

УДК: 336.6:005.334:004

Деньга А.Є.

здобувач факультету фінансів

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Стащук Д.М.

к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглянуто підходи до антикризового управління корпоративними фінансами ІТ-підприємств в умовах військової агресії росії проти України. Визначено вплив особливостей фінансової моделі ІТ-бізнесу: домінування нематеріальних активів, залежності від платіжних систем та високої частки витрат на персонал і хмарні ресурси - на формування ризиків ліквідності. Запропоновано управлінські рішення, спрямовані на підтримання платоспроможності та збереження довгострокової вартості бізнесу, а також виокремлено ключові показники моніторингу за станом фінансової стійкості компанії.

Ключові слова. Антикризове управління; корпоративні фінанси; ІТ-підприємства; ліквідність; ризик-менеджмент; вартість бізнесу.

Вступ. Воєнні умови значно ускладнили фінансову стабільність ІТ-підприємств, посиливши валютні та операційні ризики, залежність від платіжної інфраструктури та зовнішніх сервісів. Для бізнес-моделей, що ґрунтуються на інтелектуальному капіталі й цифрових платформах, це створює загрозу касових розривів і втрати інвестиційної привабливості. Існуючі підходи до фінансового управління не завжди забезпечують своєчасне коригування політики витрат і ліквідності. Мета дослідження - обґрунтувати підходи до антикризового управління фінансами ІТ-підприємств, спрямовані на стабілізацію грошових потоків та зниження критичних ризиків у період воєнних подій. Об'єкт дослідження - фінансова діяльність ІТ-підприємств в умовах нестабільності.

Предмет дослідження - методи та інструменти управління ліквідністю, ризиками та вартістю бізнесу.

Теоретико-методологічні засади антикризового управління фінансами ІТ-підприємств. Антикризове управління фінансами передбачає узгодження поточних рішень щодо витрат і джерел фінансування з оцінкою ризиків та підтриманням потенціалу майбутнього розвитку бізнесу. Воно спирається на принципи корпоративних фінансів (структура капіталу, вартість капіталу, управління грошовими потоками), концепцію управління ризиками (Enterprise Risk Management) [1] і підходи до забезпечення безперервності діяльності підприємства. Для ІТ-сектора характерними є такі риси: виручка генерується здебільшого за рахунок підписних моделей монетизації; витрати зосереджені на персоналі, R&D і хмарній інфраструктурі, що робить їх менш гнучкими; частка матеріальних активів невелика, тому доступ до класичного кредитування обмежений. У воєнних умовах посилюється вплив зовнішніх факторів: перебої роботи платіжних систем, зміна податкового резидентства, ризики кібератак, коливання валют. Саме тому ІТ-компанії потребують сценарного фінансового планування із заздалегідь встановленими пороговими значеннями, при досягненні яких підприємство переходить до більш обмежувальної політики витрат.

Діагностика фінансової стійкості та оцінка ризиків. Початковим етапом антикризового управління є складання прогнозу руху коштів на 13 тижнів з оновленням не рідше одного разу на тиждень. Такий прогноз дозволяє своєчасно виявити ризики нестачі ліквідності. Показниками оцінки фінансової стійкості виступає запас ліквідності (cash buffer) - обсяг коштів, достатній для покриття термінових витрат [2]; burn rate - середній обсяг грошових витрат за місяць; runway - період часу, протягом якого підприємство може працювати без додаткових надходжень [3]. Досягнення runway рівня нижче шести місяців слугує підставою для перегляду бюджету та інтенсифікації заходів щодо повернення дебіторської заборгованості.

Далі формується карта ризиків, яка включає валютні ризики (коливання курсу); платіжні ризики (залежність від одного джерела отримання виручки); операційні ризики (перебої в роботі інфраструктури, релокація команд); правові та санкційні ризики тощо. Для кожного ризику визначаються: відповідальна особа, імовірність настання, потенційний вплив і встановлений порядок реагування (протокол). [4]

Інструменти антикризового управління фінансами. У сфері ліквідності доцільним є встановлення мінімального обсягу грошового резерву; пріоритизація платежів з поділом на критичні та відтерміновані; застосування факторингу та фінансування, прив'язаного до доходу, якщо грошові надходження нерівномірні; зниження валютних ризиків завдяки поєднанню виручки та витрат в одній валюті або ж застосуванню хеджування. [5]

При формуванні бюджету використовується підхід «нульової бази», за якого кожна стаття витрат має бути підтверджена з урахуванням її впливу на стабільність діяльності та потенціал отримання прибутку. [6] Планування переходить до rolling forecast, що забезпечує постійне оновлення бюджету. В управлінні доходами першочерговість надається утриманню клієнтів, гнучкому ціноутворенню, диверсифікації платіжних каналів та контролю окупності маркетингових витрат (ROAS).

Висновки. Антикризове управління фінансами ІТ-підприємства в умовах війни потребує поєднання оперативного контролю ліквідності, системної оцінки ризиків і підтримання потенціалу створення вартості у майбутньому. Використання сценарного прогнозування, лімітів і тригерів для ухвалення рішень, а також регулярне бюджетування дозволяють зменшити ймовірність касових розривів і забезпечити стійкість бізнес-моделі.

Список використаних джерел:

1. Hayes A. Enterprise Risk Management (ERM): What It Is and How It Works. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp> (date of access: 05.11.2025).

2. Yasemin Hurcan Emre Balibek Fatoş Koç. How to Set Up A Cash Buffer: A Practical Guide to Developing and Implementing a Cash Buffer Policy. 2020. URL: <https://doi.org/10.5089/9781513563848.061> (date of access: 05.11.2025).
3. Burn Rate і Cash Runway: що це таке, як вирахувати. *Marketing Link LLC*. URL: <https://marketing.link/uk/burn-rate-i-cash-runway-shho-cze-take-yak-vyrahuvaty/> (дата звернення: 05.11.2025).
4. A risk mapping, what is it? *Risk Management Platform*. URL: <https://www.riskmanagementplatform.co/blog/une-cartographie-des-risques-quest-ce-que-cest> (date of access: 05.11.2025).
5. Ganti A. Understanding Foreign Exchange Risk and Hedging Strategies with Examples. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/foreignexchangerisk.asp> (date of access: 05.11.2025).
6. What is zero-based budgeting (ZBB)? *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/ua/performance-management/planning/zero-based-budgeting/> (date of access: 05.11.2025).

УДК 658.16:658.155.2

Ігнатенко О.О.,
студентка факультету маркетингу, 3 курс,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник: Куліш Г.П.,
к.е.н., доцент, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ КРЕДИТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Масштабна військова агресія та економічна нестабільність в Україні зумовили стрімке збільшення кількості суб'єктів корпоративного сектору, які перебувають під загрозою втрати платіжної спроможності та фінансового краху, навіть якщо їхня діяльність є потенційно життєздатною.