність ресурсу залежить від строків зобов'язань і можливості оперативно скоротити фінансову потребу без зриву робіт.

E. Altman, E. Hotchkiss і W. Wang [58] досліджують реструктуризацію фінансів підприємств у стані фінансових труднощів. Сформульовані ними принципи корисні для розмежування операційних причин кризи та наслідків боргової політики. Без інформації про процентні ставки, забезпечення, ковенанти і структуру погашень неможливо достовірно оцінити вартість реструктуризації. Тому в дипломній роботі відкриті дані використовуються для попередньої діагностики, а договірні розрахунки третього розділу прямо позначаються як нормативна модель.

У працях В. Біловол, І. Черниш і А. Арзуманяна [6] порушено питання створення антикризової служби. Організаційне рішення повинно відповідати масштабу підприємства. Формування нового постійного підрозділу за невеликого

штату може збільшити адміністративні витрати без відчутного поліпшення контролю. Доцільнішим початковим кроком є закріплення функцій за фінансовим менеджером, керівниками договорів та бухгалтерією, узгодження графіка інформаційного обміну та обмеження доступу до необґрунтованих платежів.

О. Орєхова, Л. Іванченкова та А. Ужва [32; 33] аналізують антикризовий контролінг і зв’язок із фінансовою безпекою. У прикладній роботі контролінг слід розглядати як спосіб своєчасного отримання порівнянної інформації. Регламент повинен містити не абстрактну вимогу моніторингу, а визначений перелік показників, період розрахунку, джерело документа та посадову особу. Оцінювання реакції на відхилення завершується перевіркою фактичного руху коштів, а не формальним складанням звіту.

Порівняння наукових підходів показує, що превентивна, фінансова, санаційна та стратегічна логіка використовують різні критерії результативності. Перша оцінює здатність вчасно помітити погіршення, друга зосереджується на ліквідності й капіталі, третя опрацьовує відновлення платоспроможності, четверта визначає зміни управлінських пріоритетів. Спільним методичним питанням є узгодження обраних заходів із реальною фінансовою спроможністю підприємства. У подальшому дослідженні пропонується використовувати модель фінансової стабілізації з обмеженнями, які можна перевірити за звітністю.

Наукова проблема вибору антикризової стратегії виникає вже на етапі визначення кризового стану. У дослідженні Батрак та Тарасенко [4] понятійний апарат пов’язано з етапами й принципами управління. Оцінювання лише від’ємного чистого прибутку звужує поле дослідження до результату минулого періоду. Підприємство може отримати збиток після разового списання активу й надалі виконувати зобов’язання, тоді як зростання виручки за відстрочених платежів здатне спричинити касовий дефіцит. Розпізнавання стану потребує окремого обліку відхилень прибутковості, ліквідності, забезпеченості капіталом і договірної дисципліни. За такого підходу антикризова стратегія починається з постановки конкретного фінансового питання: які платежі опиняються під загрозою, коли вона виникає та яким джерелом може бути погашена нестача. Загальна оцінка фінансового стану набуває практичного змісту після встановлення строків цих платежів.

У літературі зустрічаються визначення антикризового управління як попередження небажаних відхилень, комплексу заходів з подолання кризи та процесу відновлення ефективності. Порівняння формулювань у працях Коляденка і Кавтиш [18], Бровко та співавторів [8], Левкович і Яковенко [22] виявляє різне місце фінансової діагностики у відповідних моделях. Превентивна логіка спирається на сигнали майбутнього ризику; стабілізаційна зосереджує ресурси на виконанні найближчих зобов'язань; санаційна передбачає перегляд грошових і договірних умов. У практиці малого підприємства елементи підходів часто застосовують послідовно. Спочатку виявляють прострочені вимоги та критичні видатки. Після відновлення платіжної дисципліни з'являється можливість переходити до довших інвестиційних рішень. Методологічно помилковим було б порівнювати ці підходи за одним загальним критерієм «ефективність»: строки, ризики й необхідні вихідні дані істотно відрізняються.

Відбір стратегії пов'язаний також із розмежуванням передумов кризи та її проявів. Зростання кредиторської заборгованості може відображати збільшення виробничої програми й узгоджене відтермінування платежів. Прострочення одного великого договору здатне сформувати такий самий балансовий показник за зовсім іншої господарської ситуації. Облікові дані дозволяють встановити суму вимог на дату балансу; інформацію про їхню простроченість отримують з актів звірки та договорів. Аналітик має перевірити походження зміни ще до вибору антикризового заходу. За дефіциту коштів скорочення закупівель може покращити короткостроковий баланс, але призведе до порушення контракту, якщо матеріали необхідні для завершення робіт. Отже, фінансові обмеження встановлюються разом із перевіркою фактичної потреби в ресурсах та умов виконання прийнятих зобов'язань.

Праці Азаренкової, Свередюк та Омеляненка [1], Банери, Гелей і Пилипенко [3] розглядають антикризове фінансове управління як систему взаємопов'язаних процедур. У підрядній організації особливе значення має часовий розрив між придбанням матеріалів і надходженням оплати. Сума виручки, відображена за методом нарахування, може включати вимоги, які ще не перетворилися на кошти. Тому антикризова стратегія потребує двох окремих контрольних площин. Першою є оцінювання доходів та витрат за періодом їх

виникнення; другою – ведення реєстру очікуваних платежів, фактичних банківських надходжень і мінімального касового залишку. Підміна однієї площини іншою створює ризик неправильного фінансового рішення. Зокрема, інвестиційний видаток за наявності бухгалтерського прибутку може залишатися неприйнятним, якщо він збігається з датою значного обов'язкового платежу.

Розвиток стратегічного напряму дослідження відображено у статті Wenzel, Stanske і Lieberman [73], присвяченій відповідям організацій на кризу. Стратегічна реакція охоплює перегляд господарської діяльності, строків виконання зобов'язань та способів використання ресурсів. Фінансова інтерпретація такого підходу полягає у визначенні вартості рішення. Скорочення окремої витратної статті ще не підтверджує збереження грошових коштів: за вже сплаченим авансом зменшення потреби в матеріалі змінює запаси, а не суму поточного платежу. Відтермінування закупівлі впливає на час відтоку коштів і може створювати договірні ризики. Реальну економію обчислюють за сумою витрат, яких підприємство уникнуло без погіршення умов виконання робіт. Практичний інструмент відбору заходів має містити показник фінансового результату, зміну платежів та обмеження виробничого циклу.

Проблема стійкості підприємства має ще одну важливу складову: можливість діяти за обмеженої передбачуваності зовнішніх умов. Duchek [66] розглядає організаційну стійкість як здатність підготовки, реагування й пристосування. Прикладне фінансове тлумачення полягає у веденні запасу ліквідності та встановленні процедур перегляду платежів. Величину грошового резерву слід обґрунтовувати умовами майбутніх платежів. Величина резерву визначається часовим профілем зобов'язань, можливістю отримання авансів і ризиком затримки виручки. На невеликому підприємстві норматив у вигляді фіксованого процента від поточного боргу може використовуватися як початкове управлінське правило, якщо сума потребує подальшої перевірки за платіжним календарем. Відповідність нормативу фактичній потребі має бути предметом регулярного перегляду, а не результатом одноразового розрахунку.

Зарубіжні дослідження фінансових потрясінь у 2020–2021 роках пропонують корисну постановку питання щодо вартості фінансової гнучкості. Fahlenbrach, Rageth і Stulz [67] вивчали фінансову гнучкість за раптового

припинення надходжень. Ding та співавтори [64] досліджували чинники стійкості компаній до пандемічного шоку. У дослідженні діяльності товариства ці праці становлять методологічне джерело. Пряме перенесення їхніх емпіричних оцінок на українське мале товариство було б необґрунтованим. Відмінності стосуються облікової звітності, доступу до кредитних ліній і складу договірних зобов'язань. Натомість доречно перейняти принцип розділення бухгалтерської результативності й доступності грошового ресурсу. Подальше дослідження повинно встановити, яку частину грошового залишку підприємство може використати без ризику для платежів найближчого періоду.

Окремого розгляду потребує місце банкрутства та санації у системі антикризової стратегії. Кодекс України з процедур банкрутства [17] встановлює правові інструменти врегулювання неплатоспроможності. Методичні рекомендації Міністерства економіки [26] орієнтують оцінювання на виявлення фінансових ознак. Наявність від'ємного власного оборотного капіталу або низької абсолютної ліквідності не є достатньою підставою для юридичного висновку про банкрутство. Аналогічно бухгалтерський прибуток не гарантує відсутності прострочених зобов'язань. Антикризова стратегія малого товариства повинна спиратися на підтверджені договори, календар платежів і реєстр дебіторів. За виявлення істотного прострочення керівництво оцінює договірні можливості врегулювання та відповідні юридичні ризики. Фінансова діагностика тут виступає інструментом раннього попередження, який дозволяє обмежити проблему до моменту втрати керованості платіжного циклу.

Сутність фінансової кризи змінюється залежно від її тривалості. Разова нестача коштів перед датою розрахунків відрізняється від систематичного перевищення видатків над надходженнями. Перший випадок потребує уточнення платіжного календаря, підтвердження строку оплати дебітором і погодження короткого фінансування. Другий свідчить про проблему прибутковості, структури витрат або договірних умов. Хибне ототожнення двох випадків може створити подальші зобов'язання без джерела погашення. У запропонованій методиці кризовий стан класифікується за трьома ознаками: тривалістю дефіциту, його обсягом відносно обов'язкових платежів і можливістю підприємства впливати на причину. Таке групування допомагає віднести фінансовий захід до

реального управлінського горизонту.

Фінансовий контролінг у кризовому управлінні має ґрунтуватися на достовірній документальній інформації. Орєхова, Іванченкова та Ужва [32] досліджують відповідний напрям у ситуації невизначеності, а Тюріна зі співавторами [51] пов'язують його з організацією управлінських процедур. Відправною точкою стає реєстр джерел даних: фінансова звітність, банківські виписки, акти приймання робіт, договори та внутрішні кошториси. Кожному фінансовому показнику необхідно визначити період і відповідальну особу. Наприклад, залишок коштів контролюється щоденно, тоді як структура капіталу може досліджуватися щоквартально. Занадто частий розрахунок балансових коефіцієнтів за незакритим обліковим періодом створить хибну точність. Система контролю має відповідати швидкості реальної зміни показника.

Методика раннього попередження потребує чіткої межі між фактом, фінансовим нормативом і управлінською оцінкою. Факт підтверджується первинним документом або поданою звітністю. Норматив затверджується відповідальною особою на певний період і може бути переглянутий за зміни ризику. Оцінка відображає очікування щодо майбутнього надходження, яке потребує перевірки. Змішування цих рівнів особливо небезпечне під час аналізу дебіторської заборгованості: включення непогодженої суми до платіжного плану може штучно створити доступний ресурс. Раціональна фінансова процедура передбачає, що до рішення про погашення боргу допускаються лише кошти, які вже отримано, або надходження, документально підтверджені договором і графіком виконання. Залишок очікуваних платежів відображають в окремий контроль ризику.

Зіставлення антикризових підходів завершується визначенням дослідницького питання: як за даними відкритої фінансової звітності встановити фінансові обмеження і побудувати керовану процедуру розподілу коштів, не підміняючи відсутні внутрішні дані умовними обсягами продажів. Обраний напрям розв'язання полягає в послідовності з трьох етапів. Фінансові коефіцієнти формують діагностичну картину, інвентаризація вимог до дебіторів установлює доступність ресурсу, а нормативний розрахунок визначає максимальний допустимий платіж. Теоретичні підходи забезпечують обґрунтування кожного

етапу. Порівняння з альтернативними концепціями засвідчує перевагу прозорих обмежень за інформаційної неповноти: користувач може відтворити розрахунок і перевірити, які дані ще необхідно отримати до практичного впровадження.

Методичне порівняння підходів потребує визначення критеріїв, за якими фінансова служба обирає спосіб реагування. Підхід, спрямований на швидке скорочення платежів, може бути прийнятним у період гострої нестачі ліквідності. На етапі фінансового відновлення такий самий набір заходів здатний пригальмувати виконання вигідних замовлень. Дослідницькою проблемою стає встановлення умов переходу від захисних рішень до політики підтримання результативної діяльності. У разі відсутності достовірних внутрішніх даних перевагу варто надавати показникам, які доступні для незалежної перевірки за документами.

Розбіжності між превентивним і санаційним трактуванням можна пояснити різною часовою перспективою. Превентивне управління працює з ранніми відхиленнями структури оборотних активів і платіжного графіка. Санаційні механізми потрібні тоді, коли ризик уже матеріалізувався у прострочених зобов’язаннях та істотному порушенні фінансування діяльності. Стратегічна політика встановлює межі припустимого використання ресурсів і порядок розподілу відповідальності. У фінансовому дослідженні всі три напрями можуть доповнювати один одного, але їхні критерії мають залишатися окремими.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 1.2.

У сучасних працях дослідження фінансової неспроможності нерідко спираються на числові моделі. Параметри таких моделей залежать від структури підприємств, на яких вони будувалися. У невеликого будівельного підрядника вагоме значення мають договори, підтверджені акти та календар оплати. Підстановка агрегованих коефіцієнтів до моделі без перевірки її придатності може створити враження точної оцінки ризику за недостатніх даних. Науково обґрунтованим рішенням стає поєднання доступних фінансових індикаторів із встановленими інформаційними обмеженнями.

Таблиця 1.2 – Стадії фінансових труднощів та відповідні управлінські дії

Стан	Фінансова ознака	Пріоритет
Підвищений ризик	Погіршення строків надходжень	Перевірка дебіторів
Напружена ліквідність	Резерв коштів нижче потреби	Платіжний календар
Нестача оборотного капіталу	Поточний борг переважає активи	Перегляд джерел
Повторювана збитковість	Від'ємний фінансовий результат	Аналіз договорів
Глибоке порушення платежів	Наявні прострочені вимоги	Договірне врегулювання
Відновлення	Прибуток і додатний ЧОК	Закріплення дисципліни

Практичний зміст раннього реагування визначається не кількістю складених звітів. Фінансова служба має одержувати повідомлення про конкретний договір, за яким очікуваний платіж не надходить у встановлений строк. Після перевірки суми та юридичних умов виникає можливість змінити графік фінансування матеріалів, погодити інший строк оплати або призупинити необов'язковий видаток. Результат контролю вимірюється дотриманням платіжної дисципліни й зменшенням потреби в короткостроковому позиковому капіталі.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Зіставлення наукових підходів за фінансовим горизонтом

Науковий напрям	Період рішення	Вихідна інформація
Діагностичний [15; 21]	День – місяць	Залишки, строки платежів
Контролінг [5; 32]	Місяць – квартал	План-факт бюджету
Стратегічний [35; 73]	Квартал – рік	Цілі та обмеження капіталу
Санаційний [14; 41]	За станом боргів	Юридичні вимоги
Стійкість [66]	Постійно	Резерв та здатність реагувати

Критерії оцінки наукових підходів також відрізняються. Один

дослідницький напрям пояснює кризу погіршенням фінансових коефіцієнтів; інший пов’язує її з неможливістю виконання конкретного платежу. Різниця має значення для фінансової спеціальності. Від’ємний чистий оборотний капітал є індикатором структури фінансування, тоді як прострочений податковий платіж має нормативні та договірні наслідки. Обґрунтована стратегія повинна враховувати загальну фінансову позицію й конкретні платежі, від яких залежить безперервність діяльності.

Важлива методологічна проблема виникає при визначенні ефекту антикризового втручання. Вивільнення коштів із дебіторської заборгованості змінює ліквідність, але не створює додаткового доходу. Погашення боргу зменшує активи й пасиви на однакову суму. Дійсна економія витрат виникає після скорочення платежу або визнаної витрати. У багатьох прикладних розрахунках відповідні ефекти змішуються, що призводить до завищення прогнозного результату. Окремий облік кожного наслідку забезпечує наукову перевірність запропонованої фінансової моделі.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Результати антикризових заходів за видом фінансового ефекту

Управлінська дія	Зміна у звітності	Критерій перевірки
Повернення дебіторки	Гроші ↑, дебітори ↓	Виписка і звірка
Погашення боргу	Гроші ↓, борг ↓	Платіжний документ
Економія витрати	Сума витрат ↓	Первинна калькуляція
Продаж майна	Майно ↓, гроші ↑	Договір та оплата
Кредит	Гроші ↑, борг ↑	Договір і відсотки
Зміна графіка оплати	Інша строковість боргу	Додаткова угода

Порівняння наукових концепцій дозволяє сформулювати дослідницьку позицію: антикризова стратегія характеризує систему фінансових правил, які встановлюють допустимий розподіл ресурсів, строкову структуру платежів і порядок дій у разі погіршення показників. Організаційна сторона стратегії визначає відповідальних осіб, а фінансова – вимірювані межі рішення. Система зберігає придатність у період відновлення діяльності, коли застосування

радикальних санаційних інструментів уже не виправдане.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги й обмеження підходів у фінансовій діагностиці

Підхід	Перевага	Методичне обмеження
Превентивний	Ранній сигнал ризику	Залежить від повноти даних
Реактивний	Швидке реагування на дефіцит	Ризик короткого горизонту
Санаційний	Робота із боргами	Потребує договірних документів
Стратегічний	Узгодження довгострокових цілей	Необхідна перевірка ліквідності
Фінансовий	Вимірюваність платежів	Не розкриває виробничих причин

Огляд свідчить про доцільність поєднання раннього фінансового контролю з детальним розподілом ресурсів. Систему критеріїв надалі побудовано навколо ліквідності, власного капіталу та строковості дебіторської заборгованості. Відповідні індикатори мають забезпечувати перехід від наукового визначення до конкретної процедури виконання платежу.

1.2 Фінансові інструменти реалізації антикризової стратегії

Розроблення антикризової стратегії доцільно починати з визначення ступеня керованості фінансових чинників. Вартість залученого ресурсу частково визначається зовнішнім ринком, тоді як строки внутрішнього погодження платежів залежать від адміністративних процедур. Розмір дебіторської заборгованості формується умовами договорів та поведінкою контрагентів. Управлінська програма має охоплювати заходи, наслідки яких можна перевірити; решта чинників формує межі ризику й допустимий обсяг резерву.

Превентивна фінансова стратегія передбачає оцінювання ризиків до появи заборгованості з простроченим строком. Відповідальна особа щотижня зіставляє

очікувані надходження з платежами, що мають бути виконані у найближчі дні. Якщо прогноз показує від'ємний залишок, програма передбачає перенесення другорядних витрат, прискорення документального оформлення виконаних робіт або узгоджений перегляд графіка закупівель. Профілактична процедура ефективна за умови достовірності первинного плану.

У роботі Р. Рябенка та співавторів [42] антикризове фінансове управління подано як окремий управлінський напрям. Відповідне дослідження підтримує необхідність пов'язувати рішення щодо платоспроможності зі структурою капіталу. На практиці підприємство з достатніми активами може мати короткостроковий дефіцит грошей через невідповідність строків інкасації та погашення боргу. Подовження кредиторської заборгованості без погодження з постачальниками здатне спричинити втрату надійного постачання.

Бюджет руху грошових коштів має охоплювати платежі за договорами, обов'язкові розрахунки та витрати підтримання діяльності. У будівельних роботах момент придбання матеріалів нерідко передує моменту визнання доходу. Тому показник прибутку за методом нарахування не підміняє касовий прогноз. Окрема форма обліку повинна відображати виконані, але ще не оплачені роботи, аванси та обов'язкові строки повернення коштів.

Фінансовий контролінг, досліджений М. Бердар [5] та Л. Пташенко і В. Сержановим [39], дає змогу встановити правила роботи з відхиленнями від бюджету. Важливо погодити базу порівняння: для витрат, залежних від обсягу робіт, доцільно перераховувати план відповідно до фактичної виробничої програми. Зниження собівартості через скорочення обсягу виконаних договорів не слід трактувати як реальну економію матеріальних ресурсів.

Система управління кредиторською заборгованістю ґрунтується на реєстрі строків погашення. Рекомендується розділяти обов'язкові бюджетні платежі, оплати постачальникам, винагороду працівникам та інші договірні платежі. Зазначений поділ забезпечує фінансову дисципліну і дозволяє оцінити наслідки відтермінування кожної операції. Втрата знижки за своєчасну оплату може коштувати дорожче за тимчасову економію коштів.

Антикризова політика дебіторської заборгованості починається з перевірки правової підстави вимоги, строку та способу її погашення. Балансова величина

заборгованості не розкриває якості боргу. Під час фінансового планування враховують наявність акта виконаних робіт, підтвердження контрагента та історію платежів. Просте зменшення нормативу дебіторської заборгованості не забезпечить грошового ефекту за відсутності механізму стягнення.

Фінансове забезпечення матеріалів у підрядній діяльності пов’язане з послідовністю постачання й виконання робіт. Укладання договору поставки з великою партією може зменшити ціну одиниці матеріалу та збільшити потребу в оборотному фінансуванні. Рішення потребує зіставлення очікуваної знижки, вартості зберігання та можливого ризику відкладення виконання контракту. Договори з частковою оплатою в міру використання матеріалу можуть покращувати фінансовий цикл.

Структуру запропонованого підходу представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Склад фінансових інструментів антикризової стратегії

Окремий напрям становить управління постійними операційними витратами. До початку скорочення потрібно встановити, які платежі пов’язані з фактичним виконанням робіт, які мають договірний характер, а які можна припинити без порушення зобов’язань. Бюджетний контроль ефективний за наявності відповідального працівника і підтвердженого документа. Скорочення витрат на технічну безпеку або обов’язкові роботи створює неприйнятний операційний ризик.

Довгострокова структура фінансування характеризує запас стійкості за несприятливих змін ринку. Співвідношення власного і залученого капіталу впливає на розподіл фінансових ризиків між власниками та кредиторами. Причини значного зростання автономії протягом одного року потребують

окремої перевірки. Воно може виникнути внаслідок накопичення прибутку, внесків власників чи зменшення активів, і кожна ситуація має інше економічне тлумачення.

Інструменти санації, які розглядають І. Зеліско [14] й І. Румик разом з О. Пилипенком [41], потребують оцінки вартості та юридичних наслідків. Погашення заборгованості за рахунок продажу необхідного обладнання може погіршити спроможність завершити замовлення. Реструктуризація зобов’язань має враховувати обмеження за конкретними договорами. Відбір заходу ґрунтується на майбутніх грошових потоках і виробничій придатності активів.

Фінансова стратегія повинна містити критерії відмови від неефективного контракту. При оцінюванні нового замовлення потрібно визначати очікувані надходження, матеріальну потребу, прямі витрати праці, строк виконання та необхідне фінансування. Додатна рентабельність за розрахунком бухгалтерського прибутку ще не свідчить про допустимість великого авансування витрат. Фінансування може залишатися зв’язаним у незавершених роботах протягом тривалого періоду.

Роботи Н. Тюріної та співавторів [51] відзначають роль контролінгу в антикризовому менеджменті. У невеликому підприємстві доцільний простий регламент з мінімальним достатнім набором контрольних показників. Ускладнення аналітичної системи збільшує витрати на перевірку інформації. Розрахунок, який не впливає на жодне рішення, не повинен перетворюватися на окрему щомісячну процедуру.

Завдання ризик-менеджменту полягає у відборі фінансово значущих відхилень. Низька ймовірність операції не гарантує незначного наслідку. Затримка оплати великого договору може призвести до порушення строків кількох платежів постачальникам, навіть якщо інші замовники виконують зобов’язання. Відстеження концентрації виручки й дебіторської заборгованості за контрагентами має забезпечувати окрему інформацію для фінансового керівництва.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Критерії відбору антикризових фінансових інструментів

Інструмент	Джерело інформації	Критерій рішення
Платіжний календар	Банк і договори	Мінімальний залишок
Контроль дебіторів	Акти, договори, звірки	Строк та підтвердження
Реєстр кредиторів	Рахунки, угоди	Строк і санкції
Ліміт витрат	Кошториси, бюджет	Підтверджена економія
Матеріальні закупівлі	Заявки, графіки робіт	Наявна потреба
Реструктуризація	Договірні умови	Повна вартість рішення

Антикризове управління в контексті воєнних загроз потребує документування альтернативних способів постачання і прийнятних строків відновлення робіт. Кошторис такого заходу включає матеріали, перевезення та додаткове фінансування оборотного капіталу. Визначення резерву має враховувати звичайний касовий цикл і додаткові витрати, що можуть виникнути під час його порушення.

Співвідношення короткострокових і довгострокових інструментів не повинно визначатися лише доступною процентною ставкою. Кредит із коротким строком повернення створює ризик рефінансування; довгострокове фінансування за надмірною ціною зменшує операційний запас міцності. Відповідальне рішення потребує погодження строку залучення коштів з економічним строком використання ресурсу.

Наявність власного фінансового резерву підтримує здатність підприємства виконувати платежі у випадку затримки надходжень. Надмірне нагромадження не використовуваних коштів може мати альтернативну вартість. Цільовий резерв визначається управлінським нормативом, який коригують за реальною строковістю зобов’язань. У третьому розділі розроблено приклад такого нормативного обмеження з чітко названими умовами застосування.

Вибір антикризових пріоритетів слід узгоджувати з правовим режимом неплатоспроможності [17; 26]. Фінансовий коефіцієнт не є юридичним підтвердженням банкрутства. Рішення щодо позасудового врегулювання мають спиратися на договірні права сторін та фактичний строк прострочення. Роль фінансового аналізу полягає у ранньому виявленні ризику і встановленні обсягу

ресурсу, необхідного для виконання зобов’язань.

У підрядній сфері фінансову політику доцільно пов’язувати з життєвим циклом окремого договору. Першим етапом стає перевірка авансування та обсягу матеріальних витрат, наступним – підтвердження виконаних робіт, завершальним – контроль надходження оплати. Кожний етап має власну структуру фінансової потреби. Наявність єдиного річного бюджету без деталізації за контрактами ускладнює прогнозування короткострокового дефіциту ліквідності. Управлінський облік замовлень доповнює показники загальної фінансової звітності.

Рішення про закупівлю матеріалів у великій партії передбачає зіставлення договірної ціни та витрат фінансування запасу. Низька закупівельна ціна може не забезпечити найкращого фінансового результату, якщо матеріали довго зберігатимуться або частина з них не буде використана. Вартість відволікання коштів слід враховувати разом зі строком очікуваного платежу замовника. У відкритій звітності відповідна інформація не розкривається, тому під час формування стратегії потрібен окремий реєстр поставок.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Фінансова інформація на етапах виконання підрядного договору

Етап	Документ	Фінансовий ризик
Укладання договору	Кошторис, графік	Невідповідність авансу
Закупівля ресурсів	Замовлення постачальнику	Касовий дефіцит
Виконання робіт	Акт, калькуляція	Перевищення собівартості
Приймання робіт	Підписаний акт	Відкладення оплати
Отримання коштів	Виписка банку	Недоотримання суми
Гарантійні утримання	Договір	Подовження обороту

Договірна форма платежу впливає на обсяг фінансових ресурсів, необхідних підприємству. Аванс від замовника зменшує початкову потребу у власних коштах і створює зобов’язання належного виконання робіт. Післяплата переносить фінансове навантаження на виконавця. Рекомендовано оцінювати

пропоновані умови розрахунків до прийняття договору, порівнюючи потребу у матеріалах зі строком отримання першого платежу.

При визначенні пріоритетів кредиторської заборгованості потрібне розмежування суми боргу і вартості його прострочення. Збереження грошового залишку за рахунок затримки оплати постачальнику може призвести до штрафів або втрати доступу до необхідних ресурсів. У разі підтвердження процентного характеру зобов’язання виникає можливість обчислити фінансову економію дострокового погашення. За відсутності даних про ставку таку економію не можна включати до результатів стратегії.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 1.8.

Таблиця 1.8 – Фінансові обмеження вибору платіжного рішення

Умова	Необхідна перевірка	Наслідок
Податковий строк	Податковий календар	Недопущення прострочення
Заробітна плата	Графік виплат	Трудові зобов’язання
Поставка матеріалу	Договір та графік	Безперервність робіт
Процентний кредит	Ставка і строк	Вартість боргу
Інший кредитор	Претензійні документи	Ризик санкцій

Застосування бюджетного контролю має охоплювати порівняння затверджених і фактичних витрат на одному рівні діяльності. За скорочення виконаних робіт змінні витрати закономірно знижуються. Після перерахунку бюджету на фактичний обсяг можна відокремити зміну цін матеріалів від перевитрат ресурсів. Відповідна перевірка потребує натуральних показників, які відкритий звіт про фінансові результати не містить. Запропонований регламент передбачає накопичення відповідних даних усередині товариства.

Запровадження фінансового контролю має мати прийнятну адміністративну вартість. Розроблення складної програми з великою кількістю звітних форм може відволікати працівників від виконання поточних договорів. Раціональним варіантом стає короткий перелік показників і чіткий порядок дій у разі порушення нормативу. Ефективність встановлюється за своєчасністю

платежів, зміною витрат фінансування та скороченням підтверджених прострочених вимог.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Рекомендований регламент фінансової інформації

Документ	Використання	Частота
Банківська виписка	Фактичні кошти	Щодня
Платіжний календар	План надходжень і виплат	Щотижня
Реєстр дебіторів	Прострочені вимоги	Щотижня
Реєстр договорів	Фінансова потреба за роботами	Щомісяця
План-факт витрат	Причини відхилень	Щомісяця
Профіль ліквідності	Структура фінансування	Щокварталу

Антикризова стратегія має зберігати можливість переходу від звичайного режиму контролю до посиленого. Управлінський тригер необхідно пов’язувати з конкретним порушенням фінансового показника. Наприклад, загроза недосягнення мінімального резерву потребує позачергового перегляду календаря платежів. Наявність одного простроченого документа невеликої вартості не повинна безумовно зупиняти виконання всіх господарських операцій. Реакція залежить від суми ризику та його можливих наслідків.

Послідовність розглянутих дій відображає рисунок 1.3.



Рисунок 1.3 – Послідовність бюджетного антикризового контролю

1.3 Методика діагностики фінансових криз і визначення управлінських пріоритетів

Фінансова діагностика кризового стану починається з встановлення облікової основи аналізу. До балансу зараховуються показники на звітну дату, тоді як дохід, витрати й прибуток характеризують діяльність протягом періоду. Порівняння цих величин потребує узгодження часової бази. Рентабельність активів доцільно визначати за середнім залишком майна, коли відповідні дані доступні. Середня арифметична двох річних значень не відображає сезонних коливань усередині року.

Горизонтальний аналіз характеризує абсолютну зміну показника та її частку відносно базового року. При різкій зміні обсягів продажів варто порівнювати грошову виручку та відносні показники витратомісткості. Зростання виручки після кризового спаду може означати відновлення кількості замовлень, зміну цін або структури послуг. Відокремлення цих чинників потребує внутрішніх даних щодо фізичного обсягу робіт.

Вертикальний аналіз структури активів визначає частку необоротних та оборотних ресурсів. У складі оборотних активів окремо оцінюють запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти. Зміна питомої ваги кожного компонента впливає на доступність ресурсу для розрахунків. Наприклад, зростання частки дебіторської заборгованості може супроводжуватися формальним збільшенням оборотного капіталу без відповідного надходження грошей.

Показник поточної ліквідності є відношенням оборотних активів до короткострокових зобов’язань. Його оцінка має враховувати строки перетворення запасів і вимог до дебіторів у грошову форму. Розрахунок швидкої ліквідності виключає запаси як найменш мобільний компонент поточних активів. Абсолютна ліквідність встановлює рівень негайного покриття поточних зобов’язань грошовими ресурсами.

Поточну ліквідність оцінюють шляхом співвідношення оборотних активів

та поточних зобов’язань. Формула відповідає загальноприйнятій методиці аналізу балансу [11; 21; 52].

$$К_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (1.1)$$

де Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності, частка одиниці;

ОА – оборотні активи, тис. грн;

ПЗ – поточні зобов’язання, тис. грн.

Коефіцієнт фінансової автономії обчислюють як співвідношення власного капіталу й суми активів. Зміна такого показника визначається і прибутковістю, і фінансуванням зобов’язань. Зростання автономії за результатами року може поліпшувати перспективи залучення ресурсів, але не підтверджує достатності коштів для найближчих платежів. Фінансова діагностика повинна враховувати співвідношення власного оборотного капіталу та поточних потреб.

Чистий оборотний капітал визначають як різницю між оборотними активами та поточними зобов’язаннями. Додатна величина характеризує запас поточного фінансування, який необхідно аналізувати разом зі складом активів. За великої частки сумнівних вимог до дебіторів позитивне значення може не відображати реальної спроможності розрахунків. Від’ємна величина означає, що частина довгострокових активів фінансується короткостроковими джерелами або поточні зобов’язання перевищують поточні активи.

Наявність чистого оборотного капіталу визначають за абсолютною різницею поточних активів та короткострокових зобов’язань.

$$ЧОК = ОА - ПЗ \quad (1.2)$$

де ЧОК – чистий оборотний капітал, тис. грн;

ОА – оборотні активи, тис. грн;

ПЗ – поточні зобов’язання, тис. грн.

У сучасних методиках банкрутства іноді використовують дискримінантні моделі. Класична робота Е. Альтмана [57] пов’язує фінансові коефіцієнти з

ймовірністю банкрутства у визначеній вибірці. Пізніші дослідження [59; 60] показують залежність точності прогнозу від економічного середовища та складу підприємств. Застосування числового порога без перевірки форми звітності, галузі й параметрів моделі може створити помилковий висновок.

Моделі W. Beaver [62], J. Ohlson [71] та M. Zmijewski [75] демонструють різні підходи до оцінювання фінансового ризику. Їх результати не підміняють аналізу фактичних платежів, договорів і наявного забезпечення. Зокрема, оприлюднена мала форма фінансової звітності може не містити окремих значень, необхідних для достовірного розрахунку параметрів моделі. Відмова від неперевіреного інтегрального балу підвищує обґрунтованість практичного висновку.

Фінансове співвідношення, яке є стабільним у спокійному періоді, може тимчасово погіршитися у разі сезонного виконання контракту. За наявності великих закупівель перед початком робіт зростатимуть запаси й кредиторська заборгованість. Обсяг короткострокового боргу слід співвідносити з очікуваним календарем надходжень за прийнятими замовленнями. Діагностичний висновок має враховувати стадію виробничого циклу.

Показник чистої рентабельності продажів відображає частку чистого фінансового результату у виручці. Зміна цього показника може бути пов’язана з операційною собівартістю, іншими доходами, фінансовими витратами та податковими наслідками. Підсумковий прибуток не розкриває структури причин. За використання скороченої форми звітності дослідник має чітко називати межі факторної інтерпретації.

Оборотність дебіторської заборгованості дає уявлення про швидкість повернення коштів, вкладених у продажі з відстрочкою платежу. Показник залежить від середньої вартості торговельних вимог. Інша поточна дебіторська заборгованість повинна досліджуватися окремо, оскільки її економічне походження може бути пов’язане з авансами, взаєморозрахунками чи іншими операціями. Без приміток до звітності потрібно оцінювати з урахуванням походження, не зараховуючи її як торговельну.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Групи показників діагностики фінансових ризиків

Група	Індикатор	Обмеження
Платоспроможність	Поточна, швидка ліквідність	Якість дебіторів
Фінансова стійкість	Автономія, ЧОК	Строк боргу
Прибутковість	Маржа, чистий результат	Разові доходи
Оборотність	Запаси, торговельні дебітори	Сезонність контрактів
Кредитний ризик	Прострочені вимоги	Наявність реєстру
Касовий ризик	Платіжний календар	Необхідні щоденні дані

Оцінювання запасів потребує зіставлення середньої балансової величини з собівартістю реалізації. Обраний спосіб розрахунку формує наближену тривалість обороту, але не розкриває строків перебування конкретних матеріалів у роботі. За специфічної номенклатури виробів можуть існувати резервні позиції, які використовуються нерегулярно. Управлінський норматив визначають на основі договорів і графіка постачання, а не виключно за середнім коефіцієнтом.

Фінансова діагностика підрядного підприємства передбачає ведення реєстр строків платежів за кожним договором. У такому реєстрі зазначають суму авансу, дату акта виконаних робіт, строк остаточного розрахунку, утримання гарантійних сум та можливі санкції. Дані дозволяють оцінити майбутню потребу в оборотних ресурсах. В умовах публічної звітності відповідні показники можуть розглядатися як необхідна інформація для впровадження запропонованої методики.

Окрема проблема пов’язана з класифікацією фінансових ризиків. Ризик ліквідності виникає через нестачу вільних коштів; кредитний ризик відображає невиконання контрагентом грошового зобов’язання; ризик процентної ставки змінює вартість фінансування. Операційні втрати через затримку робіт можуть впливати на всі перелічені категорії. Відповідальність за кожний ризик слід закріпити за тією управлінською ланкою, яка здатна забезпечити його реальне обмеження.

Дослідження О. Сергієнка, О. Чернова та О. Гузя [43] присвячене вдосконаленню діагностики і попередження кризових ситуацій. Методична цінність таких підходів полягає у створенні підстав для раннього рішення. Сигнал ризику необхідно звіряти з якісними даними: зміна коефіцієнта може відображати

один великий договір, разове придбання обладнання або реструктуризацію боргу. Класифікація причин має передувати визначенню заходу.

А. Середа [44] порівнює особливості діагностики кризового стану в мирних умовах та під час війни. Зміна зовнішніх ризиків збільшує потребу у фінансовій гнучкості, але не скасовує принципів бухгалтерської зіставності. Імовірність затримки поставок або оплат слід фіксувати окремими припущеннями. Підміна звітних показників прогнозними величинами робить фактичний аналіз неперевірним.

Важливим етапом фінансового обґрунтування є визначення причин зміни власного капіталу. Зростання нерозподіленого прибутку може бути наслідком прибуткової діяльності. Обліковий результат не гарантує збереження відповідної суми в касі або на рахунках. Значна частина прибутку може бути інвестована у дебіторську заборгованість, запаси чи основні засоби. Капітальну стійкість необхідно аналізувати разом із платоспроможністю.

Структуру запропонованого підходу представлено на рисунку 1.4.

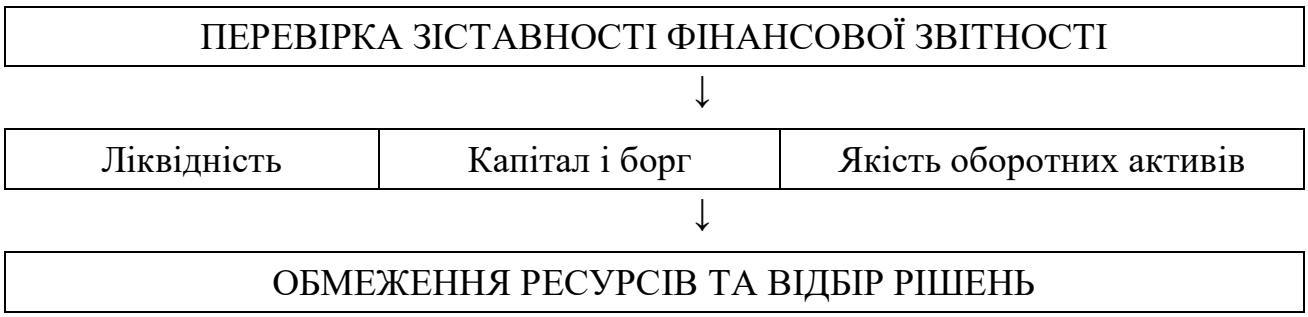


Рисунок 1.4 – Фінансова діагностика та вибір антикризових пріоритетів

При оцінюванні поточних зобов’язань важливо розмежовувати постачальників, податкові платежі та інші борги. Зменшення сукупного боргу може супроводжуватися збільшенням окремих прострочених позицій. Баланс не містить повної інформації про календар погашення, тому якісний висновок потребує внутрішнього реєстру. У дипломній роботі виявлені обмеження будуть враховані при побудові нормативної моделі розподілу доступних коштів.

Чутливість фінансових результатів до змін доходу потрібно оцінювати без довільного поділу собівартості на постійні та змінні витрати. Скорочена звітність відображає загальні суми, а поведінка витрат залежить від складу контрактів. За

відсутності калькуляцій конкретних робіт коефіцієнти операційного левериджу можуть бути оманливими. Методична дисципліна полягає у відкритому зазначенні браку необхідних даних.

Фінансовий план стабілізації має включати цільові показники, які можуть бути виміряні за звітними даними. У роботі пропонується відстежувати залишок грошей, частку інших поточних дебіторів, поточну ліквідність, власний капітал і строк виконання фінансових зобов'язань. Кожний показник доповнюється допустимим порогом та управлінською дією. Величини, що встановлюються для планування, повинні бути прямо названі нормативами підприємства.

На першому рівні фінансової діагностики необхідно встановити повноту й зіставність джерел. Баланс на кінець року відображає залишки активів та зобов'язань. Звіт про фінансові результати характеризує доходи і витрати за весь період. Розрахунок коефіцієнта оборотності потребує середнього залишку відповідних активів. Використання лише кінцевої дати може суттєво спотворити висновок у підприємства зі значними сезонними коливаннями.

Коефіцієнти ліквідності мають відмінну економічну інтерпретацію. Поточна ліквідність порівнює всі оборотні активи з короткостроковими вимогами. Швидка оцінка виключає запаси, які потребують додаткового часу для перетворення на гроші. Абсолютна ліквідність спирається на вже доступний грошовий залишок. Різниця між цими індикаторами є інформацією про структуру платоспроможності, а не про формальну перевагу одного показника над іншими.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 – Джерела фінансових коефіцієнтів у скороченій звітності

Показник	Чисельник	Знаменник
Поточна ліквідність	Оборотні активи	Поточні зобов'язання
Швидка ліквідність	Оборотні активи – запаси	Поточні зобов'язання
Абсолютна ліквідність	Грошові кошти	Поточні зобов'язання
Фінансова автономія	Власний капітал	Активи
Чиста рентабельність	Чистий результат	Чистий дохід
Оборотність запасів	Собівартість	Середня вартість запасів

Спроба одночасно оцінити підприємство за різними моделями банкрутства може створити проблему зіставності їхніх вихідних коефіцієнтів. Первинні дослідження використовували різні вибірки, часові горизонти та нормативні системи обліку. Якщо один із необхідних показників відсутній у скороченій звітності, заміна його довільною оцінкою погіршує достовірність розрахунку. У роботі наведено порівняння концепцій діагностики, а практична модель третього розділу застосовує безпосередньо доступні балансові значення.

Від'ємний чистий оборотний капітал є суттєвим сигналом фінансового ризику. При цьому необхідно враховувати структуру короткострокового боргу і строковість активів. Погіршення показника протягом одного року може відображати збільшення договірних зобов'язань у період активних закупівель. Повторюване від'ємне значення, яке супроводжується простроченням обов'язкових платежів, потребує глибшого фінансового втручання.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 1.12.

Таблиця 1.12 – Інформаційні обмеження моделей кризової діагностики

Метод	Перевага	Обмеження
Коефіцієнтний	Простий фінансовий розрахунок	Необхідний якісний аналіз
Трендовий	Виявлення стійкої зміни	Залежність від довжини ряду
Дискримінантний	Інтеграція кількох сигналів	Питання галузевої придатності
Договірний	Конкретні строки платежів	Недоступність зовнішньому досліднику
Касовий	Пряма перевірка ліквідності	Потрібні щоденні дані

Під час аналізу фінансової стійкості необхідно визначати можливу ціну боргового фінансування. Рядок довгострокових зобов'язань у балансі не розкриває повної інформації про процентні ставки. Він також не дозволяє встановити, яка частина кредитних ресурсів забезпечена заставою чи спеціальними договірними умовами. Відповідні питання повинні розглядатися під час внутрішньої перевірки. Відсутність відомостей у публічній звітності не є

підставою заповнювати їх припущеннями.

Результат фінансового аналізу повинен бути придатним до подальшого управлінського використання. Кожний виявлений ризик потрібно співвіднести з доступним інструментом впливу та документом, який підтвердить його виконання. Наприклад, підвищення інших дебіторських вимог спочатку потребує інвентаризації, потім перевірки строків і лише після цього – відображення надходження у платіжному бюджеті. Побудова такої послідовності забезпечує змістовний зв’язок між аналітичним та проєктним розділами.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13 – Перехід від фінансової ознаки до управлінської дії

Ознака	Перевірка	Фінансове рішення
Зменшення грошового залишку	Календар платежів	Захист резерву
Зростання інших дебіторів	Договори і звірки	Прискорення стягнення
Висока частка короткого боргу	Графік кредиторів	Погоджене погашення
Погіршення маржі	Калькуляція робіт	Контроль витрат
Збільшення запасів	Виробнича програма	Перегляд закупівель
Зростання вартості боргу	Договори кредитування	Перевірка рефінансування

Поглиблений аналіз літератури дозволяє виявити декілька дискусійних питань. Першим є співвідношення антикризового та звичайного стратегічного управління. Постійне планування капіталу і ризиків здійснюється в обох системах. Погіршення платоспроможності скорочує допустимий строк прийняття рішень. Частина довгострокових цілей може втратити пріоритет через появу термінових платежів. Обмеження фінансового ресурсу має бути формалізоване як умова рішення, а не залишатися загальним управлінським принципом.

Другим питанням є визначення меж фінансової профілактики. Розширення грошового резерву зменшує ризик невиконання платежу, але потребує утримання ресурсу, який міг би фінансувати замовлення. У фінансовій теорії обґрунтований резерв визначається співвідношенням ризику та альтернативного використання

коштів. У підрядній практиці цей баланс залежить від авансів, строків закупівель і порядку приймання робіт. Методика резервування повинна спиратися на фактичний платіжний календар.

Третя наукова дискусія стосується достовірності інтегральних індексів кризового ризику. Сукупний бал може застосовуватися для порівняння однорідних підприємств. Його узагальнення ускладнює оцінювання впливу окремих фінансових показників. Різні комбінації ліквідності, рентабельності та боргу можуть давати близьку інтегральну оцінку за відмінних фінансових наслідків. У невеликому підприємстві, для якого доступна скорочена звітність, доцільність складного індексу потрібно перевіряти особливо уважно.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 – Наукові дискусії, що визначають фінансовий зміст антикризової стратегії

Дискусійне питання	Позиції	Висновок для дослідження
Коли починати реагування	Превентивний / реактивний	Ранні платіжні сигнали
Роль інтегральних моделей	Зведений індекс / окремі коефіцієнти	Збереження економічного змісту
Пріоритет резерву	Ліквідність / альтернативне використання	Норматив за календарем
Оцінка фінансового ефекту	Прибуток / грошовий результат	Окремі показники
Санація чи стабілізація	Наявність глибокої кризи / відновлення	Відповідність фазі
Організаційна складність	Нова служба / наявні функції	Пропорційність масштабу

Порівняння прикладних публікацій за 2019–2024 роки показує посилення уваги до організаційної гнучкості підприємств. Роботи, присвячені періоду пандемії [2; 56; 61], аналізують обмеження звичайної діяльності і потребу в доступних коштах. Дослідження воєнного періоду [9; 44] розглядають зовнішні порушення та потребу в перегляді фінансових правил. Відмінності між

зовнішніми кризами обмежують пряме перенесення окремих висновків. Спільною проблемою залишається забезпечення платежів за нестійких надходжень.

Зарубіжні дослідження фінансової гнучкості [67] звертають увагу на її цінність у період різкого припинення доходів. У практичному розумінні гнучкість охоплює вільний платіжний ресурс, можливість перегляду договірних строків та обмеження непершочергових витрат. Важливо відокремити наявний резерв від потенційно доступного кредиту. Банківська лінія може бути обмежена умовами договору, тому її номінальний ліміт не завжди означає гарантований фінансовий ресурс.

Наукові праці про реструктуризацію й банкрутство [46; 58] показують необхідність узгоджувати фінансові рішення з юридичними вимогами. Перегляд умов кредитного договору може покращити строковість платежів, але змінити суму процентних витрат або забезпечення. Відповідні наслідки потребують окремого розрахунку. За відсутності фактичних договорів можна сформувати методику перевірки. Точну економію від реструктуризації визначають після отримання підтвердженої процентної ставки.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 1.15.

Таблиця 1.15 – Аналітичне зіставлення праць про фінансову гнучкість і ризики

Джерела	Предмет уваги	Застереження до застосування
Acharya, Steffen [56]	Потреба підприємств у коштах	Інший ринковий період
Didier та ін. [63]	Підтримка діяльності під час кризи	Інституційні відмінності
Fahlenbrach та ін. [67]	Фінансова гнучкість	Потрібні договірні дані
Wenzel та ін. [73]	Стратегічна відповідь	Залежність від бізнес-моделі
Duchek [66]	Організаційна стійкість	Не заміняє аналіз платежів
Altman та ін. [58]	Реструктуризація боргу	Наявність строкових вимог

Фінансова стратегія має враховувати причинну відмінність між

погіршенням прибутковості та погіршенням ліквідності. Підприємство може отримувати прибуток і одночасно формувати значний обсяг дебіторської заборгованості. У такому разі головний ризик пов’язаний зі строками отримання коштів. Інша ситуація виникає при від’ємному операційному результаті, коли навіть своєчасні платежі замовників не покривають витрат. Обґрунтування заходів залежить від того, яка саме причина підтверджена даними.

Науковий аналіз приводить до висновку, що антикризова стратегія має містити перевірну фінансову мету, обмеження на використання ресурсів і порядок реагування на відхилення. Перелік функцій управління не забезпечує результату за відсутності критеріїв. За умов відкритої малої звітності доцільно починати з ліквідності, структури оборотних активів та короткострокового боргу. Подальше розширення діагностики залежить від доступності договорів і внутрішніх регістрів.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16 – Критерії перевірності фінансової антикризової рекомендації

Елемент	Запитання	Належне підтвердження
Мета	Який фінансовий показник змінюється?	Назва й формула
Джерело	Яка сума встановлена документом?	Звіт або договір
Обмеження	Який платіж не можна порушити?	Календар
Відповідальний	Хто впливає на причину?	Регламент
Ефект	Як підтверджено результат?	Виписка або акт
Ризик	За яких умов рішення недопустиме?	Перелік застережень

У фінансовій діагностиці не слід використовувати один узагальнений норматив для всіх підприємств. Кредитор оцінює можливість погашення боргу, власник – результативність капіталу, а керівник договору – достатність коштів для завершення робіт. Названі інтереси перетинаються, але не збігаються повністю. Система показників повинна дозволяти встановлювати причини

відхилень і визначати, які рішення здатні змінити відповідний фінансовий стан без порушення інших договірних вимог.

Фінансова складова антикризової стратегії проявляється через обмеження допустимих управлінських рішень. Ресурси, які перебувають у власності товариства, не обов'язково можуть бути швидко спрямовані на погашення зобов'язань. Основні засоби забезпечують виконання робіт і потребують витрат на відтворення. Запаси зберігають виробничу готовність, а дебіторська заборгованість відображає вимоги до контрагентів із різними строками виконання. Під час оцінювання платоспроможності необхідно визначити, яка частина наявних ресурсів може бути перетворена на кошти у відповідний строк. Подальший вибір заходу залежить від можливості залучити додаткове фінансування за ціною, прийнятною для підприємства. Поєднання критеріїв доступності, строку та вартості ресурсу формує практичну основу антикризової фінансової стратегії.

Надмірне фінансування поточної діяльності короткостроковим боргом може збільшувати ризик рефінансування. За наявності стабільних надходжень та узгоджених умов постачання відповідний інструмент залишається робочим джерелом обігових коштів. Фінансовий ризик посилюється у разі, коли строк погашення боргу настає раніше очікуваного надходження за договором. Підприємству необхідно відстежувати часову відповідність цих величин, а також загальну вартість кредитування, штрафні умови й вимоги щодо забезпечення. Перехід до довгострокового фінансування виправданий за стабільної потреби у капіталі та можливості обслуговувати платежі. Обсяг боргу визначають на основі фінансового плану, а не через максимальну суму, яку погоджується надати кредитор.

У теорії антикризового управління суттєво відрізняються заходи, спрямовані на грошові потоки, від заходів щодо балансової структури. Повернення дебіторської заборгованості збільшує касовий залишок за відповідного зменшення вимог до дебіторів. Погашення кредиторського боргу скорочує одночасно кошти й зобов'язання. Скорочення витрат створює можливий вплив на прибуток лише за умови, що підприємство реально уникнуло визначеного видатку. Система критеріїв ефективності має відображати кожний

результат окремо. У противному разі підсумковий показник «економічний ефект» може складатися з величин, які мають різну природу й не підлягають підсумовуванню. Практична методика, застосована в третьому розділі, розділяє зміни майнового стану, ліквідності та фінансового результату.

Фінансове планування за кризового стану потребує контрольованого оновлення інформації. Обсяг платежів за тиждень може змінитися через підписання акта, отримання авансу або перенесення строку оплати за угодою сторін. План, створений один раз на початку року, не забезпечить керівництво потрібною інформацією для поточного рішення. Доцільне ведення платіжного календаря з фіксацією планових і фактичних сум. Відхилення розглядаються відповідальною особою разом із документальною причиною. Під час складання місячного бюджету використовують дані про доходи й витрати, а короткострокове рішення про переказ коштів ґрунтується на фактичних залишках та підтверджених строках платежів. Обидві процедури підтримують єдину фінансову мету.

Інформаційна неповнота малого підприємства обмежує точність складних моделей прогнозування банкрутства. Класифікаційні моделі будуються на певних статистичних вибірках і потребують даних, визначених методикою. Відмінності облікових форм і масштабу діяльності ускладнюють пряме застосування порогових значень. Аналітик повинен пояснити, чому обрано певний фінансовий коефіцієнт і яку інформацію він надає. Доцільно перевіряти внутрішню узгодженість показників, стабільність їхніх визначень за роками та наявність необхідних облікових статей. У межах даного дослідження перевагу надано прозорим розрахункам ліквідності, структури капіталу, рентабельності та оборотності. Обраний склад показників дозволяє пов’язувати результати з конкретними фінансовими рішеннями й обмеженнями.

Відповідність стратегії масштабові підприємства є окремим організаційним критерієм. Створення великої спеціалізованої служби може бути економічно неприйнятним за невеликої кількості працівників і контрактів. Практичні процедури антикризового контролю мають використовувати наявний бухгалтерський облік, договірні документи та доступні засоби ведення реєстрів. Збирання додаткової інформації виправдане тоді, коли вона потрібна для рішення

з істотним фінансовим наслідком. Форма управлінського звіту повинна показувати суму доступних грошей, найближчі платежі, підтверджені надходження й відхилення від затвердженого резерву. Оперативна інформація дозволить керівництву обмежити небезпечні витрати раніше, ніж проблема проявиться в річних фінансових показниках.

Використання наукових підходів до стійкості й антикризової стратегії також потребує перевірки критеріїв завершення заходів. Повернення окремої простроченої суми може усунути поточний касовий дефіцит, але відсутність змін у порядку кредитування клієнтів створить ризик повторення проблеми. Тому фінансовий контроль має зберігатися після стабілізації. Оцінювання завершеності програми доцільно здійснювати за фактичними надходженнями, зменшенням прострочених сум і дотриманням платіжного резерву протягом визначеного періоду. Додатково перевіряється економічна доцільність витрат на контрольні процедури. Підхід забезпечує зв’язок між короткостроковим відновленням платоспроможності та стійкістю фінансової системи підприємства.

Висновки до першого розділу

Науковий огляд визначив чотири взаємопов’язані підходи до формування антикризової стратегії: превентивний, фінансовий, санаційний і стратегічний. Їх практичне значення залежить від стадії кризового стану та доступності інформації про фінансові зобов’язання. Загальне застосування стандартного переліку заходів без визначення причин кризового стану не забезпечує належного фінансового обґрунтування.

Обґрунтовано необхідність розмежування бухгалтерського прибутку, доступного грошового залишку та балансової ліквідності. Розроблена послідовність діагностики охоплює аналіз структури активів і капіталу, оцінювання поточної платоспроможності, перевірку дебіторської заборгованості та встановлення фінансових обмежень. Зроблені висновки визначають інформаційну базу другого розділу й логіку нормативної моделі третього.

2 Аналіз кризових ризиків і фінансового стану ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та інформаційна база

ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» є юридичною особою, зареєстрованою 22 листопада 2016 року; код ЄДРПОУ 40972716. За відомостями відкритого реєстру основний вид діяльності за КВЕД 43.99 охоплює інші спеціалізовані будівельні роботи. Серед зареєстрованих додаткових напрямів присутні електромонтажні роботи, монтаж інженерних мереж, виробництво будівельних металевих конструкцій та вантажні перевезення. Реєстрація виду діяльності вказує на можливість її провадження; висновки про фактичний обсяг робіт за кожним напрямом потребують договорів і управлінського обліку [48–50].

За своїм організаційно-правовим статусом товариство з обмеженою відповідальністю формує капітал на умовах, установлених законодавством та установчими документами. Розмір зареєстрованого капіталу у відкритих відомостях становить 10 тис. грн. Порівняно з балансовою величиною активів цей показник є невеликим, тому джерела фінансування діяльності слід досліджувати через нерозподілений фінансовий результат і склад зобов’язань. Сам факт невеликого статутного капіталу не підтверджує неплатоспроможності.

Досліджуваний період 2021–2023 років характеризувався істотними зовнішніми змінами в економічному середовищі України. Господарська діяльність будівельних підрядників залежала від доступності робочої сили, транспорту, матеріалів, строків приймання робіт і платоспроможності замовників. При оцінюванні конкретного товариства вплив зазначених чинників можна розглядати як галузевий контекст. Причини зміни його фінансових результатів необхідно підтверджувати договорами, актами та деталізацією витрат, які відсутні у складі отриманої малої звітності.

Інформаційна база другого розділу містить окремі статті балансу і звіту про фінансові результати за 2021, 2022 та 2023 роки, оприлюднені на ресурсі Zvitnist

[48–50]. Річні значення відображають завершені періоди, зазначені у відповідних формах звітності. Показники наводяться у тисячах гривень. При зіставленні незалежних агрегаторів необхідно враховувати способи округлення та структуру представлення доходів: виручка від реалізації і сума всіх доходів мають різні економічні значення.

Звітність за скороченою формою створює обмеження для поглибленої фінансової діагностики. У ній може бути відсутня деталізація процентних витрат, видів запасів, складу інших дебіторів та строків виконання поточних зобов'язань. Показники формують достатню базу для аналізу динаміки активів, власного капіталу, поточної ліквідності та рентабельності. При побудові моделі фінансової стабілізації непідтверджені договірні величини визначатимуться як управлінські нормативи, а не як факти діяльності.

Будівельна спеціалізація визначає особливості формування оборотного капіталу. Виконання робіт може передбачати придбання матеріалів до надходження остаточної оплати, розрахунки з підрядниками та оформлення актів завершення окремих етапів. Різна тривалість договорів впливає на касовий цикл підприємства. Відповідно, оцінка фінансової стійкості має враховувати структуру балансу та порядок майбутніх платежів за чинними угодами.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Паспорт досліджуваного підприємства

Характеристика	Значення
Найменування	ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»
Код ЄДРПОУ	40972716
Дата державної реєстрації	22.11.2016
Основний КВЕД	43.99 Спеціалізовані будівельні роботи
Зареєстрований капітал	10 тис. грн

Поточні зобов'язання будівельного підприємства можуть включати оплату матеріалів, праці, податків та інші договірні платежі. Віднесення всіх сум до єдиного короткострокового боргу корисне для попередньої оцінки, але не дозволяє визначити фактичну строковість платежів. Під час подальшого

дослідження статті балансу розглядаються окремо, а припущення про прострочення чи зміну кредитних умов без документального підтвердження не використовуються.

Власний капітал підприємства змінюється під впливом результатів господарювання, операцій власників та окремих облікових коригувань. Показник є важливим орієнтиром фінансової незалежності. Значення власного капіталу не ототожнюється з доступними грошовими коштами, тому в антикризовій діагностиці він доповнюється аналізом оборотних активів. У 2023 році відзначалося істотне відновлення фінансового результату, яке буде розглянуте поряд зі зміною ліквідності.

Порівнюваність значень за 2021–2023 роки потребує однакового способу відображення збитку й прибутку. У таблицях від'ємний чистий результат за 2022 рік подається зі знаком мінус. Частку змін цього показника в процентах слід інтерпретувати обережно: при зміні знака з від'ємного на додатний звичайний темп зростання спотворює економічну характеристику. Перевага надається абсолютній різниці та зіставленню рентабельності.

Відкриті дані показують, що товариство продовжувало діяльність протягом усього досліджуваного періоду. При цьому наявність доходу у звіті не дозволяє встановити точну кількість виконаних підрядних договорів, фізичний обсяг робіт чи їх регіональний розподіл. Операційний аналіз підприємства обмежено тими характеристиками, що підтверджуються фінансовою звітністю. Підхід захищає висновки від приписування підприємству фактично не встановлених виробничих обставин.

У межах антикризового дослідження події 2022 року розглядаються як період погіршення результативності. Наступний 2023 рік дозволяє дослідити фінансові ознаки відновлення, а також показники, що залишалися вразливими після повернення до прибутку. Це важливе розмежування для змісту третього розділу. Запропонована стратегія має підтримувати досягнуту стійкість та обмежувати загрозу повторного касового розриву.

Фінансова модель підрядної організації повинна забезпечувати своєчасне виконання умов договорів при допустимій потребі в капіталі. Управлінським пріоритетом стає прогнозування платежів, контроль дебіторської заборгованості

та вибір обсягу робіт за наявними фінансовими ресурсами. Оцінка підприємства за цими критеріями потребує зіставлення доходу, витрат, боргу й грошових залишків; відповідні величини наведено в наступних аналітичних таблицях.

Фінансові дані товариства слід співвідносити з його правовою спеціалізацією. Основний зареєстрований вид діяльності за кодом 43.99 належить до спеціалізованих будівельних робіт. Додаткові коди охоплюють суміжні процеси. Розподіл виручки за кожним напрямом у публічній звітності відсутній. Дослідникові необхідно уникати опису непідтверджених виробничих потужностей, асортименту металоконструкцій чи кількості підрядних контрактів. Порівняння показників дозволяє зосередитися на показниках, які можуть бути перевірені у відкритих джерелах [48–50].

Умови виконання спеціалізованих будівельних робіт створюють підвищену потребу в узгодженні договірних і грошових строків. Матеріали можуть закуповуватися перед початком робіт; акти підтверджують завершення визначених етапів; остаточний платіж надходить після погодження результату. Вказані особливості характеризують можливу фінансову модель галузі й не є твердженням про конкретні договори досліджуваного підприємства. Відповідна відмінність має бути збережена під час оцінювання причин змін балансових статей.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Групи господарських ризиків, характерних для підрядної діяльності

Ризик	Можливий прояв	Потрібний документ
Договірний	Затримка приймання робіт	Договір, акт
Матеріальний	Несвоєчасне постачання	Накладна, заявка
Платіжний	Відтермінування розрахунку	Графік платежів
Витратний	Перевищення кошторису	Калькуляція
Правовий	Договірні претензії	Листування, угода

Початковий інформаційний етап передбачає звірку кодів форм фінансової звітності. Структура активів повинна відповідати підсумку балансу, власний

капітал та зобов’язання – формувати його пасив. Доходи від реалізації потрібно розрізняти із загальною сумою доходів, яка враховує інші операційні та інші статті. За результатами звірки використовується єдина послідовність показників 2021–2023 років. Дані після завершення досліджуваного періоду не включаються до фінансового аналізу.

Інформаційна обмеженість скороченої звітності має наслідки для оцінки антикризової стратегії. У формі відображено результат господарювання, але відсутня деталізована інформація про рентабельність кожного контракту. Не встановлено також фактичних строків погашення всіх дебіторських вимог та переліку забезпечень за боргами. Методика другого розділу визначає загальний фінансовий стан; третій розділ пропонує порядок отримання інформації, потрібної для впровадження заходів.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Розмежування фактичних даних і необхідних внутрішніх відомостей

Відомості	Доступність	Управлінське використання
Річний баланс	Публічна звітність	Структура капіталу
Звіт про фінансові результати	Публічна звітність	Динаміка доходу й прибутку
Строки боргів	Потребує реєстру	Платіжний календар
Кошториси контрактів	Потребує договорів	Контроль витрат
Вікова структура дебіторів	Потребує інвентаризації	Прогноз надходжень
Банківський рух протягом року	Потребує виписок	Оперативна ліквідність

Усі подальші аналітичні висновки обмежуються звітними фактами. Зниження виручки у 2022 році відображає зміну зареєстрованого доходу, але саме по собі не пояснює її причину. Зростання прибутку у 2023 році може бути пов’язане з декількома чинниками, включно зі зміною інших доходів. Документальна дисципліна в дослідженні дозволяє відділити підтверджений фінансовий результат від можливих галузевих пояснень.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад публічних облікових джерел і межі аналізу

Облікова форма	Доступні відомості	Обмеження
Баланс	Активи, капітал, зобов’язання	Немає строків боргів
Фінансові результати	Доходи, витрати, чистий результат	Мало розшифрувань
Реєстр юридичних осіб	КВЕД, реєстрація	КВЕД ≠ доведений обсяг робіт
Внутрішні договори	Не надані	Оперативні коефіцієнти умовні

2.2 Аналіз активів, капіталу та фінансових результатів

За балансом загальна вартість активів у 2021 році становила 17 566 тис. грн, у 2022 році скоротилася до 10 941 тис. грн, а в 2023 році збільшилася до 15 585 тис. грн. Зниження за перший інтервал склало 6 625 тис. грн, відновлення за наступний – 4 644 тис. грн. Підсумкове значення 2023 року залишалося нижчим за базовий рівень. Зміна величини майна має оцінюватися разом зі структурою активів і результатом його використання.

Необоротні активи характеризують ресурсну основу тривалого використання. Їх балансова вартість у 2022 році зменшилася порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшилася. Без деталізованого реєстру основних засобів та приміток до звітності неможливо встановити, яку частину змін зумовили придбання, списання, переоцінка чи амортизація. В антикризовій роботі доцільно утримуватися від тверджень про конкретні технологічні оновлення, якщо вони не підтверджені.

Оборотні активи підприємства скоротилися з 10 116 тис. грн у 2021 році до 4 831 тис. грн у 2022 році. У 2023 році їхня сума збільшилася до 7 715 тис. грн. Відновлення частини оборотного капіталу створює кращі передумови для розрахунків, але його склад неоднорідний. Грошові кошти, запаси й дебіторська заборгованість мають різні строки перетворення на платіжний ресурс.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка майна підприємства, тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Необоротні активи	7 451	6 110	7 870
Оборотні активи	10 116	4 831	7 715
Активи	17 566	10 941	15 585

Запаси протягом досліджуваного періоду скорочувалися. У 2021 році їхня вартість становила 3 684 тис. грн, у 2022 році – 1 258 тис. грн, а у 2023 році – 971 тис. грн. Такі зміни можуть бути пов’язані з масштабом робіт, політикою закупівель та структурою замовлень. Позитивне чи негативне оцінювання скорочення потребує відомостей про нестачу матеріалів, строки постачання та вплив запасів на виконання договорів.

Показник дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги у 2023 році перевищував відповідний рівень 2022 року. Зростання до 1 360 тис. грн при одночасному збільшенні чистого доходу потребує оцінки відносної величини вимог. У разі своєчасного погашення дебіторська заборгованість забезпечує фінансування нормального комерційного циклу. Прострочені суми здатні створювати неплатежі. Публічний баланс не дає інформації про вікову структуру боргу.

Великої уваги потребує стаття іншої поточної дебіторської заборгованості. Після 2 224 тис. грн у 2022 році її балансова сума у 2023 році становила 4 367 тис. грн. Економічне походження цих вимог не розкрито достатньо детально, тому невиправдано називати їх повністю простроченими чи доступними до негайного стягнення. У третьому розділі саме підтверджена частина цієї статті розглядається як потенційний об’єкт роботи з повернення коштів.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 2.6.

Грошові кошти на кінець 2021 року становили 1 тис. грн, на кінець 2022 року – 8 тис. грн, на кінець 2023 року – 346 тис. грн. Підвищення залишку характеризує поліпшення негайної платіжної спроможності на звітну дату. Масштаб показника слід порівнювати з короткостроковими зобов’язаннями та

очікуваними платежами. Річна дата не відображає щоденну амплітуду касових залишків.

Таблиця 2.6 – Склад оборотних активів, тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Запаси	3 684	1 258	971
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	980	754	1 360
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 980	2 224	4 367
Грошові кошти	1	8	346
Інші оборотні активи	2 393	588	479

За пасивом балансу власний капітал у 2022 році зменшився до 1 142 тис. грн. У 2023 році його величина збільшилася до 6 184 тис. грн. Суттєве підвищення відображає поліпшення структури фінансування, зокрема порівняно з першими двома роками. Фінансове оздоровлення потребує перевірки поточної потреби в коштах і структури дебіторської заборгованості разом із названим показником.

Довгострокові зобов'язання підприємства у 2021 році становили 4 164 тис. грн, у 2022 році – 3 290 тис. грн, у 2023 році – 3 044 тис. грн. Протягом трьох років простежується їх зменшення. Без даних про погашення конкретних договорів, процентні ставки чи зміни умов кредитування цей рух неможливо достовірно пов'язати з певною антикризовою операцією. Оцінювання боргового ризику передбачає наявність окремий календар виплат.

Відносну зміну фінансових характеристик показано на рисунку 2.1. Поточні зобов'язання зменшилися з 11 596 тис. грн у 2021 році до 6 509 тис. грн у 2022 році, а потім до 6 356 тис. грн у 2023 році. Підсумкове зниження послабило тиск на оборотний капітал. Значна частина боргу зосереджена в статті інших поточних зобов'язань, які на кінець 2023 року становили 3 592 тис. грн. Відсутність деталізації цієї статті визначає обережність у рекомендаціях щодо її реструктуризації.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги у 2023 році становила 1 777 тис. грн проти 2 101 тис. грн у 2022 році. Скорочення свідчить про зменшення балансового залишку відповідних вимог. Наявні дані не розкривають впливу платежів, скорочення закупівель та інших можливих причин.

Динаміку необхідно розглядати разом із витратами на реалізовані роботи.

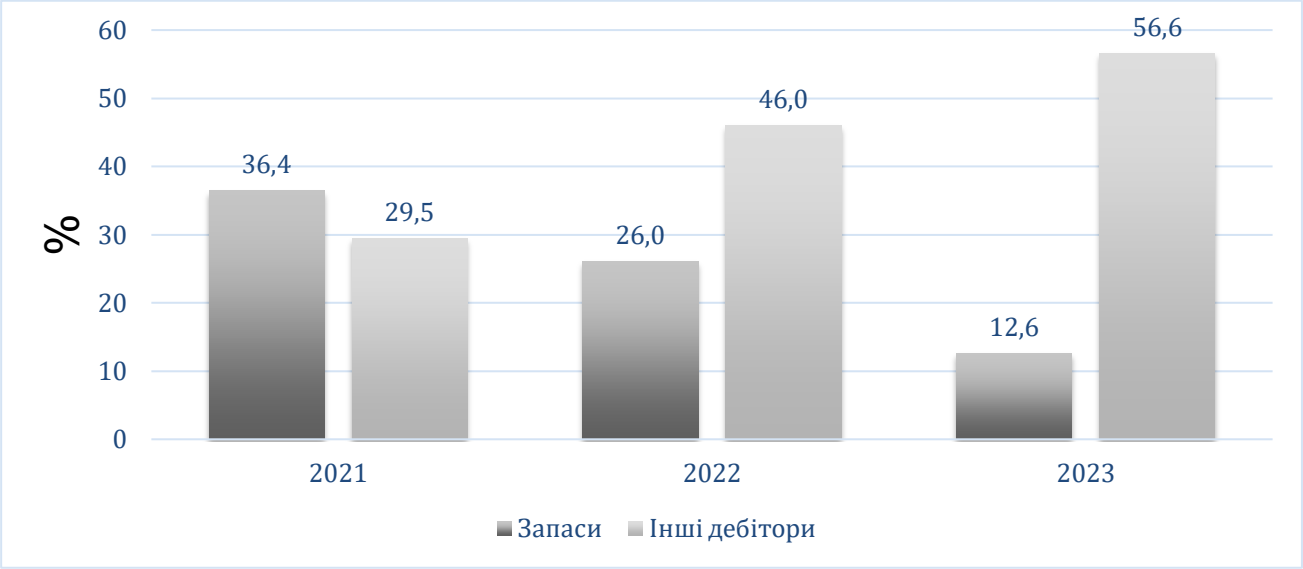


Рисунок 2.1 – Структурний ризик оборотних активів, %

Чистий дохід від реалізації у 2022 році скоротився до 17 649 тис. грн з 34 787 тис. грн у 2021 році. Відновлення наступного року було суттєвим: за 2023 рік отримано 41 376 тис. грн. Абсолютний приріст відносно 2022 року склав 23 727 тис. грн. Динаміка демонструє значні коливання масштабу господарської діяльності, що підсилює потребу у гнучкому плануванні матеріальних закупівель та платіжного календаря.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка джерел фінансування активів, тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Власний капітал	1 806	1 142	6 184
Довгострокові зобов’язання	4 164	3 290	3 044
Поточні зобов’язання	11 596	6 509	6 356

Собівартість реалізації змінювалася разом із обсягом доходу: 29 064 тис. грн у 2021 році, 13 277 тис. грн у 2022 році та 31 565 тис. грн у 2023 році. Скорочення суми витрат у 2022 році не дає підстав говорити про підвищення технологічної ефективності. Оскільки обсяг реалізації також зменшився, важливо

співвідносити собівартість із виручкою і перевіряти її структуру. Показники окремих видів робіт у відкритій звітності не розкрито.

У 2023 році інші операційні доходи склали 2 092 тис. грн, тоді як у 2021 році їх не відображено, а у 2022 році вони становили 6 тис. грн. Зміна статті впливає на загальний фінансовий результат. Економічна природа відповідних надходжень потребує уточнення за первинними документами. Результат не слід повністю приписувати приросту рентабельності спеціалізованих будівельних робіт без встановлення складу цих доходів.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Окремі статті короткострокового боргу, тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 967	2 101	1 777
Поточні зобов’язання перед бюджетом	0	338	900
Інші поточні зобов’язання	9 628	4 023	3 592

Інші операційні витрати збільшилися з 3 060 тис. грн у 2021 році до 4 452 тис. грн у 2023 році. У межах скороченої фінансової звітності детальний склад цієї статті відсутній. Зіставлення її з виручкою дозволяє контролювати загальну витратомісткість, але не розкриває окремі види адміністративних, збутових чи організаційних витрат. Програма контролю витрат має передбачати внутрішній реєстр статей із відповідальними особами.

Чистий фінансовий результат товариства у 2021 році був додатним і становив 1 638 тис. грн. У 2022 році виник збиток 696 тис. грн. У 2023 році відображено прибуток 5 250 тис. грн. Повернення до прибутковості змінює постановку антикризового завдання: потрібно пояснити ризики повторного погіршення платоспроможності, а також обґрунтувати порядок закріплення досягнутого фінансового результату.

Звіт про фінансові результати показує дохід і витрати нарахуванням. Отриманий прибуток може супроводжуватися збільшенням вимог до дебіторів, а отже його величина не визначає наявний грошовий резерв. У 2023 році

зафіксовано одночасне збільшення прибутку та іншої поточної дебіторської заборгованості. Економічна оцінка повинна відокремлювати рентабельність господарської діяльності від своєчасності розрахунків.

Узагальнюючи зміну активів і пасивів, можна констатувати істотну перебудову фінансової структури у 2023 році. Власний капітал збільшився, а поточні зобов'язання скоротилися порівняно з 2021 роком. Грошові кошти залишалися невеликими відносно суми боргу. Антикризові рекомендації доцільно орієнтувати на управління якістю оборотних активів і планування платежів, зберігаючи досягнутий результат прибутковості.

Факторне подання чистого результату потребує розмежування виручки від реалізації та інших складових. За малою формою звітності загальні доходи становили 34 787 тис. грн у 2021 році, 17 655 тис. грн у 2022 році та 43 519 тис. грн у 2023 році. Різниця між загальним доходом і чистою виручкою у 2023 році пояснюється відображенням інших операційних та інших доходів. При оцінюванні відновлення фінансової стійкості потрібно перевірити, чи мають такі надходження повторюваний характер.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансове співвідношення доходів і витрат, тис. грн

Стаття	2021	2022	2023
Чистий дохід	34 787	17 649	41 376
Інші операційні та інші доходи	1	6	2 143
Разом доходи	34 787	17 655	43 519
Разом витрати	33 123	18 052	37 116
Результат до оподаткування	1 664	−397	6 403

Валовий фінансовий результат визначається різницею між чистим доходом та собівартістю реалізації. У 2021 році відповідний показник становив 5 723 тис. грн, у 2022 році – 4 372 тис. грн, у 2023 році – 9 811 тис. грн. Значний абсолютний приріст за останній рік відображає збільшення масштабу реалізованих робіт. За відсутності даних про фізичний обсяг та структуру договорів неможливо визначити, яка частина приросту виникла завдяки зміні цін, а яка – через

продуктивність чи обсяг.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунковий валовий результат і його динаміка

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід, тис. грн	34 787	17 649	41 376
Собівартість, тис. грн	29 064	13 277	31 565
Валовий результат, тис. грн	5 723	4 372	9 811
Зміна результату до попереднього року	–	−1 351	5 439

Зростання активів у 2023 році відбувалося разом із зміною їхньої структури. Значна частина оборотних коштів була зосереджена у вимогах до дебіторів. Відповідно, порівняння активів тільки за загальною величиною залишає невизначеним питання доступності фінансового ресурсу. Обсяг грошових коштів збільшився порівняно з попередніми роками. Його сума залишалася невеликою щодо поточного боргу. Виявлена особливість визначає необхідність окремого контролю касових надходжень.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Балансова перевірка складу активів 2023 року

Складова	Сума, тис. грн	Балансова роль
Необоротні активи	7 870	Ресурс тривалого використання
Запаси	971	Потребують використання/продажу
Торговельні дебітори	1 360	Вимоги за реалізацією
Інші поточні дебітори	4 367	Потребують розшифрування
Грошові кошти	346	Негайний ресурс
Інші оборотні позиції, включно з бюджетом	671	Інші активи
Активи загалом	15 585	Баланс

Управлінська оцінка змін власного капіталу потребує зіставлення показників звіту про фінансові результати та балансу. Нерозподілений результат за 2023 рік збільшився, що пояснює значну частину зміни власного фінансування.

Під час аналізу необхідно враховувати можливі коригування і розподіли прибутку, відомості про які в скороченій звітності можуть бути неповними. Факт фінансового відновлення підтверджується загальною динамікою, причини окремих проведень потребують додаткових документів.

Визначення операційної витратомісткості здійснюється за співвідношенням собівартості та інших операційних витрат до чистого доходу. У 2023 році відповідний показник був нижчим за значення 2021 і 2022 років. Його зміна має розглядатися з урахуванням особливостей віднесення витрат до облікових статей. Значне підвищення обсягу реалізації може впливати на розподіл постійної частини витрат без фактичної зміни технологічних нормативів.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Окремі фінансові пропорції операційної діяльності

Індикатор	2021	2022	2023
Інші операційні доходи / чистий дохід, %	0,00	0,03	5,06
Інші операційні витрати / виручка, %	8,80	19,16	10,76
Разом собівартість та інші операційні витрати, %	92,34	94,39	87,05

Таблична оцінка підтверджує, що частка інших операційних витрат у виручці істотно змінювалася. Це пояснює потребу в окремому контролі складу витрат при розробленні антикризової стратегії. Зменшення витратомісткості в 2023 році не встановлює без належної перевірки причину економії: результат залежить від співвідношення договорів, вартості ресурсів і облікового віднесення витрат. Фінансовий менеджер має отримувати розшифрування за підтвердженими статтями.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 – Абсолютні відхилення джерел фінансування, тис. грн

Показник	2022 до 2021	2023 до 2022
Власний капітал	−664	5 042
Довгострокові зобов’язання	−874	−246
Поточні зобов’язання	−5 087	−153
Активи	−6 625	4 644

У 2022 році сукупний баланс скоротився одночасно зі зниженням власного капіталу й короткострокових зобов’язань. Наступного року відновлення загальної вартості майна супроводжувалося зростанням власних джерел фінансування. Відповідний рух характеризує зміну капітальної стійкості. Реальний запас платоспроможності оцінюють через зіставити нову структуру пасиву з ліквідністю активів та строками виконання боргових зобов’язань.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Доходи, витрати та фінансовий результат, тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід	34 787	17 649	41 376
Собівартість реалізації	29 064	13 277	31 565
Інші операційні доходи	0	6	2 092
Інші операційні витрати	3 060	3 382	4 452
Інші витрати	998	1 393	1 100
Фінансовий результат до оподаткування	1 664	-397	6 403
Чистий фінансовий результат	1 638	-696	5 250

Графічне зіставлення відповідних коефіцієнтів наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Показники рентабельності реалізації, %

Відмінність між валовою і чистою маржею характеризує вплив інших складових фінансових результатів. Публічна форма звітності не дозволяє точно розподілити всі відповідні витрати за конкретними договорами. Діаграма відображає відносні показники, яких немає в попередній таблиці абсолютних сум.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Абсолютні зміни показників за 2021–2023 роки, тис. грн

Показник	2023 до 2021	2023 до 2022
Активи	-1 981	4 644
Оборотні активи	-2 401	2 884
Власний капітал	4 378	5 042
Поточні зобов’язання	-5 240	-153
Чистий дохід	6 589	23 727
Собівартість реалізації	2 501	18 288
Чистий фінансовий результат	3 612	5 946

Абсолютні відхилення дозволяють оцінити масштаб фінансового відновлення після 2022 року без проблем інтерпретації темпів зростання при зміні знака чистого результату. Дохід і прибуток збільшилися, поточні зобов’язання скоротилися, а активи не повернулися до початкового рівня.

2.3 Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ризиків

Показник поточної ліквідності у 2021 році становив приблизно 0,87, у 2022 році – 0,74, у 2023 році – 1,21. Зміна демонструє перехід від недостатнього балансового покриття короткострокових зобов’язань до додатного чистого оборотного капіталу. Висновок про фактичну платіжну спроможність потребує оцінки якості поточних активів: значна їх частина у 2023 році відображена в дебіторській заборгованості.

Швидка ліквідність за даними звітності у 2023 році перевищила одиницю. Зменшення частки запасів в оборотних активах сприяло підвищенню

відповідного співвідношення. Перевищення коефіцієнтом одиниці ще потребує перевірки грошових залишків, оскільки до чисельника входять дебіторська заборгованість та інші поточні статті. Необхідна перевірка строків їх погашення.

Абсолютна ліквідність протягом 2021–2022 років була близькою до нуля, а у 2023 році становила приблизно 0,054. Покращення показника поєднується зі значною сумою короткострокових зобов'язань. Необхідним залишається контроль щоденних платежів. Наявний кінцевий залишок коштів не слід трактувати як середній фінансовий резерв. Управлінський норматив визначається з урахуванням фактичного графіка виплат.

Коефіцієнт автономії збільшився з близько 0,10 у 2021–2022 роках до 0,40 у 2023 році. Фінансова незалежність зміцнилася переважно завдяки зміні балансового співвідношення власного капіталу та активів. Перевірка причин зміни власного капіталу та розміщення створеного фінансового результату необхідна для пояснення цієї динаміки. Показник використовується у роботі як індикатор капітальної стійкості.

Чистий оборотний капітал становив мінус 1 480 тис. грн у 2021 році та мінус 1 678 тис. грн у 2022 році. За підсумками 2023 року його величина була додатною, 1 359 тис. грн. Позитивний фінансовий зсув створює передумови для відновлення кредитоспроможності. Ризиком залишається строковість активів, за рахунок яких сформувався відповідний показник.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники фінансової стійкості

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,10	0,10	0,40
Коефіцієнт фінансової залежності	9,73	9,58	2,52
Чистий оборотний капітал	-1 480,00	-1 678,00	1 359,00

Скорочення запасів у 2021–2023 роках змінило структуру поточних активів. На початок дослідження вони становили значну частину оборотних ресурсів, а до завершення періоду їхня частка знизилася. Умова безперервності будівельних робіт потребує мінімального набору матеріалів. Тому застосування

універсального нормативу запасів без урахування договірної програми може бути недоцільним.

Величина іншої поточної дебіторської заборгованості у 2023 році досягла більш ніж половини суми оборотних активів. Це концентрує ризик фінансування в статті, економічне походження якої за публічною звітністю встановити складно. Збільшення показника потребує внутрішньої інвентаризації договорів, строків погашення та документального забезпечення вимог. Тільки після такої перевірки можна визначити доступний ресурс для фінансової програми.

Оцінювання короткострокових зобов'язань показує, що інші поточні борги перевищують половину загальної суми у 2023 році. Без інформації про склад цієї статті не можна робити висновок щодо їх процентної вартості або терміновості. У програмі стабілізації пропонується вести роздільні реєстри за видами заборгованості, насамперед для встановлення юридичних умов і черговості платежів.

Валовий результат діяльності у 2023 році збільшився порівняно з кризовим 2022 роком. Зростання валової маржі не є достатнім доказом стабільності прибутковості майбутніх договорів, оскільки зміна асортименту робіт, закупівельних цін і строків виконання здатна змінювати результат. Регламент калькулювання за кожним замовленням дозволив би перевірити реальність економічного запасу за окремими контрактами.

Відносну зміну фінансових характеристик показано на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Співвідношення поточної та швидкої ліквідності

Показник чистої рентабельності реалізації у 2022 році був від’ємним. У 2023 році він становив приблизно 12,69 %. Отриманий результат залежить від сукупності операцій, включно з іншими доходами й витратами. Врахування цього обмеження є принциповим для антикризового дослідження: рентабельність відновилася, але її повторюваність потребує аналізу основних договорів та причин значних інших доходів.

Оборотність запасів можна оцінити за співвідношенням собівартості реалізації із середньою вартістю запасів. Результат є наближеним, оскільки різні складові запасів можуть обертатися з неоднаковою швидкістю. Показник доцільно застосовувати для виявлення загальних змін інтенсивності використання матеріальних ресурсів. Рішення про скорочення матеріальних залишків потребує підтвердженого графіка постачання.

Оборотність торговельної дебіторської заборгованості розраховується за чистим доходом і середньою величиною відповідної статті. Інші поточні вимоги доцільно включати після перевірки в цей розрахунок, оскільки вони можуть мати інше економічне походження. У разі детальної внутрішньої інформації доцільно оцінювати окремі строки інкасації за групами договорів.

Порівняння прибутку із середньою величиною активів характеризує загальну фінансову віддачу майна. Показник змінюється під впливом поточного результату та обсягу активів. При різкому зростанні прибутку після збиткового року рентабельність активів демонструватиме значне відновлення. У межах антикризового контролю значення необхідно зіставляти з ліквідністю та строками обороту дебіторської заборгованості.

Графічне зіставлення відповідних коефіцієнтів наведено на рисунку 2.4. Розгляд фінансового циклу має враховувати, що баланс за річними датами не розкриває внутрішньорічних піків фінансової потреби. Договори можуть вимагати попереднього фінансування матеріалів та послуг, яке повертається тільки після приймання робіт. Отже, оцінка за середньорічними показниками є початковою. Повноцінна система управління повинна використовувати щомісячний бюджет платежів.

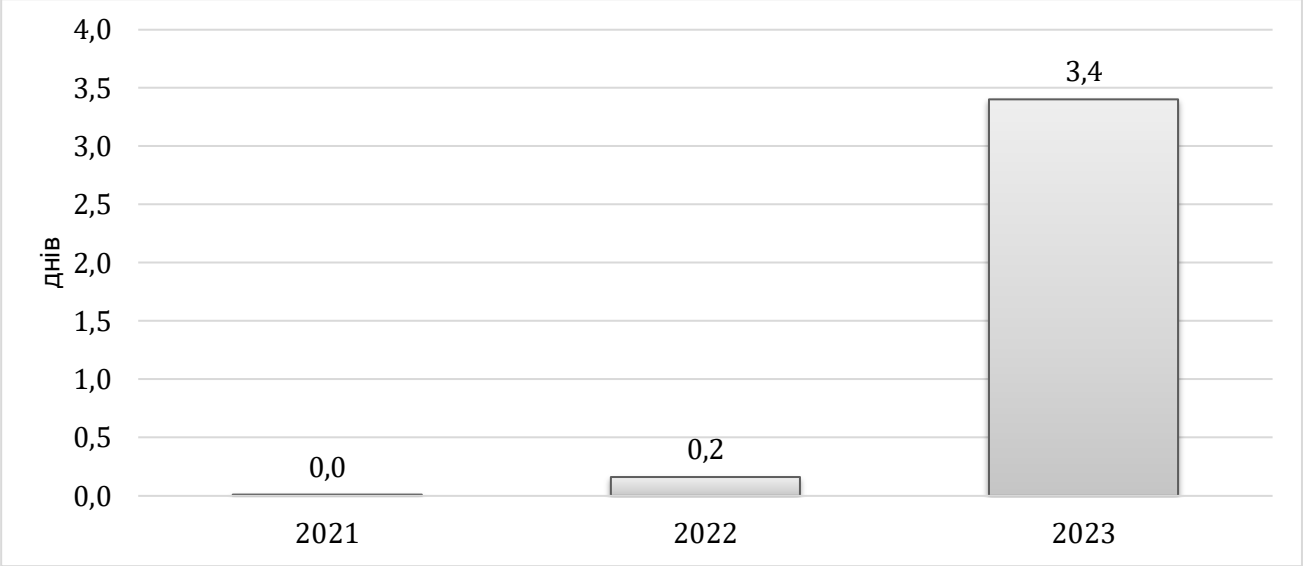


Рисунок 2.4 – Балансове покриття операційних витрат грошима, днів

Відсутність великих грошових залишків за позитивного власного капіталу потребує перевірки поточних фінансових зобов'язань та якості дебіторської заборгованості. Показники 2023 року дають підстави вважати, що стратегічний пріоритет пов'язаний із підтриманням платіжної дисципліни та керованості оборотних ресурсів. Систематичне формування невикористаних грошових резервів за рахунок погіршення постачання може бути невигідним.

Визначення кризового стану за єдиним нормативом пов'язане з ризиком помилки. У підприємства відновилися прибуток, поточна ліквідність і власний капітал. Наявна інформація не підтверджує стану банкрутства чи наявності судової процедури санації. Коректна характеристика полягає у дослідженні фінансових ризиків та здатності утримувати відновлену платоспроможність.

Якість фінансової інформації обмежує точність вибору стратегії. У публічній формі звітності не розкриваються строки повернення інших дебіторських вимог, економічна природа всіх поточних зобов'язань та відповідність залишків конкретним договорам. До початку реалізації програми необхідно провести документальну перевірку заборгованості. Встановлена вимога є складовою антикризового фінансового контролю.

Відносну зміну фінансових характеристик показано на рисунку 2.5.

Операційний результат підприємства доцільно розділяти на результат основної реалізації й вплив інших доходів. У 2023 році інші операційні доходи

істотно збільшили загальну суму доходів.

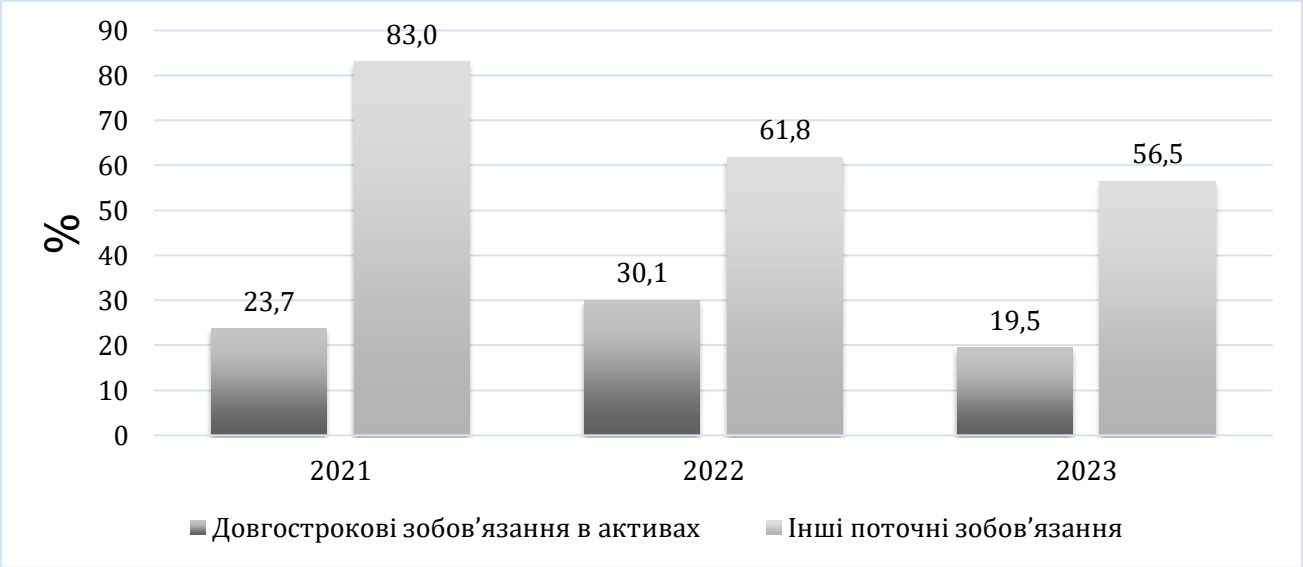


Рисунок 2.5 – Частка довгострокових зобов'язань та інших поточних зобов'язань, %

Якщо їх природа є разовою, майбутній бюджет не повинен безпідставно повторювати відповідну величину. Нормативна модель третього розділу не використовує не підтверджених прогнозів таких надходжень.

Підсумкова антикризова діагностика за 2021–2023 роки встановлює поєднання позитивних змін і збережених обмежень. Поліпшилися власний капітал, прибутковість та поточна ліквідність. Значна частина оборотних активів припадала на інші дебіторські вимоги. Рекомендоване рішення повинно враховувати обидві групи результатів. Пріоритетом стає документально підтверджене прискорення повернення коштів і забезпечення резерву для своєчасного виконання обов'язкових платежів.

Початковим етапом поглибленої діагностики є перевірка узгодженості балансових підсумків. Згідно з використаною звітною серією, у 2023 році активи товариства становили 15 585 тис. грн, власний капітал – 6 184 тис. грн, довгострокові зобов'язання – 3 044 тис. грн, поточні – 6 356 тис. грн. Сума джерел фінансування дорівнює 15 584 тис. грн. Різниця в 1 тис. грн пов'язана з округленням статей агрегатора, тому всі розрахунки виконано з точністю, співмірною вихідним даним. Перевірка потрібна перед коефіцієнтним аналізом:

невелика технічна різниця не змінює суті фінансового висновку. Змішування статей різних форм звітності без перевірки може призвести до істотних помилок. Внутрішній робочий файл повинен містити посилання на рік, джерело та одиницю виміру кожного рядка.

Спад 2022 року характеризувався скороченням чистого доходу з 34 787 до 17 649 тис. грн. Абсолютне зменшення становило 17 138 тис. грн. Собівартість реалізації за цей час змінилася з 29 064 до 13 277 тис. грн, тобто скоротилася швидше за суму доходу. Встановлення технологічних причин зміни потребує даних про фактичний обсяг і структуру робіт. Публічна звітність не розкриває фізичних обсягів виконаних робіт, структури договорів та рівня закупівельних цін. У 2023 році відбулося істотне відновлення продажів до 41 376 тис. грн. За цих умов аналіз доходу й собівартості доцільно продовжувати оцінюванням валової маржі, питомих інших витрат та чистого фінансового результату.

Головне методичне обмеження дослідження прибутковості пов’язане з відсутністю деталізації інших операційних доходів. У 2023 році така стаття становила 2 092 тис. грн, тоді як у 2022 році – 6 тис. грн. Зростання показника могло вплинути на підсумковий результат. Встановити його повторюваність за одним числовим рядком неможливо. Тому оцінка стійкості прибутку повинна містити окреме застереження щодо структури інших доходів. Під час використання результатів у бюджеті наступного періоду дохід, економічну природу якого не встановлено, не слід зараховувати до гарантованої операційної виручки. Обережне планування відповідає завданню фінансового аналізу та знижує ризик планування надмірних платежів на основі одноразових надходжень.

Майнова структура товариства за досліджуваний період змінилася помітно. На кінець 2021 року оборотні активи становили 10 116 тис. грн, у 2022 році – 4 831 тис. грн, а у 2023 році – 7 715 тис. грн. Зменшення в кризовому 2022 році відображало скорочення фінансування поточної діяльності. Протягом 2023 року оборотні активи збільшилися на 2 884 тис. грн, і залишилися нижчими за рівень 2021 року. Зростання їхньої загальної суми не характеризує зміни платіжних можливостей без дослідження складу. Запаси скоротилися, тоді як інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася. Обмеження ліквідності, отже, значною мірою пов’язані з якістю вимог і строками їх перетворення на кошти.

Концентрація вимог до дебіторів має специфічні наслідки для малого підприємства. Торговельна дебіторська заборгованість у 2023 році становила 1 360 тис. грн, інша поточна – 4 367 тис. грн. Сукупна величина цих двох статей перевищувала половину оборотних активів. Залишки відображають балансову оцінку вимог на кінець року; підтвердження платоспроможності дебіторів та строків погашення потребує внутрішньої інформації. Не можна вважати всю суму іншої дебіторської заборгованості виручкою від виконаних робіт. Частина може мати інше договірне чи розрахункове походження. До заходів антикризової стратегії включено окрему інвентаризацію відповідної статті та встановлення граничних дат повернення коштів. До завершення перевірки управлінський бюджет не повинен спиратися на повне повернення залишку.

Оцінювання структури зобов'язань має ґрунтуватися на строковості та правовому змісті сум. За 2021–2023 роки поточні зобов'язання скоротилися з 11 596 до 6 356 тис. грн, а довгострокові – з 4 164 до 3 044 тис. грн. Частина боргового навантаження була погашена або перекласифікована впродовж періоду. Без договорів і приміток до балансу встановити структуру відповідних операцій неможливо. Практично значущим є зменшення абсолютної суми короткострокових вимог до підприємства. Разом з тим інші поточні зобов'язання у 2023 році становили 3 592 тис. грн, що потребує окремої перевірки. У платіжному календарі такі статті мають розподілятися за реальними датами та обов'язковістю виконання.

За результатами аналізу 2023 року можна розрахувати коефіцієнт покриття поточних зобов'язань грошовими коштами. Залишок у 346 тис. грн становить лише 5,44 % поточного боргу. Навіть за додатного чистого оборотного капіталу підприємство має обмежений обсяг коштів для негайного розрахунку за всіма вимогами. Це не означає наявності юридичної неплатоспроможності, адже строк кожного платежу може відрізнятися. Результат обґрунтовує ведення щотижневого платіжного календаря. Його складова – обов'язкові платежі, які настають до очікуваного отримання коштів. Платіжний календар потребує відомостей про реальні строки договорів, а балансовий коефіцієнт використовувати як додаткове попередження ризику.

Порівняння значень поточної ліквідності за роками показує зміну

фінансового середовища підприємства. Розрахункове покриття оборотними активами поточних зобов'язань підвищилося з 0,87 у 2021 році до 1,21 у 2023 році, хоча у 2022 році опускалося до 0,74. Поліпшення співвідношення було пов'язане зі змінами як у чисельнику, так і в знаменнику. Тому визначення причин динаміки потребує окремого аналізу оборотних активів і поточного боргу. В 2023 році абсолютна величина чистого оборотного капіталу стала додатною. Умови збереження такого результату залежать від реальності оцінки дебіторської заборгованості й можливості вчасно оплачувати зобов'язання. Висновок щодо ліквідності має поєднувати кількісну оцінку й інформацію про якість статей.

Фінансова незалежність підприємства у 2023 році посилилася внаслідок приросту власного капіталу. Його величина зросла з 1 142 тис. грн на кінець 2022 року до 6 184 тис. грн на кінець 2023 року. Основним фінансовим результатом періоду було отримання чистого прибутку в сумі 5 250 тис. грн, що загалом узгоджується з напрямом зміни нерозподіленого результату. Невелика різниця між балансовими статтями може виникати через інші операції з капіталом і округлення. Без підтверджених документів не слід приписувати її певній господарській події. Підвищення частки власного капіталу скоротило залежність від залучених джерел. Фінансова стратегія має закріпити результат за рахунок обмеження нових невиправданих боргових зобов'язань.

Рентабельність реалізації за чистим прибутком у 2021 році становила приблизно 4,71 %, у 2022 році мала від'ємне значення, а в 2023 році досягла близько 12,69 %. Динаміка відображає зміну підсумкового фінансового результату щодо обсягу продажів. Під час оцінювання показника за 2023 рік необхідно враховувати можливий вплив інших доходів. За відсутності додаткових розшифрувань пряме перенесення досягнутої рентабельності на майбутні періоди створило б завищений плановий орієнтир. Антикризове управління передбачає регулярне відокремлення повторюваного операційного результату від ефектів, які виникли разово. У внутрішньому аналізі таке розмежування можуть забезпечувати щомісячні оборотно-сальдові відомості, реєстри договорів і акти виконаних робіт.

Аналіз доходів у трирічному горизонті потребує відокремлення масштабного ефекту та річних коливань. Порівняно з 2021 роком чистий дохід

2023 року був вищим на 6 589 тис. грн, або приблизно на 18,94 %. Зростання відбулося після істотного спаду 2022 року. У 2023 році обсяг продажів відносно попереднього року зріс приблизно на 134,44 %. Такі коливання ускладнюють використання середнього темпу приросту як стабільного нормативу. При підготовці бюджету фінансова служба повинна виходити з підтверджених договорів, умов авансування і календаря виконання робіт. Річний темп зростання може бути лише характеристикою минулого періоду, позбавленою гарантії повторення.

Оцінюючи ризики витрат, необхідно порівнювати їхню абсолютну величину з відповідною базою. Інші операційні витрати зросли з 3 060 тис. грн у 2021 році до 4 452 тис. грн у 2023 році. Збільшення статті не розкриває її складу: до неї можуть входити різнорідні операції. У внутрішньому бюджетному контролі доцільно виділяти повторювані платежі, разові видатки й втрати, що можуть бути обмежені управлінськими рішеннями. Після класифікації визначається відповідальна особа та документальне підтвердження. Фінансовий результат програми економії можна визнавати після фактичного зменшення витрат за зіставного обсягу робіт. Вказаний порядок зменшує ризик подання падіння витрат через скорочення діяльності як позитивного ефекту менеджменту.

У сфері підрядних робіт потреба в оборотних коштах виникає на різних стадіях договору. Підготовка матеріалів, залучення субпідрядника, проведення робіт і приймання замовником можуть відбуватися протягом кількох звітних періодів. Фінансові дані товариства не містять повної інформації про строк виконання кожного контракту. Методично виправданим рішенням є використання коефіцієнтів оборотності як індикаторів загальної тенденції. Торговельну дебіторську заборгованість аналізують окремо від інших вимог, а величини запасів співвідносять із собівартістю реалізації. За умови різкого коливання продажів середньорічний показник має допоміжний характер. До висновку слід додавати перевірку строків конкретних договорів і структури закупівель.

Факторна інтерпретація зміни ліквідності має враховувати наявність одночасних зрушень у багатьох балансових статтях. У 2023 році запаси зменшилися до 971 тис. грн, а сума іншої поточної дебіторської заборгованості

досягла 4 367 тис. грн. За такого поєднання формальна структура оборотних активів стає більш залежною від якості вимог до контрагентів. Зростання залишку грошей до 346 тис. грн підвищило можливості негайних розрахунків. Відносно поточного боргу грошовий залишок залишився невеликим. Отже, управлінський висновок має різні горизонти: збереження власного капіталу як довгострокова мета; забезпечення календаря платежів як оперативне завдання; перевірка дебіторів як першочергова процедура звільнення оборотного фінансування.

Завершальним етапом поглибленої діагностики є визначення пріоритетів за ознакою фінансової керованості. До групи першочергових належать інвентаризація дебіторської заборгованості, установлення мінімального касового резерву та перевірка складу інших поточних зобов'язань. Витрати на виконання договірних зобов'язань оцінюють за можливістю перенесення строків або скорочення без порушення контрактів. Довгострокові інвестиційні рішення підлягають окремому відбору після підтвердження фінансового ресурсу. Встановлені фінансові співвідношення є обґрунтуванням послідовності дій, але не підтверджують фактичної наявності прострочених платежів або проблемних дебіторів. Додаткові відомості для цих висновків необхідно отримати з внутрішнього обліку підприємства.

Відносну зміну собівартості необхідно тлумачити з урахуванням рівня її покриття виручкою. У 2021 році валовий результат становив 5 723 тис. грн, у 2022 році – 4 372 тис. грн, у 2023 році – 9 811 тис. грн. Відповідні суми розраховано як різницю між чистим доходом і собівартістю реалізації. Порівняння показує, що кризовий 2022 рік супроводжувався скороченням загальної валової суми, хоча відносна маржа змінилася інакше. Такі відмінності можуть виникати через склад договорів і структуру виконаних робіт. Відсутність натуральних показників не дозволяє встановити роль окремих факторів. Рекомендований аналітичний висновок ґрунтується на сумі та частці валового результату, а подальший факторний аналіз слід здійснювати за внутрішніми калькуляціями.

Структура активів визначає різні часові горизонти антикризового управління. Необоротні активи у 2023 році становили 7 870 тис. грн, або близько половини загальної суми майна. Такі ресурси використовуються тривалий час і не можуть розглядатися як першочергове джерело погашення короткострокового

боргу. У складі оборотної частини найсуттєвішу роль відіграють вимоги до дебіторів. Відповідно фінансова програма повинна концентруватися на строках повернення коштів і перевірці їхньої реальності. Продаж основних засобів або скорочення виробничої бази можуть мати довгострокові наслідки для здатності виконувати роботи. Рішення такого характеру потребували б технічного обґрунтування, якого публічна звітність не містить.

Величина запасів наприкінці 2023 року становила 971 тис. грн після 3 684 тис. грн у 2021 році. Зниження балансового залишку відображає зміну обсягу ресурсів, вкладених у матеріальні запаси. За відсутності даних про номенклатуру неможливо визначити, які позиції були реалізовані, використані у виконанні договорів чи списані. Висновок про оптимізацію запасів потребував би перевірки норм закупівлі й наявного портфеля замовлень. Антикризова стратегія повинна встановити мінімально достатню кількість матеріалів за кожною групою. Розрахунок у дипломі характеризує динаміку фінансового вкладення, а рекомендований механізм контролю спирається на майбутню інвентаризацію та погоджені виробничі потреби.

Окрему аналітичну цінність має оцінювання короткострокових зобов’язань за їхнім зв’язком із господарським процесом. Кредиторська заборгованість перед постачальниками у 2023 році становила 1 777 тис. грн. Інші поточні зобов’язання дорівнювали 3 592 тис. грн, а зобов’язання перед бюджетом – 900 тис. грн. Зміст інших поточних статей потребує уточнення за бухгалтерськими регістрами. Під час складання платіжного календаря їх не можна об’єднати в одну дату погашення, оскільки умови відрізняються. Відсутність документальної деталізації визначає межу поточного аналізу. Управлінське завдання полягає в отриманні потрібних розшифрувань, перевірці прострочення й узгодженні черговості платежів із фактичними грошовими надходженнями.

Порівняння абсолютної ліквідності за роками показує нерівномірний стан негайної платоспроможності. За балансовою серією залишок грошей становив 1 тис. грн у 2021 році, 8 тис. грн у 2022 році та 346 тис. грн у 2023 році. Значне відносне зростання у 2023 році слід трактувати з урахуванням дуже низької початкової бази. Грошовий залишок сам по собі не відображає надходжень і платежів протягом року. Річна форма балансу фіксує тільки стан на відповідну

дату. Остаточний висновок про здатність підприємства виконувати платежі потребує аналізу щомісячний рух коштів, а також строковість поточних боргових вимог.

Питання якості дебіторської заборгованості визначає антикризові обмеження навіть за позитивних показників рентабельності. Сума вимог до контрагентів може зростати разом із фінансовим результатом за методом нарахування. Частина оборотних активів при цьому залишається недоступною для оплати рахунків до дати фактичного надходження грошей. Стан торговельних вимог необхідно аналізувати за окремими договорами, а інші поточні суми класифікувати за їхнім економічним походженням. Порядок відбору заходів залежить від наявності прострочення, документального підтвердження та можливих правових способів повернення. Розраховані фінансові коефіцієнти дозволяють обґрунтувати потребу в такому контролі, не підміняючи аналіз фактичних боржників довільними припущеннями.

Висновок щодо фінансового відновлення у 2023 році повинен бути обережним. Зростання чистого доходу і відновлення прибутку супроводжувалися поліпшенням структури капіталу. Повторення досягнутого результату залежить від майбутньої діяльності й договірних умов. Укріплення фінансової стійкості пов’язане із збереженням платіжної дисципліни та перевіркою інших доходів, які могли мати разовий характер. Підприємство має розглядати фінансові показники 2023 року як базу для діагностики, а не як підтверджений довгостроковий тренд. Практичні антикризові рішення повинні спиратися на найближчі договірні зобов’язання й доступні грошові ресурси. Вихідні дані роботи дозволяють установити фінансові межі таких рішень.

Частка оборотних активів у балансі зменшилася протягом 2021–2022 років, а у 2023 році становила близько половини активів. Структура фінансування відновилася, а якість поточних активів залишалася неоднорідною. Висока питома вага інших дебіторських вимог може обмежувати використання відповідних сум для поточних платежів. Практичним наслідком аналізу стає необхідність розподілити дебіторів за строком та юридичною підставою виникнення боргу.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Відхилення ліквідності від мінімального покриття короткострокових боргів

Рік	Оборотні активи	Поточні борги	Різниця
2021	10 116	11 596	−1 480
2022	4 831	6 509	−1 678
2023	7 715	6 356	1 359

Додатний чистий оборотний капітал за підсумками 2023 року є помітним результатом відновлення фінансової стійкості. Достатність такого запасу залежить від складових оборотних активів. Наприклад, дебіторська вимога з непідтвердженим строком повернення створює інше фінансове становище, ніж та сама сума на банківському рахунку. У практичній оцінці доцільно використовувати календар платежів разом із балансовим показником.

Аналіз оборотності за середніми річними залишками можливий за 2022–2023 роки. Розрахунок 2021 року вимагав би даних на початок року, що виходить за встановлений трирічний період. Порівняння двох років показує зміну швидкості обороту матеріальних ресурсів та торговельної дебіторської заборгованості. Наближений характер показників пов’язаний із сезонністю підрядних договорів і відсутністю помісячних балансів.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Показники оборотності за середніми річними залишками

Показник	2022	2023
Середні запаси, тис. грн	2 471,00	1 114,50
Тривалість обороту запасів, днів	67,93	12,89
Середні торговельні дебітори, тис. грн	867,00	1 057,00
Оборот торговельних дебіторів, днів	17,93	9,32
Середня кредиторка за товари, тис. грн	2 034,00	1 939,00
Умовний строк оплати постачальникам, днів	55,91	22,42

Значне скорочення середнього строку обороту запасів у 2023 році пояснюється одночасною зміною собівартості реалізації та балансової величини

запасів. Отриманий результат ще не означає, що кожна позиція матеріалів використовувалася з однаковою швидкістю. Окремі види матеріальних ресурсів могли мати довший цикл закупівлі й використання. Оперативне планування потребує даних про фізичний склад запасів та графіки виконання замовлень.

Показник строку торговельної дебіторської заборгованості не охоплює іншу поточну дебіторську заборгованість. Це принципове методичне розмежування: походження інших вимог за відкритою формою встановити неможливо. Фактична якість оборотних активів тому потребує окремої інвентаризації. Узагальнена оцінка швидкої ліквідності без цього уточнення може створити завищене враження доступності грошей.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Ознаки фінансового відновлення та збережених обмежень

Сфера	Позитивна зміна	Питання контролю
Прибутковість	Прибуток 2023 року	Природа інших доходів
Поточна ліквідність	ЧОК став додатним	Якість дебіторів
Власний капітал	Значне зростання	Грошова забезпеченість
Боргове навантаження	Зменшення поточного боргу	Строки погашення
Матеріальні ресурси	Скорочення запасів	Безперервність робіт

У підсумку фінансова діагностика вказує на доцільність застосування стратегії стабілізації. Висновок ґрунтується на отриманні прибутку і підвищенні капітальної стійкості у 2023 році разом із необхідністю контролю дебіторської заборгованості та короткострокових зобов’язань. Антикризова програма повинна розв’язувати конкретні платіжні задачі, зберігаючи можливість виконувати укладені договори. Необґрунтоване скорочення матеріальної бази могло б погіршити результати майбутньої діяльності.

Аналітичне значення відновлення фінансових результатів у 2023 році потребує розмежування результату основної реалізації та інших доходів. Якщо дохід від будівельних робіт змінюється разом із собівартістю, чистий прибуток може додатково залежати від інших операцій та окремих облікових статей. У 2023

році підприємство мало значну суму інших операційних доходів. Їх економічне походження не розкрито повністю, тому використання річної чистої маржі як гарантованого майбутнього нормативу є необґрунтованим.

Відмінність між балансовою і касовою оцінкою можна показати на прикладі 2023 року. Підсумкова вартість оборотних активів становила 7 715 тис. грн. Грошові кошти при цьому дорівнювали 346 тис. грн. Значний обсяг поточних ресурсів був представлений дебіторськими вимогами та запасами. Здатність своєчасно виконати платіж визначається можливістю перетворення цих активів на гроші. Відповідна проблема зберігає значення після відновлення прибутковості.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 2.20.

Таблиця 2.20 – Ступінь доступності оборотних активів на кінець 2023 року

Група	Сума, тис. грн	Умови використання
Грошові кошти	346	Негайний платіж
Торговельні дебітори	1 360	Строки договорів
Інші поточні дебітори	4 367	Правова і строкова перевірка
Запаси	971	Використання / реалізація
Інші оборотні позиції	671	Уточнення складу

Тривалість обороту матеріалів відображає інтенсивність використання запасів. Річне скорочення показника потребує обережного тлумачення. Величина собівартості у 2023 році збільшилася порівняно з 2022 роком, а середній запас знизився. Отримана арифметична тривалість є узагальненням і не показує, скільки часу зберігалася конкретна позиція. Управлінське нормування потребує інформація про склад матеріалів та тривалість поставок.

Окремі ризики виникають у структурі кредиторських зобов’язань. Рядок інших поточних боргів може об’єднувати різні за строком і юридичною природою вимоги. Загальне скорочення відповідного рядка у 2023 році є позитивним структурним сигналом. У разі відсутності розшифрування неможливо визначити реальний ризик прострочення чи процентну вартість боргу. Практична діагностика повинна починатися з інвентаризації розрахунків.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Структура поточних зобов’язань 2023 року

Стаття	Сума, тис. грн	Контрольна дія
Постачальники і підрядники	1 777	Графік оплати
Розрахунки з бюджетом	900	Податковий календар
Інші поточні зобов’язання	3 592	Інвентаризація
Інші статті поточного боргу	87	Звірка
Разом	6 356	Балансова перевірка

Аналіз динаміки власного капіталу показує істотне покращення його частки у структурі фінансування. Зменшення боргової залежності може підвищувати стійкість до несприятливих умов. Касовий ризик оцінюють за фактичним календарем платежів. Останній залежить від того, чи встигають кошти від дебіторів надходити до моменту виконання зобов’язань. Тому висновок про поліпшення капітальної структури слід супроводжувати оцінкою строковості платежів.

Зміни в балансі не дозволяють однозначно визначити напрям руху кожного грошового потоку. Наприклад, зменшення запасів може виникнути через використання матеріалів у виконаних роботах, реалізацію, списання або інше бухгалтерське проведення. Аналогічно скорочення кредиторської заборгованості не доводить, що всі платежі здійснювалися грошима. Аналітична дисципліна вимагає обмежувати причинні висновки тими фактами, які підтверджені.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 2.22.

Порівняння фінансових показників 2021 і 2023 років показує двосторонній результат. Підприємство отримало вищий чистий дохід та значно збільшило власний капітал. Разом із цим загальна сума активів на кінець 2023 року залишалася нижчою за початковий рівень, а грошовий запас був обмеженим щодо поточного боргу. У межах антикризової стратегії пріоритет отримує платіжний контроль, здатний підтримувати фінансове відновлення за різної тривалості виконання договорів.

Таблиця 2.22 – Причини фінансових змін, що потребують окремих документів

Балансова зміна	Можливі пояснення	Документ
Запаси ↓	Використання, реалізація, списання	Складський облік
Дебітори ↑	Нові вимоги, строки оплати	Акти, договори
Борги ↓	Оплата, взаємозалік	Виписка, акт звірки
Основні засоби ↑	Придбання, переоцінка	Реєстр активів
Власний капітал ↑	Прибуток, внесок, коригування	Облік капіталу
Гроші ↑	Надходження / зміна платежів	Касова та банківська звітність

Використання фінансової інформації за трирічний період дозволяє охарактеризувати напрям основних змін, але залишає невідомою сезонну структуру грошових надходжень. У будівельній діяльності вона може істотно впливати на реальну потребу в оборотних ресурсах. Визначення мінімального грошового резерву без помісячного календаря є розрахунковим припущенням. Відповідно, розроблена методика потребує фактичного уточнення нормативів перед впровадженням.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Підсумкова карта фінансової діагностики за 2021–2023 роки

Фінансова сфера	Висновок	Дані для уточнення
Доходи	Значні річні коливання	Структура договорів
Прибутковість	Відновлення 2023 року	Склад інших доходів
Активи	Істотна перебудова структури	Реєстр майна
Дебіторська заборгованість	Збільшення інших вимог	Вікова структура
Борги	Зменшення коротких зобов’язань	Строки і умови
Гроші	Поліпшення кінцевого залишку	Платіжний календар

Окремої уваги потребують розбіжності між доходом від реалізації та загальною сумою доходів підприємства. Показник 2023 року за чистою реалізацією становив 41 376 тис. грн, загальний дохід – 43 519 тис. грн. Різниця у 2 143 тис. грн пов’язана з іншими доходними статтями. У фінансовій діагностиці обидва показники мають застосовуватися за власним економічним призначенням. Підміна чистого доходу всіма надходженнями може штучно змінити маржу основної діяльності.

При зіставленні 2021 і 2023 років загальна величина активів була нижчою, хоча чистий дохід у 2023 році перевищив базове значення. Таке співвідношення характеризує можливу зміну інтенсивності використання майна. Підтвердження продуктивності потребує натуральних показників виконаних робіт. Важливо також враховувати можливу зміну цін та асортименту договорів. Показники балансу дають підстави для оцінки фінансової віддачі активів, але не замінюють виробничу статистику.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 2.24.

Таблиця 2.24 – Зіставлення фінансових результатів і масштабу майна за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід, тис. грн	34 787	17 649	41 376
Активи, тис. грн	17 566	10 941	15 585
Чистий результат, тис. грн	1 638	−696	5 250
Власний капітал, тис. грн	1 806	1 142	6 184
Поточні зобов’язання, тис. грн	11 596	6 509	6 356

Динаміка витрат потребує уваги до співвідношення операційної та фінансової складових. У відкритій малій формі не розкрито повну калькуляцію кожного договору. Через це неможливо достовірно встановити кількість використаних матеріалів або вартість конкретної технологічної операції. При підготовці антикризових рекомендацій ефект скорочення витрат може бути визначений лише після підтвердження внутрішніх статей. Результати аналізу формують завдання для системи контролю, а не доведений обсяг прихованої

економії.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – Перевірка структури фінансового ризику наприкінці 2023 року

Показник	Фактична сума	Значення для програми
Гроші	346 тис. грн	Початковий касовий ресурс
Інші дебітори	4 367 тис. грн	Об’єкт документальної інвентаризації
Поточні борги	6 356 тис. грн	Потреба в календарі платежів
Власний капітал	6 184 тис. грн	Капітальна стійкість
Чистий оборотний капітал	1 359 тис. грн	Балансовий запас покриття

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26 – Матриця встановлених фінансових ризиків за результатами діагностики

Ризик	Індикатор	Управлінський висновок
Касовий дефіцит	Гроші й поточні борги	Потрібен платіжний календар
Концентрація вимог	Інші дебітори в оборотних активах	Інвентаризація сум
Капітальна стійкість	Автономія і чистий оборотний капітал	Підтримання результату
Витратна дисципліна	Інші операційні витрати	План-факт за статтями
Якість прибутку	Ріст інших операційних доходів	Перевірка повторюваності

Висновки до другого розділу

Фінансовий аналіз за 2021–2023 роки показав значні коливання результатів діяльності ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Чистий дохід скоротився у 2022 році до 17 649 тис. грн, а у 2023 році досяг 41 376 тис. грн. Після збитку 696 тис. грн підприємство отримало прибуток 5 250 тис. грн. Відновлення супроводжувалося

збільшенням власного капіталу та поліпшенням поточної ліквідності.

Разом із позитивними змінами встановлено значну концентрацію оборотних активів в інших поточних дебіторських вимогах. За їхньої суми 4 367 тис. грн на кінець 2023 року потрібні документальне підтвердження і контроль строків повернення. Поточні зобов’язання залишалися істотними відносно грошового залишку. Розрахункові результати визначають необхідність упровадження платіжного резерву та процедури розподілу коштів після підтвердження їх фактичного надходження.

3 Формування та фінансове обґрунтування антикризової стратегії ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД»

3.1 Фінансові пріоритети стратегії і регламент антикризового контролю

Результати фінансового аналізу визначають зміст антикризової стратегії ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». У 2023 році підприємство повернулося до прибутковості, відновило додатний чистий оборотний капітал і збільшило частку власних джерел фінансування. Поряд із відповідними змінами у складі оборотних активів залишилася велика сума інших поточних дебіторських вимог. Отже, стратегія має забезпечувати керованість грошових надходжень, обмеження ризику затримки платежів та збереження ресурсу для виконання договорів.

Вихідна фінансова позиція підприємства не обґрунтовує безумовного застосування санаційної програми, орієнтованої на ліквідацію накопичених збитків. Відновлення фінансового результату у 2023 році потребує інших заходів. Основний зміст програми полягає у закріпленні платоспроможності та створенні внутрішнього порядку використання доступних коштів. Зменшення зобов’язань має погоджуватися із збереженням ліквідного резерву.

Розроблення антикризової стратегії пропонується здійснювати у межах трьох управлінських горизонтів. Щоденний рівень охоплює виконання платежів і перевірку доступного залишку. Місячний горизонт потрібний для контролю інкасації заборгованості та зміни фінансової потреби. Квартальна оцінка дає змогу переглянути бюджет, структуру зобов’язань і результати реалізації договорів. Показники різних горизонтів зводяться до єдиного фінансового звіту.

Фінансова мета програми полягає в підтриманні достатнього запасу коштів без невиправданого вилучення ресурсу з виробничого обороту. Поряд із грошовим залишком оцінюється стан дебіторської заборгованості, частка прострочених платежів та розмір короткострокових зобов’язань. Стратегічне рішення проходить попередню перевірку за трьома умовами: наявність юридичної підстави для операції, можливість отримати реальний платіж і

збереження здатності виконати поточні виробничі зобов’язання.

Пріоритетним напрямом управління визначено підвищення якості іншої поточної дебіторської заборгованості. Відповідна стаття становила у 2023 році 4 367 тис. грн і потребує документального розшифрування. На першому етапі фінансова служба має класифікувати вимоги за дебітором, датою виникнення, строком оплати, підставою та підтвердженням. Під час відбору сум до фінансової програми враховується їх правова придатність до стягнення.

Окремий регламент варто розробити для контролю розрахунків за підрядними договорами. Після підписання акта виконаних робіт відповідальний виконавець фіксує строк оплати і передає інформацію фінансовій службі. Зміна строку оформлюється документально. За кілька днів до настання платежу проводиться звірка, а прострочені суми потрапляють у реєстр управлінських рішень. Організація перевірки скорочує ризик непомічених вимог.

Бюджет грошових коштів передбачає відображення залишку на початок періоду, підтверджених надходжень, обов’язкових платежів та прогнозного резерву. На відміну від звіту про прибутки і збитки, бюджет містить календар фактичного руху грошей. Підрядні договори можуть супроводжуватися авансами або післяплатою, тому строки надходжень мають фіксуватися за кожним контрактом. Прогнозні суми без підтвердження не включаються до гарантованого залишку.

Послідовність розглянутих дій відображає рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегічні пріоритети фінансової стабілізації

Антикризовий контроль витрат повинен починатися з розмежування їх економічної природи. Собівартість реалізованих робіт безпосередньо залежить від матеріалів та послуг, необхідних для виконання замовлень. Інші операційні

витрати можуть містити статті, для яких підприємство здатне встановити ліміти. Фінансова модель використовує останню групу як об’єкт планового контролю з окремою перевіркою договірних та обов’язкових платежів.

Контроль закупівель слід поєднати з фінансовим графіком виконання робіт. Заявка на придбання матеріалів містить номер договору, планову дату використання, вартість і джерело оплати. Запропонована процедура зменшує ймовірність накопичення запасів, не пов’язаних із реальним портфелем замовлень. Надмірне скорочення страхового матеріального резерву може погіршити строки виконання робіт, тому економічну доцільність перевіряють разом із виробничою потребою.

Управління короткостроковою кредиторською заборгованістю потребує оцінки строковості та правових умов погашення. Рекомендовано створити перелік платежів, які не допускають перенесення, а також тих, щодо яких можна погодити новий графік. Витрати на несвоєчасне погашення, договірні санкції й ризик припинення постачання враховуються при визначенні черговості. Рішення про відтермінування повинно бути задокументованим.

Наявність інших поточних зобов’язань на суму 3 592 тис. грн наприкінці 2023 року потребує поглибленої перевірки. За публічними даними неможливо визначити частку процентних або безпроцентних вимог. Стратегія не може обґрунтовувати економію фінансових витрат до встановлення відповідних договорів. У разі підтвердження процентного характеру боргу підприємство отримує можливість окремо оцінити ефект дострокового погашення.

Внутрішній норматив ліквідного резерву встановлюється фінансовим керівництвом з урахуванням строків найближчих обов’язкових платежів. У роботі запропоновано розрахункове значення для демонстрації механізму фінансового вибору. Норматив не є універсальною законодавчою вимогою. Його затвердження у фактичній діяльності можливе після зіставлення із платіжним календарем, обсягом договорів і наявним кредитним покриттям.

Процедура управління має передбачати систему обмежень на платежі за відсутності достатнього залишку коштів. Новий необов’язковий видаток погоджується лише після перевірки, що плановий залишок не опускається нижче встановленого резерву. Якщо виникає невиконана потреба, рішення оформлюють

у реєстрі, зазначаючи причину та дату повторного розгляду. Процедура підвищує прозорість фінансового відбору.

Антикризова стратегія повинна містити механізм відповідальності. Бухгалтерська служба забезпечує перевірку сум і документів, керівник договору підтверджує строки виконання робіт, фінансова служба узгоджує бюджет, керівництво затверджує відхилення від нормативу. У невеликому товаристві окремі функції можуть виконуватися тією самою посадовою особою за умови наявності взаємного контролю та документального підтвердження рішень.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Регламент антикризового фінансового контролю

Процедура	Відповідальний	Періодичність
Перевірка банківських залишків	Бухгалтерія	Щоденно
Календар обов’язкових платежів	Фінансова служба	Щотижня
Звірка вимог до дебіторів	Керівник договору	Щотижня
План-факт операційних витрат	Фінансовий керівник	Щомісяця
Оцінка фінансових коефіцієнтів	Фінансова служба	Щокварталу

Оперативний звіт пропонується формувати щотижня. Він містить залишок грошей, розподіл дебіторської заборгованості за строками, планові платежі на найближчий період та відхилення від затвердженого бюджету. Великий обсяг другорядних даних погіршує швидкість реагування. Форма має бути компактною й дозволяти виявляти суми, які можуть порушити фінансовий графік.

Місячний звіт доповнює оперативну інформацію показниками руху іншої поточної дебіторської заборгованості, зміни поточних зобов’язань і вартості матеріальних залишків. Важливо фіксувати відхилення від плану та конкретну причину та відповідальну особу. Однотипні операції можна групувати за договорами. Ефективність контролю визначається впливом на реальні фінансові рішення.

Запровадження програми потребує навчання працівників правилам фіксації

платежів і ведення реєстрів. Вартість такого впровадження залежить від наявних інформаційних систем. Без підтверджених комерційних пропозицій неможливо встановити її точну величину. З огляду на розмір товариства доцільно використати наявні облікові засоби та електронну таблицю, не припускаючи придбання дорогого програмного комплексу.

Порядок управління фінансовими ризиками передбачає окрему перевірку кредитного ризику дебітора, касового ризику та ризику перевищення витрат. Відповідні напрямки доповнюють один одного. Несвоєчасне повернення коштів може ускладнити закупівлі, а необґрунтована економія матеріалів може спричинити порушення умов договору. Управлінська оцінка повинна пов’язувати кожний фінансовий показник із реальною господарською операцією.

Підсумковою формою стратегічного управління є карта фінансових пріоритетів. У ній для кожного заходу зазначають очікуваний результат, джерело інформації, відповідальну особу, період контролю і умову припинення. Важливо відрізняти результат у вигляді отриманих грошей від результату у вигляді бухгалтерського прибутку. Програма може поліпшити ліквідність без будь-якого негайного збільшення чистого фінансового результату.

Управління антикризовою стратегією вимагає визначення посадових повноважень. Фінансовий менеджер повинен мати доступ до договорів, які формують найближчі платежі та майбутні надходження. Бухгалтерія підтверджує фактичний баланс розрахунків. Керівники робіт інформують про дату підписання актів. Розглянута система зменшує ризик включення очікуваного платежу до наявного фінансового ресурсу до моменту його реального надходження.

Стратегічний регламент можна реалізувати без створення нового адміністративного підрозділу. Складність процедури має відповідати масштабу діяльності підприємства. Наявна інформація дозволяє запропонувати внутрішній розподіл функцій, але не підтверджує чисельності працівників кожної служби. Остаточне закріплення відповідальних осіб повинно проводитися керівництвом з урахуванням чинного штатного розпису. При цьому контроль за підтвердженням платежу бажано відокремлювати від його ініціювання.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розподіл функцій у системі антикризового фінансового контролю

Функція	Документ	Результат
Перевірка стану рахунків	Банківська виписка	Доступний залишок
Контроль строків вимог	Реєстр дебіторів	Сума підтверджених коштів
Перевірка зобов’язань	Платіжний календар	Черговість погашення
Звірка витрат	Калькуляція, бюджет	Причини перевитрат
Затвердження лімітів	Внутрішнє рішення	Допустимий резерв

Антикризовий план повинен містити порядок розгляду відхилень від встановлених фінансових норм. Якщо платежі найближчого періоду перевищують доступні кошти понад резерв, фінансова служба повідомляє керівництво про необхідність перегляду видатків. Рішення має ґрунтуватися на юридичній строковості, можливості погодити новий графік та впливі на завершення робіт. Просте перенесення всіх платежів на пізніший строк накопичує ризики і не вирішує структурної фінансової проблеми.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Тригери перегляду платіжного бюджету

Сигнал	Перевірка	Реакція
Резерв нижче нормативу	Залишок + платежі	Зупинення другорядних витрат
Прострочення великого дебітора	Акт і договір	Претензійна робота
Перевищення кошторису	План-факт	Коригування закупівель
Невідомий склад боргу	Звірка кредиторів	Інвентаризація
Відсутній акт виконаних робіт	Стан договору	Завершення оформлення

Підготовка звіту про виконання бюджету має закінчуватися конкретним рішенням. У документі фіксують проблему, грошову величину відхилення, причину та дату наступної перевірки. Групування всіх порушень в одну статтю

«ризики діяльності» ускладнює визначення відповідальної особи. Застосування короткого уніфікованого реєстру дозволяє порівнювати результати між місяцями без надмірного розширення адміністративної звітності.

Платіжні процедури мають узгоджуватися з контрактною політикою. За укладання договору необхідно перевіряти обсяг авансу, строки приймання робіт та умови остаточного розрахунку. Результати перевірки відображаються у прогнозі фінансової потреби до погодження остаточної ціни. Отриманий інструмент перетворює управління ліквідністю на частину комерційного рішення, зменшуючи ризик прийняття замовлення, яке потребує надмірного попереднього фінансування.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Послідовність фінансового погодження нового договору

Контрольний пункт	Питання	Документ
Аванс	Скільки грошей потрібно до початку?	Договір
Матеріали	Який графік закупівель?	Кошторис
Оплата праці	Коли виникне зобов’язання?	План робіт
Приймання	Коли підписується акт?	Календар договору
Повернення коштів	Який строк остаточної оплати?	Платіжні умови
Резерв	Чи зберігається мінімум грошей?	Бюджет

Структуру запропонованого підходу представлено на рисунку 3.2.

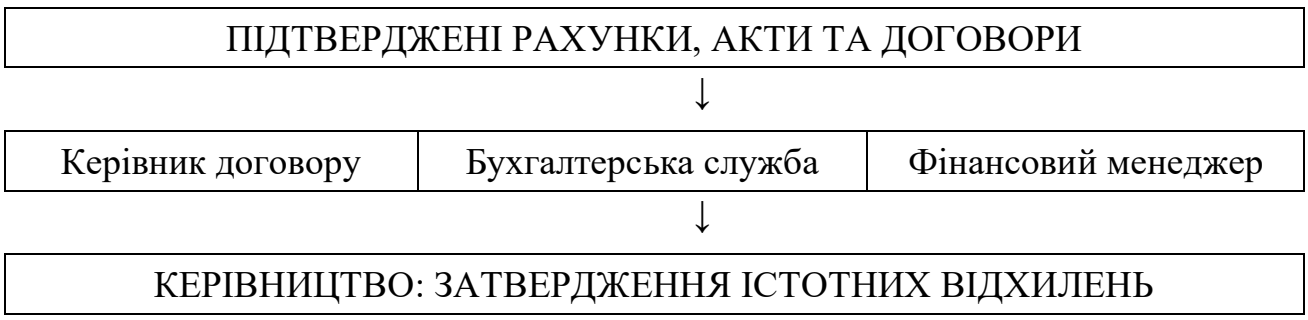


Рисунок 3.2 – Організація взаємодії під час антикризових рішень

3.2 Модель розподілу оборотного капіталу та підтримання ліквідності

Фінансова модель третього розділу орієнтована на розподіл фактично доступних грошей між необхідним резервом та погашенням підтверджених поточних зобов'язань. Вона використовує балансові суми 2023 року як інформаційну базу і не містить прогнозу майбутньої виручки. Аналітичне завдання полягає у визначенні допустимої величини операції після підтвердження повернення частини дебіторської заборгованості. Розроблений порядок відповідає меті управління ліквідністю і дозволяє уникнути необґрунтованих тверджень про майбутню прибутковість.

Перед початком розрахунку необхідно встановити, яка частина іншої поточної дебіторської заборгованості юридично підтверджена і може бути реально отримана в межах контрольного строку. Загальна балансова сума у 2023 році становила 4 367 тис. грн. Інвентаризація повинна розділити вимоги за видами документів, строками, контрагентами та наявністю спору. У моделі застосовується обмежена частка, яка відображає припущення щодо доступного обсягу, а не підсумок уже проведеної роботи з боржниками.

Початкова сума грошей у розрахунку становить 346 тис. грн, поточних зобов'язань – 6 356 тис. грн. Умовний норматив резерву обрано на рівні 8 % короткострокових зобов'язань; відповідна величина дорівнює 508,48 тис. грн. Вибір восьми відсотків виконує роль прикладу внутрішнього фінансового ліміту. Практичне використання показника потребує погодження із платіжним календарем і змінений за необхідності.

Відповідно до запропонованого нормативу мінімальна потреба в грошових коштах визначається так:

$$R_{\min} = k_r \cdot \text{ПЗ} \tag{3.1}$$

де Rmin – мінімальний резерв коштів, тис. грн;

kr – внутрішній норматив резерву, частка одиниці;

ПЗ – поточні зобов'язання, тис. грн.

Величина контрольованого повернення інших дебіторських вимог у моделі обмежується 8 % їхнього залишку. Розрахунковий ресурс становить 349,36 тис. грн. Після надходження коштів товариство зможе визначити частину, доступну для погашення зобов'язань понад мінімальний резерв. Розрахунок є детермінованим: обрані параметри не позначаються як оптимістичний або песимістичний сценарій.

Максимально допустиме погашення зобов'язань за встановлених умов дорівнює 186,88 тис. грн. Воно визначається різницею між початковими коштами разом із плановим поверненням дебіторської заборгованості та сумою резерву. Після операції грошовий залишок становитиме 508,48 тис. грн. Отриманий результат буде досяжним лише за фактичного надходження від відповідних дебіторів і погодження виду зобов'язань, які погашаються.

Модель має два управлінські результати. Перший полягає у доведенні грошового резерву до визначеної величини. Другий охоплює допустиме скорочення поточних зобов'язань. Повернення дебіторської заборгованості змінює структуру оборотних активів, а погашення боргу одночасно зменшує активи і пасиви. Сукупний баланс зберігає рівність; жодного нового прибутку від простого перенесення коштів між статтями не виникає.

Чистий оборотний капітал у момент повернення дебіторської заборгованості залишається незмінним. Після погашення частини короткострокового боргу оборотні активи і поточні зобов'язання зменшуються на однакову суму, тому різниця між ними зберігається. Поточний коефіцієнт ліквідності може дещо змінитися через іншу базу співвідношення. Інтерпретувати такий рух як самостійно створену економічну вигоду було б неправильно.

Планова величина доступного надходження від інвентаризованих дебіторських вимог за відповідним припущенням розраховується так:

$$X = \alpha \cdot Д_{ін} \qquad (3.2)$$

де X – допустима до включення в план сума повернення коштів, тис. грн;

α – частка документально підтверджених вимог, частка одиниці;

Дін – інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.

Обмеження на суму погашення поточних зобов'язань записується з урахуванням цільового резерву:

$$Y_{\max} = \max(0, G_0 + X - R_{\min}) \quad (3.3)$$

де Ymax – допустиме погашення поточних зобов'язань, тис. грн;

G0 – фактичний залишок грошей до операції, тис. грн;

X – підтверджене надходження від дебіторів, тис. грн;

Rmin – нормативний резерв коштів, тис. грн.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані нормативної фінансової моделі

Показник	Значення	Характер показника
Поточні зобов'язання, тис. грн	6 356,00	Факт 2023
Залишок грошей, тис. грн	346,00	Факт 2023
Інші поточні дебітори, тис. грн	4 367,00	Факт 2023
Цільова частка грошового резерву	8 %	Умовний норматив
Допустима частка підтверджених вимог	8 %	Умовний норматив

Розрахунок здійснюється у вигляді задачі з обмеженням мінімального залишку грошей. Змінна x характеризує фактично отримані кошти від підтверджених дебіторських вимог; змінна y позначає суму погашення допустимих зобов'язань. Обмеження враховують верхню межу доступного повернення, невід'ємність змінних та необхідність збереження цільового резерву. Цільова функція передбачає максимізацію погашення боргу за дотримання названих фінансових умов.

Перевага запропонованої моделі полягає у можливості перевірити кожну її складову. Балансова величина коштів і короткострокових зобов'язань походить зі звітності. Норматив резерву та доступна частка дебіторської заборгованості визначаються управлінським рішенням. Фактичне значення змінної x підтверджується банківською випискою. За відсутності такого підтвердження

реальний фінансовий ефект не відображається.

Після впровадження нормативної моделі фінансова служба повинна щомісячно оновлювати вихідні величини. Повернуті гроші реєструються за конкретним контрагентом, а погашені зобов'язання звіряються з бухгалтерським обліком. Зміна розміру обов'язкових платежів впливає на прийнятний резерв. Відповідно, формула зберігає структуру, але її параметри мають уточнюватися на основі поточного платіжного плану.

Показник зміни поточної ліквідності після розрахункової операції становить близько 1,220 проти вихідного рівня 1,214. Незначне відхилення підтверджує, що головний ефект полягає у поліпшенні грошової структури оборотних активів та дисципліні виконання зобов'язань. Фінансова програма не повинна оцінюватися тільки за приростом коефіцієнта. Вона має забезпечити своєчасні платежі без додаткових витрат, які могли б виникнути внаслідок прострочення.

Додаткова рекомендація стосується фінансової дисципліни витрат. Відкрита звітність містить інші операційні витрати за 2023 рік у сумі 4 452 тис. грн. Внутрішній контроль може використати планове зниження відповідної бази на 1 % як норматив перевірки бюджетних позицій. Розрахунковий ліміт становить 44,52 тис. грн на рік. Розрахована сума не є встановленою економією і потребує пошуку конкретних витрат, які можна скоротити без порушення договорів.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунковий розподіл доступних коштів, тис. грн

Показник	Сума	Обчислення
Мінімальний грошовий резерв	508,48	6 356 × 0,08
Планове повернення вимог	349,36	4 367 × 0,08
Допустиме погашення боргу	186,88	346 + 349,36 − 508,48
Гроші після операції	508,48	346 + 349,36 − 186,88
Оборотні активи після операції	7 528,12	7 715 − 186,88
Поточні зобов'язання після операції	6 169,12	6 356 − 186,88

Річний ліміт скорочення витрат необхідно декомпонувати за документально підтвердженими статтями. Фінансова служба має зіставити договірну ціну послуг, періодичність платежів і можливі штрафні наслідки дострокового припинення. Сума економії визнається лише після відображення меншого фактичного платежу або витрати. Заходи, пов’язані з охороною праці, безпекою виконання будівельних робіт і податковими вимогами, не можуть розглядатися як вільний резерв скорочення.

Результат зменшення витрат і вивільнення оборотного капіталу має різний бухгалтерський зміст. Контрольоване скорочення реальних операційних витрат може вплинути на прибуток відповідного періоду. Надходження погашеної дебіторської заборгованості збільшує касовий залишок і зменшує вимоги до дебітора. Погашення кредиторської заборгованості змінює структуру активів та зобов’язань. Додавання всіх трьох сум як сукупного приросту прибутку призвело б до методичної помилки.

За умови підтвердження економії 44,52 тис. грн її податковий наслідок залежатиме від конкретного виду витрат та чинного режиму оподаткування. У дипломі відповідна величина використовується лише як плановий орієнтир. Розрахунок чистого результату потребує перевірки податкової бази і правил визнання витрат. Загальні висновки роботи не подають ліміт економії як фактично отриманий прибуток підприємства.

Управління оборотним капіталом можна доповнити нормативом дебіторської заборгованості за окремими замовниками. Відповідний норматив визначається строками, зафіксованими в контрактах, і допустимою часткою відстрочених платежів. Пропонується класифікувати дебіторів за ступенем документального підтвердження вимоги та тривалістю прострочення. Практичний розрахунок потребуватиме реєстру договорів; використовувати єдиний умовний строк для всіх замовників економічно недоцільно.

Послідовність розглянутих дій відображає рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 – Фінансова логіка використання повернутих коштів

Фінансовий ефект прискорення розрахунків визначається обсягом фактично погашених вимог і зміною витрат на фінансування. Якщо підприємство не використовує платних короткострокових позик, повернення дебіторської заборгованості саме по собі не створює процентної економії. Перевагою залишається зменшення ризику несвоєчасного платежу та розширення можливостей фінансувати поточні закупівлі власними коштами.

Плановий розподіл вивільнених коштів повинен проходити перевірку на відповідність договірним умовам. За наявності термінових податкових платежів чи виплат працівникам вони мають пріоритет відповідно до нормативних вимог і наслідків прострочення. Суму 186,88 тис. грн доцільно спрямовувати після перевірки одному кредитору без встановлення виду зобов'язання. Модель визначає доступну межу, а конкретне рішення ухвалюється за підтвердженим календарем платежів.

За обмеженості інформації про внутрішні фінансові процеси алгоритм перевірки дебіторських вимог стає важливішим за формальне ускладнення математичної моделі. Документально підтверджена вимога з коротким строком погашення має вищу планову цінність, ніж велика сума без надійного джерела повернення. Складання реєстру і встановлення персональної відповідальності дозволяють отримати перевірні результати вже в перший період реалізації програми.

Розрахунок робочого капіталу після планової операції має враховувати всю сукупність оборотних активів. Віднесення дебіторських вимог до швидких активів без перевірки їхньої якості завищуватиме практичну ліквідність. У

внутрішньому управлінському звіті доцільно відображати підтверджені платежі окремо від сум, погашення яких залежить від додаткових документів або судового врегулювання.

Формалізація задачі розподілу ліквідності передбачає визначення допустимої області фінансових рішень. Після отримання коштів від дебітора підприємство повинно обрати величину погашення боргу з урахуванням залишку, який необхідно зберегти для поточної діяльності. Вибір можна представити як задачу максимізації суми погашення при встановленому касовому обмеженні. Відповідне рішення не передбачає множини випадкових сценаріїв, оскільки використовується одна задана сукупність нормативів і звітних показників.

Економічний зміст цільової функції полягає в обмеженні майбутніх вимог до ліквідності. Граничний розрахунковий платіж не встановлює черговості погашення боргів. Її визначають за строками та правовими умовами договорів. Якщо частина зобов’язань має законодавчо встановлений строк або пов’язана з безперервністю робіт, вона отримує пріоритет за змістом договору. Математична модель визначає грошову межу, а рішення щодо черговості реалізується через підтверджений реєстр кредиторів.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Математичні обмеження фінансової моделі

Змінна / умова	Економічний зміст	Вимога
$x \geq 0$	Фактичне повернення дебіторки	Невід’ємність
$x \leq 0{,}08 \times 4\,367$	Контрольований обсяг вимог	Документальна доступність
$y \geq 0$	Погашення зобов’язань	Невід’ємність
$y \leq 6\,356$	Погашення в межах боргу	Балансова перевірка
$346 + x - y \geq 508{,}48$	Захист ліквідного резерву	Норматив
$\max y$	Мета розподілу	За виконання обмежень

Модель передбачає два види інформаційної перевірки. Перший стосується юридичної підстави дебіторської вимоги, можливості її погашення та

потрапляння до відповідного платіжного періоду. Другий охоплює дату і суму запланованого погашення кредиторів. За невиконання першої умови максимальна сума платежу повинна зменшуватися. Повернення вимоги, що існує лише у звітному балансі, не можна включати до фактичного касового залишку.

Після вибору допустимого платежу перевіряють балансову рівність. Зменшення дебіторської заборгованості й збільшення грошей на ту саму суму не змінює загального обсягу оборотних активів. Подальше погашення поточних зобов'язань скорочує і активи, і борги на однакову величину. Через це чистий оборотний капітал зберігається. Зміна структури оборотних активів поліпшує доступність коштів до моменту виконання платежу.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Балансова перевірка результату модельної операції

Стаття	До операції	Після операції
Гроші, тис. грн	346,00	508,48
Інша дебіторська заборгованість, тис. грн	4 367,00	4 017,64
Оборотні активи, тис. грн	7 715,00	7 528,12
Поточні зобов'язання, тис. грн	6 356,00	6 169,12
Чистий оборотний капітал, тис. грн	1 359,00	1 359,00

Бюджетний контроль витрат виступає додатковим напрямом запропонованої програми. Планове скорочення інших операційних витрат на один відсоток відповідає сумі 44,52 тис. грн за базою 2023 року. Застосування цього орієнтира потребує детального розшифрування статті витрат. Якщо всі платежі виявляться необхідними і договірно закріпленими, досягнення зазначеної суми може бути економічно неприйнятним. У такому випадку фінансовий план має бути скоригований без формального зарахування недосягнутої економії.

Запропонована задача розподілу ліквідності має обмеження щодо практичного застосування. У ній використано дані одного звітного року та умовну частку можливого повернення дебіторських вимог. Інформаційна база не дозволяє встановити строк виконання кожної операції чи вартість фінансування.

Після впровадження реєстру відповідні значення можуть бути замінені фактичними параметрами без зміни логіки рішення.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Вимоги до документального підтвердження моделі

Параметр	Факт / норматив	Документ
Поточні борги	Балансова величина	Баланс, реєстр кредиторів
Початкові кошти	Фактичний залишок	Банківська виписка
Повернення дебіторки	Надходження, не обіцянка	Виписка, акт звірки
Мінімальний резерв	Управлінський норматив	Внутрішнє рішення
Погашення боргу	Фактична операція	Платіжний документ

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розмежування фінансових результатів заходів

Дія	Балансовий наслідок	Вплив на прибуток
Повернення вимог	Дебітори ↓, гроші ↑	Не виникає безпосередньо
Погашення боргу	Гроші ↓, зобов’язання ↓	Не виникає безпосередньо
Скорочення реальної витрати	Грошові платежі / витрати ↓	Можливий після перевірки
Встановлення касового резерву	Зміна використання грошей	Прямого доходу немає

3.3 Оцінювання результатів, фінансових обмежень і контроль виконання програми

Побудова системи контролю реалізації антикризової стратегії завершує фінансове обґрунтування. Перша група контрольних показників пов’язана з ліквідністю: залишок коштів, прогнозні платежі, мінімальний резерв і величина відхилення від його нормативу. Друга група охоплює дебіторські вимоги за строками повернення. Третя характеризує витрати та виконання фінансового

бюджету. Кожній групі призначається окрема відповідальна особа.

Щоденний контроль грошей доцільно здійснювати за банківською випискою і реєстром необхідних платежів. Облік на звітну дату містить підсумковий залишок, але управління потребує також інформації про рух коштів протягом періоду. Після підтвердження чергового надходження оновлюють доступну до розподілу суму. Платежі, які погіршують резерв нижче погодженого рівня, проходять окреме затвердження.

Контроль дебіторської заборгованості повинен включати кількість прострочених вимог, їх загальну суму та частку документально підтверджених до повернення коштів. Відомості про дебіторів групуються за строками: ті, що не настали; незначне прострочення; тривале прострочення; спірні вимоги. Конкретні пороги встановлюються внутрішнім регламентом. Відповідальна особа щотижня пояснює зміну найбільших за сумою позицій.

Внутрішній реєстр зобов’язань має формуватися за строками погашення та видом кредитора. Сума обов’язкового платежу підтверджується відповідним договором, податковою вимогою чи розрахунковим документом. Значні зміни черговості платежів затверджуються керівником. Порушення встановленого строку відображається окремим рядком із зазначенням фінансового наслідку та способу врегулювання.

План-факт аналіз іншої операційної витратомісткості доцільно проводити щомісячно. Відповідна процедура відокремлює зміну вартості послуг від зміни їх обсягу та складу. Плановий відсоток скорочення не поширюється на всі статті без економічного обґрунтування. Встановлення економії можливе тільки після перевірки первинних документів, умов договорів і фактичного зменшення фінансового навантаження.

Перевірка фінансової дисципліни за окремим договором включає заплановану рентабельність, строки закупівлі матеріалів і дату очікуваного розрахунку із замовником. За зміни умов виконання робіт кошторис повинен переглядатися до прийняття нового фінансового зобов’язання. Перенесення витрат між різними контрактами може покращувати результат одного замовлення й спотворювати підсумкову оцінку портфеля.

Фінансовий менеджер може використовувати короткий перелік сигналів

для оперативного перегляду програми. Перевищення затвердженого ліміту витрат, затримка значного платежу або зменшення прогнозованих грошових надходжень мають спричиняти аналіз причин. Після перевірки керівництво визначає потребу в перенесенні необов’язкових видатків, додатковому підтвердженні дебіторських вимог чи зміні графіка закупівель.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 3.11.

Таблиця 3.11 – Контрольні показники реалізації антикризової стратегії

Показник	Джерело	Умова контролю
Залишок коштів	Виписка банку	Не нижче резерву
Повернення дебіторки	Реєстр і виписка	Фактичний платіж
Поточні зобов’язання	Баланс і реєстр	Строковість погашення
Фінансова ліквідність	Форма № 1-м	Коефіцієнт у динаміці
Економія витрат	Первинні документи	Підтверджене зменшення
Виконання договорів	Акти робіт	Збереження зобов’язань

Періодичне оцінювання фінансової стійкості передбачає порівняння показників за кілька послідовних дат. Річна позитивна динаміка може приховувати окремі проміжні касові розриви. Місячний аналіз надасть інформацію про зв’язок між завершенням робіт і надходженням коштів. Квартальна оцінка має містити баланс, порівняння фактичного і планового грошового залишку та стислий перелік причин відхилень.

У рамках антикризового контролю важливо розмежувати фінансові та нефінансові наслідки управлінських дій. Своєчасність виконання робіт, договірна дисципліна, забезпечення матеріалами та безпека працівників є умовами отримання майбутнього доходу. Вони потребують відповідних показників оцінки. Фінансова модель відображає наслідки цих умов через платежі, собівартість і потребу в оборотному капіталі.

Ефективність заходів щодо дебіторської заборгованості визначають за фактично отриманими сумами. Важливим критерієм стає зміна частки вимог, строк оплати за якими минув. Порівняння загального залишку дебіторської заборгованості між датами не відображає усіх причин, оскільки протягом періоду

виникають нові вимоги. Звіт про інкасацію повинен вестися за конкретними документами.

Пропонується відокремити відповідальність за формування даних від відповідальності за затвердження платежів. Керівник відповідного договору перевіряє обсяг виконання робіт, бухгалтерія підтверджує обліковий залишок, фінансова служба контролює графік надходжень, керівництво затверджує істотні відхилення. Розподіл повноважень знижує ризик необґрунтованого включення очікуваних коштів до платіжного бюджету.

Методика фінансового відбору заходів повинна враховувати можливу вартість її впровадження. Створення реєстру заборгованості та оновлення платіжного календаря потребують часу працівників. За придбання програмного забезпечення до розрахунку додаються платежі постачальникам. Оскільки фактичні комерційні пропозиції відсутні, у роботі не обчислюється вигаданий строк окупності інформаційної системи. Перевагу надано організаційним процедурам з перевірним фінансовим результатом.

Оцінювання резерву платоспроможності необхідно співвідносити з фінансовим циклом підприємства. Норматив, який не враховує календар найближчих виплат, може бути надто низьким. Надмірний резерв у період високої потреби в матеріалах здатний обмежувати виконання контрактів. Вибір остаточної величини має підтверджуватися ретроспективним аналізом фактичних касових розривів за декілька періодів.

Формування договірної політики впливає на результативність стратегії. При укладенні нового контракту важливо погодити строки приймання робіт, умови авансування, період остаточного платежу та допустимість коригування вартості матеріалів. Відповідні умови можуть скорочувати потребу в короткостроковому фінансуванні без зміни обсягу власного капіталу. Фінансова служба повинна брати участь у погодженні договорів до їх підписання.

Структуру запропонованого підходу представлено на рисунку 3.4.

Показник економічного ефекту програми необхідно поділяти за характером зміни. Реальне зниження витрат відображатиметься у звіті про фінансові результати. Повернення дебіторських вимог змінює структуру активів і підвищує доступність грошей. Скорочення кредиторської заборгованості знижує суму

майбутніх платежів. Розмежування результатів запобігає подвійному рахунку ефекту і забезпечує правильну інтерпретацію фінансових результатів.



Рисунок 3.4 – Цикл оцінювання виконання фінансової програми

Після реалізації початкової програми доцільно оцінити її стійкість протягом кількох місяців. Разове виконання нормативу резерву може бути наслідком одного великого платежу від замовника. Систематичне дотримання фінансового ліміту має відображати повторювану управлінську практику. Відповідальність керівництва полягає у своєчасному перегляді правил, які перестали відповідати складу контрактів чи умовам фінансування.

Стратегічні показники повинні доповнюватися управлінськими поясненнями. Наприклад, збільшення залишку коштів не завжди свідчить про кращу роботу з дебіторами: воно може бути наслідком перенесення оплати постачальникам. Відповідний рух покращить касову позицію на одну дату і створить додаткові вимоги в наступному періоді. Тому результати оцінюють у взаємозв’язку з поточними зобов’язаннями.

Досягнення прибутковості у 2023 році становить важливу фінансову передумову для стабілізації. Управлінська програма повинна підтримувати позитивний результат без необґрунтованого збільшення постійних витрат. Поглиблена калькуляція за договорами дозволила б визначити реальну рентабельність робіт. Оскільки відповідні внутрішні дані не надані, запропонована методика зосереджується на фінансових показниках, що можна підтвердити.

Остаточна оцінка антикризової стратегії здійснюється за результатами виконання трьох груп завдань: дотримання грошового резерву, зменшення

документально підтверджених прострочених вимог і забезпечення бюджетної дисципліни. Пріоритет встановлюється з урахуванням строковості платежів. Якщо виконання одного завдання створює порушення обов'язкового зобов'язання, програма підлягає коригуванню.

Розроблена методика може бути використана фінансовою службою ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» після отримання внутрішньої інформації про структуру інших дебіторських вимог і строковість поточного боргу. Розрахунковий приклад показує порядок вибору максимально допустимого платежу за наявності нормативу резерву. Запровадження такого контролю створює можливість оцінювати ліквідність перед кожним значним фінансовим рішенням.

Організація антикризової стратегії потребує встановлення відповідальності за достовірність фінансових даних. Підрозділ, який веде договір, володіє інформацією про обсяг виконаних робіт і строк приймання. Бухгалтерія підтверджує суму боргу та факт надходження коштів. Фінансова служба перевіряє вплив очікуваного платежу на касовий резерв, а керівництво затверджує рішення, які можуть змінити порядок виконання зобов'язань. Розмежування ролей запобігає ситуації, коли очікуване надходження від покупця одночасно вважається підтвердженим ресурсом у декількох бюджетах. На невеликому підприємстві окремі функції можуть виконувати одні працівники. Обов'язковою залишається документальна перевірка і фіксація дати погодження рішення.

Практичний початок реалізації програми пов'язаний зі складанням реєстру поточних зобов'язань. За кожною позицією зазначають контрагента, суму, правову підставу, дату виникнення, договірний строк оплати й можливі санкції. Зобов'язання перед бюджетом оцінюють за встановленими строками та обов'язковістю виконання. Інші поточні борги потребують додаткової класифікації, адже агрегована форма балансу не розкриває їхнього складу. Після звірки реєстру з бухгалтерськими рахунками фінансова служба формує календар платежів. У разі виникнення дефіциту керівництво визначає пріоритети відповідно до договірних і правових наслідків затримки. Фінансова модель, запропонована в роботі, обмежує допустиме погашення вільним ресурсом після збереження резерву.

Реєстр дебіторської заборгованості має містити більше інформації, ніж

бухгалтерський залишок. Потрібно фіксувати номер договору, суму вимоги, дату акта, строк платежу, наявність забезпечення та результати останньої звірки. Особливої перевірки потребує інша поточна дебіторська заборгованість, що становила 4 367 тис. грн наприкінці 2023 року. Умовна частка її повернення у розрахунковій моделі не описує платіжну дисципліну фактичних боржників. Вона використовується як внутрішній норматив, який має бути замінений документально підтвердженими датами надходжень. Після звірки підприємство зможе визначити суми, прийнятні до оперативного платіжного плану, та вимоги, щодо яких необхідно вжити договірних або правових заходів.

Величина грошового резерву не повинна встановлюватися без урахування строків виконання зобов'язань. У роботі використано норматив 8 % від поточного боргу для демонстрації процедури розрахунку. За поточних зобов'язань 6 356 тис. грн цільове значення становить 508,48 тис. грн. Наявний залишок на кінець 2023 року дорівнював 346 тис. грн, тобто до початку запланованого повернення дебіторських коштів резерв був нижчим за умовний норматив на 162,48 тис. грн. Перевірка реального фінансового стану може виявити іншу потребу в коштах. У разі підготовки оперативного бюджету норматив уточнюють за календарем платежів, очікуваними надходженнями та обов'язковими витратами. Розрахунок у дипломі характеризує інструмент управління, а не затверджений показник товариства.

Модель повернення дебіторських вимог ґрунтується на простому обмеженні доступного ресурсу. Умовна частка 8 % від залишку 4 367 тис. грн дає розрахункову суму 349,36 тис. грн. Надходження коштів у такому обсязі збільшило б грошовий залишок до 695,36 тис. грн до здійснення платежів. Надалі збереження нормативного резерву в сумі 508,48 тис. грн обмежує допустимий платіж 186,88 тис. грн. У бухгалтерському обліку повернення вимоги супроводжується зміною структури оборотних активів; її загальна величина залишається без змін. Після погашення кредиторського боргу відбувається одночасне зменшення грошей і відповідного зобов'язання. Важливо не називати ці операції отриманим прибутком: вони змінюють ліквідність і боргове навантаження.

Структура оборотного капіталу після розрахункової операції змінюється за

двома напрямами. Спочатку підприємство переводить частину дебіторських вимог у грошову форму. Потім грошові кошти в межах допустимої величини спрямовуються на зменшення поточного боргу. За наведеними умовами оборотні активи після погашення становили б 7 528,12 тис. грн, поточні зобов'язання – 6 169,12 тис. грн. Чистий оборотний капітал при цьому зберігається в сумі 1 359 тис. грн, оскільки чисельник і знаменник зменшуються на однаковий платіж. Коефіцієнт поточної ліквідності змінюється незначно. Головна мета операції полягає у збереженні визначеного грошового резерву та впорядкуванні структури короткострокових боргів.

Окремий фінансовий резерв може утворюватися від документально підтвердженого скорочення витрат. Його оцінювання потребує вибору зіставної бази. Інші операційні витрати товариства у 2023 році становили 4 452 тис. грн. Умовне цільове обмеження на 1 % відповідає 44,52 тис. грн. Розрахункова сума характеризує орієнтир для перевірки конкретних статей, а не встановлену економію. Після аналізу договорів підприємство може визначити витрати, яких реально уникне: дубльовані послуги, зайві платежі за зберігання або втрати від затримки документів. Економія має підтверджуватися зіставними первинними документами, фактичним обсягом робіт та відсутністю додаткових витрат в іншому підрозділі. До завершення перевірки її вплив на прибуток не визнається.

Розрахунок результативності антикризової програми доцільно розділити на кілька фінансових ефектів. Перший відображає зростання частки коштів у складі оборотних активів після повернення вимог. Другий характеризує скорочення абсолютної суми поточних зобов'язань. Третій може виникнути у вигляді економії процентних або штрафних платежів, якщо погашення боргу дозволяє уникнути конкретних витрат. Четвертий пов'язаний із реальним скороченням операційної витратомісткості за виконання зіставної програми робіт. Названі результати мають різну економічну природу. Їх підсумовування без узгодження бази створить завищений показник ефективності. У фінансовій звітності вони також відображаються в різних статтях, що потрібно врахувати при оцінюванні фактичного виконання заходів.

Фінансова ефективність дострокового погашення боргу визначається умовами договору. Якщо заборгованість є безпроцентною, її погашення не

обов’язково створює пряме зменшення витрат звітного періоду. Перевага може полягати в усуненні ризику штрафу, збереженні ділової репутації або відновленні доступу до поставок. За процентної заборгованості економія розраховується відповідно до ставки, суми погашення і часу, який залишався до завершення договору. Жоден із цих параметрів не можна достовірно визначити за відкритою малою звітністю товариства. Рекомендована форма контролю передбачає документування кожної умови. Відсутність відповідного документа означає, що фінансовий ефект погашення слід показувати через ліквідність та суму боргу, не додаючи умовного приросту прибутку.

Упровадження регламенту бюджетування пов’язане з витратами на ведення реєстрів, звірку даних і підготовку платіжного календаря. За відсутності штатного розпису й договорів на інформаційні послуги їхня точна величина для товариства не встановлена. Раціональний фінансовий підхід передбачає використання наявної облікової інформації з мінімальним додатковим адмініструванням. У початковий період реєстри можна вести в табличному файлі, що містить доступні для перевірки реквізити первинних документів. Подальше придбання програмного забезпечення доцільно розглядати після оцінювання фактичних витрат ручної обробки й інформаційних ризиків. Рішення про автоматизацію функції має спиратися на її економічну доцільність, а не на декларативну мету впровадження цифрової системи.

Розмежування компетенцій у фінансовому контролі важливе навіть за невеликої кількості працівників. Облік надходжень і реєстрація договорів можуть здійснюватися однією посадою, але погодження значних платежів має проходити окреме підтвердження керівника. У фінансовому регламенті встановлюють поріг, після перевищення якого платіж потребує повторної перевірки. Значення порога підприємство визначає самостійно залежно від масштабу платежів. Запропонована антикризова стратегія передбачає щоденну перевірку залишку коштів, щотижневий аналіз вимог і календаря платежів, щомісячну оцінку виконання бюджету витрат. Щокварталу доцільно переглядати коефіцієнти фінансової стійкості та допустиму суму зобов’язань. Запропонована періодичність зменшує адміністративне навантаження й підтримує контроль саме тих показників, що можуть змінити найближче фінансове рішення.

Важливим елементом антикризового контролю є визначення причин невиконання бюджетного показника. Відхилення строку оплати може виникнути через помилку в документі, затримку приймання робіт або порушення договору контрагентом. Управлінська відповідь залежить від встановленої причини. Зміна графіка платежів після відмови замовника підписати акт потребує перевірки обсягу виконаних робіт; затримка через технічну помилку може бути усунена оперативною звіркою. Тому в реєстрі відхилень необхідно фіксувати дату, суму, причину, відповідального й новий строк контролю. Узагальнення таких записів дозволяє відокремлювати систематичні проблеми фінансування від поодиноких адміністративних затримок. Поліпшення дисципліни документування може сприяти скороченню непередбачених касових розривів.

Антикризова стратегія має містити процедуру призупинення нових видатків у разі погіршення платіжної ситуації. Фінансовий керівник перевіряє залишок коштів, підтверджені надходження і календар невідкладних платежів. За очікуваного зменшення резерву нижче встановленої межі рішення щодо нових необов’язкових витрат передається на перегляд. При цьому фінансування робіт за чинними договорами оцінюють з урахуванням ризику невиконання. Формальне скорочення всіх платежів за однаковим правилом може спричинити додаткові санкції. Запропонований порядок передбачає індивідуальне обґрунтування значних платежів. Після відновлення резерву обмеження можуть переглядатися; підставою слугують підтверджені кошти та документовані строки виконання зобов’язань.

Оцінювання дієвості методики потребує форма підсумкового управлінського звіту. У ньому зазначають відкритий залишок грошових коштів, суми фактичних надходжень за звіреними вимогами, розмір здійснених платежів, зміну поточних зобов’язань і відхилення від резерву. Окремо відображають документально підтверджену економію операційних витрат. Звіт за квартал узгоджується з бухгалтерським балансом та звітом про фінансові результати. У разі розбіжності необхідно встановити її причину: різні облікові дати, операції на межі періодів чи помилки класифікації. Показники підсумкового звіту формують інформаційну основу для коригування антикризової програми та визначення допустимих поточних фінансових зобов’язань.

Модель фінансової стабілізації має чіткі межі застосування. Вона оперує підтвердженими сумами балансу та внутрішніми нормативами грошового резерву, не оцінює попит, кількість майбутніх контрактів і обсяг інвестицій. За відсутності інформації про юридичний статус дебіторських вимог неможливо гарантувати суму їх повернення. Необхідний попередній аналіз строку існування боргу, наявності забезпечення, можливих спорів і відповідних первинних документів. За негативних результатів інвентаризації обсяг доступного фінансування перераховують за фактично підтвердженими надходженнями. У практиці підприємства норматив резерву повинен затверджуватися уповноваженим керівником. Встановлений порядок перетворює математичне співвідношення на контрольовану фінансову процедуру.

Запропонована методика має прикладне значення за умови збереження зв'язку між розрахунковими показниками та фінансовими рішеннями. Збільшення грошового залишку оцінюють як посилення негайної платоспроможності; скорочення поточних зобов'язань – як зменшення суми майбутніх виплат; реальне зниження витрат – як можливе поліпшення фінансового результату. Установлення окремих контрольних критеріїв запобігає завищенню очікуваного ефекту програми. Після підтвердження внутрішніх даних модель може стати частиною короткострокового фінансового планування ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Отримані в дипломі нормативні результати становлять демонстрацію способу розрахунку, а не підтвердження вже реалізованої управлінської програми.

Підготовка нормативної програми фінансової стабілізації потребує погодження трьох документів. Першим є реєстр дебіторських вимог із підтвердженими строками повернення. Другим виступає платіжний календар, побудований за прийнятими зобов'язаннями. Третій документ визначає величину грошового резерву, який залишається недоторканним під час ухвалення окремого платежу. Узгодження реєстрів дає можливість виявити помилки й подвійне врахування майбутніх надходжень. За відсутності підтвердженого платежу його не слід включати до доступної суми. Фактичні надходження формують підставу для нового фінансового рішення. Стратегія залишається керованою навіть за зміни строків виконання договорів, оскільки модель перераховується після

оновлення документальних даних.

Порядок контролю нормативного резерву має враховувати ціну потенційного касового дефіциту. До неї можуть належати штрафи, втрачені знижки постачальників, витрати короткострокового кредитування й затримки виконання господарських зобов’язань. Повна оцінка потребує договорів, що не входять до публічної звітності товариства. Тому запропонована методика починається з внутрішнього управлінського нормативу та процедури його періодичного уточнення. Відомості про фактичні наслідки затримки платежів необхідно накопичувати в окремому реєстрі. Після кількох звітних періодів підприємство зможе оцінювати резерв на основі власної історії касових розривів. Розрахунок у дипломі показує принцип і дозволяє перевірити його фінансову арифметику.

Поточний коефіцієнт ліквідності після погашення частини кредиторського боргу може зрости за незмінної величини чистого оборотного капіталу. Причина полягає у пропорційному зменшенні оборотних активів і поточних зобов’язань на однакову суму. Показник частки грошей в оборотних активах за цих умов також змінюється, оскільки частина дебіторських вимог перетворюється на готівковий ресурс. Висновок щодо поліпшення платоспроможності має враховувати кожний компонент окремо. Наявність нормативного касового резерву забезпечує більшу визначеність найближчих платежів, хоча загальна сума оборотного капіталу не збільшується. Організація контролю полягає в збереженні такого резерву й актуалізації платіжних строків.

Результативність програми можна оцінювати за відхиленням фактичних грошових залишків від затвердженого нормативу. Якщо на звітну дату сума доступних коштів нижча за резерв, керівництво повинно переглянути черговість необов’язкових видатків і перевірити джерела надходжень. Перевищення резерву створює можливість спрямування частини коштів на погашення узгоджених зобов’язань. Жодна дія не повинна підміняти договірного аналізу: окремий борг може вимагати оплати незалежно від внутрішнього нормативу. Процедура є інструментом координації фінансових рішень. Її корисність визначається якістю вихідних даних, своєчасним оновленням реєстрів та відповідальністю за прийняті платежі.

Інформаційне забезпечення фінансового регламенту може будуватися на контрольному аркуші договору. До нього вносять очікувану суму надходження, документальну підставу, дату підтвердження, відповідальну особу, стан виконання й суму, фактично отриману на банківський рахунок. Після звірки інформація переноситься до платіжного календаря. Під час місячного закриття бухгалтерія перевіряє відповідність залишків реєстрів обліковим даним. Ведення реєстру дозволяє простежити походження кожної суми фінансового плану. За зміни договірної ціни або строку надходження відомості коригуються із зазначенням дати рішення. Фінансовий контроль стає перевірним і придатним для подальшого аналізу причин відхилень.

Застосування моделі обмежується також наявністю юридично обов'язкових платежів. Внутрішній норматив грошового резерву не звільняє підприємство від виконання податкових, трудових чи договірних зобов'язань. За конфлікту між цільовою сумою резерву й обов'язковим платежем керівництво має встановити правові та фінансові наслідки кожного рішення. Потреба в додатковому короткостроковому фінансуванні може виникати незалежно від балансового показника поточної ліквідності. Пропонована стратегія передбачає ранню ідентифікацію такого дефіциту через календар платежів, щоб залишався час для узгодження законних способів його покриття. Розрахунок нормативу виступає обмеженням управлінського вибору, а не самостійним правовим правилом.

Завершальна перевірка фінансової програми має встановити, чи досягнуто поставлених вимірюваних цілей. До них належать збереження грошового резерву, своєчасне виконання найважливіших платежів, документально підтверджене повернення дебіторських вимог і зменшення витрат, які реально підлягають управлінському регулюванню. Величини показників оцінюють за датами, зіставними з обліковими документами. Результат програми не можна обґрунтовувати лише загальним зростанням доходів, що залежить від договірних умов та ринкової кон'юнктури. Запропонована модель характеризує вузьку, але перевірну частину антикризової стратегії: управління наявними грошовими ресурсами, вимогами до дебіторів і найближчими зобов'язаннями.

Контроль програми доцільно будувати навколо календарних етапів. Перший етап передбачає інвентаризацію вимог до дебіторів і зіставлення сум із

бухгалтерським обліком. Другий присвячений формуванню реєстру зобов'язань та затвердженню резерву. Третій включає власне виконання платежів за підтвердженими надходженнями. На завершальному етапі перевіряється зміна грошового залишку, дотримання умов договорів і достовірність бухгалтерських проведень.

Важливим критерієм оцінки стає якість управлінської інформації. Своєчасний акт звірки підтверджує суму вимоги для планування повернення. Грошовий залишок збільшується після фактичного платежу. Аналогічно реєстр кредиторів дає змогу виявити обов'язкові платежі, які не допускають перенесення. Організаційні процедури мають фінансову цінність через зменшення невизначеності під час розподілу коштів.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Календар організаційного впровадження програми

Період	Захід	Підтвердження
Перший місяць	Інвентаризація інших дебіторів	Акти звірки
Перший місяць	Реєстр строків кредиторів	Затверджений перелік
Другий місяць	Встановлення резерву	Рішення керівництва
Другий місяць	Перший платіжний бюджет	План надходжень
Третій місяць	Оцінка реальних платежів	Банківські виписки
Щокварталу	Перегляд нормативів	Управлінський звіт

Запровадження контрольних показників має забезпечувати однозначне трактування результатів. Невиконане зобов'язання може бути відкладене за погодженням із кредитором, але таке перенесення змінює строк платежу й потребує відповідної додаткової угоди. Програма не повинна вважати відкладену суму фінансовою економією. Реальний результат визначається зменшенням касового ризику, дотриманням договірних умов та підтвердженими витратами на фінансування.

Періодичність показників встановлюється відповідно до характеру ризику. Грошовий залишок і платежі, які мають відбутися завтра, контролюють щоденно.

Дебіторські вимоги з великою сумою перевіряють щотижня. Структуру капіталу й загальну ліквідність можна оцінювати щокварталу. Різний горизонт контролю запобігає перевантаженню фінансової служби другорядними щоденними розрахунками.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Критерії приймання результатів фінансової програми

Контрольна дія	Показник завершення	Доказ
Інкасація боргу	Кошти на рахунку	Виписка банку
Погашення зобов’язань	Зменшення підтвердженого боргу	Платіж і звірка
Резерв ліквідності	Кошти ≥ затвердженої норми	Платіжний бюджет
Контроль витрат	Зменшення конкретної витрати	Первинний документ
Розрахунок коефіцієнтів	Порівнянний баланс	Фінансова звітність

Оцінювання результату повинно уникати подвійного рахунку. Надходження дебіторської заборгованості впливає на грошовий залишок; погашення кредиторської заборгованості скорочує відповідний борг; підтверджене скорочення витрат може збільшувати фінансовий результат. Названі зміни відображаються в різних частинах звітності. Їх додавання в одну суму «прибутку від антикризової програми» було б економічно неправильним. Результативність слід оцінювати за окремими групами показників.

Проєкт регламенту рекомендовано переглядати після фактичної перевірки якості іншої поточної дебіторської заборгованості. Балансова величина 4 367 тис. грн є достатньою для визначення масштабу контрольного завдання, але не підтверджує негайної доступності кожної суми. Реальний графік повернення вимог визначить строки та допустимі величини платежів. Зміна нормативів може здійснюватися лише після документальної перевірки виконання початкового плану.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Обмеження застосування запропонованої методики

Обмеження	Причина	Спосіб усунення
Строки боргів невідомі	Відсутній реєстр	Інвентаризація
Норматив резерву умовний	Не отримано календар	Затвердження бюджету
Вартість фінансування невідома	Немає кредитних договорів	Перевірка угод
Статті операційних витрат нерозкриті	Скорочена форма звітності	Внутрішня калькуляція
Сезонність розрахунків	Три річні дати	Місячні управлінські дані

Впровадження детермінованої моделі розподілу коштів варто починати з перевірки достовірності вихідного залишку на рахунках. Показник із річної звітності використано для розрахункового прикладу; фактична операція здійснюватиметься на іншу дату. На день затвердження платежу необхідно отримати банківську виписку та уточнити термінові зобов’язання. Величина допустимого погашення повинна перераховуватися за реальними сумами, а не залишатися незмінною через використання історичного балансу.

Внутрішній фінансовий резерв має виконувати захисну функцію. Надмірний норматив обмежує доступні кошти на матеріали, недостатній збільшує ризик прострочення. Обґрунтування реальної норми потребує історії платежів і договорів. Розрахунок восьми відсотків у роботі є ілюстрацією фінансового обмеження. Його необхідно затвердити або змінити відповідним внутрішнім управлінським рішенням після перегляду поточного платіжного календаря.

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 3.15.

Ефективність моделі залежить від правової якості інших дебіторських вимог. У разі спору з контрагентом або відсутності належного підтвердження строк повернення коштів може бути невизначеним. Належне управлінське рішення передбачає віднесення такої суми до окремої групи, яка не використовується для фінансування найближчих платежів. Повернення вимоги після фактичного зарахування грошей змінює доступний ресурс і дозволяє уточнити максимальне погашення боргу.

Таблиця 3.15 – Порядок перевірки нормативу грошового резерву

Контроль	Дані	Управлінська дія
Найближчі податки	Календар обов’язкових платежів	Урахувати повну потребу
Оплата праці	Графік виплат	Захистити строк
Постачальники	Договори	Оцінити припустиме перенесення
Підтверджені надходження	Банківські документи	Уточнити залишок
Непередбачені витрати	Історія касових розривів	Затвердити резерв
Новий контракт	Аванс і кошторис	Переглянути норматив

Планова сума повернення дебіторської заборгованості використовується як верхня межа рішення, яку необхідно перевірити. Реєстр може показати, що частина вимог є довгостроково непогашеною або вже оспорюваною. У такому випадку відповідні суми не повинні збільшувати показник майбутнього грошового залишку. Повноцінна фінансова дисципліна передбачає відображення кожного надходження за фактом і послідовне коригування доступних лімітів.

Детальніший розподіл даних представлено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Порядок підтвердження інкасації дебіторської вимоги

Крок	Перевірка	Доказ
Правова підстава	Договір, акт	Оригінал документа
Сума	Звірка бухгалтерії	Акт звірки
Строк	Умови платежу	Договірна дата
Контрагент	Підтвердження вимоги	Лист, підпис
Надходження	Зарахування коштів	Виписка банку
Зміна ліміту	Оновлення моделі	Платіжний бюджет

Вибір конкретного кредитора для погашення боргу здійснюється після визначення вартісних та договірних наслідків. Прострочений податковий платіж, зобов’язання перед працівниками та борг постачальнику можуть відрізнятися строком і санкціями. Максимально допустима грошова величина, визначена моделлю, не підміняє правового порядку виконання цих вимог. Погодження

черговості дозволяє спрямувати обмежений ресурс на запобігання найбільш значущим фінансовим втратам.

Бюджетний контроль витрат необхідно застосовувати до конкретних статей. Сукупне скорочення інших операційних витрат на заданий відсоток має статус планового орієнтира, оскільки у відкритій формі не розкрито їхню детальну структуру. Після перевірки внутрішніх кошторисів можуть бути визначені платежі, перегляд яких економічно доцільний. Скорочення обов'язкових видатків, пов'язаних із безпекою будівельних робіт, не може бути джерелом планової економії.

Послідовне порівняння відповідних показників наведено в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Процедура встановлення фактичної економії витрат

Етап	Порівняння	Результат
Визначення статті	Планова та фактична база	Сумірний показник
Перевірка договору	Вартість і строк послуги	Допустимість зміни
Аналіз витрат	Причина відхилення	Керований чинник
Впровадження заходу	Новий платіжний документ	Підтвердження
Оцінка наслідку	Зміна коштів / витрат	Фактична економія

Після запуску фінансової програми важливо контролювати виконання не окремої дії, а всього платіжного циклу. Повернення коштів і дострокове погашення боргу можуть тимчасово покращити певний показник. Перевірка наступних періодів повинна встановити, чи не виникла потреба у новому короткостроковому фінансуванні через недостатній резерв. Динамічне оцінювання відповідних величин дозволяє своєчасно переглядати нормативи без формального змішування фактичних та умовних сум.

Антикризову стратегію доцільно оформити внутрішнім регламентом із зазначенням джерел інформації та строків подання звітності. Наявність короткої та зрозумілої процедури полегшує її виконання. Фінансовий менеджер щотижня оцінює дебіторські надходження і майбутні платежі, бухгалтерія підтверджує рахунки, керівництво затверджує значні відхилення. Після першого кварталу здійснюється перегляд придатності нормативу касового резерву.

Економічний зміст зазначених позицій уточнює таблиця 3.18.

Таблиця 3.18 – Матриця управлінських рішень за результатами контролю

Відхилення	Необхідний аналіз	Прийнятне рішення
Кошти нижче резерву	Сума найближчих платежів	Перегляд необов'язкових видатків
Немає оплати за актом	Строк і право вимоги	Звірка з дебітором
Зросли операційні витрати	Калькуляція	Перегляд статті
Постачальник змінює строк	Договір і потреба в матеріалах	Погодження графіка
Змінився обсяг робіт	Оновлений кошторис	Перерахунок бюджету

Основним обмеженням дослідження залишається відсутність внутрішніх регістрів щодо строків дебіторської заборгованості та кредиторського боргу. Розроблена фінансова модель формує методичну основу для прийняття рішення і демонструє допустимий обсяг погашення за названих умов. Фактичне впровадження залежить від підтвердження ресурсів, укладення необхідних угод та дотримання вимог до виконання платежів. Висновок про отриману економію допускається лише після її документальної перевірки.

Впровадження антикризової стратегії слід починати з відокремлення короткострокових обов'язкових платежів від господарських видатків, строки яких можна погодити. Наявність податкових платежів та виплат працівникам обмежує свободу розподілу грошей. Фінансовий менеджер має формувати перелік платежів із датами, сумами та юридичними наслідками порушення. Затверджений резерв повинен враховувати ці зобов'язання до прийняття рішення про дострокове погашення іншого боргу.

Економічна ефективність платіжної політики залежить від відтворюваності результату. Разове надходження значної суми дебіторської заборгованості може покращити залишок на один день. Стратегічний результат пов'язаний із запровадженням процедури своєчасного контролю майбутніх розрахунків. Система контролю має показувати частку платежів, здійснених у строк, та розмір вимог, за якими прострочення виникло повторно. Зібрані відомості дозволять

надалі уточнити норматив резерву на основі фактичного фінансового циклу.

Результати цього етапу аналізу відображено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Порядок щомісячної перевірки фінансової стабілізації

Питання	Контрольний документ	Критерій
Чи підтверджено грошовий залишок?	Виписка банку	Реальні кошти
Чи виконано обов’язкові платежі?	Календар	Відсутність порушень
Чи надійшли кошти від дебіторів?	Виписка й акт звірки	Факт інкасації
Чи скорочено належний борг?	Обліковий регістр	Підтверджене погашення
Чи збережено фінансування робіт?	Кошторис, договори	Достатність ресурсу
Чи виникла економія витрат?	План-факт і рахунки	Документальне зниження

Особливого значення набуває правильне розмежування планових нормативів і фактично отриманого ефекту. Значення 8 % у моделі обрано для математичного прикладу; воно не випливає з корпоративного нормативного документа. Сума 349,36 тис. грн відображає розрахункову частину інших дебіторських вимог, яка має бути перевірена перед включенням до платіжного плану. До моменту банківського надходження така сума не формує доступного грошового ресурсу. Усі наступні фінансові рішення залежать від виконання цієї умови.

Інформацію, потрібну для наступного висновку, згруповано в таблиці 3.20.

Обмеження моделі повинні дотримуватися і після її впровадження. Якщо отримано меншу суму від дебіторів, доступний платіж зменшується на відповідну величину за умови незмінного резерву. Якщо найближчі обов’язкові платежі збільшилися, зростає потреба у доступних коштах. Порядок коригування випливає з балансової рівності й не потребує створення набору необґрунтованих прогнозів. Програма працює з перевіреними значеннями на дату розрахунку.

Таблиця 3.20 – Послідовність уточнення моделі перед фактичним використанням

Етап	Дані	Дія
Оновлення коштів	Банківський залишок на дату	Замінити базу 346
Звірка боргу	Поточні вимоги за строком	Замінити базу 6 356
Підтвердження дебіторів	Суми до одержання	Уточнити доступний ресурс
Перевірка резерву	План обов’язкових платежів	Затвердити норму
Розрахунок допустимого платежу	Оновлені параметри	Обчислити граничне у
Контроль реалізації	Виписки і бухгалтерія	Зафіксувати результат

Управлінський ефект антикризових заходів можна оцінювати за якістю фінансової дисципліни. Позитивний результат проявлятиметься у скороченні прострочених підтверджених вимог, підтриманні мінімального залишку та виконанні зобов’язань у встановлений строк. Зміна показників повинна підтверджуватися банківськими документами, договорами та внутрішніми регістрами. Визначені критерії дозволяють перевіряти стратегію без змішування касового й облікового результату.

Зміни фінансових величин та їхню структуру подано в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Критерії завершення кожного етапу антикризової стратегії

Етап	Очікувана зміна	Доказ
Звірка вимог	Підтверджена сума дебіторів	Акти звірки
Контроль ліквідності	Визначений мінімальний резерв	Затверджений бюджет
Розподіл надходження	Платежі в межах резерву	Банківські документи
Погашення боргу	Менші підтверджені зобов’язання	Облікові регістри
Витратна дисципліна	Підтверджене скорочення витрат	План-факт, рахунки
Підсумкова перевірка	Збереження платоспроможності	Квартальний звіт

Розрахункові співвідношення та вихідні значення зведено в таблицю 3.22.

Таблиця 3.22 – Послідовність впровадження фінансової програми

Етап	Документ	Очікуваний результат
Інвентаризація дебіторів	Акти, звірки	Перелік підтверджених вимог
Календар платежів	Реєстр зобов’язань	Черговість платежів
Затвердження нормативу	Наказ / бюджет	Мінімальний грошовий резерв
Розподіл отриманих коштів	Платіжні документи	Погашення допустимого боргу
Контроль витрат	План-факт	Документальна економія
Квартальна перевірка	Управлінський звіт	Коригування правил

Висновки до третього розділу

Запропоновано детерміновану модель антикризового фінансового рішення, яка пов’язує документально підтверджене повернення дебіторської заборгованості з нормативом мінімального залишку грошей. За вихідними значеннями 2023 року та умовними внутрішніми нормативами розрахунковий резерв становить 508,48 тис. грн, а допустима величина погашення поточних зобов’язань після планового повернення частини вимог – 186,88 тис. грн. Визначені суми є результатом моделі, а їх практичне використання залежить від реальності надходження грошей.

Розроблено регламент контролю дебіторської заборгованості, платіжного календаря та операційних витрат. Окремо показано різницю між поліпшенням ліквідності, погашенням боргу та впливом реальної економії витрат на прибуток. Впровадження рекомендацій потребує внутрішньої інформації про строковість вимог і зобов’язань, а також погодження внутрішнього нормативу резерву.

Висновки

У магістерській роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління антикризовою стратегією підприємства з орієнтацією на фінансові ризики. Порівняння наукових підходів дозволило відокремити превентивну діагностику, управління платоспроможністю, санаційні інструменти та стратегічні рішення. Обґрунтовано доцільність оцінювати антикризову стратегію через здатність підприємства виконувати платежі та підтримувати прийнятну структуру фінансування.

Фінансовий аналіз ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД» охопив 2021–2023 роки. Встановлено скорочення чистого доходу у 2022 році до 17 649 тис. грн та його зростання у 2023 році до 41 376 тис. грн. Чистий результат змінився зі збитку 696 тис. грн у 2022 році на прибуток 5 250 тис. грн у 2023 році. Дослідження показало відновлення власного капіталу до 6 184 тис. грн і зменшення поточних зобов’язань до 6 356 тис. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився до 1,21 за підсумками 2023 року, а чистий оборотний капітал став додатним. У складі оборотних активів залишалося 4 367 тис. грн іншої поточної дебіторської заборгованості, яка потребує додаткової інвентаризації. Наявні звітні показники не дозволяють встановити строковість усіх фінансових вимог і юридичний статус окремих боргів, тому ці обмеження враховано у висновках.

Запропонована антикризова стратегія спрямована на закріплення фінансового відновлення. Сформовано порядок ведення платіжного календаря, інвентаризації дебіторів та визначення черговості поточних платежів. Організаційні процедури пов’язані з фінансовими показниками і передбачають підтвердження кожної значної операції документом.

Розроблено детерміновану модель розподілу повернутих коштів. За умовного резерву 8 % поточних зобов’язань та планового повернення 8 % інших дебіторських вимог розрахункові величини становлять 508,48 тис. грн мінімального залишку грошей і 186,88 тис. грн можливого погашення боргу.

Модель не прогнозує майбутній прибуток і може бути використана лише після перевірки складу дебіторської заборгованості.

Практична результативність програми пов’язана зі своєчасним поверненням підтверджених коштів, дотриманням платіжного резерву та зменшенням документально підтверджених операційних витрат. Важливо розмежовувати наслідки для ліквідності й для фінансового результату. Підтвердження розрахункових параметрів і контроль виконання договорів становлять необхідні умови впровадження рекомендованих заходів.

Список використаних джерел

1 Азаренкова Г. М., Свередюк К. С., Омеляненко Д. О. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. Вісник Університету банківської справи. 2018. № 3(33). С. 51–57. DOI: https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164327.

2 Ахновська І. О., Панасюк П. І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економічний простір. 2021. № 166. С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7.

3 Банера Н. П., Гелей Л. О., Пилипенко С. М. Антикризове управління як основа вдосконалення фінансової діяльності підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 3, № 26. С. 102–112. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144380.

4 Батрак О. В., Тарасенко І. О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52-1. С. 111–115. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.52-17.

5 Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 33–37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/8.pdf.

6 Біловол Р. І., Черниш І. В., Арзуманян А. С. Проектування служби антикризового управління підприємством. Економіка і регіон. 2019. № 1 (72). С. 74–82. DOI: https://doi.org/10.26906/eip.2019.1(72).1440.

7 Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c5ec9f67-bb1d-4828-a402-e2b038217dcc.

8 Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern Economics. 2019. № 15. С. 36–40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-05.

9 Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в

умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

10 Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Палієв В. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3. С. 338–343. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-52.

11 Діагностика фінансового стану в антикризовому управлінні : текст лекцій / уклад. І. А. Юр'єва, М. О. Ткаченко. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 153 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80719.

12 Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36, ч. 1. С. 113–116. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018.pdf.

13 Другова О. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 207–212. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32.

14 Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13305/13/I_Zelisko_YFS_2_IS.pdf.

15 Іщенко Н. А. Фінансова діагностика підприємств в системі фінансового контролінгу. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 312–316. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-312-316.

16 Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43.

17 Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text.

18 Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 7–10. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45_2_2018/02.pdf.

19 Кравченко М., Митюк М. Антикризове управління в сучасних економічних умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та

інтелектуальної власності. 2018. № 18. С. 190–198. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6407.18.2018.180382.

20 Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., допов. і перероб. Київ : Кондор, 2020. 396 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/11596.

21 Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. Економічний простір. 2020. № 163. С. 81–84. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-14.

22 Левкович О. В., Яковенко О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79.

23 Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 824 с.

24 Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28.

25 Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89.

26 Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : затв. наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text.

27 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

28 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text.

29 Новик І. Санація підприємства як чинник його фінансово-економічної

захищеності. Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-8.

30 Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 2 (25). С. 119–127. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.119.

31 Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 2 (25). С. 137–145. DOI: https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137.

32 Орєхова А. І., Іванченкова Л. В., Ужва А. М. Аспекти контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами в умовах невизначеності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 120–123. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-22.

33 Орєхова А. І., Іванченкова Л. В., Ужва А. М. Формування системи антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємств. Development Service Industry Management. 2024. № 1. С. 247–252. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(36).

34 Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 57. С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457.

35 Пріб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116.

36 Пріб К. А. Антикризове управління. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 336–362. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27169.

37 Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.

38 Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон

України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text.

39 Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/fin/Fin_kontroling_Ptashenko.pdf.

40 Резнік Н. П., Костиляну В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 181–187. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-20.

41 Румик І. І., Пилипенко О. О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 3(63). С. 51–60. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60.

42 Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 125–128. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17.

43 Сергієнко О. А., Чернов О. О., Гузь О. Б. Удосконалення підсистеми діагностики та попередження кризових ситуацій у діяльності суб'єктів підприємництва. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 114–127. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-114-127.

44 Середа А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-65.

45 Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54.

46 Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.

47 Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.

48 ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Показники фінансової звітності за 2021 рік: баланс та фінансові результати. Zvitnist. URL:

https://zvitnist.com/40972716_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_TRANSMODULBUD.

49 ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Показники фінансової звітності за 2022 рік: баланс та фінансові результати. Zvitnist. URL: https://zvitnist.com/40972716_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_TRANSMODULBUD.

50 ТОВ «ТРАНСМОДУЛЬБУД». Показники фінансової звітності за 2023 рік: баланс та фінансові результати. Zvitnist. URL: https://zvitnist.com/40972716_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_TRANSMODULBUD.

51 Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Бакай А. Особливості реалізації антикризового менеджменту підприємств на засадах контролінгу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 4. С. 264–272. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35.

52 Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Астрая, 2020. 434 с. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/8241.

53 Ужва А. М., Іванченкова Л. В., Орєхова А. І. Місце контролінгу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 2. С. 454–459. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-67.

54 Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059409.pdf.

55 Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288–296. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296.

56 Acharya V. V., Steffen S. The Risk of Being a Fallen Angel and the Corporate Dash for Cash in the Midst of COVID. The Review of Corporate Finance Studies. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 430–471. DOI: https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa013.

57 Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance. 1968. Vol. 23. No. 4. P. 589–609. DOI:

https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x.

58 Altman E. I., Hotchkiss E., Wang W. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy. 4th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 368 p. URL: https://books.google.com/books?id=mcqKDwAAQBAJ.

59 Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. Journal of International Financial Management & Accounting. 2017. Vol. 28. No. 2. P. 131–171. DOI: https://doi.org/10.1111/jifm.12053.

60 Barboza F., Kimura H., Altman E. Machine learning models and bankruptcy prediction. Expert Systems with Applications. 2017. Vol. 83. P. 405–417. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.006.

61 Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z., Glaeser E. L., Luca M., Stanton C. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2020. Vol. 117. No. 30. P. 17656–17666. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117.

62 Beaver W. H. Financial Ratios As Predictors of Failure. Journal of Accounting Research. 1966. Vol. 4. P. 71–111. DOI: https://doi.org/10.2307/2490171.

63 Didier T., Huneeus F., Larrain M., Schmukler S. L. Financing firms in hibernation during the COVID-19 pandemic. Journal of Financial Stability. 2021. Vol. 53. Article 100837. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100837.

64 Ding W., Levine R., Lin C., Xie W. Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. Journal of Financial Economics. 2021. Vol. 141. No. 2. P. 802–830. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.03.005.

65 du Jardin P. Failure pattern-based ensembles applied to bankruptcy forecasting. Decision Support Systems. 2018. Vol. 107. P. 64–77. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.003.

66 Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

67 Fahlenbrach R., Rageth K., Stulz R. M. How Valuable Is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis. The Review of Financial

Studies. 2021. Vol. 34. No. 11. P. 5474–5521. DOI: https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa134.

68 Goodell J. W. COVID-19 and finance: Agendas for future research. Finance Research Letters. 2020. Vol. 35. Article 101512. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101512.

69 Herbane B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. Entrepreneurship & Regional Development. 2019. Vol. 31. No. 5-6. P. 476–495. DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594.

70 Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2020. Vol. 26. No. 5. P. 1067–1092. DOI: https://doi.org/10.1108/ijebr-04-2020-0214.

71 Ohlson J. A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. Journal of Accounting Research. 1980. Vol. 18. No. 1. P. 109–131. DOI: https://doi.org/10.2307/2490395.

72 Shen H., Fu M., Pan H., Yu Z., Chen Y. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. Emerging Markets Finance and Trade. 2020. Vol. 56. No. 10. P. 2213–2230. DOI: https://doi.org/10.1080/1540496x.2020.1785863.

73 Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis. Strategic Management Journal. 2021. Vol. 42. No. 2. P. O16–O27. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.3161.

74 Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11. No. 2. P. 733–769. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134.

75 Zmijewski M. E. Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. Journal of Accounting Research. 1984. Vol. 22. P. 59–82. DOI: https://doi.org/10.2307/2490859.

Додатки

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism кваліфікаційна робота «Управління антикризовою стратегією підприємства», автора: Слета Л.В. містить 57,34 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала доцент кафедри «Фінанси, облік і аудит» Вікторія Орлова

10.12.2024 р.