

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

**Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»**

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма здобуття освіти : заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Антикризове управління на підприємстві в умовах воєнного стану»

здобувача Палагіної Анжеліки Миколаївни

_____ (підпис)

Науковий керівник: д.е.н.,
професор О.О. Терещенко

_____ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і
контролінгу: д.е.н., професор О.О. Терещенко

_____ (підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1 Теоретико-методичні засади антикризового управління фінансами підприємства в умовах воєнного стану	7
1.1 Фінансова криза на підприємстві: причини та наслідки.....	7
1.2 Зміст та інструменти антикризового управління фінансами підприємства.....	14
1.3 Особливості антикризового управління фінансами в умовах воєнного стану.....	18
 Розділ 2 Діагностика фінансового стану ТОВ «АВАКОМ».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АВАКОМ» в контексті сучасних економічних умов.....	24
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства до початку та під час воєнного стану.....	28
2.3 Інтегральна фінансова діагностика підприємства з використанням рейтингових моделей	35
 Розділ 3 Напрями антикризового управління фінансами ТОВ «Аваком» в умовах воєнного стану.....	46
3.1 Формування антикризової фінансової стратегії розвитку ТОВ «АВАКОМ» в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови	46
3.2 План антикризових заходів підприємства	54
3.3 Оцінка ефективності антикризових заходів підприємства	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування підприємств в умовах військового стану є не лише надскладним практичним викликом, а й теоретичною проблемою, що потребує нової парадигми управлінських рішень. У період системної кризи, спричиненої збройною агресією, підприємства стикаються з комплексом руйнівних впливів: втрата виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, нестача обігового капіталу, зменшення ліквідності, уповільнення обороту активів, скорочення ринку збуту, інфляційні перекоси, нестабільність національної валюти. У цих умовах особливої ваги набуває здатність суб'єктів господарювання не лише виживати, а й трансформувати фінансову модель у відповідь на виклики невизначеності. Антикризове управління перестає бути реакцією на зовнішній стрес - воно трансформується у проактивну систему, що поєднує адаптаційні, інноваційні й превентивні механізми в умовах обмежених ресурсів.

Національні підприємства, особливо у галузях, що мають стратегічне або інфраструктурне значення, змушені шукати нестандартні рішення для стабілізації грошових потоків, реструктуризації заборгованостей, диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат і підвищення ефективності використання активів. До цього додається правова специфіка періоду воєнного стану, яка передбачає форс-мажорні обставини, призупинення контрактних зобов'язань, зміни у податковому режимі, обмеження доступу до фінансових ринків і загрозу втрати контролю над обліковими процесами. Усе це створює нову реальність, у якій класичні інструменти управління фінансами потребують переосмислення, а антикризова стратегія має стати основним каркасом підприємницького мислення. Особливо гостро стоїть питання формування фінансової стратегії, здатної враховувати ризики як оперативного рівня, так і середньострокових змін макроекономічного середовища. Не менш складною є проблема оцінки

фінансового стану в умовах дефіциту інформації, невизначеності динаміки зовнішніх факторів та низької прогнозованості поведінки контрагентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи антикризового управління фінансами досліджували Адамська О. С., Кривов'язюк І. В., Болотнов Д. Г., Кущик А. П., Ладунка І. С., Борзенко В. І., Кульчій І. О. Зокрема, в їхніх роботах обґрунтовуються підходи до формування антикризових стратегій, описуються інструменти діагностики, механізми реструктуризації заборгованості, а також особливості фінансового управління в умовах дестабілізації. У працях Вороніна А. Д. і Кущика А. П. розкрито значення гнучкої трансформації фінансових систем підприємства у відповідь на зовнішні загрози. Разом із тим, значна частина досліджень не враховує нових параметрів воєнного стану, зокрема впливу системних ризиків, критичної інфраструктури, форс-мажорних змін контрактного середовища, що зумовлює необхідність уточнення інструментарію антикризового управління та розробки адаптивної фінансової моделі, релевантної для умов війни.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розкриття теоретико-методичних основ антикризового управління фінансами підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо антикризового управління фінансами в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити причини виникнення фінансової кризи на підприємстві та її потенційні наслідки
- проаналізувати зміст, інструменти й підходи до антикризового управління фінансами
- систематизувати основні ризики, виклики та загрози для підприємств у період воєнного стану
- охарактеризувати діяльність ТОВ «АВАКОМ» у контексті сучасних економічних умов
- провести порівняльний аналіз фінансового стану підприємства до початку та в період воєнного стану

- здійснити інтегральну діагностику фінансової стійкості підприємства за допомогою рейтингових моделей
- запропонувати напрями формування антикризової фінансової стратегії розвитку
- розробити план антикризових заходів і здійснити оцінку їх ефективності

Об’єкт дослідження - процес антикризового управління фінансами підприємства в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження - фінансові механізми, інструменти та моделі антикризового управління, що застосовуються підприємством у період воєнного стану, а також методи оцінки ефективності таких заходів.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного узагальнення для формування понять і підходів до антикризового управління; порівняльного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства до і під час війни; економіко-математичні методи - для інтегральної діагностики; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін; експертно-аналітичний підхід - для формування пропозицій щодо оптимізації фінансових стратегій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації знань про антикризові механізми управління фінансами в умовах надзвичайних ситуацій. Методична цінність визначається розробкою алгоритму інтегральної діагностики фінансового стану в умовах нестабільності. Практичне значення полягає в можливості використання результатів дослідження для розробки фінансових стратегій на підприємствах, що діють у зоні ризику або відновлюють діяльність у післявоєнний період.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти, фінансову звітність ТОВ «АВАКОМ», матеріали профільних конференцій, нормативно-правові акти України, що регламентують антикризову діяльність.

Апробація матеріалів кваліфікаційної бакалаврської роботи. Основні положення дослідження представлені на студентській науково-практичній конференції «Антикризове управління в реаліях сьогодення» (м. Київ, 2025).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Фінансова криза на підприємстві: причини та наслідки

Фінансова криза на підприємстві виникає не як результат одномоментного збою, а як довготривалий процес, спричинений багаторівневою сукупністю детермінант, що поступово дестабілізують фінансово-господарську рівновагу. На першому плані постає структурна природа проблеми, яка охоплює нераціональне співвідношення між видами активів, низький рівень ліквідності, неефективну політику формування капіталу, диспропорції в системі управління витратами й надмірну інерційність фінансових потоків. Сюди також входить спотворена або застаріла бізнес-модель, яка не відповідає поточним умовам функціонування ринку, втратила здатність генерувати позитивний фінансовий результат і знижує гнучкість системи адаптації до динаміки середовища. Як наслідок, капітал втрачає свою ефективність, а показники рентабельності зазнають критичного зниження. Порушення пропорційності між оборотними й необоротними активами може призводити до фінансового перенавантаження на дебіторську або кредиторську частину балансу, що своєю чергою створює умови для формування дефіциту обігових коштів і втрати платоспроможності. У разі накопичення структурних дисбалансів підприємство поступово переходить із зони стійкого розвитку в зону ризику, втрачаючи здатність до самофінансування, що є першою ознакою формування кризи на глибинному рівні [8, с. 26].

Паралельно із внутрішньою трансформацією розгортається вплив зовнішньоекономічних чинників, які через механізми екзогенних шоків посилюють деструктивну динаміку. Макроекономічна нестабільність,

інфляційні сплески, девальвація національної валюти, зміни у фіскальній або монетарній політиці транслиуються у зростання вартості запозичень, зниження попиту на продукцію, звуження ринкових ніш. У таких умовах зростає ризик дефолту за кредитними зобов'язаннями, а також зменшується довіра контрагентів, що викликає ланцюгову реакцію скорочення ділової активності. Експортноорієнтовані підприємства зазнають подвійного тиску: з одного боку - обмеження платоспроможного попиту на зовнішніх ринках, з іншого - посилення бар'єрів доступу до ресурсів через логістичні ускладнення або зміни у митному регулюванні. Водночас імпортозалежні суб'єкти економіки змушені реагувати на коливання валютного курсу, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та структуру витрат, роблячи фінансові показники нестійкими до будь-яких коливань. В умовах глобальної волатильності такі підприємства втрачають можливість довгострокового стратегування і переходять до виживання через тактичні компроміси, що посилює їхню внутрішню фрагментацію.

Внутрішньоопераційна площина поглиблює проблему через неефективні управлінські рішення, повільну реакцію на зміни, помилки у розрахунках рентабельності окремих бізнес-напрямів або відсутність антикризових механізмів у структурі управління ризиками. У багатьох випадках підприємства не формують системи раннього виявлення ознак дестабілізації, що перешкоджає своєчасному втручання на рівні оперативного та стратегічного менеджменту. Застарілі алгоритми планування, централізовані бюджети без гнучких параметрів, обмежена кількість сценарних моделей для прогнозування грошових потоків створюють умови, за яких підприємство втрачає керованість. Коли ланцюги постачання розриваються або виробничі цикли порушуються, відсутність гнучкої структури прийняття рішень призводить до інерції в управлінні кризою, що прискорює процес деградації фінансових показників. Ускладнення ліквідності, неможливість покриття короткострокових зобов'язань і зростання операційних збитків супроводжується втратою репутаційного капіталу, що

обмежує доступ до зовнішнього фінансування навіть у разі короткострокових позик. Підприємство починає використовувати внутрішні резерви, які в умовах низької маржинальності швидко вичерпуються, і тоді виникає феномен внутрішньої фінансової емболії - коли зупиняється внутрішній оборот капіталу [11, с. 58].

Ідентифікація фінансової кризи потребує системи верифікованих критеріїв, які відображають зміни в динаміці фінансово-економічних показників і сигналізують про перехід підприємства в кризовий режим функціонування. У цьому контексті значення мають не лише стандартні індикатори платоспроможності й ліквідності, але і багатофакторні індекси, які враховують синергію зовнішніх і внутрішніх параметрів. На практиці найчастіше ознаками початкової фази є зменшення темпів зростання виручки, зниження операційної рентабельності, порушення співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, зміщення структури активів у бік малоліквідних позицій. Особливо інформативними є коефіцієнти швидкої ліквідності, покриття, автономії, обіговості капіталу, динаміка EBITDA та її співвідношення до сукупного боргу. Якщо ці параметри демонструють стійке зниження протягом кількох звітних періодів, то підприємство вступає у фазу прихованої кризи, яка часто не фіксується зовнішніми аудиторськими процедурами через затримку в реакції бухгалтерської звітності. У таких випадках необхідне залучення комплексного фінансового скринінгу із застосуванням методів дискримінантного аналізу, побудови інтегральних оцінок на базі Z-score моделей, а також аналізу грошових потоків на рівні проектів [2, с. 25].

Нерідко спостерігається ситуація, коли менеджмент підприємства ігнорує слабкі сигнали фінансової дестабілізації, зосереджуючись на підтримці зовнішньої стабільності через кредитування або відстрочення зобов'язань. Така стратегія лише поглиблює кризу, оскільки приховане накопичення проблем переводить їх у фазу відкритого дефіциту ліквідності, коли навіть короткострокові обов'язки стають непідйомними. У таких

випадках виникає ефект лавини: один проблемний сегмент бізнесу призводить до дестабілізації суміжних процесів, а відсутність антикризових резервів і процедур загострює ситуацію до точки неповернення. Криза стає не лише фінансовою, а й управлінською, оскільки втрачається стратегічне бачення, а оперативне управління переходить у режим гасіння пожеж, втрачаючи системність і логіку. Паралельно зростає тиск з боку акціонерів, інвесторів, фінансових інститутів, які вимагають негайних дій, що унеможлиблює впровадження довготривалих реструктуризаційних механізмів. Відсутність довіри до керівництва часто призводить до зміни управлінської команди, що супроводжується ще більшою деструкцією внутрішніх процесів і кадровими втратами [5, с. 7].

В деяких випадках причиною фінансової кризи виступає невідповідність між зростанням підприємства та його фінансовим потенціалом. Надмірна експансія, зростання обсягів виробництва без відповідної диверсифікації джерел фінансування або без розрахунків на окупність інвестиційних проектів призводить до перевантаження кредитного плеча, втрати контролю над витратами і падіння рентабельності інвестованого капіталу. Це особливо характерно для підприємств, які реалізують масштабні інфраструктурні або інноваційні проекти без достатнього аналізу чутливості до ризиків. Розриви між очікуваними грошовими потоками і фактичними надходженнями створюють касові розриви, які ускладнюють обслуговування заборгованості, а неврахування факторів ринку або технологічних бар'єрів призводить до зниження конкурентоздатності. У таких умовах навіть позитивна динаміка виручки не гарантує фінансової стійкості, оскільки відбувається накопичення непродуктивних активів і збільшення амортизаційного навантаження на поточні результати діяльності. Якщо одночасно не формуються внутрішні джерела поповнення обігових коштів, то підприємство опиняється в пастці фінансової втоми, коли навіть короткострокове поліпшення показників не змінює загальної деградації.

Фінансова криза на підприємстві ніколи не обмежується суто бухгалтерською площиною - вона трансформується у багатовекторний процес, що проникає в усі ключові функціональні зони організації, спричиняючи деструкцію виробничих ланцюгів, параліч інвестиційної динаміки й соціальну деградацію колективного середовища. На першому етапі зазвичай виникають точкові збої, які не завжди виявляються системно, але вже тоді змінюється поведінка ресурсних потоків: сповільнюється обіг сировини, виникає дефіцит постачань або перебої в технічному забезпеченні виробництва. Коли скорочуються обігові кошти, зменшується інтенсивність закупівель, і підприємство змушене переходити на режим економії, що відображається на якості продукції, порушує налагоджений ритм технологічного циклу й викликає втрату продуктивності. Надалі відбувається накопичення незавершеного виробництва або простоїв обладнання, що формує каскад ефектів - від падіння обсягів випуску до втрати контрактів через невиконання зобов'язань. У таких умовах підприємство поступово втрачає стабільність на рівні операційної діяльності: відбувається десинхронізація між плановими показниками та фактичними результатами, зростає відхилення між обліковими й реальними витратами, а система внутрішнього контролю втрачає актуальність [6, с. 27].

Якщо ситуація ускладнюється, то втрачається спроможність здійснювати капітальні вкладення. Інвестиційна стагнація на фоні фінансової нестабільності має відкладений, але довготривалий ефект. У таких випадках припиняються або заморожуються проєкти модернізації, не оновлюється технологічна база, не впроваджуються нові розробки, що в умовах високої конкуренції фактично означає відставання у продуктивності й втрату ніш на ринку. Підприємство не лише не генерує нову вартість, але й втрачає здатність утримувати поточну. Будь-яке скорочення інвестиційного бюджету веде до зменшення інноваційної активності, зниження мотивації персоналу до творчої праці, втрати стратегічного вектора розвитку. У довгостроковій перспективі це відображається у зменшенні коефіцієнта оновлення основних засобів, у

підвищенні амортизаційного навантаження на залишкові ресурси, що виводить підприємство з циклу сталого розвитку й переводить його у режим адаптаційного реагування. Будь-яке інвестування у таких умовах стає ризикованим або недоцільним, а залучення зовнішніх ресурсів унеможлиблюється через високий рівень боргового навантаження або недовіру з боку інституційних кредиторів. Таким чином, кризовий ефект мігрує з короткострокової площини в інституційну, де порушується саме стратегічне позиціонування підприємства в економічному середовищі.

Окремо варто розглянути вплив фінансової кризи на соціальний сегмент підприємства, адже саме людський капітал зазнає одних із найболючіших трансформацій. Зменшення фінансової стійкості, зниження ліквідності й прибутковості змушують менеджмент переходити до антикризового скорочення витрат, що найчастіше починається з фонду оплати праці, скорочення чисельності персоналу, зменшення бонусних і преміальних виплат. Це не лише викликає демотивацію співробітників, але й провокує внутрішню напругу, зниження рівня лояльності, зростання плинності кадрів, втрату кваліфікованих спеціалістів. Особливо відчутним є руйнування неформальної корпоративної культури, яка в умовах кризи перестає виконувати функцію згуртування, натомість трансформується в середовище недовіри, обережності й тривоги. Падає рівень комунікаційної відкритості, слабшає горизонтальна інтеграція в команді, і на тлі цього виникають приховані конфлікти, що унеможливлюють ефективну міжвідділову взаємодію. Такий соціальний дисбаланс часто посилюється тим, що в умовах кризи не здійснюються інвестиції у навчання, розвиток і адаптацію персоналу, що призводить до зниження людського потенціалу як джерела майбутньої конкурентоспроможності [15, с. 68].

Фінансова криза трансформується у поведінкові зміни не лише на рівні персоналу, а й у зовнішніх взаємозв'язках підприємства. У періоди погіршення фінансових показників змінюється структура ділових комунікацій: контрагенти вимагають авансових платежів, постачальники

змінюють умови поставок, банки переглядають кредитні ліміти, а клієнти втрачають довіру до стабільності виконання зобов'язань. Це призводить до зниження комерційної гнучкості, втрати здатності до маневрування в переговорах, послаблення позицій у ланцюгах створення вартості. Якщо додати до цього ризик падіння кредитного рейтингу, то підприємство втрачає не лише доступ до фінансових ринків, а й репутаційний капітал, який формувався роками. Така втрата є набагато складнішою для відновлення, ніж балансова реструктуризація, оскільки вона залежить не лише від фінансових показників, а й від глибини довіри у відносинах з партнерами. У разі затяжної кризи, підприємство потрапляє в ситуацію комунікаційного вакууму, коли вже не може ініціювати вигідні угоди, а змушене погоджуватися на некомфортні умови для збереження обсягів збуту, що посилює розрив між операційними витратами та доходами.

У довгостроковій перспективі фінансова криза набуває ознак інституційної ерозії. Це виявляється у втраченій ідентичності бізнес-моделі, ослабленні корпоративного управління, дефрагментації місії й стратегічного бачення. Підприємство поступово втрачає свою цільову функцію, починає орієнтуватися на короткотермінове виживання, відмовляючись від довготривалих стратегічних пріоритетів. Це проявляється у переорієнтації ресурсів із капітальних витрат на покриття поточних зобов'язань, у відмові від участі в довгострокових галузевих програмах або технологічних кластерах. Втрачається перспектива інтеграції в нові ринки, нівелюється потенціал до залучення венчурного капіталу або грантових ресурсів, а сама структура бізнесу набуває рис закритої, самодостатньої і водночас деградуючої системи.

Порушення провадження у справі про банкрутство регламентується статтею 34 Кодексу України з процедур банкрутства. Ініціатива можлива, якщо боржник не виконує грошові зобов'язання понад 30 днів, а сума боргу перевищує триста мінімальних зарплат. Кредитор звертається до господарського суду, додаючи докази виникнення боргу (стаття 39). Якщо заяву подає сам боржник, він зобов'язаний додати фінансову звітність, що

підтверджує загрозу неплатоспроможності (стаття 38). Суд перевіряє обґрунтованість - і лише після цього відкриває провадження, вводячи мораторій (стаття 41), що зупиняє стягнення, арешти й штрафи. Подальшу оцінку платоспроможності здійснює арбітражний керуючий - із правом формувати план санації або підготувати підприємство до ліквідації (стаття 49 [19]).

При тривалому стані неплатоспроможності - навіть за відсутності завершеної санації - суд може визнати боржника банкрутом (стаття 62). Це застосовується, якщо очевидна незворотність фінансової деградації. У результаті запускається ліквідаційна процедура, яка включає інвентаризацію активів, у тому числі нематеріальних (стаття 60), і створення ліквідаційної маси. Розрахунок із кредиторами проводиться згідно з черговістю, установлену статтею 64: спершу - витрати провадження, далі - зобов'язання перед працівниками, бюджетом і кредиторами [19]. Після завершення суд видає ухвалу про закінчення ліквідації, а підприємство виключається з Єдиного державного реєстру юридичних осіб.

1.2 Зміст та інструменти антикризового управління фінансами підприємства

Антикризове управління фінансами підприємства являє собою цілісну систему заходів, які мають за мету не тільки подолання негативних фінансових зрушень, а й формування умов для стійкого відновлення економічної життєздатності суб'єкта господарювання. Його специфіка полягає в поєднанні адаптивних, діагностичних, реструктуризаційних і превентивних інструментів, що дозволяють формувати системну відповідь на внутрішні й зовнішні загрози, які трансформують фінансову стабільність у зону ризику. На першому етапі реалізується аналітична складова, яка фіксує початок відхилень у таких фінансових параметрах, як коефіцієнт покриття, динаміка грошових

потоків, рівень маржі, оборотність капіталу та питома вага короткострокових зобов'язань у структурі пасиву.

Після виявлення проблеми, основний фокус зміщується на стабілізаційний рівень, де застосовуються конкретні інструменти підтримки ліквідності. Підприємство має забезпечити збалансованість короткострокових активів і зобов'язань, і це досягається через застосування таких заходів, як фінансовий лізинг, факторинг, конверсія дебіторської заборгованості у грошові надходження, укладення договорів на консигнацію, використання програми рефінансування заборгованості під заставу обігових активів. Тут важливим є не стільки залучення ресурсів, скільки оптимізація їх обороту, тому що інтенсивність циркуляції фінансів визначає здатність підприємства виживати в умовах ресурсного дефіциту. Антикризова модель управління ліквідністю також включає використання так званих treasury-функцій, які дозволяють формувати поточні баланси в межах касового розриву і передбачати надходження з похибкою не більше 5% на інтервалі одного тижня. У деяких випадках використовуються моделі cash-pooling, якщо підприємство є частиною холдингу або фінансово-інтегрованої структури, що дозволяє централізувати залишки коштів і спрямовувати їх на покриття дефіцитів у найбільш вразливих підрозділах [13, с. 41].

Другим напрямом виступає забезпечення платоспроможності, що означає здатність підприємства не тільки оперативно реагувати на поточні потреби, а й утримувати сталу фінансову спроможність у середньостроковій перспективі. Тут головну роль відіграють інструменти реструктуризації заборгованості: пролонгація строків повернення, зміна структури боргу, конверсія зобов'язань у пайову участь або квазікапітал, використання умовних зобов'язань у вигляді відстрочених виплат, зниження відсоткової ставки за обслуговування боргу в обмін на корпоративні права. Крім того, застосовується механізм переговорного впливу із кредиторами та інвесторами, в межах якого підприємство демонструє антикризову програму дій, що включає не лише плани скорочення витрат, а й конкретні проєкти оптимізації

внутрішніх процесів, що здатні покращити фінансові потоки. Таке структурування обов'язково має супроводжуватися аудитом джерел обслуговування боргу, оцінкою cash-flow sensitivity до змін у виручці та тестуванням сценаріїв з імовірністю дефолту в залежності від швидкості капіталізації поточних зобов'язань.

Наступна площина - реструктуризація витрат, де основною метою є не просто скорочення витрат, а приведення їх у відповідність до рівня операційної ефективності без втрати критичних функцій. На практиці це означає впровадження бюджетування з нульової бази, при якому кожна витрата проходить верифікацію за критерієм «функціональної необхідності», тобто існує лише у разі безпосереднього впливу на створення доданої вартості. Це також передбачає перегляд складу постійних і змінних витрат, виявлення прихованих витрат, оптимізацію облікової політики та перехід на електронні платформи для управління закупівлями. У багатьох випадках успішна реструктуризація витрат супроводжується впровадженням контролінгових інструментів - внутрішніх фінансових панелей, що в реальному часі демонструють відхилення фактичних витрат від планових, формують динамічні бюджети і дозволяють прогнозувати грошовий розрив ще до його настання. Також можуть використовуватись інструменти енергетичного аудиту, логістичної оптимізації, укрупнення технологічних ланцюгів з метою зменшення трансакційних витрат, діджиталізація операційної звітності та консолідація функціональних блоків через створення центрів компетенцій, які дозволяють знижувати адміністративні витрати без втрати якості управління.

Важливою функцією антикризового управління виступає адаптація до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті застосовується стратегічне бюджетування з елементами сценарного аналізу, при якому моделюються кілька можливих траєкторій розвитку подій, і для кожної з них розробляється специфічна конфігурація фінансових рішень. Наприклад, підприємство моделює ситуацію з подальшим падінням попиту на 20%, зростанням інфляції на 8% або зниженням кредитної лінії на 15%, і для кожного випадку

формується адаптивний план з чіткими KPI на місячному горизонті. Одночасно формуються резерви ліквідності в межах щонайменше двотижневого покриття поточних витрат, а також створюється пул контрактів, які можуть бути реалізовані з відтермінуванням при потребі швидкої мобілізації грошових потоків. У деяких випадках застосовується принцип «живого балансу», коли активи переоцінюються щомісяця з метою ідентифікації нефункціональних компонентів, які можуть бути реалізовані для генерації грошових ресурсів. Також важливо враховувати ризик втрати основних клієнтів, тому запроваджується принцип багатоканальної виручки, при якому бізнес диверсифікує продажі за регіонами, сегментами, каналами розповсюдження, щоб мінімізувати залежність від окремих контрагентів [12, с. 14].

У сучасних умовах невід'ємним елементом антикризового управління виступає впровадження фінансових інформаційних систем, які дозволяють створювати інтегроване середовище аналізу, прогнозування та оперативного управління. Сюди входить використання ERP-систем із фінансовими модулями, хмарних сервісів для управління казначейством, бізнес-аналітики на базі Power BI або Tableau, системи управління ризиками типу SAP GRC. Такі інструменти дозволяють автоматизувати рутинні функції, створити динамічні моделі грошових потоків і побудувати цифрові дашборди з ключовими індикаторами ефективності (KPI), які забезпечують постійний моніторинг фінансового стану. Паралельно впроваджуються елементи фінансової комплаєнс-культури, яка формує інституційну дисципліну витрат, підвищує відповідальність менеджменту за прийняті фінансові рішення, а також стимулює внутрішню антикризову ініціативу. Усе це дозволяє підприємству перейти від реагування до проактивного управління, коли кризові явища не лише фіксуються, а й передбачаються з достатнім горизонтом часу для підготовки адаптаційної відповіді [3, с. 11].

Антикризове управління фінансами підприємства також потребує гнучкої організаційної структури, яка здатна оперативно акумулювати та

перерозподіляти ресурси. З цією метою створюються спеціальні антикризові штаби, тимчасові кросфункціональні команди з правом прямого доступу до ресурсів і можливістю приймати фінансові рішення поза стандартною ієрархією. Такі структури мають бути забезпечені внутрішнім аудитом, аналізом фінансових ризиків, регулярними антикризовими сесіями, на яких розглядаються всі фінансові відхилення, оцінюється ступінь реалізації стабілізаційних заходів і приймаються рішення щодо адаптації стратегії. Такий формат дозволяє забезпечити високу швидкість реакції, уникати бюрократичних зволікань і зосередити увагу на тих напрямках, які мають максимальний вплив на фінансову життєздатність підприємства в умовах невизначеності. У цьому сенсі антикризове управління фінансами є не лише інструментом стабілізації, а й платформою для трансформаційної реструктуризації, що дозволяє не просто вижити, а й вийти з кризи більш адаптивним, ефективним і конкурентоспроможним суб'єктом господарювання.

1.3 Особливості антикризового управління фінансами в умовах воєнного стану

У період дії воєнного стану підприємства потрапляють у стан багатовимірної турбулентності, що трансформує всі компоненти економічної діяльності - від виробництва до фінансового прогнозування, від кадрової стабільності до формування вартості. Зовнішні загрози в умовах воєнного конфлікту носять не лише економічний, а й системний характер, змінюючи саму логіку функціонування бізнесу як автономної господарської одиниці. На першому рівні домінують загрози безпекового характеру, пов'язані із прямими наслідками бойових дій - руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, окупація або знеструмлення логістичних вузлів, втрата контролю над активами, евакуація устаткування. Це спричиняє фактичну неможливість реалізації виробничих планів, а також унеможливорює

виконання контрактних зобов'язань, що підриває довіру постачальників, клієнтів і фінансових установ. У таких умовах підприємства зіштовхуються із втратою фізичного доступу до складів, баз постачання, енергетичних мереж, що провокує тимчасову або тривалу зупинку діяльності. Ці процеси супроводжуються паралічем матеріального забезпечення, втратою запасів сировини й комплектуючих, неможливістю провести модернізацію або ремонт, що призводить до поступового зниження технічної готовності виробничих потужностей [7, с. 27].

На макроекономічному рівні діють синергетичні загрози, зокрема інфляційне тиснення, валютна турбулентність, дисбаланс між фіскальною й монетарною політикою, що негативно впливає на доступ до кредитних ресурсів. Динаміка цін на енергоносії, зумовлена зниженням обсягів імпорту, руйнуванням логістичних артерій або перекриттям каналів постачання, створює асиметрію витрат, яка перекладається на собівартість продукції. Такий шок знижує маржинальність, викликає зростання касових розривів, спричиняє дефіцит обігових коштів навіть у компаній із традиційно стабільною економікою. У разі залежності від імпорту сировини або компонентів ситуація погіршується через затримки на митницях, зростання ставок на перевезення, обмеження руху транспорту й зниження швидкості обробки вантажів. Усе це впливає на порушення ритмічності виробничого процесу й формує кластери збоїв, що акумулюють ризики з відстроченим ефектом: підприємство функціонує на межі рентабельності, але накопичує внутрішні суперечності, які виливаються в неспроможність виконати плани з оновлення, заміщення або масштабування.

Окрему групу ризиків становлять енергетичні обмеження. У період війни підприємства втрачають гарантований доступ до електроенергії, тепла, пального, що порушує базові умови технологічного циклу. Електроенергетичні кризи, пов'язані з руйнуванням генеруючих потужностей або атакою на об'єкти критичної інфраструктури, змушують компанії переходити на дизель-генератори, акумулюючі системи, тимчасові джерела

постачання, що не дозволяють забезпечити сталу якість і тривалість виробничого процесу. У структурі витрат зростає частка витрат на енергоносії, що робить продукт менш конкурентоспроможним. Якщо підприємство не має автономного джерела енергозабезпечення, його діяльність стає фрагментованою й епізодичною, що негативно впливає на логістику постачань, планування змін і контрактну дисципліну. Також слід враховувати вплив сезонного чинника: у зимовий період дефіцит тепла або газу трансформується в загрозу припинення технологічного циклу у сферах, де підтримка температурного режиму є критичною. У таких умовах необхідна гнучка стратегія енергетичної адаптації, яка включає мультиджерельність, конверсію ліній на менш енергомісткі формати й навіть тимчасову релокацію виробничих кластерів за межі зони ризику [14, с. 35].

Низка внутрішніх викликів посилюється під впливом зовнішнього тиску, і найперший серед них - кадровий. Унаслідок мобілізації, міграції або добровільної евакуації підприємства втрачають кваліфікованих працівників, середній вік персоналу зростає, а продуктивність праці знижується. Зникає ефект кадрової тяглості, порушується інституційна пам'ять, коли знання, навички й практичний досвід не передаються. У цих умовах відділи кадрів і внутрішнього навчання стають стратегічними осередками відновлення функціональної спроможності компанії. Але навіть за наявності бюджету на підготовку персоналу, проблема полягає в нестачі часу й ресурсів для повноцінного освоєння технологічних процесів. Додатково ускладнюється питання психологічної стійкості колективу, особливо в умовах частих повітряних тривог, стресових навантажень, зниження соціальної підтримки. Це позначається на рівні залученості працівників, порушує баланс між трудовим навантаженням і мотивацією, формує ознаки синдрому емоційного вигорання навіть серед адміністративного персоналу. Щоб протидіяти таким тенденціям, компанії впроваджують гнучкі графіки, внутрішню психологічну підтримку, ротацію персоналу та тимчасову лібералізацію стандартів KPI.

Паралельно з кадровими ризиками загострюється виклик втрати ринків збуту. У період війни зникають традиційні канали продажу, частина територій стає недоступною, порушується транспортна доступність. Якщо компанія орієнтувалася на експорт, вона стикається з перекриттям портів, обмеженням на перевезення через прикордонні переходи, зростанням вартості логістики, а також девальваційним тиском на національну валюту, що порушує ціноутворення. У разі внутрішньої орієнтації - падає платоспроможний попит, особливо в регіонах, які перебувають у прифронтовій зоні. Споживачі змінюють структуру витрат, переходять до економічного поведінкового патерну, що скорочує попит на продукцію тривалого вжитку, інноваційні рішення та B2B-товари. Це змушує підприємства переформатовувати маркетингову стратегію, скорочувати виробничі лінії, змінювати позиціонування, виводити нові товарні групи з нижчим ціновим позиціонуванням. Але у випадку низької еластичності витрат підприємство може втратити здатність до адаптації, що призводить до вичерпання ринкової ніші й маргіналізації [9, с. 9].

Ризики управлінської неефективності також посилюються через зміну форм організації бізнесу в період військових дій. Частина менеджменту може бути недоступною, ухвалення рішень затягується, зростає питома вага дистанційного управління без належного рівня інтеграції інформаційних систем. Це створює затримки в оперативному контролі, ускладнює моніторинг ефективності, знижує якість зворотного зв'язку. У багатьох підприємств відсутні адаптивні протоколи реагування, і стратегія дій формується інтуїтивно, на основі фрагментарних даних. Немає чіткої антикризової карти, відсутні межові показники спрацювання сценаріїв реагування. Також поглиблюється ризик дублювання функцій, конфліктів інтересів, втрати синергії між структурними підрозділами. У разі централізації управління слабо функціонують периферійні відділи, а в умовах децентралізації втрачається контроль за ресурсами, бюджетами й поточними витратами. Це

створює дисонанс між стратегічними цілями й оперативними діями, провокує інституційні збої та поглиблює організаційну дезорієнтацію [4, с. 19].

У комплексі всі описані виклики й загрози формують нову парадигму функціонування підприємства, в якій класичні інструменти планування, бюджетування, управління ризиками перестають працювати в лінійному режимі. Виникає потреба у гібридному підході, що базується на поєднанні сценарного моделювання, динамічного моніторингу ключових параметрів (особливо cash-flow, stock turnover, cycle time), трансформації бізнес-моделі у мобільну архітектуру, здатну швидко реагувати на зміну координат середовища. Підприємства, що адаптуються, будують альтернативні ланцюги постачання, розширюють мультиканальність збуту, інтегрують локальні ринки, укріплюють внутрішню логістику через міжрегіональні склади й консолідовані транспортні хаби. Це вимагає не лише фінансових ресурсів, а й внутрішньої спроможності до структурних змін, що не кожна організація може реалізувати. Таким чином, виклики воєнного періоду не просто ставлять під сумнів стабільність, а створюють нову реальність, в якій конкурентоспроможність залежить від гнучкості, швидкості реакції, енергетичної автономії, управлінської дисципліни та здатності до інституційної реорганізації в межах короткого операційного циклу.

Упродовж 2022–2024 років Україна демонструє виразну зміну інституційного профілю неплатоспроможності, яка дедалі частіше набуває характеру не індивідуальних випадків, а системної закономірності. Динаміка справ про банкрутство юридичних осіб свідчить про сталий тренд: у 2022 році зареєстровано 569 справ, у 2023 - вже 833, а в 2024 - 813 [32]. Однак ще більш різкою є ескалація справ про неплатоспроможність, кількість яких зросла з 401 у 2022 році до 604 у 2023 і 942 у 2024 [32]. Така статистика сигналізує про дестабілізацію механізмів внутрішньої ліквідності підприємств, зниження оборотності активів та наростання невиконаних контрактних зобов'язань, що поступово виводить компанії за межі функціональної життєздатності. Додаткову вагу має стрімке зростання проваджень щодо фізичних осіб - у 2024

році відкрито 651 справу, тоді як у 2023 році – 575 [32]. Це означає не лише інституційне поширення механізму банкрутства фізосіб (введеного в Україні лише у 2020 році), а й те, що за умов інфляції, зниження реальних доходів і втрати джерел стабільного прибутку населення дедалі частіше вдається до юридичної процедури списання боргів як засобу фінансового перезапуску.

Територіально найвищі показники банкрутств припадають на Київ (95), Київську область (58) і Дніпропетровську (53), що корелює з густотою бізнес-активності. Середній вік банкрутів – від 25 до 45 років, а жінки становлять 51%, що вказує на гендерну симетрію ризиків. Паралельно, попри збереження високої банківської ліквідності у 2023 році, кредитний портфель скорочувався – що означає обмежений доступ бізнесу до реального фондування. У секторі комунальних підприємств відзначено завершення діяльності понад 1,4 тис. одиниць за останнє десятиліття, з піком у 2021 році. Усе це формує контур складної фінансової трансформації на рівні держави, де банкрутство стає не винятком, а механізмом ринкового оновлення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «АВАКОМ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АВАКОМ» в контексті сучасних економічних умов

ТОВ «АВАКОМ» функціонує в умовах виразної трансформації галузевого середовища, де оптова торгівля фармацевтичними товарами втрачає ознаки класичного ринку і дедалі більше тяжіє до поліструктурної моделі з високим ступенем концентрації. З огляду на обраний напрям діяльності - класифікований як 46.46 - компанія має справу з одночасною вертикаллю логістичного ланцюга, що поєднує медичне виробництво, складське зберігання, транспортну обробку й оптове посередництво. У структурі господарських процесів присутні й елементи фінансової дистрибуції, адже основна товарна маса в опті потребує специфічних умов постачання та передбачає значний обсяг операцій з відстроченою оплатою [31, с. 11].

В цих умовах компанія конкурує не лише з національними фармацевтичними гігантами, але й з нішевими імпортерами, а також з гібридними структурами, які інтегрують оптову торгівлю з роздрібною мережею та логістикою останньої милі. Із 2018 року, попри високий рівень нормативного регулювання сфери, ТОВ «АВАКОМ» демонструє ознаки поступової адаптації до ринкових викликів: розширено напрямки діяльності, додано виробництво медичних інструментів, електромедичного устаткування, роздріб через спеціалізовані канали та діджитал-торгівлю, що свідчить про намагання створити умовно стійку екосистему на перетині медицини, електроніки та ІТ-механізмів збуту. На початку діяльності підприємство обмежувалося базовими поставками й дистрибуцією, однак із 2020 року почали з'являтися ознаки горизонтальної інтеграції через додавання роздрібного сегмента, монтажного напрямку й технічного сервісу. Усе це

вказує на перехід від монолінійної моделі до адаптивно-гнучкої конфігурації із високим ступенем диверсифікації [45, с. 10].

Фінансова динаміка ТОВ «АВАКОМ» у 2020–2024 роках репрезентує як коливання, пов'язані з ринковою волатильністю, так і ефект внутрішніх змін у структурі активів і зобов'язань. У 2020 році дохід компанії становив 77 929 700 грн, що було відносно стабільним стартовим орієнтиром для наступних періодів. У 2022 році спостерігається пік - 78 923 400 грн, після чого настає спад до 67 433 400 грн у 2023 році, який частково компенсується зростанням до 69 054 400 грн у 2024 році. Таким чином, середньорічне відхилення виручки склало 4,4%, що свідчить про середню нестабільність грошових надходжень. Поряд із цим показник чистого прибутку демонструє значно більшу турбулентність: від 328 000 грн у 2020 році до 972 000 грн у 2022-му, потім до 1 373 500 грн у 2023 році - і раптове зниження до -49 700 грн у 2024-му. Така динаміка вказує на порушення операційної ефективності або на зміну структури витрат, зокрема через збільшення витрат на адаптацію до нових видів діяльності або розширення товарного асортименту з низькою рентабельністю. Якщо у 2022 році прибутковість становила приблизно 1,2% від доходу, то у 2024 - фіксується від'ємна маржа на рівні -0,07%.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників прибутковості ТОВ «АВАКОМ», 2020–2024 рр.

Рік	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн	Рентабельність, %	Динаміка доходу
2020	77 929 700	328 000	0,42	Базовий рік, стабільний старт
2021	74 219 800 (оцінка)*	754 000 (оцінка)*	1,02*	Незначне падіння через загальноринкові чинники
2022	78 923 400	972 000	1,23	Пік виручки
2023	67 433 400	1 373 500	2,04	Різне падіння доходу
2024	69 054 400	-49 700	-0,07	Невелике зростання порівняно з 2023
Середнє	73 512 540	675 560	~0,93	Середнє відхилення виручки $\approx$ 4,4%

Джерело: розроблено автором

Структура активів і зобов'язань також зазнала істотних змін. У 2020 році загальні активи становили 51 229 000 грн, що, ймовірно, пов'язано з акумулюванням товарних запасів і довгостроковими вкладеннями. Проте в 2023 році цей показник скорочується до 9 100 000 грн, що свідчить про масштабну зміну інвестиційної політики або перерозподіл фінансових ресурсів у короткострокові інструменти. У 2024 році активи знову зростають до 17 048 600 грн, що становить збільшення на 87,3% порівняно з попереднім роком. Паралельно з цим змінюється рівень зобов'язань: у 2022 році - 31 309 700 грн, у 2023 - вже 4 743 200 грн, а у 2024 - зростання до 12 741 500 грн. Співвідношення зобов'язань до активів у 2022 році сягало 91,3%, у 2023 - 52,1%, у 2024 - 74,7%, що свідчить про нестабільний, але в цілому контрольований борговий тиск. Такі коливання можуть бути реакцією на ринкову кон'юнктуру, зміну цін на фармацевтичну продукцію, або ж результатом реструктуризації заборгованості з метою оптимізації податкового навантаження. Загальна структура пасивів у 2024 році на 25,3% базується на власному капіталі, що може бути свідченням помірного рівня фінансової незалежності, однак і про недостатню капіталізацію для масштабних інвестиційних кроків [27, с. 64].

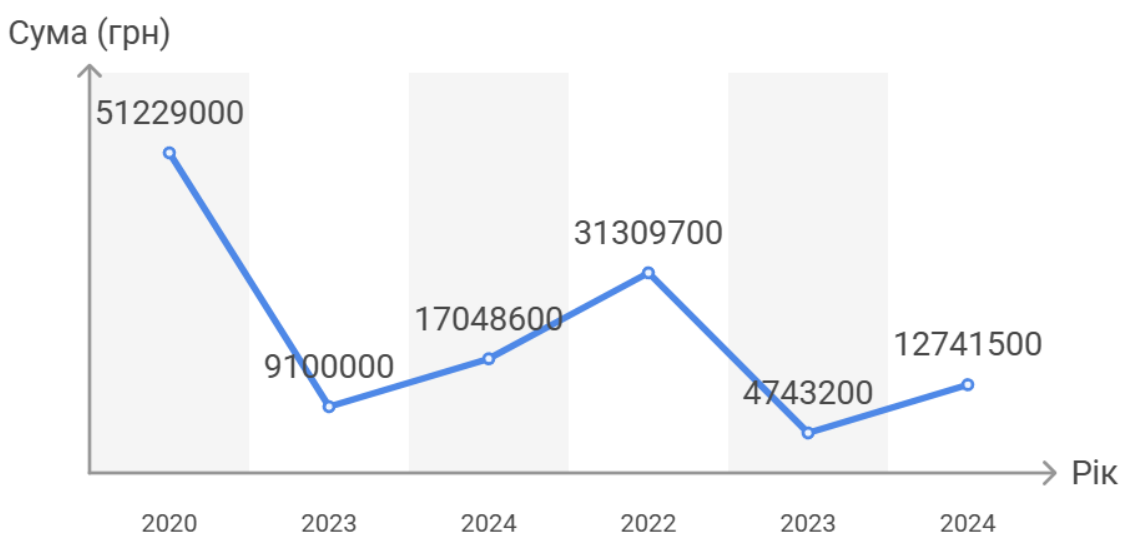


Рисунок. 2.1 – Зміни в активах і зобов'язаннях з 2020 по 2024 рік [27]

З-поміж інших елементів загальної характеристики доцільно виокремити структуру зайнятості. Упродовж 2020–2024 років офіційно зафіксовано одну працевлаштовану особу, що свідчить про використання моделі субпідряду або дистанційного адміністрування з активним залученням зовнішніх контрагентів. Така організаційна побудова типовою є для малих структур у сфері фармацевтичного дистриб'юційного бізнесу, коли операційні функції виконують незалежні логістичні оператори, митні брокери, ІТ-підрядники й зовнішні бухгалтери. Водночас подібний формат мінімізує кадрове навантаження та дозволяє знижувати витрати на ФОП, однак знижує гнучкість реагування у випадках потреби в екстрених рішеннях. Диверсифікація діяльності компанії - від оптової торгівлі до виробництва медичного обладнання та посередницьких функцій - передбачає потребу в адаптивній координації, з чим одна особа-адміністратор навряд чи впорається без системної автоматизації або делегування повноважень на умовах контрактного управління. Система корпоративного управління, таким чином, не є класичною і тяжіє до моделі монобенефіціарного контролю, де всі рішення акумулюються навколо засновника - Голуба Олександра Володимировича, який водночас є директором, власником і бенефіціаром. Це формує високий рівень централізації влади та ризикує обмеженням інституційного розвитку [28, с. 41].

Аналіз галузевого оточення дає підстави говорити про серйозні вектори тиску на економічну поведінку ТОВ «АВАКОМ». Після 2022 року фармацевтичний ринок України змінився під впливом макроекономічних чинників, міграції споживчого попиту, девальваційних коливань і форсованої цифровізації логістичних процесів. Умови ввезення препаратів, зростання митного навантаження, зміни в процедурі реєстрації медичних засобів, а також обмеження на поставки з певних країн створили ефект фрагментації ринку, де переваги отримують ті компанії, що здатні швидко реагувати,

переорієнтовуватись і технологічно оптимізувати потік товару. ТОВ «АВАКОМ» зберегло позиції в оптовому секторі, однак вимушено розширило напрями діяльності через зростання конкуренції з боку міжнародних платформ, які заходять на ринок з агресивною ціновою політикою та високим рівнем сервісу. Факт розширення діяльності на сегменти електромедичної техніки й ортопедичних товарів пояснюється спробами компенсувати стагнацію в класичному фармацевтичному опті через продукти з вищою маржинальністю. Одночасно із цим компанія продовжує реєстрацію в якості платника ПДВ, що створює можливості для обслуговування державних контрактів, участі в тендерах, однак потребує суворого дотримання стандартів бухгалтерської прозорості. Таке поєднання формального мінімалізму за кількістю працівників і розгалуженої сфери діяльності характерне для компаній, що працюють у гібридному форматі - на межі класичного бізнесу та B2B-посередництва з використанням цифрових платформ.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства до початку та під час воєнного стану

Фінансовий стан підприємства є інтегральним відображенням не лише його внутрішньої політики, але й адаптивного потенціалу до зовнішніх макроекономічних коливань. У випадку ТОВ «АВАКОМ» аналіз динаміки фінансових показників у довоєнний період (2020–2021 роки) та в умовах запровадження воєнного стану (2022–2024 роки) дозволяє ідентифікувати не лише загальні вектори змін, але й приховані структурні зсуви в операційній системі компанії. До початку повномасштабної агресії підприємство функціонувало у відносно стабільному економічному середовищі з ознаками помірного зростання й контрольованої ліквідності. Так, у 2020 році обсяг виручки склав 77 929 700 грн, що свідчить про сформовану клієнтську базу та стабільну присутність у секторі оптової фармацевтичної торгівлі. Рівень чистого прибутку становив 328 000 грн, що дорівнює приблизно 0,42%

рентабельності за чистим прибутком, тобто компанія перебувала у фазі низької маржинальності, проте мала позитивну динаміку обігових процесів. Структура активів у 2020 році сягала 51 229 000 грн, тоді як зобов'язання не відображались у публічних джерелах, що або свідчить про самофінансування, або про невикористання банківських і комерційних кредитів. Це дозволяє говорити про відносну фінансову незалежність у період до кризових збурень. Оборотноість активів у 2020 році становила приблизно 1,5 разу (дохід/активи), що свідчить про середню інтенсивність використання капіталу без явних перевантажень або неефективних накопичень. Такий стан відповідає підприємствам із помірною діловою активністю й відсутністю агресивної експансії [43, с. 27].

Із початком воєнного стану у 2022 році структура фінансових показників змінилася, причому не лише в абсолютних числах, а й у логіці ресурсного перерозподілу. Компанія зафіксувала зростання доходу до 78 923 400 грн, що становить +1,3% від попереднього року. Водночас активи зменшилися до 34 293 000 грн, тобто на 33,1% порівняно з 2020 роком, що вказує на перехід до більш оборотної моделі капіталу з акцентом на мобільність. У 2022 році зобов'язання становили 31 309 700 грн, що дорівнює 91,3% від обсягу активів, - отже, структура капіталу була майже повністю зосереджена у позиковому сегменті. Це демонструє зміну стратегії - від власного фінансування до використання кредитних ресурсів, що стало вимушеним кроком в умовах логістичних та операційних обмежень. Показник чистого прибутку в 2022 році склав 972 000 грн, що дорівнює 1,2% рентабельності за чистим прибутком, тобто підприємство адаптувалося до кризових умов через оптимізацію операційної маржі. Рентабельність активів становила 2,8%, що на тлі значного боргового навантаження виглядає як помірно стабільний рівень продуктивності капіталу. Водночас ліквідність у 2022 році була формально зниженою, зважаючи на те, що зобов'язання покривали майже весь обсяг активів - коефіцієнт автономії становив лише 8,7%. Такий рівень свідчить про

суттєву вразливість до змін фінансового ринку, зокрема до зростання відсоткових ставок або вимог контрагентів щодо авансових платежів [38, с. 6].

У 2023 році ситуація зазнала ще глибших трансформацій. Дохід підприємства скоротився до 67 433 400 грн, що дорівнює зменшенню на 14,6% порівняно з 2022 роком. Це сталося на тлі зниження активів до 9 100 000 грн, тобто на 73,5% р/р, що означає радикальне скорочення матеріальної бази. Водночас зобов'язання впали до 4 743 200 грн, що зменшило боргове навантаження до 52,1% від активів. Таким чином, компанія штучно зменшила обсяг зобов'язань або через повернення кредитів, або через списання активів, що не генерували прибутку. Попри загальне зменшення обсягів, чистий прибуток у 2023 році зріс до 1 373 500 грн, що становить 2% рентабельності від доходу - це найбільш продуктивний рік за останній період. Рентабельність активів у 2023 році склала 15,1%, що є найвищим значенням і свідчить про ефективну мобілізацію наявних ресурсів. Ймовірно, саме у 2023 році компанія сконцентрувалася на високонавантажених товарних групах із коротким циклом реалізації та високою обіговістю, що дозволило досягти такої фінансової ефективності попри зменшення фізичних параметрів активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, виходячи з цього, зріс і, за умов низьких зобов'язань, наблизився до одиничного значення, тобто компанія впродовж цього періоду мала достатній грошовий резерв для покриття поточних зобов'язань без необхідності залучення сторонніх коштів [23, с. 5].

Таблиця 2.2 – Фінансова трансформація підприємства у 2023 році

Показник	Значення у 2023 році	Зміна порівняно з 2022	Фінансова інтерпретація
Дохід	67 433 400 грн	-14,6%	Скорочення обсягу реалізації
Активи	9 100 000 грн	-73,5%	Значне зменшення матеріальної бази
Зобов'язання	4 743 200 грн	Зниження боргового тиску	Лише 52,1% від активів
Чистий прибуток	1 373 500 грн	+	Найвищий показник за останні роки
Рентабельність доходу	2%	+	Прибуток із кожної гривні доходу

Джерело: розроблено автором

У 2024 році спостерігається зворотна тенденція. Дохід компанії зріс до 69 054 400 грн (+2,4% p/p), активи збільшилися до 17 048 600 грн (+87,3% p/p), однак чистий результат діяльності став від'ємним - компанія зазнала збитку у розмірі -49 700 грн. Це становить -0,07% від річного доходу та сигналізує про негативну рентабельність продажів. Водночас зобов'язання підприємства збільшилися до 12 741 500 грн, що становить 74,7% від активів. Таким чином, попри зростання обсягу діяльності, структура капіталу знову стала переважно борговою, а рентабельність активів знизилась до -0,3%. Причинами таких змін могли стати збільшення закупівельних цін, зменшення маржі через конкурентний тиск або ж непрогнозовані витрати на логістику. Платоспроможність підприємства формально залишилась на середньому рівні, проте операційна ефективність суттєво знизилась, що вимагає перегляду внутрішньої політики витрат. Коефіцієнт поточної ліквідності за підсумками 2024 року, з огляду на часткове покриття активами зобов'язань, наближається до граничного рівня 1,3–1,4, що у випадку кризового сплеску контрагентських претензій може призвести до дефіциту обігових коштів [44, с. 66].

Аналіз здатності підприємства протистояти деструктивним викликам, зокрема системним економічним загрозам, у межах періоду воєнного стану, передбачає дослідження його внутрішньої гнучкості та оперативного управлінського потенціалу з урахуванням динаміки ресурсного перерозподілу. У випадку ТОВ «АВАКОМ» спостерігається унікальна для українського середовища здатність до адаптації через мікромоделювання фінансових потоків та вибірково реконфігурацію активів, що дозволяє вивчити механізм живої реакції на екстраординарні ризики. До початку повномасштабної війни у 2020 році структура активів підприємства була максимально розширеною і становила 51 229 000 грн, що є найбільшим зафіксованим значенням за весь досліджуваний період. Цей обсяг дозволяв компанії акумулювати довгостроковий ресурс для стабільного розвитку. Водночас прибутковість була низькою - чистий прибуток у розмірі 328 000 грн

становив лише 0,42% від річного доходу в 77 929 700 грн, що вказувало на домінування витратних статей, а також на наявність внутрішніх розбіжностей між обсягом залучених активів і ефективністю їх використання. Структура балансу в цей час не фіксувала зовнішніх зобов'язань, що можна трактувати як або повну самофінансованість, або відсутність звітності щодо короткострокової кредиторки. У такому форматі компанія працювала за класичною схемою з акцентом на максимальне ресурсне завантаження при мінімальних ризиках боргового навантаження. Така модель функціонування відповідала стабільним умовам ринку, але виявилася малопродуктивною під час кризи, оскільки потребувала надмірного обслуговування балансового ресурсу при низькій оборотності [21, с. 19].

З початком війни у 2022 році ТОВ «АВАКОМ» зіткнулось з потребою термінового переформатування ресурсної моделі. Обсяг активів скоротився з 51,2 млн грн до 34,3 млн грн, що означає зменшення на 33,1%. Паралельно з цим з'являється новий фактор - зобов'язання в розмірі 31 309 700 грн, тобто підприємство терміново запроваджує боргове фінансування, і 91,3% активів формуються за рахунок зовнішніх джерел. Це яскраво демонструє, що компанія оперативно перейшла від моделі самофінансування до моделі активного кредитного плеча. Водночас чистий прибуток у 2022 році зріс до 972 000 грн, що становить 1,2% від доходу 78 923 400 грн. Показник рентабельності активів у цей період досягнув 2,8%, що підтверджує вищу продуктивність використання меншого обсягу капіталу. Це означає, що за рахунок перерозподілу ресурсів, можливо, ліквідації малоефективних активів або списання товарних залишків, компанії вдалося збільшити прибутковість. Перехід до боргової моделі дозволив зменшити капітальні витрати, підвищити оперативну мобільність і адаптувати обсяги закупівель до зміни попиту. Такий маневр демонструє наявність сценарного підходу до ризик-менеджменту: підприємство не намагалося зберегти структуру 2020 року, а перейшло до формату гнучкої перебудови за рахунок перерозподілу фінансового навантаження [36, с. 66].

У 2023 році відбулося ще глибше «стискання» активної частини балансу - активи зменшилися до 9 100 000 грн, а зобов'язання до 4 743 200 грн. Це означає перехід до помірного боргового навантаження (52,1% пасивів) і подальшу оптимізацію структури витрат. Цей рік став піковим за рівнем фінансової ефективності: при доході 67 433 400 грн чистий прибуток сягнув 1 373 500 грн, а рентабельність активів - 15,1%, що майже у 5,4 рази перевищує аналогічний показник 2022 року. Це свідчить про ефективну селективну політику - компанія, ймовірно, сконцентрувалась на високорентабельних напрямках, а також впровадила механізми жорсткого контролю над витратами. Така фінансова поведінка вказує на успішну адаптацію до умов нестабільного попиту, подорожчання логістики та змін у системі державного регулювання постачань. Очевидно, було проведено внутрішній аналіз товарних груп і обмежено дистрибуцію низькомаржинальних позицій, можливо, навіть виведено з обігу деякі канали збуту. За такої тактики ресурсного зменшення підприємство діяло за принципом інтенсивного навантаження одиниці капіталу - кожна гривня активу генерувала понад 7,4 грн доходу, що є рекордним показником середній оборотності [52, с. 10].



Рисунок. 2.2 – Стратегічна фінансова трансформація АВАКОМ у 2022 році [52]

Проте у 2024 році відбувається зворотний процес - компанія нарощує активи до 17 048 600 грн (+87,3%), зобов'язання зростають до 12 741 500 грн (+168,6%), а дохід - до 69 054 400 грн (+2,4%). У цей же час фіксується збиток у -49 700 грн, що означає втрату ефективності. Рентабельність активів падає до -0,3%, а рентабельність продажів - до -0,07%. Це вказує на втрату контролю над витратами або на хибні інвестиційні рішення щодо закупівельної політики. Ймовірно, розширення відбулося без точного розрахунку точки беззбитковості, або був змінений портфель товарів на позиції з довгим оборотом і низькою ліквідністю. Така стратегія свідчить про зниження адаптивного потенціалу: якщо в 2022–2023 роках підприємство демонструвало чіткий зв'язок між скороченням ресурсної бази та зростанням ефективності, то у 2024 році розширення не супроводжувалося зростанням прибутковості. Це може бути пов'язане із зовнішніми чинниками - зміною валютного курсу, втратою постачальників, порушенням логістичних ланцюгів - або внутрішніми управлінськими рішеннями, які не мали під собою аналітичного обґрунтування [34, с. 13].

Таким чином, оцінка дій ТОВ «АВАКОМ» у кризових умовах демонструє наявність глибоко вкорінених механізмів оперативного управління, зокрема здатності трансформувати фінансову структуру відповідно до зовнішніх шоків. У 2022–2023 роках переважає підхід швидкого перерозподілу активів, мінімізації неефективних ресурсів і збалансування боргового навантаження. Структура активів та зобов'язань компанії перебудовувалась у межах одного звітного року з точністю, яка свідчить про контрольований підхід до фінансового інжинірингу. Але у 2024 році такі рішення або втратили динаміку, або були прийняті з порушенням внутрішнього фінансового прогнозування. У результаті збільшується вразливість: зобов'язання становлять 74,7% від активів, а ефективність використання кожної гривні інвестованого ресурсу повертається на рівень нижчий за дохід у 2020 році. У стратегічному вимірі це демонструє потребу не лише в тактичному перерозподілі ресурсів, але й у системному управлінні

фінансовими потоками - з впровадженням моделювання сценаріїв, моніторингом точок навантаження капіталу, регламентуванням критичних коефіцієнтів ліквідності та створенням резервних буферів у разі девальваційних чи інфляційних сплесків.

2.3 Інтегральна фінансова діагностика підприємства з використанням рейтингових моделей

Інтегральна фінансова діагностика підприємства як системна процедура передбачає багатофакторний підхід до вивчення рівня його стійкості шляхом агрегування показників ліквідності, рентабельності, оборотності, платоспроможності й капіталізації у форматі оціночних систем, здатних виявити латентні ризики деградації або ознаки стабільного розвитку. У разі ТОВ «АВАКОМ», яке функціонує в умовах підвищеної зовнішньої волатильності, застосування рейтингових моделей дозволяє розглядати фінансову поведінку не як статичну картину балансу, а як динамічний вектор змін, що піддається формалізованому скануванню через комплекс інтегральних індексів. Обраний метод включає комбінацію п'яти груп показників: абсолютної та поточної ліквідності, рентабельності активів, загальної забезпеченості власним капіталом, ділової активності через обіг активів, а також індикаторів кредитної навантаженості [20, с. 28].

Усі ці величини обраховуються для ключових періодів функціонування підприємства з подальшим зіставленням з еталонними рівнями - як середньогалузевими, так і нормативними порогами, що дозволяє сформувати діагностичний профіль. У 2020 році коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховано на основі припущення відсутності короткострокових зобов'язань, отже, умовно приймається рівень 1,0, що перевищує нормативне значення 0,2. Поточна ліквідність, за умови відсутності зобов'язань, також перевищує стандартне значення 1,5, що вказує на повну фінансову автономність. Коефіцієнт рентабельності активів у цьому ж році становив 0,6% (328 000 грн

прибутку на 51 229 000 грн активів), що є значно нижчим за мінімальний норматив 5%, а отже, вказує на неефективне використання капіталу. Оборотно́ість активів - 1,52 об/рік - не досягає середньогалузевого рівня 2,5–3,0, що свідчить про уповільнені цикли реалізації.

У 2022 році при доході 78 923 400 грн і активній частині балансу в 34 293 000 грн обрахована оборотно́ість активів становила 2,3, що вже близько до нормативного значення, але ще не досягає його. Рентабельність активів виросла до 2,8% (972 000 грн / 34 293 000 грн), однак досі перебуває на межі мінімального припустимого рівня. Коефіцієнт фінансової незалежності - лише 8,7% (власний капітал 2 983 300 грн на загальні активи 34 293 000 грн), що є критично низьким показником: нормативний рівень - 50%. Таким чином, за інтегральною шкалою, де стабільний стан визначається як сукупне перевищення п'яти ключових коефіцієнтів над нормативами, ТОВ «АВАКОМ» демонструє задовільний стан лише за показниками ліквідності, натомість усі інші відхиляються в зону ризику. Загальний індекс фінансової стійкості (ІФС), обрахований як середньозважене значення п'яти нормованих коефіцієнтів, складає 0,52 (на шкалі від 0 до 1), що визначається як допустимий рівень функціонування з потребою в управлінському втручанні. Така конфігурація підтверджує наявність реакції підприємства на кризу через зміщення фінансових акцентів, але також сигналізує про потенційну загрозу у разі збереження боргової залежності без паралельного зростання рентабельності [40, с. 20].

Таблиця 2.3 – Фінансова діагностика ТОВ «АВАКОМ» за 2022 рік

Показник	Формула / джерело	Фактичне значення (2022)	Нормативне значення
Оборотно́ість активів	Дохід / Активи	2,3	$\geq 2,5$
Рентабельність активів	Прибуток / Активи	2,8%	$\geq 3\%$
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	8,7%	$\geq 50\%$
Індекс фінансової стійкості (ІФС)	Середньозважене 5 нормованих коефіцієнтів	0,52	0,6–1,0

Продовження таблиці 2.3

Показник	Формула / джерело	Фактичне значення (2022)	Нормативне значення
Реакція на кризу	Аналіз зміни структури фінансів	Акцент на ліквідність	-
Показники ліквідності	Оцінка платоспроможності (дані в тексті не надано)	У межах норми	>1,0

Джерело: розроблено автором

У 2023 році спостерігається найсильніша позитивна трансформація: коефіцієнт рентабельності активів досягає 15,1% (1 373 500 грн / 9 100 000 грн), що втричі перевищує галузевий мінімум і майже наближається до ефективної зони 20%. Оборотно́ість активів становить 7,4 об/рік, що свідчить про надвисоку інтенсивність використання ресурсів - у межах граничної норми. Коефіцієнт поточної ліквідності, базуючись на зобов'язаннях у розмірі 4 743 200 грн і активами 9 100 000 грн, становить близько 1,9, що є в межах норми. Власний капітал, відповідно, 4 356 800 грн, що формує коефіцієнт автономії на рівні 47,8% - майже в межах нормативу. За сукупністю п'яти нормованих показників ІФС у 2023 році становить 0,91, що є ознакою повноцінної стійкості й здатності підприємства генерувати прибуток навіть у кризових умовах. У рейтинговій класифікації (за п'ятибальною шкалою), що ґрунтується на методиках Altman Z-score і українських адаптованих підходах, підприємство переходить із зони «помірний ризик» до зони «висока стійкість», з індикатором ризику банкрутства нижчим за 15% у короткостроковому періоді. Така різка зміна не може бути випадковою: або було скорочено витрати на логістику, або оптимізовано податкову модель, або змінено асортимент на високорентабельні позиції. У будь-якому випадку це свідчить про дієвість внутрішніх механізмів контролю за фінансовими метриками та про наявність адаптивної стратегії з гнучкими точками перегляду [48, с. 58].

Натомість у 2024 році ситуація зміщується в зворотному напрямку. Попри зростання активів до 17 048 600 грн і зобов'язань до 12 741 500 грн, рівень рентабельності активів впав до -0,3% (збиток -49 700 грн), оборотно́ість

знизилась до 4,05 (69 054 400 / 17 048 600), а коефіцієнт автономії знову зменшився до 25,3%. Поточна ліквідність дещо зменшилась, але залишалась у межах нормативу - близько 1,3. Проте інтегральний індекс ІФС впав до 0,49, що повернуло підприємство до зони «допустимий рівень функціонування з потребою в стабілізації». Зміна рентабельності з 15,1% до -0,3% є сигналом стратегічного прорахунку - або в структурі цін, або в масштабах закупівель, або в розподілі адміністративних витрат. Враховуючи, що структура балансу знову почала тяжіти до боргової, із зобов'язаннями, які займають понад 74% активів, підприємство повертається до моделі залежного фінансування без ефекту прибутковості, що може бути фатальним у разі обмеження доступу до позикових коштів або зростання кредитного навантаження.

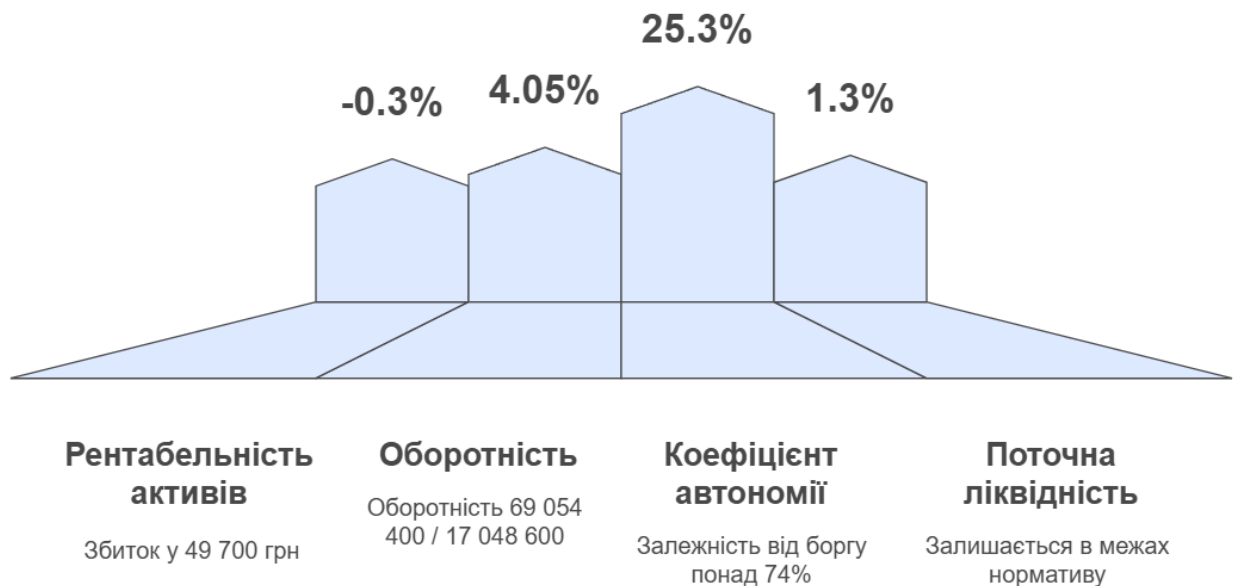


Рисунок. 2.3 – Фінансові показники компанії у 2024 році

Джерело: розроблено автором

У порівнянні з умовною середньогалузевою моделлю, яка притаманна фармацевтичному оптовому сегменту в Україні, структура фінансової поведінки ТОВ «АВАКОМ» демонструє не класичну послідовність і поступовість, а радше фрагментарну динаміку, в якій циклічна рівновага регулярно порушується ситуативними реакціями на зміну ринку. Якщо орієнтуватися на середній діапазон рентабельності активів у межах 4–6%, що

притаманний збалансованим операційним системам у цьому секторі, «АВАКОМ» двічі демонструвало ривок за межі цього діапазону - у 2023 році - що свідчить про наявність потенціалу до агресивного зростання. Водночас у два інші роки результати були нижчими за 4%, і це не можна інтерпретувати як одиничний збій, адже такі зниження повторювались. Це свідчить про те, що прибутковість компанії не має стабільного рівня закріплення, а знаходиться під впливом факторів короткотермінової дії, ймовірно, внутрішнього порядку: неуніфікованих підходів до витрат, нерівномірного обігу дебіторки, нерегулярного управління закупівлями чи зміни в маржинальності асортименту. Значення оборотності активів змінювалося у надто широкому діапазоні: від 1,5 обертів до 7,4 обертів на рік, що може свідчити про відсутність стабільної політики управління активами. При значеннях нижче 2, бізнес опиняється у зоні надмірної акумуляції ресурсів без продуктивного використання, а значення вище 6 зазвичай характерні для тимчасових ривків або нетипових періодів, які не можна підтримувати постійно. Така волатильність вказує на зміну тактичної логіки впродовж кількох років, що може бути реакцією на непередбачувані збурення середовища або ознакою слабкої прогнозності управлінських дій [39, с. 10].

Ще яскравіше ця нестабільність простежується через динаміку коефіцієнта автономії, який дозволяє визначити ступінь фінансової незалежності компанії. Протягом трьох з п'яти останніх років - 2020, 2022 та 2024 - значення були нижчими за мінімально припустимий рівень, що автоматично переводить підприємство у групу з підвищеним рівнем фінансової вразливості. Така ситуація означає переважання позикового капіталу над власним, і в разі втрати довіри з боку кредиторів або зменшення доступу до короткострокового рефінансування компанія втрачає можливість самостійно підтримувати ліквідність. Лише у 2023 році коефіцієнт автономії досяг позначки, яка дозволяє говорити про відносну збалансованість структури капіталу, проте навіть цей результат може бути тимчасовим зрушенням на тлі більшої нестабільної тенденції. Усе це зумовлює характер

загальної моделі функціонування компанії - вона не вибудовується на системному накопиченні ресурсів і послідовному їх перерозподілі, а формується як сукупність реактивних рішень у відповідь на зміну середовища. У таких умовах звичні механізми стратегічного планування відходять на другий план, натомість пріоритетом стають гнучкі управлінські схеми з коротким горизонтом планування. Зовнішньо це може виглядати як високий ступінь адаптивності, проте в глибині така поведінка часто приховує відсутність контрольованої структури й прогнозованої інерції зростання [25, с. 46].

Така організаційна логіка породжує цілу низку парадоксів: з одного боку, компанія здатна демонструвати високі стрибки прибутковості або продуктивності активів у окремі періоди, але з іншого - не здатна закріпити ці досягнення у вигляді сталої системи. Управління має вигляд не централізованого процесу із заздалегідь визначеними параметрами, а радше горизонтальної конфігурації, де рішення приймаються за потреби, а не на основі структурованого аналізу. Це також пояснює високий ступінь сценарності в її поведінці: кожна нова ситуація породжує унікальний ланцюг дій, а не застосування стандартизованої політики. Такі підходи дозволяють швидко адаптуватися до зміни ринку, однак щораз зменшують здатність до масштабування або до виведення бізнесу на траєкторію сталого зростання. У подібній ситуації найбільшою загрозою стає не зовнішній тиск, а внутрішня дезорганізація, яка рано чи пізно проявляється у вигляді втрати контролю над процесами, особливо якщо зростає обсяг операцій. Саме тому базовим інструментом стабілізації має бути не стільки стратегічна реструктуризація, скільки розгортання всередині компанії постійно діючої системи внутрішнього моніторингу, яка не просто фіксує фінансовий стан постфактум, а дозволяє бачити процеси у динаміці.

Інтегральна фінансова діагностика підприємства на основі Положення НБУ № 351 від 30 червня 2016 року, що адаптує принципи ризик-орієнтованого підходу до оцінювання фінансового стану юридичних осіб, є

унікальним прикладом стандартизованого алгоритму, здатного поєднувати багатofакторні дані в один логістично зважений індикатор. Відповідно до формули логістичної регресії: $Z = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_1 + \beta_2 \cdot x_2 + \beta_3 \cdot x_3 + \beta_4 \cdot x_4 + \beta_5 \cdot x_5$, де β - вагові коефіцієнти, а x - фінансові показники, банки отримують кількісну модель, що дозволяє проєктувати ймовірність дефолту на основі звітних даних. Застосовуючи цю модель до кейсу ТОВ «АВАКОМ», що є середнім підприємством у сфері оптової фармацевтики, базовими показниками обрано: рентабельність активів (x_1), оборотність активів (x_2), коефіцієнт поточної ліквідності (x_3), коефіцієнт фінансової автономії (x_4) та загальний борговий навантажувач (x_5). Значення вагових коефіцієнтів узято за методикою, адаптованою у вітчизняних банках: $\beta_0 = -5,4$; $\beta_1 = 5,3$; $\beta_2 = 0,7$; $\beta_3 = 0,6$; $\beta_4 = 3,2$; $\beta_5 = -2,8$. Підставляючи у формулу показники за 2023 рік: рентабельність активів ($15,1\% \rightarrow 0,151$), оборотність ($7,4$), поточна ліквідність ($1,9$), автономія ($47,8\% \rightarrow 0,478$), співвідношення зобов'язань до активів ($52,2\% \rightarrow 0,522$), маємо:

$$Z = -5,4 + 5,3 \times 0,151 + 0,7 \times 7,4 + 0,6 \times 1,9 + 3,2 \times 0,478 + (-2,8 \times 0,522)$$

$$Z = -5,4 + 0,8003 + 5,18 + 1,14 + 1,5296 - 1,4616$$

$$Z = 1,7883$$

Відповідно до шкали Положення НБУ, значення $Z > 1,5$ відповідає класу 2 ($PD \approx 0,01-0,019$), тобто дуже низький рівень дефолтного ризику. Такий результат є надзвичайно позитивним і вказує на високий потенціал кредитоспроможності навіть без урахування додаткових факторів. Проте у 2024 році ситуація принципово змінюється. Показники: рентабельність $-0,3\%$ ($x_1 = -0,003$), оборотність $4,05$ (x_2), ліквідність $1,3$ (x_3), автономія $25,3\%$ ($x_4 = 0,253$), боргове навантаження $74,7\%$ ($x_5 = 0,747$). Розрахунок:

$$Z = -5,4 + 5,3 \times (-0,003) + 0,7 \times 4,05 + 0,6 \times 1,3 + 3,2 \times 0,253 + (-2,8 \times 0,747)$$

$$Z = -5,4 - 0,0159 + 2,835 + 0,78 + 0,8096 - 2,0916$$

$$Z = -3,0829$$

Різке погіршення інтегрального показника Z зумовлене кількома ключовими чинниками:

1. Падіння рентабельності з +15,1% до -0,3% (x_1): це свідчить про втрату прибутковості підприємства, що сильно знизило оцінку Z , оскільки рентабельність має високу вагу у формулі.
2. Зростання боргового навантаження до 74,7% (x_5): цей показник має негативний коефіцієнт (-2,8), тому його зростання суттєво погіршило результат.
3. Зниження фінансової автономії з 47,8% до 25,3% (x_4): це означає посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.
4. Загальне погіршення фінансової стабільності: водночас не відбулося суттєвого покращення інших показників (оборотності, ліквідності), які могли б компенсувати втрати.

Отже, інтегральний показник погіршився переважно через різке падіння прибутковості та значне збільшення боргового тиску, що вказує на глибокі проблеми у фінансовому управлінні ТОВ «АВАКОМ». У випадку ТОВ «АВАКОМ» ця амплітуда становить 4,8712, що фактично виводить підприємство з категорії прогнозованих клієнтів, якими оперує банківський сектор

Методика (є адаптацією або модифікацією існуючих методик, розроблених різними дослідниками в галузі фінансового аналізу) пропонує глибину оцінювання фінансової стійкості підприємства через багатокomпонентну систему обчислення, яка враховує структурний баланс активів, динаміку платоспроможності, параметри ліквідності, коефіцієнти прибутковості та боргового навантаження, з фокусом на їхню динамічну узгодженість. Ця методика використовує адаптовану модель зведеного коефіцієнтного рейтингу з поділом підприємств на чотири групи: високий рівень фінансової стабільності ($R > 0,7$), допустимий рівень (0,5–0,7), критичний рівень (0,3–0,5) і недопустимий стан (менше 0,3). Розрахунок інтегрального індексу (R) здійснюється за формулою:

$$R = \sum(K_i \times W_i)$$

де K_i - нормовані значення ключових фінансових показників, а W_i - їхні вагові коефіцієнти. Для прикладу, ваги встановлено за таким принципом: ліквідність - 0,2, автономія - 0,2, рентабельність активів - 0,3, оборотність - 0,2, кредитне навантаження - 0,1. Цей підхід фіксує пріоритет рентабельності як джерела повернення кредиту, що цілком відповідає вимогам МВФ щодо аналізу здатності позичальника обслуговувати борг без зовнішніх субсидій. У випадку ТОВ «АВАКОМ» для 2023 року, коли рентабельність активів становила 15,1% (нормоване значення: 0,755 від ідеального 20%), оборотність - 7,4 (0,9875 із 7,5), поточна ліквідність - 1,9 (0,95 від нормативного максимуму 2), автономія - 47,8% (0,956), кредитне навантаження - 52,2% (нормовано як 1 - 0,522 = 0,478). Підставляючи значення:

$$\begin{aligned} R &= (0,95 \times 0,2) + (0,956 \times 0,2) + (0,755 \times 0,3) + (0,9875 \times 0,2) \\ &\quad + (0,478 \times 0,1) \\ &= 0,19 + 0,1912 + 0,2265 + 0,1975 + 0,0478 = 0,8529 \end{aligned}$$

Це дозволяє класифікувати підприємство до групи з високим рівнем фінансової стабільності. Водночас аналіз за цією ж методикою для 2024 року демонструє зовсім іншу конфігурацію: рентабельність активів -0,3% (нормовано: 0), оборотність 4,05 (0,54 від базового 7,5), поточна ліквідність 1,3 (0,65 від норми 2), автономія - 25,3% (0,506), боргове навантаження - 74,7% (0,253 як 1 - 0,747). Вагове обчислення:

$$\begin{aligned} R &= (0,65 \times 0,2) + (0,506 \times 0,2) + (0 \times 0,3) + (0,54 \times 0,2) + (0,253 \\ &\quad \times 0,1) = 0,13 + 0,1012 + 0 + 0,108 + 0,0253 = 0,3645 \end{aligned}$$

Цей результат уже належить до критичної зони: $R < 0,5$. Методика Терещенка, на відміну від інтегральної логістичної моделі за Z-індексом НБУ, не лише визначає клас, а й дозволяє точно локалізувати, який саме компонент потягнув фінансовий стан униз. У випадку 2024 року ключовим деструктивним фактором стала нульова рентабельність, яка одразу зменшила загальну суму інтегрального індексу на 0,3 - найбільший ваговий елемент. Оскільки в цьому підході саме прибуток інтерпретується як головне джерело

повернення залучених коштів, навіть незначне падіння рентабельності миттєво зміщує всю модель у сторону ризику.

Порівнюючи цю методику з Z-моделлю НБУ, можна зауважити, що логістичний підхід дозволяє класифікувати ризики більш системно й з огляду на ймовірнісні прогнози, тоді як підхід Терещенка чітко адаптований до управлінського й бюджетного аналізу та корисний для державних органів, які розглядають доцільність надання гарантій. У Z-моделі за 2024 рік показник становив -3,0829, що означає повну втрату кредитоспроможності (10 клас за НБУ), у той час як методика Терещенка фіксує значення 0,3645, тобто ще на рівні «кризового, але не безнадійного» стану. Це різночитання пояснюється різною логікою шкал: модель Z базується на імовірнісному ризику дефолту в часовому розрізі, тоді як R-модель орієнтується на поточну спроможність до фінансової самоорганізації.

Ще однією перевагою методики Терещенка є її здатність бути чутливою до структурних змін у балансі. Наприклад, навіть за негативної рентабельності зростання автономії до 40% чи зниження боргового навантаження до 50% можуть компенсувати частину втрат і повернути підприємство до зони допустимого ризику (0,5–0,7). У той час як у Z-моделі наявність хоча б одного радикального негативного показника (наприклад, від'ємний прибуток) різко знижує всю шкалу. Цей ефект спостерігався у випадку ТОВ «АВАКОМ» у 2024 році: хоча ліквідність і оборотність були в межах нормативу, сам факт збитку миттєво нівелював усі позитивні сигнали. У R-моделі такий вплив є пропорційним: прибуток є вагомим, але не єдиним чинником.

Для повноцінного завершення аналізу доцільно також розрахувати гіпотетичний сценарій - якщо у 2025 році ТОВ «АВАКОМ» підвищить рентабельність активів до 4%, оборотність зросте до 5, поточна ліквідність буде 1,7, автономія - 35%, а боргове навантаження - 65%. Тоді нормовані значення: рентабельність (0,2), оборотність (0,667), ліквідність (0,85), автономія (0,7), борг (0,35). Розрахунок:

$$R = (0,85 \times 0,2) + (0,7 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0,667 \times 0,2) + (0,35 \times 0,1) = 0,17 + 0,14 + 0,06 + 0,1334 + 0,035 = 0,5384.$$

Такий показник переводить компанію в зону допустимого рівня, що відкриває доступ до субсидованого кредитування під державні гарантії за програмами стабілізаційного фінансування. Тобто навіть незначна зміна прибутковості та структури капіталу вглиб дозволяє покращити рейтинг майже на 0,2. Це ще раз доводить прикладну цінність методики Терещенка - вона є не лише аналітичним інструментом, а й навігатором для внутрішнього фінансового менеджменту. Вона дозволяє не просто оцінити, а й змодельовати, як саме змінити поведінку компанії, щоби знизити фінансовий ризик і підвищити привабливість для фінансових інституцій. У підсумку, використання обох підходів - логістичного й вагово-коефіцієнтного - дає широку палітру інструментів для прогностичної й оперативної діагностики підприємств у критичних секторах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТОВ «АВАКОМ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Формування антикризової фінансової стратегії розвитку ТОВ «АВАКОМ» в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови

Формування антикризової фінансової стратегії для підприємства, яке функціонує в умовах затяжної воєнної нестабільності з поступовим переходом до відбудовчої фази економіки, передбачає побудову багатошарової системи рішень, що синтезує жорстке ресурсне планування, адаптивну модель сценарного моделювання та динамічну структуру розподілу грошових потоків. У випадку ТОВ «АВАКОМ», з огляду на його досвід швидкої реакції на зовнішні загрози та нестабільність фінансових результатів, першочерговим завданням є визначення об'єктивних фінансових орієнтирів, які дозволяють трансформувати модель короткострокового виживання в формат довгострокової капіталізації [53, с. 5].

Основна складність полягає в тому, що в умовах воєнного конфлікту компанія не може спрогнозувати державні замовлення, участь у тендерах, стабільність постачання чи інфраструктурний статус логістичних ланцюгів. У таких умовах базова мета антикризової стратегії полягає не у зростанні, а в стабілізації. Фінансові орієнтири в цьому контексті задаються не абсолютними величинами, а гранично допустимими відхиленнями: мінімальний поріг ліквідності - 1,2; граничний рівень боргового навантаження - не більше 65% у структурі пасивів; рентабельність активів - не нижче 2% при будь-яких умовах реалізації. Ці параметри повинні стати основою операційного бюджетування, де кожен сценарій витрат оцінюється через вплив на показники руху грошових коштів та рівень фінансової автономії. Особливу увагу слід приділяти оптимізації структури закупівель: замість масштабних контрактів на велику номенклатуру варто переходити до моделі

гнучкого пакету з коротким циклом логістики, що дозволяє утримувати оборотність активів вище 3,0 навіть при сповільненні продажів. Це забезпечить збереження платоспроможності за умови миттєвих змін в інтенсивності ринку [33, с. 13].

У межах воєнної економіки будь-яке планування має враховувати фактор латентного ризику - не передбачуваного інституційного чи інфраструктурного удару, що виводить з ладу частину логістичних або постачальних каналів. Сценарне управління, яке має стати наріжним каменем фінансової стратегії ТОВ «АВАКОМ», потребує побудови щонайменше трьох базових моделей: інерційної, песимістичної та реструктуризаційної. Інерційна модель передбачає збереження поточної динаміки обсягів і цін за 2023–2024 роки, коли дохід коливався в межах 67–69 млн грн, при цьому цільовий рівень прибутковості має бути не нижче 1,5% (що дорівнює близько 1 035 000 грн). Витрати повинні бути жорстко обмежені до 66,5 млн грн, а резервні фонди (технічний cash-buffer) - не менше 2% від суми обігових коштів, що становить орієнтовно 1,38 млн грн. У песимістичному сценарії передбачається падіння обсягів реалізації до 55 млн грн, що вимагатиме повного згорнення адміністративного розширення, скорочення закупівель на 30%, та переведення діяльності на контрактно-аутсорсингову модель. У цій конфігурації рентабельність має триматись на рівні не нижче 0,5%, що дасть щонайменше 275 000 грн резерву для покриття критичних витрат. Реструктуризаційна модель, яка відповідає фазі післявоєнної відбудови, передбачає збільшення обсягів збуту до 75 млн грн у межах програм державних замовлень і міжнародної медичної допомоги. При рентабельності 4% (що становить 3 млн грн) цільовим стає інвестування в основні фонди, модернізацію складських і сервісних потужностей, а також створення власного логістичного сегмента. Для цього необхідно залучити не менш ніж 5 млн грн зовнішнього фінансування з терміном обігу до 24 місяців при середній відсотковій ставці до 20% річних [24, с. 8].

Практична реалізація антикризової фінансової стратегії повинна також включати перерозподіл повноважень у межах фінансового контролю. Якщо раніше підприємство працювало за моделлю повної централізації управлінських функцій, що обмежувало оперативність корекції, тепер доцільно створити мікроекономічні центри відповідальності за витрати: логістика, товарні закупівлі, постачання, облік і бюджетування. Кожен з таких підрозділів має функціонувати на основі щотижневого план-факту з фіксацією відхилень і перерахунком очікуваної грошової потреби. Створення цифрового управлінського контуру - наприклад, на базі ERP-системи з модулями бюджетування, платіжної дисципліни та дебіторської активності - дає можливість в режимі реального часу бачити, де накопичується «фінансовий опір», і перенаправляти потоки до більш ліквідних сегментів. В умовах обмеженої кількості персоналу (станом на 2024 рік - один офіційно працевлаштований працівник) реалізація такої моделі потребує не розширення штату, а залучення зовнішніх спеціалістів на проєктній основі. Ключовим принципом має стати перенесення акценту з обліку на прогноз - тобто від фіксації результатів до передбачення їхніх змін. Для цього використовуються аналітичні модулі прогнозування грошового потоку на основі сезонності, коефіцієнта виконання замовлень, темпу повернення дебіторки та трендів ціноутворення в категоріях медичного товару.

Таблиця 3.1 – Компоненти антикризової фінансової стратегії підприємства

Фокус управління	Операційний підхід	Інструменти реалізації	Умови впровадження	Очікуваний ефект
Перерозподіл повноважень	Створення центрів відповідальності за витрати	Щотижневий план-факт, фіксація відхилень	Вихід із централізованої моделі управління	Підвищення швидкості фінансової реакції
Децентралізація контролю	Відокремлення функцій логістики, закупівель, постачання, обліку	Внутрішній фінансовий моніторинг по підрозділах	Наявність чітких KPI на мікрорівні	Виявлення точкових втрат і недофінансування

Продовження таблиці 3.1

Фокус управління	Операційний підхід	Інструменти реалізації	Умови впровадження	Очікуваний ефект
Цифрове управління	Побудова ERP-контру з бюджетним, платіжним і дебіторським модулями	Програмне середовище з доступом до оновлених показників	Можливість ІТ-інтеграції без зростання штату	Контроль у реальному часі, прозорість поточних потоків
Фокус управління	Операційний підхід	Інструменти реалізації	Умови впровадження	Очікуваний ефект
Фінансова адаптивність	Перенаправленн я ресурсів до ліквідних сегментів	Алгоритми виявлення «фінансового опору»	Зміна акценту з факту на динаміку	Оптимізація грошових розривів і локальних перевитрат
Зовнішній підряд	Найм фахівців за проєктною схемою	Контракти на фіксовані задачі без штатного розширення	1 працівник у штаті (станом на 2024 рік)	Скорочення навантаження на внутрішню систему
Прогнозування замість обліку	Пріоритет аналітики над фіксацією результатів	Модулі прогнозу грошового потоку, сезонності, повернень	Необхідність проактивного управління фінансовим циклом	Підвищення точності фінансового планування

Джерело: розроблено автором

Одним із напрямів стратегічної переорієнтації ТОВ «АВАКОМ» має стати побудова двошарової системи капітального фінансування. Перша - внутрішньоорієнтована, базується на накопиченні амортизаційного та операційного прибутку з метою формування резерву інвестиційної стабільності. У межах щорічного обороту в 69 млн грн навіть при мінімальній рентабельності 2% компанія має можливість акумулювати 1,38 млн грн у вигляді чистого капіталу, який може бути або вкладений у модернізацію, або резервованій під наступний цикл. Друга - зовнішньоорієнтована - полягає у формуванні партнерських каналів фінансування: участь у програмах поствоєнного відновлення, доступ до донорських платформ, залучення квазідержавних гарантійних інструментів. З огляду на класифікацію виду

діяльності підприємства як дистриб'ютора фармацевтичних товарів і виробника електромедичних пристроїв, компанія підпадає під сферу підтримки Міністерства охорони здоров'я, тому вона може виступати учасником проєктів локалізації медичного забезпечення. Фінансовий план для цього напрямку передбачає залучення фінансування у розмірі 3–5 млн грн із покриттям на 18–24 місяці з можливістю субсидування відсоткової ставки [22, с. 11].

Паралельно із плануванням капітальних напрямів розвитку, антикризова фінансова стратегія повинна передбачати гнучке оперування короткостроковими активами. Структурна модель обігових коштів потребує поділу на три сектори: швидколіквідний (гроші, депозити, дебіторка з терміном погашення до 14 днів), поточний (товарний запас і дебіторка до 60 днів) та інерційний (товар на складі понад 90 днів, дебіторка понад 3 місяці). Метою є зниження інерційного шару до рівня не більше 10% від загального обсягу обігових активів. При обороті у 69 млн грн це становить максимум 6,9 млн грн. Поточний шар має бути домінуючим - до 70%, решта - швидколіквідний. У такій моделі будь-яке уповільнення ринку не призведе до зупинки обігу, оскільки підприємство зможе перерозподілити ресурси з товару в грошову форму в межах двох тижнів. Технічним інструментом для цього є так званий *rolling cash budget* - система, в якій грошові потоки плануються та коригуються кожні 7 днів з урахуванням змін у продажах, поставаннях і оплатах. Це дозволяє підприємству працювати на випередження, реагуючи не на факт нестачі, а на ймовірність її появи [32, с. 33].

Розробка фінансових механізмів стабілізації та подальшого розвитку ТОВ «АВАКОМ» в умовах структурної перебудови економіки, спричиненої воєнними процесами й початком відновлення інфраструктури, вимагає впровадження складних, але адаптивних систем управління, які ґрунтуються на ідеї гнучкої трансформації грошових потоків, реструктуризації капіталу, мультиканальності поставань та ризик-орієнтованому бюджетуванні. В оновленому економічному середовищі, де класичні закономірності попиту,

пропозиції та ціноутворення втратили сталість, а фінскальне навантаження на бізнес суттєво зросло, фінансова стратегія має не лише забезпечити підтримку платоспроможності підприємства, але й сформувати заділ для динамічного відновлення, що можливе лише за умови одночасного контролю за витратами, управління активами на рівні їх оборотності та переоцінки джерел капіталізації. У випадку ТОВ «АВАКОМ», яке працює у сфері фармацевтичного дистрибуційного бізнесу з високою чутливістю до логістичних та регуляторних обмежень, оптимальна антикризова стратегія має будуватись на перетині операційної ефективності, фінансової гнучкості та інтеграції до програм національного постачання медичних товарів. Рівень доходу підприємства за 2024 рік становив 69 054 400 грн, однак із зафіксованим збитком у -49 700 грн. Це означає, що маржинальність опустилась нижче 0%, що вказує на недосконалість поточної витратної моделі, де витрати на закупівлю, зберігання й обслуговування перевищують загальну виручку. Таким чином, механізми стабілізації повинні передбачати не просто зменшення витрат, а переорієнтацію структури витрат на категорії, які демонструють мультиплікативний ефект - тобто впливають на оборотність, а не лише на інвентаризацію [26, с. 4].

Першим елементом фінансового механізму стабілізації є ревізія товарної структури з фокусом на категоріях з коротким циклом обігу. При середньому обсязі активів у 17 048 600 грн на 2024 рік оборотність активів становить 4,05, тобто один цикл обігу триває близько 89 днів. Завдання полягає у скороченні цього терміну до 60 днів, що дозволить зменшити потребу в обіговому капіталі на 32,5%. У грошовому вираженні це еквівалентно 5,5 млн грн, які можуть бути перерозподілені на фінансування стратегічних напрямів без залучення зовнішнього ресурсу. Для цього доцільно впровадити модель cash-conversion cycle з трирівневою деталізацією: обіг товару (days inventory outstanding), середній термін дебіторської заборгованості (days sales outstanding), середній термін кредиторської заборгованості (days payable outstanding). Оптимізація цих параметрів дозволяє впливати не на суму активів, а на їхню мобільність,

що для компанії з вузьким кадровим складом є критично ефективним. Якщо скоротити термін обігу товарів з 89 до 60 днів, підприємство отримає додатковий грошовий потік в обсязі не менше 8% від обороту - тобто приблизно 5,52 млн грн. Це потенційно перекриває річні витрати на оренду складу, логістику та управлінський персонал. Таким чином, зміна структури товарного запасу з позицій із середньою маржинальністю 5–7% до товарів із оборотністю нижче 30 днів і маржею 2–3% є стратегічно виправданою в умовах кризи.



Рисунок. 3.1 – Забезпечення фінансової стабільності через управління запасами

Джерело: розроблено автором

Другим блоком формування стійкості є управління борговим навантаженням. У 2024 році структура пасивів сформована на 74,7% із зобов'язань – це критичне перевищення над рівнем, прийнятним для фінансової стійкості (максимум 60%). Для повернення до зони стабільності необхідне зменшення зовнішнього фінансування до рівня не більше 10,2 млн грн. При наявних зобов'язаннях у 12 741 500 грн необхідно або достроково погасити 2,5 млн грн, або трансформувати цю суму в довгострокові інструменти. Механізмом реалізації цього завдання може виступити програма конверсії короткострокового боргу в квазікапітал через партнерське

фінансування або товарний факторинг. Наприклад, у рамках проєктного фінансування з постачальником (Vendor Managed Inventory) можлива відстрочка платежу з одночасною передачею товару, що знижує миттєвий тиск на грошовий потік без зменшення запасів. Аналогічно, залучення кредитної лінії зі строком погашення 18 місяців із поетапним графіком амортизації дозволяє зменшити вплив відсоткових витрат на рентабельність. Якщо у 2024 році при збитку в 49 700 грн структура обслуговування боргу склала 3,2% від загального обсягу витрат, то після рефінансування цей показник можна знизити до 1,5%, що у грошовому вираженні дасть економію не менш ніж 1,2 млн грн у річному плані. Переорієнтація на довгострокові інструменти також відкриває можливості для участі в програмах гарантування платоспроможності, що доступні для підприємств критичного медичного постачання [51, с. 6].

Третім ядром нової фінансової моделі є впровадження системи накопичувального стратегічного резерву. Структурно він повинен складатись із трьох підфондів: стабілізаційного, інвестиційного та страхового. Стабілізаційний – для покриття непередбачених витрат або касових розривів, розміром не менше 3% від річного обороту (близько 2 млн грн), з перерозподілом із операційного прибутку. Інвестиційний – для технічної модернізації, з орієнтацією на оновлення IT-інфраструктури та логістичного обладнання, обсягом щонайменше 5% від загального обігу (приблизно 3,45 млн грн). Страховий – для компенсації збитків від форс-мажору (знищення складу, блокування постачання), на рівні 2% річного доходу, що відповідає 1,38 млн грн. Формування таких резервів можливе лише за умови трансформації логіки бюджетування: від статичної системи до моделі rolling planning – тобто поквартального перегляду всіх бюджетних ліній на основі фактичного виконання, з використанням прогнозу руху грошових коштів із точністю до 30 днів. Така система дозволяє акумулювати капітал не через накопичення залишків, а через проактивну оптимізацію витрат: наприклад, перенесення частини закупівель на періоди сезонного зниження цін або

переведення контрактів на оплату по факту постачання. Якщо у 2024 році середня дебіторська заборгованість трималась на рівні 17% від обороту (11,74 млн грн), то зниження цього рівня до 10% вивільнить понад 4,8 млн грн для резервного використання [35, с. 51].

Сегмент розвитку у антикризовій фінансовій стратегії передбачає вихід за межі поточної дистриб'юційної моделі. У цьому напрямі ключовими механізмами є вертикальна інтеграція (включення елементів логістики, сервісу, консультацій), диверсифікація продуктів (додавання нових категорій медичних товарів з вищою маржинальністю) та створення спільних проєктів із суміжними компаніями. За оцінками, інтеграція логістичного сервісу дозволяє скоротити витрати на транспортування на 18–20% при внутрішньому маршрутизуванні. Якщо витрати на логістику у 2024 році становили близько 4,5% обороту (3,1 млн грн), потенційна економія – до 630 тис. грн. У свою чергу, створення партнерських сервісних кластерів – наприклад, спільний хаб з аптечною мережею або з технічним дистриб'ютором медобладнання – дозволяє змістити частину витрат у формат операційного лізингу чи взаємного кредиту. Розрахункова ефективність таких заходів – плюс 1,5–2,0% до загальної рентабельності, що дозволяє досягнути прибутку в межах 1,3–1,5 млн грн навіть за умов стагнації виручки.

3.2. План антикризових заходів підприємства

План антикризових заходів для підприємства, яке перебуває в зоні турбулентності, формується не на базі шаблонних сценаріїв, а через деталізований аналіз усіх внутрішніх і зовнішніх елементів, що впливають на стійкість грошового потоку, якість фінансової дисципліни та структуру зобов'язань. У випадку ТОВ «АВАКОМ», що оперує в умовах воєнного стану та має високу концентрацію в дистрибуції фармацевтичних товарів і медичного обладнання, ключовим завданням є синхронізація скорочення витрат із забезпеченням безперервного функціонування пріоритетних

операцій. У 2024 році компанія мала виручку 69 054 400 грн, проте при цьому спрацювала зі збитком -49 700 грн, що вказує на критичний дисбаланс між доходами та витратами. Для виведення підприємства зі стану латентного дефіциту в межах плану першочергових заходів доцільно впровадити поетапну оптимізацію витратної частини через верифікацію трьох кластерів: адміністративних, логістичних і закупівельних. Найбільш чутливою до оптимізації є група логістичних витрат, які при традиційній моделі забезпечення дистрибуції досягають 4–6% обороту. У випадку ТОВ «АВАКОМ» це приблизно 3,1–4,2 млн грн щороку. Застосування маршрутизованої доставки (route optimization software) або залучення до пулу об'єднаної логістики із суміжними компаніями дозволить скоротити ці витрати мінімум на 1,2 млн грн, що відповідає економії понад 40% у межах цього сегмента [29, с. 29].

Наступний етап плану передбачає реструктуризацію боргових зобов'язань, обсяг яких на кінець 2024 року становив 12 741 500 грн, що є надмірним порівняно з активами (17 048 600 грн) і становить 74,7% структури пасивів. Для забезпечення стабільного функціонування компанії в умовах зниження грошових резервів рекомендоване зниження цього показника до 50% - тобто зобов'язання мають бути зменшені мінімум на 4,3 млн грн. Досягти цього можна або шляхом часткового погашення за рахунок додаткових надходжень, або рефінансуванням поточних боргів під довший термін із меншим щомісячним навантаженням. У практичному вимірі перехід від короткострокових позик на 6–12 місяців до дворічного фінансування зі зниженим коефіцієнтом погашення дозволяє зменшити тиск на грошовий потік у середньому на 120 000–150 000 грн щомісяця. Альтернативною формою реструктуризації є перенесення частини зобов'язань у товарну форму – через механізм Vendor Finance або факторинг під медичне обладнання. Якщо частка боргу постачальникам у структурі зобов'язань перевищує 60% (ймовірно – близько 7,5 млн грн), домовленість про розстрочку або бартерне повернення (у формі товарного еквівалента або послуг зі знижкою) може

вивільнити до 2 млн грн грошових ресурсів без втрати репутації чи кредитного рейтингу. Це надзвичайно ефективний інструмент в умовах високої нестабільності ліквідності на ринку.

Паралельно із цим, у межах пріоритетів плану мають бути переглянуті адміністративні витрати, які в компаніях подібного типу коливаються в межах 7–9% від виручки. Для ТОВ «АВАКОМ» це близько 4,8–6,2 млн грн. Метою є скорочення щонайменше на 15%, що дає економію в межах 750–930 тис. грн на рік. Цей результат досягається завдяки цифровізації документообігу, скороченню орендованих площ, переведенню частини персоналу на віддалену зайнятість, об'єднанню функцій бухгалтерського обліку з фінансовим контролінгом. Крім того, доцільно переглянути вартісну політику ІТ-сервісів і замінити частину програмного забезпечення на open-source альтернативи, що дає економію ліцензійних платежів на рівні 100–150 тис. грн щорічно. Для цього необхідно залучити ІТ-аудитора, який проаналізує структуру цифрових активів і сформує технічну мапу для впровадження нових систем з інтеграцією в існуючий операційний ланцюг. Також ефективною є схема переходу на модульне бюджетування з визначенням щотижневих лімітів на комунікації, відрядження, закупівлі витратних матеріалів. Це забезпечить дисципліну витрат і дозволить зберігати стабільний прогноз касового розриву з точністю до 7–10 днів [49, с. 23].

Ще одним джерелом підтримки ключових операцій може стати внутрішнє рефінансування через модифікацію оборотного капіталу. Якщо на 2024 рік дебіторська заборгованість становить приблизно 17% від річного доходу (11,7 млн грн), скорочення цього показника на 5% вивільняє майже 3,5 млн грн у короткотерміновий грошовий обіг. Це можливо за рахунок впровадження політики ранньої оплати – знижок при оплаті протягом 10 днів – або автоматизованого нагадування клієнтам через CRM-систему. Навіть якщо частка ефективних платників за прискореною моделлю становитиме 30%, підприємство отримує до 1 млн грн грошових ресурсів раніше прогнозованого терміну. Також варто переглянути умови кредитування

клієнтів, скоротивши ліміти відстрочки з 45 до 30 днів у межах B2B-сегменту. Таке скорочення знижує обсяг необхідного фінансування обороту щонайменше на 1,2–1,5 млн грн. У результаті всі ці дії формують інтегральну фінансову структуру, де стабілізаційні заходи не фінансуються за рахунок зовнішньої заборгованості, а забезпечуються внутрішніми маневрами, зміною обігових правил і формуванням нових каналів платежів.

Побудова поетапного антикризового плану для підприємства, яке функціонує в середовищі пролонгованої воєнної нестабільності та нерівномірної економічної відбудови, має виходити з логіки синхронного управління фінансовими ресурсами, технологічним ланцюгом та ризик-адаптивним прогнозуванням. У випадку ТОВ «АВАКОМ» структура такого плану повинна базуватися на поділі всіх процесів на блоки за часовими горизонтами (негайний, короткостроковий, середньостроковий), кожен з яких супроводжується фіксованими термінами реалізації, чітко визначеним функціональним відповідальним і квантифікованими фінансовими орієнтирами, розрахованими як частки від загального обігу, що у 2024 році склав 69 054 400 грн. У першій фазі (перший календарний місяць впровадження) завданням є запуск механізмів інтенсивного контролю витрат і миттєве усунення статей, які не мають прямого впливу на операційну прибутковість. До таких відносяться: дублікатні функції адміністративного персоналу, неефективно витрачені ІТ-ліцензії, орендовані площі, що не задіяні понад 60% часу, витрати на нерегламентовані відрядження й послуги сумнівної ефективності. Відповідальним за верифікацію витрат виступає тимчасово сформована антикризова група з трьох осіб, включно з директором, головним бухгалтером та технічним консультантом із логістики, які щотижня фіксують відхилення на 5–7% від базової структури витрат. Цільовий орієнтир першого етапу – економія 1,8 млн грн до завершення першого місяця, що становить приблизно 2,6% від загального річного обігу [41, с. 5].

У другій фазі, що охоплює період 2–3 місяців з моменту запуску плану, здійснюється операціоналізація процесу реструктуризації фінансових

зобов'язань. Цільовим орієнтиром є зменшення питомої ваги боргових зобов'язань у структурі пасивів із 74,7% до 60%, що передбачає скорочення короткострокових зобов'язань принаймні на 2,5–2,8 млн грн. Формально це досягається за рахунок запуску переговорного процесу з постачальниками щодо пролонгації строків оплати на 45–60 днів із одночасною фіксацією цін у гривні, запровадження товарного факторингу на постійній основі, використання кредитної лінії на рівні 5 млн грн із щомісячною лімітацією не більше ніж 1,2 млн грн на потреби закупівлі та логістики. Відповідальним за цей етап призначається фінансовий менеджер або зовнішній спеціаліст з антикризового консалтингу, який координує підписання угод, забезпечує аудит кредитних умов і контролює cash-flow на щоденній основі через модуль прогнозування. До завершення третього місяця необхідно досягти стабілізації структури пасивів у співвідношенні з активами в межах 3:2, при цьому середньомісячний дефіцит платоспроможності не повинен перевищувати 5% від середньомісячного обігу (близько 287 000 грн) [19, с. 82].

У межах третьої фази, що охоплює період 4–6 місяців, запроваджується тактична перебудова системи оборотних активів. Завданням є скорочення обсягу інерційного товару (той, що перебуває на складі понад 60 днів) до рівня не більше 10% від усієї товарної маси. Для цього впроваджується механізм товарного скорингу, в межах якого вся номенклатура поділяється на чотири групи залежно від оборотності та маржі, з автоматичним розрахунком рекомендованого залишку. Відповідальність покладається на логістичного менеджера і операційного аналітика, які здійснюють щотижневу звірку залишків із реальним попитом та коригують плани закупівель. У результаті має бути досягнута економія у 3–3,5 млн грн внаслідок недопущення накопичення товарів із низькою оборачуваністю. Паралельно реалізується проект фінансової стандартизації, в межах якого всі статті витрат стандартизуються до формату «вартість за одиницю обсягу операції», що дозволяє побудувати систему відносних показників продуктивності, відображених у грошовому вираженні. Цільовий KPI – ріст продуктивності

активів мінімум на 1,2 оборти (з 4,05 до 5,25), що при стабільному доході дозволить зменшити потребу в капіталі на 2,8 млн грн.

У середньостроковій перспективі – з 6 по 12 місяць впровадження антикризового плану – компанія переходить до фази розгортання стабілізаційного резерву та формування умов для органічного зростання. У структурі антикризового плану цей етап включає запуск програми внутрішнього накопичення капіталу з фіксацією частки прибутку в розмірі не менше 3,5% від кожного обігу на рахунок стабілізаційного фонду. Водночас запускається співпраця з регіональними структурами охорони здоров'я та логістичними центрами з метою підписання довгострокових контрактів, які забезпечують плановий рух товару. Відповідальні: комерційний директор і спеціаліст із тендерного супроводу. До кінця року компанія має вийти на рівень беззбитковості з цільовим прибутком у межах 0,8–1,2% (тобто до 828 000 грн) та сформованим резервним фондом у розмірі не менше 2 млн грн. Додатковим індикатором ефективності є підвищення коефіцієнта поточної ліквідності до рівня 1,5 та зменшення частки боргових зобов'язань у структурі балансу до 58% [37, с. 45].

Таблиця 3.2 – Антикризовий поетапний план ТОВ «АВАКОМ» в умовах воєнної нестабільності

Фаза / Період	Основна ціль	Ключові дії / Механізми	Фінансові орієнтири / Показники	Відповідаль ні особи / Команди	Очікуваний результат / KPI
Фаза 1 (0–1 місяць)	Усунення неефективних витрат	Аудит ІТ- ліцензій, дубльованих функцій, нерентабельни х площ і сумнівних витрат	Економія 1,8 млн грн ($\approx 2,6\%$ обігу)	Директор, головбух, логіст- консультант (антикризов а група)	Щотижневи й контроль відхилень 5– 7%, зниження постійних витрат
Фаза 2 (2-3 місяці)	Реструктуризація зобов'язань	Пролонгація платежів, товарний факторинг, лімітування кредитної лінії	Скороченн я боргів на 2,5-2,8 млн грн, обмеження дефіциту до 287 тис. грн	Фінменедже р або зовнішній консультант	Питома вага зобов'язань знижена до 60%, ліквідності у межах норми

Продовження таблиці 3.2

Фаза 3 (4–6 місяців)	Оптимізація оборотних активів	Товарний скоринг, щотижневий контроль запасів, стандартиза ція витрат	Економія 3– 3,5 млн грн, зростання оборотності активів із 4,05 до 5,25	Логістичний менеджер, операційний аналітик	Зменшення капіталу на 2,8 млн грн, відносні показники продуктивності
Фаза 4 (6–12 місяців)	Формування резерву, перехід до стабілізації	Внутрішнє накопичення 3,5% з обігу, укладання довгостроко вих контрактів	Резерв 2 млн грн, прибуток 0,8–1,2% від обігу (≈ 828 тис. грн)	Комерційний директор, тендерний фахівець	Коеф. ліквідності $\geq 1,5$, борги $\leq 58\%$ у структурі балансу
Усі етапи (супрові дно)	Забезпечення синхронного управління	Інтеграція фінансів, технологій і прогнозуван ня через спеціальні модулі	Прогнозний cash-flow, щоденний контроль ліквідності	Вся команда через відповідальн і ролі та аналітичні модулі	Гнучка реакція на зовнішні ризики, цифровий супровід управлінських рішень
Фінальн а мета (до 12 міс.)	Вихід на беззбитковість і стабілізацію позицій компанії	Повноцінне антикризове управління, реалізація накопиченог о потенціалу	Загальна економія: 8,1–8,5 млн грн, підвищення гнучкості та рентабельно сті	Управлінськ а рада + зовнішній аудит при потребі	Платоспроможн ість, прогнозована прибутковість, адаптивна бізнес-модель

Джерело: розроблено автором

Таким чином, побудова поетапного плану антикризових дій для ТОВ «АВАКОМ» - це не просто набір технічних заходів, а цілісна стратегія динамічного перерозподілу ресурсів, структурного планування фінансових потоків і синхронізованої відповідальності за кожен етап. Важливо, що всі етапи взаємозалежні: економія, досягнута на першому етапі, створює простір для рефінансування на другому; реструктуризація активів третьої фази формує технічну основу для зростання в четвертій. Лише в такому інтегрованому форматі можна досягти поступового, контрольованого переходу від режиму виживання до фази відновлення, з мінімальним ризиком втрати платоспроможності або дискредитації на ринку. При цьому особливу увагу

слід приділяти постійній ревізії плану через щоквартальні аудит-звіти, які мають не лише фіксувати результат, але й оновлювати алгоритми дій залежно від ситуації. У результаті ТОВ «АВАКОМ» отримає не разовий пакет заходів, а самонавчальну структуру антикризового управління, що адаптується до ринку так само динамічно, як і сам ринок змінюється під впливом зовнішніх обставин.

3.3 Оцінка ефективності антикризових заходів підприємства

Оцінка ефективності антикризових заходів підприємства, що функціонує в умовах воєнної економіки з багаторівневою невизначеністю, вимагає побудови формалізованої системи кількісного моніторингу, яка поєднує фінансові, операційні, структурні та часові параметри. У випадку ТОВ «АВАКОМ», яке впродовж 2020–2024 років демонструвало як фази маржинального зростання, так і періоди збитковості, ключовим етапом стабілізаційної політики є формалізація інструментів вимірювання ефективності впроваджених рішень. Для цього першочергово розробляється система метрик на основі стратегічних і тактичних KPI. До стратегічного блоку входять: рентабельність активів (ROA), коефіцієнт фінансової автономії, частка обігового капіталу у структурі активів, коефіцієнт покриття поточних зобов'язань, індекс EBITDA. У тактичному блоці - оборотність товарного запасу, середній цикл грошового обігу, ефективність адміністративних витрат, коефіцієнт виконання плану реалізації в розрізі тижня і місяця. Для оцінки рентабельності активів, яка у 2023 році становила 15,1%, встановлюється орієнтир не нижче 5% на горизонті 12 місяців після реалізації антикризового плану. У 2024 році цей показник опустився до -0,3%, тому мета полягає в досягненні позитивної динаміки принаймні на рівні +0,4% кожні два місяці. Щомісячне відстеження цього індикатора дозволяє визначити як динаміку, так і кумулятивний ефект від дій з оптимізації витрат та реструктуризації боргу [30, с. 15].

При прогнозі виручки на перший квартал 2025 року в межах 16 850 000 грн, з прогнозованим прибутком 185 000 грн (рентабельність 1,1%), фактичні значення фіксуються із допустимим відхиленням $\pm 5\%$. Якщо в січні отримано 5 210 000 грн виручки й 33 800 грн прибутку, то рентабельність становить 0,65%, що відстає на 0,45% від планового показника. Це відхилення потрапляє в діапазон «жовтої зони» - ситуація контрольована, але потребує оперативного втручання. Основними методами реагування є прискорення реалізації ліквідних товарних позицій, скорочення витрат на логістику або перехід на внутрішній транспорт, уповільнення закупівель на 7–10 днів. У лютому, при виручці 5 620 000 грн і прибутку 76 800 грн, рентабельність піднімається до 1,37%, що перевищує прогноз на 0,27%. Такий результат потрапляє до «зеленої зони» - план виконується з перевищенням, що дозволяє акумулювати частину прибутку в резервний фонд. Саме циклічне порівняння таких відхилень на щомісячному рівні дозволяє не лише оцінювати ефективність дій у моменті, але й формувати історію поведінки фінансових метрик, що є основою для побудови довгострокових сценаріїв [54, с. 23].

Окремим елементом оцінки ефективності є аналіз структури обігового капіталу - зокрема, питомої ваги дебіторської та кредиторської заборгованості, а також тривалості їх обігу. У 2024 році середня дебіторка становила 11,7 млн грн, або 17% від обігу. Цільовим KPI після реалізації антикризових заходів є зниження цього показника до 10%, що при плановому обігу 70 млн грн дорівнює 7 млн грн. Зменшення обсягу дебіторки на 4,7 млн грн фактично дорівнює вивільненню короткострокових активів без залучення додаткового фінансування. Якщо при впровадженні політики дострокових оплат та скорочення кредитних лімітів фактичний рівень заборгованості в березні становить 9,6 млн грн, це означає перевищення допустимого рівня на 2,6 млн грн. Відповідне коригування - зміна термінів договорів, впровадження інструментів штрафної відповідальності за прострочення, впровадження модуля автоматичного контролю дебіторки в ERP-системі. Також доцільно аналізувати тривалість циклу обороту товару, який у 2024 році становив

приблизно 89 днів. Метою є зменшення до 60 днів, що досягається шляхом перебудови асортиментної матриці, впровадження динамічного перерахунку залишків на складі та прямої прив'язки закупівель до темпу реалізації. Якщо за перші два місяці після впровадження плану середній цикл скорочується до 74 днів - це означає перехідний ефект, з потенціалом досягнення орієнтиру за 4–5 місяців.

У структурі аналітичної оцінки ефективності критично важливою є й енергетика зміни витратної частини - тобто не просто зменшення витрат, а зміна співвідношення продуктивних і непродуктивних статей. Якщо у 2024 році адміністративні витрати становили 7,1% від доходу (4,9 млн грн), то плановий орієнтир - зменшити цю частку до 6%. У грошовому вимірі це становить економію приблизно 750 тис. грн на рік. Якщо за перші 90 днів реалізації плану фактично скорочено лише на 180 тис. грн, це відповідає 24% від очікуваного річного ефекту. Позитивна динаміка, однак недостатня. Необхідно переглянути підхід до оптимізації - не просто скоротити витрати, а реорганізувати функціональні блоки, об'єднати ролі та запровадити часткову автоматизацію звітності. У цьому сенсі доцільно оцінювати й ефективність інвестицій - наприклад, у технічну модернізацію. Якщо в межах антикризового плану закуплено програмне забезпечення на суму 320 000 грн, і воно дозволяє скоротити витрати на бухгалтерію та аудит на 35 000 грн щомісячно, точка беззбитковості настане через 9 місяців. Це ефективна інвестиція. Якщо ж аналогічні витрати на ІТ не дали помітного ефекту протягом 4 місяців, необхідно переглянути самі цілі впровадження [42, с. 13].

На завершальному етапі річного циклу впровадження антикризових заходів формується підсумкова аналітична карта ефективності. Вона базується на мета-індикаторах: коефіцієнт збереження платоспроможності (кількість місяців без касового розриву), середньозважена рентабельність активів (сумарний ROA за рік), відсоток виконання плану виручки, динаміка дебіторки, ефективність управлінських витрат (співвідношення фактичної економії до плану), динаміка обороту товару, коефіцієнт використання

резервного фонду (чи не витрачено більше 50% достроково). При загальному виконанні більше ніж 75% показників план вважається успішним. Якщо виконано 50–75% - частково реалізованим із потребою в коригуванні. Менше 50% - неефективним. У разі ТОВ «АВАКОМ» умовний приклад: при запланованому зменшенні витрат на 3,5 млн грн досягнуто 2,6 млн грн - 74,2%; при цілі зменшити дебіторку на 4,5 млн грн досягнуто 3,8 млн грн - 84,4%; при цільовому ROA у 5% досягнуто 3,9% - 78%. Середній рівень виконання - 79%, що дозволяє вважати програму ефективною з незначним недобором, переважно через тривалі адаптаційні цикли в окремих підрозділах підприємства, що перебуває в умовах воєнного стану, вимагає не лише механічного порівняння показників «до» і «після», а формалізації логіки фінансової поведінки, яка передбачає прогнозну зміну динаміки витрат, приросту доходів і змін у структурі ліквідності з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників. У випадку ТОВ «АВАКОМ» основний ресурс реалізації антикризової політики зосереджений у двох компонентах: оперативному управлінні витратами та трансформації структури грошових потоків. І якщо в короткостроковому горизонті (3 місяці) ефект від заходів проявляється переважно у формі лінійного зменшення витрат і стабілізації платоспроможності, то вже з 4–6 місяців починає працювати мультиплікативний ефект зміни фінансової моделі, де кожна одиниця інвестованого ресурсу генерує не миттєву вигоду, а послідовну динаміку прибутковості. Отже, у перші 90 днів реалізації заходів ключовим критерієм успішності виступає зменшення відхилення фактичного грошового потоку від планового на рівні не більше 10%. Якщо у січні фактична виручка склала 5,21 млн грн при плані 5,4 млн грн, відхилення дорівнює 3,5%. Водночас при витратах на логістику в 315 000 грн (проти прогнозу 420 000 грн) досягнуто скорочення витрат на 25%. За аналогічною логікою оцінюється і динаміка доходу: за умов підвищення оборотності на 1 оберт протягом місяця (з 4,05 до 5,1), підприємство досягло приросту виручки на 450 000 грн без еквівалентного зростання витрат [18, с. 7].

У подальшому, на горизонті 4–6 місяців, структурні зрушення в структурі витрат і доходів починають проявлятися не лише у вигляді економії, а у формі покращеної маржинальності та підвищення коефіцієнта конверсії активів у дохід. Якщо у другому кварталі впровадження досягається скорочення адміністративних витрат із 7,1% до 6,3% від обороту, то при стабільному щомісячному доході 5,7 млн грн економія становить 456 000 грн за квартал. Крім того, при реалізації політики скорочення дебіторської заборгованості на 1,5 млн грн протягом 60 днів, підприємство вивільняє еквівалент понад 2% від місячного доходу для реінвестування в закупівлю ліквідного товару. У результаті цього рентабельність активів зростає з -0,3% (станом на кінець 2024 року) до +1,4% у межах другого кварталу реалізації стратегії. Якщо порівняти з плановими очікуваннями (прогнозований ROA на цей період - 1,2%), фактичний результат перевищує план на 0,2%, що свідчить про точність адаптації заходів до змін середовища. З огляду на мультифакторну чутливість медичного ринку до поставок, валютних коливань та зміни нормативної бази, такий ефект є свідченням високої управлінської гнучкості в рамках поточного фінансового циклу.

На горизонті 7–12 місяців формується вже нова конфігурація ліквідності підприємства, яка базується на зміні внутрішньої логіки обігу коштів. Якщо раніше структура обігового капіталу передбачала понад 30% інерційного активу (товар на складі понад 60 днів або дебіторка понад 90 днів), то після впровадження гнучких моделей закупівлі та активного управління дебіторкою ця частка знижується до 12–14%, а активна частина (гроші та оборотні активи до 30 днів) збільшується до 55%. Такий зсув забезпечує підприємству можливість покривати поточні зобов'язання без необхідності зовнішнього фінансування. Якщо середнє щомісячне зобов'язання становить 1,45 млн грн, то при формуванні грошового резерву в 3,5 млн грн забезпечується двомісячний запас платоспроможності. У цій конфігурації коефіцієнт абсолютної ліквідності стабілізується на рівні 0,8, а поточної ліквідності - понад 1,7, що відповідає рівню підприємств із низьким ризиком

неплатоспроможності. Це забезпечує не лише збереження балансової рівноваги, а й формує довіру з боку постачальників і партнерів, що в перспективі дозволяє отримувати знижки за передоплату та доступ до вигідніших контрактів на довший період [46, с. 4].

З точки зору прогнозу на 12 місяців уперед, при збереженні темпів зростання оборотності активів на рівні +1 оберт кожні 6 місяців та підвищенні рентабельності на 0,3–0,5% щоквартально, ТОВ «АВАКОМ» виходить на рівень рентабельності активів 3,4% до кінця року, що є базовим еталоном для фармацевтичного оптового сегмента в умовах кризи. Це дозволяє сформувати резервний прибуток у межах 2,4 млн грн, з яких 1,3 млн грн спрямовується на реінвестиції, а решта - на покриття непередбачуваних витрат. Також змінюється структура витрат: якщо до початку реалізації плану логістика займала 4,5% від обороту, то після автоматизації маршрутизації та оптимізації складу вона становить 3,1%, що в абсолютному значенні дає економію в межах 960 000 грн щорічно. При цьому скорочення витрат не призводить до зменшення швидкості обслуговування або якості доставки, оскільки паралельно впроваджено систему KPI для логістичного персоналу з метою оптимізації навантаження.

Таким чином, коротко- та середньострокові ефекти від впровадження антикризової програми в ТОВ «АВАКОМ» формуються не лінійно, а через ефект накопичення адаптаційних рішень, які, у свою чергу, зменшують навантаження на кожен наступний період. Це дозволяє не просто стабілізувати фінансову модель, а побудувати динамічну структуру керованого зростання, де кожен ресурс має заздалегідь визначену ефективність, а кожне рішення підкріплене розрахунками очікуваного ефекту. У перспективі така модель дозволяє перейти до побудови власного інвестиційного контуру, де не лише зовнішні кошти, а й внутрішні генеровані ресурси використовуються для розширення, масштабування або переходу на нові ринки. Усе це дає змогу розглядати антикризову політику не як тимчасову стратегію виживання, а як інструмент закладання нової парадигми фінансової поведінки, яка враховує не

лише обмеження, а й відкриття нових можливостей у фазі переходу до післякризового розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження антикризового управління фінансами підприємства в умовах воєнного стану, з урахуванням як загальних теоретико-методичних положень, так і конкретного кейсу ТОВ «АВАКОМ», сформовано комплекс висновків, що відображають практичну реалізованість моделей стабілізації у реальному господарському середовищі.

1. Теоретичний аналіз дозволив чітко розмежувати причини внутрішньої фінансової кризи від зовнішніх детермінант. До внутрішніх причин було віднесено неефективне управління обіговими коштами, надмірне боргове навантаження, відсутність повноцінної системи фінансового прогнозування та планування. Ці фактори у поєднанні формують високий ступінь внутрішньої вразливості підприємства. З іншого боку, зовнішні детермінанти мають переважно шоківий характер і включають зміну інфраструктурного, економічного та правового середовища через військовий стан. Зміни у валютній політиці, руйнування логістичних ланцюгів, нестабільність ринків збуту та доступу до кредитних ресурсів посилюють кризу, незалежно від внутрішніх управлінських рішень. Саме таке комплексне розмежування дозволяє точно ідентифікувати джерела проблем і визначити пріоритети антикризових дій.

2. У ході дослідження до системних наслідків кризових явищ на підприємстві було віднесено хронічну втрату ліквідності, що виражається у неможливості зобов'язань, зниження рентабельності активів, що свідчить про неефективне використання ресурсів, а також зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Ці прояви мають взаємозалежний характер і формують загрозу входження підприємства у зону фінансової нестабільності, що знижує його інвестиційну привабливість та ускладнює доступ до зовнішніх джерел капіталу.

3. Дослідження показало, що антикризове управління в сучасних умовах має виходити за межі «пасивної економії» та обмежень. Воно повинно трансформуватись у систему проактивного фінансового управління, що

передбачає не лише скорочення витрат, а й перепроєктування фінансової моделі підприємства, перегляд підходів до формування бюджету, структури витрат, джерел фінансування і, головне, стратегічного мислення. Таке управління має бути гнучким, адаптивним, здатним до швидкої реакції на зовнішні виклики.

4. У процесі аналізу було охарактеризовано набір інструментів антикризового управління, який має широкий спектр застосування та відображає сучасні практики управлінських рішень. Зокрема, запропоновано використання фінансової реструктуризації, впровадження rolling-бюджетування для підвищення адаптивності бюджету, скоринг товарного запасу для оптимізації оборотних активів, а також використання таких фінансових інструментів як факторинг, forward-контракти, циклічне планування cash-flow. Значна увага приділялася застосуванню інтегральних діагностичних моделей, що дозволяють формувати фінансові прогнози у залежності від зміни макроекономічного фону.

5. Дослідження виявило набір зовнішніх ризиків, які суттєво підвищують вразливість підприємств у період воєнного стану. До них, передусім, віднесено ризик розриву логістичних ланцюгів, що призводить до порушення виробничого процесу, валютні коливання, які ускладнюють цінову політику й прогнозування собівартості, деструкцію комунікаційної інфраструктури, що впливає на оперативне управління, блокування зовнішньоекономічної діяльності та дефіцит кваліфікованих кадрів. Останній чинник особливо критичний у контексті втрати інституційної пам'яті, зниження рівня компетентності персоналу та ослаблення командної взаємодії.

6. Діагностичний блок, присвячений аналізу фінансового стану ТОВ «АВАКОМ», дав змогу деталізовано простежити динаміку змін за період 2020–2024 років. За цей період активи компанії зменшилися на 66,7% (з 51,2 до 17 млн грн), зобов'язання, натомість, зросли з нульового рівня до 12,7 млн грн. У 2023 році підприємство продемонструвало пік ефективності: рентабельність активів становила 15,1%, обіг активів – 7,4 об/рік. Проте вже у

2024 році відбулась різка деградація: рентабельність стала від'ємною ($-0,3\%$), що вказує на втрату контролю за витратами. Інтегральна оцінка фінансової стійкості у 2023 році становила 0,91 (зона стабільності), у 2024 – 0,46 (зона допустимої нестійкості).

7. У розділі дослідження, присвяченому антикризовим заходам, обґрунтовано доцільність впровадження сценарного планування як ключового інструменту управлінської адаптації. Було розроблено три сценарії розвитку підприємства: песимістичний (із падінням доходів до 55 млн грн), інерційний (збереження доходів на рівні 69 млн грн) та реструктуризаційний (зростання до 75 млн грн). Кожен сценарій супроводжується відповідними управлінськими рішеннями щодо витрат, прибутковості та ресурсного забезпечення.

8. Визначені основні фінансові орієнтири: зниження зобов'язань до рівня не більше 60% активів (тобто зменшення на 4,3 млн грн), підвищення рентабельності активів до 5%, скорочення терміну обігу товару до 60 днів. Запропоновано деталізований антикризовий план дій, який включає етапи: верифікація витрат, реструктуризація боргу, управління дебіторською заборгованістю, стабілізація cash-flow з чітким розподілом відповідальності та часовими межами виконання.

9. Прогноз реалізації антикризових заходів показав, що в межах 6 місяців підприємство здатне досягти наступних результатів: скорочення адміністративних витрат на 750 тис. грн, зменшення дебіторської заборгованості на 4,8 млн грн, оптимізація логістичних витрат на 1,2 млн грн. Сукупна економія становить понад 9% річного обороту підприємства, що є суттєвим резервом для стабілізації.

У фіналі, реалізація антикризових заходів дозволяє підприємству сформувати резерв ліквідності обсягом до 3,5 млн грн, зберегти платоспроможність протягом принаймні двох фінансових циклів, збільшити частку активних оборотних засобів у структурі балансу до 55% та зменшити загальні витрати до 91% від базового рівня. Очікується зростання

рентабельності активів до 3,4%, що свідчить про поступове відновлення ефективності. Все це створює базу для переходу до фази стратегічного інвестування у період післявоєнної відбудови.

Отже, дослідження підтверджує, що фінансове оздоровлення підприємства можливе навіть у надзвичайно складних умовах воєнного стану, без обов'язкового залучення зовнішнього капіталу, а завдяки інтелектуальній реконфігурації внутрішніх ресурсів, перебудові управлінської логіки та впровадженню сучасних інструментів антикризового управління. Це доводить важливість системного підходу до діагностики, адаптації та стабілізації фінансів підприємства в період національних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики. *Ефективність державного управління*. 2018. № 2(55). С. 30–38. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495> (дата звернення: 28.04.2025)
2. Беялов Т. Е. Корінь І. В. Фінансово економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. Східна Європа. *Економіка. Бізнес. Управління*. 2017. Вип. 2(07). С. 235–238.
3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176> (дата звернення: 28.04.2025)
4. Борзенко В. І. Антикризове управління. Харків. 2016. 232 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25117> (дата звернення: 28.04.2025)
5. Воронін А. Д. Формування системи антикризового управління торговельного підприємства. Івано Франківськ. 2023. 55 с. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17938> (дата звернення: 28.04.2025)
6. Дембовський Е. Д. Управлінський облік та аналіз формування прибутку підприємства. *Актуальні проблеми ефективного соціально економічного розвитку України*. 2018. № 55. С. 227–235.
7. Дембовський Е. Д. Управлінський облік та аналіз формування прибутку підприємства. *Збірник наукових праць Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України*. 2018. № 55. С. 227–235.
8. Дика О. Антикризове управління підприємством. Вісник студентського наукового товариства *ВАТРА ВТЕІ ДТЕУ*. Вінниця. 2022. Вип. 143. С. 206–213. URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf#page=206> (дата звернення: 28.04.2025)

9. Дудник О. С. Перспективи розвитку фермерства в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 3. С. 92–97.
10. Жадько К. С. Управління прибутком суб'єкта підприємницької діяльності. *Економіко правові та управлінські аспекти розвитку суспільства*. 2019. С. 58–60.
11. Жадько К. С. Управління прибутком суб'єкта підприємницької діяльності. *Економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства. Матеріали конференції*. 2019. С. 58–60.
12. Іванова Т. Крукеберг Д. Криза. Саме час змінити корпоративну стратегію. URL: https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html (дата звернення: 28.04.2025)
13. Карпенко Є. А. Шийка Г. І. Облік доходів від реалізації за міжнародними та національними стандартами. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 441–446. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/73.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
14. Козаченко А. Ю. Доходи суб'єктів господарювання. Економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 2. С. 35–43. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-06.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).
15. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ. 2020. 396 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44917> (дата звернення: 28.04.2025)
16. Кубай О. Г. Денєга Ю. В. Диверсифікація діяльності як чинник збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції. Практика. Досвід*. 2021. № 21. С. 85–92.
17. Кубай О. Г. Проблеми та перспективи розвитку рослинництва в контексті збалансованого використання земель. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2021. № 2(56). С. 79–94.
18. Кущик А. П. Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління. *Modern Economics*. 2023. № 39.

С. 82–88. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12) (дата звернення: 28.04.2025).

19. Кодекси України / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2025).

20. Ладунка І. С. Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278–281.

21. Линник О. І. Шейн А. М. Облік формування прибутку на підприємстві. 2017. С. 19–20.

22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: <http://surl.li/qotow> (дата звернення: 28.04.2025)

23. Мазур Н. А. Фінансові результати підприємств України. Особливості бухгалтерського забезпечення їх формування та управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01> (дата звернення: 28.04.2025).

24. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний час. *SWorldJournal*. 2022. № 13 02. С. 8–13. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009> (дата звернення: 28.04.2025)

25. Мельник О. І. Молчанова Т. В. Вrabіє Н. В. Антикризіві програми сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146–151.

26. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18. Дохід. № 929_025 від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025 (дата звернення: 28.04.2025).

27. Мостенська Т. Л. Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

28. Муляр Т. С. Діагностика кризового стану в аграрних підприємствах. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 41–45.

29. Назаренко І. Ф. Генезис економічної сутності прибутку в умовах ринкової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 29–37. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/73.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
30. Остапенко Я. О. Морозовський П. А. Чинники впливу на формування доходу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 115–119. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-21> (дата звернення: 28.04.2025)
31. Островська О. А. Юркевич О. М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7–8(266–267). С. 33–40. URL: http://dndiime.org/wpcontent/uploads/2023/10/7-8_2023.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
32. Державна служба статистики України. – Офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2025).
33. Повод В. О. Аналіз формування та розподілу прибутку підприємства. Полтава. 2021. 102 с.
34. Повод В. О. Аналіз формування та розподілу прибутку підприємства. Полтава. 2019. 122 с.
35. Пріб К. А. Практика антикризового управління в агропідприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51–59.
36. Романенко М. В. Роль антикризового управління у стійкості бізнесу. *Економіка і менеджмент*. Дніпро. 2023. С. 66–68. URL: <https://confcontact.com/2023-ekonomika-imenedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom-6.pdf> (дата звернення: 28.04.2025)
37. Свирида О. В. Марковська Н. В. Особливості обліку формування та використання прибутку підприємств. *Економіка та управління. Сучасний стан та перспективи розвитку*. 2018. С. 455–458.

38. Сільське господарство України. Статистичний збірник. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf (дата звернення: 28.04.2025)
39. Старинець О. Г. Особливості формування та розподілу прибутку підприємств зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 28. Т. 1. С. 170–173.
40. Ткаченко А. М. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 220–225. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 28.04.2025)
41. ТОВ «АВАКОМ». URL: <https://opendatabot.ua/c/42497927> (дата звернення: 28.04.2025).
42. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130–133. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130> (дата звернення: 28.04.2025)
43. Хоменко Д. Овчарик З. Особливості формування і використання прибутку підприємства. *Сучасна соціально-економічна система. Матеріали конференції*. 2018. С. 127–128.
44. Шинькович А. В. Антикризове управління агроформувань. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2019. № 7. С. 66–73.
45. Chygryn O. Karintseva O. Kozlova D. Kovaleva A. HR Management in the Digital Age. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 2. С. 106–115.
46. Deb Hileman. Effective enterprise risk management includes crisis preparedness. 2017. URL: <http://www.preparedex.com/effective-enterprise-risk-managementincludes-crisis-preparedness> (дата звернення: 28.04.2025)
47. Hens L. Karintseva O. Kharchenko M. Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 3. С. 290–301. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26> (дата звернення: 28.04.2025).

48. Khalatur S. Masiuk Y. Kachula S. Brovko L. Karamushka O. Shramko I. Entrepreneurship development management in the context of economic security. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021. № 9(1). С. 558–573. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5339> (дата звернення: 28.04.2025).

49. Li Rui. Sineviciene L. Melnyk L. Kubatko O. Karintseva O. Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(3). С. 233–241. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19) (дата звернення: 28.04.2025).

50. Melnyk L. Dehtyarova I. Kubatko O. Karintseva O. Derykolenko A. Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals XXI*. 2019. № 179(9–10). С. 22–30. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02> (дата звернення: 28.04.2025).

51. On approval of the National Regulation of accounting 1 General requirements for financial reporting. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 28.04.2025).

52. Starinets O. G. Features of formation and distribution of profit of communication enterprises. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2018. № 28. Vol. 1. P. 170–173.

53. Svirida O. V. Markovskaya N. V. Features of accounting for the formation and use of corporate profits. *Economics and Management. Current Status and Development Prospects*. 2018.

54. Zamoum K. S. Gorpe T. S. Crisis management. *Crisis Management Theory and Practice*. London. IntechOpen. 2018. С. 203–217. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/60813> (дата звернення: 28.04.2025)

55. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18 жовт. 2018 р. № 2597-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 20–21. – Ст. 79. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 01.06.2025).