Ковівчак Анна Владиславівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»;
науковий керівник:
Азаренкова Галина Михайлівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій;
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

АНТИКРИЗОВІ ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ ТА СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОВ «КОНТІ»

Сучасні підприємства функціонують в умовах непередбачуваної ринкової турбулентності, яка постійно генерує фінансові ризики. Особливої гостроти ця проблема набула в Україні внаслідок повномасштабної військової агресії, що спричинило руйнування логістичних ланцюгів, інфляційний тиск, скорочення платоспроможного попиту та нестачу ресурсів. В цих умовах традиційні підходи до фінансового менеджменту виявляються недостатніми.

Для забезпечення виживання, адаптації та збереження конкурентоспроможності критично необхідна розробка адаптивних стратегій та оперативних фінансових рішень, здатних швидко реагувати на шокові зовнішні зміни. Це вимагає вдосконалення діагностики фінансового стану та впровадження ефективних механізмів антикризового сценарного планування. Саме цим зумовлена актуальність обраної теми на прикладі ТОВ «КОНТІ», що демонструє складні фінансові виклики в умовах турбулентності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, а також розробка практичних рекомендацій та сценарного плану для удосконалення системи прийняття фінансових рішень ТОВ «КОНТІ» в умовах ринкової турбулентності.

ТОВ «КОНТІ» є значним гравцем на українському кондитерському ринку, що має розгалужену організаційну структуру та широку мережу збуту [5]. Однак, впродовж останніх років підприємство зіткнулося з критичними викликами, спричиненими ринковою турбулентністю та наслідками військових дій. З огляду на необхідність антикризового управління, була проведена детальна діагностика його фінансового стану.

Комплексний аналіз динаміки фінансових показників, проведений на основі фінансової звітності ТОВ «КОНТІ» за 2022–2024 рр., свідчить про значне та критичне погіршення фінансового стану.

1. Збитковість та рентабельність. Протягом останніх трьох років підприємство отримує збитки від господарської діяльності. Це підтверджується негативним значенням ключових показників рентабельності, включаючи

рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE). Скорочення валового прибутку вказує на неефективне управління собівартістю та необхідність коригування факторів, що впливають на обсяг прибутку [8].

2. Ліквідність та платоспроможність. Виявлено стрімке зниження показників ліквідності, що є найбільш загрозливим чинником. Коефіцієнт поточної ліквідності критично знизився з 3,32 до 0,25 [7]. Таке різке падіння свідчить про гострі проблеми зі своєчасним погашенням поточних зобов'язань, оскільки оборотних активів недостатньо для покриття короткострокових боргів.

3. Фінансова стійкість. Аналіз підтверджує високий рівень фінансових ризиків. Коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансування мають негативне значення. Це вказує на значну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та виснаження власних джерел фінансування, що робить його вразливим до змін зовнішнього середовища [4].

4. Ризик банкрутства. Діагностика ймовірності банкрутства показала, що фінансовий стан ТОВ «КОНТІ» у 2023–2024 роках характеризується як критичний, і підприємство наближається до стану неплатоспроможності [2].

Критичний фінансовий стан ТОВ «КОНТІ», підтверджений аналізом, вимагає негайного впровадження адаптивної фінансової політики та використання сучасних інструментів управління [3]. Ключовим напрямком є перехід від реактивного до проактивного антикризового управління.

Для підвищення ефективності управління фінансовими рішеннями в умовах турбулентності була використана та удосконалена матриця фінансових показників SOFIA (Sales, Operating result, Financial result, Investing, Assets) [6].

Діагностика за моделлю SOFIA чітко підтвердила негативні тенденції у всіх ключових блоках: 1) Sales/Operating result (S/O): Збитковість та неефективність операційної діяльності. 2) Financial result (F): Висока залежність від зовнішнього фінансування та низька фінансова стійкість. 3) Investing/Assets (I/A): Проблеми з ліквідністю та неоптимальне використання активів.

Оскільки підприємство є збитковим, головним пріоритетом стають шляхи підвищення прибутку (зростання прибутків – ключова ціль) та відновлення ліквідності. Рекомендації, що випливають з SOFIA, сфокусовані на оптимізації операційного циклу та зниженні собівартості.

Для виведення підприємства зі збитків та підвищення ефективності управління фінансовими рішеннями пропонується:

1. Оптимізація собівартості передбачає впровадження системи фінансового контролінгу для детального аналізу та управління змінними і постійними витратами, що дає змогу знизити собівартість продукції та підвищити валовий прибуток.

2. Управління дебіторською заборгованістю вимагає у зв'язку з різким падінням ліквідності запровадження жорсткої політики інкасації боргів, скорочення терміну надання комерційного кредиту та активного застосування механізмів факторингу для прискорення надходження коштів.

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами має бути спрямоване на підвищення фінансової стійкості. Це включає створення стабілізаційного резервного фонду та диверсифікацію джерел фінансування, щоб мінімізувати залежність від одного типу кредиторів.

Центральним елементом практичних рекомендацій є розробка сценарію до прийняття фінансових рішень у кризових умовах, що є необхідним для мінімізації негативних наслідків ринкової турбулентності [1].

Необхідність сценарію підтверджується несприятливим прогнозом грошових надходжень на 2025 рік, де прогнозується зменшення надходжень від реалізації продукції на 223 565 тис. грн. Це свідчить про високу ймовірність виникнення дефіциту грошових коштів [5].

Сценарій виконує функцію оперативного коригування фінансового плану на основі відхилень та змін зовнішніх умов. *У разі настання шокових змін (песимістичний сценарій, наприклад, погіршення безпекової ситуації), сценарій вимагає блискавичного прийняття антикризових рішень:*

- призупинення інвестицій – негайне замороження всіх капітальних інвестиційних проектів, які не є критично важливими для поточної операційної діяльності.
- реструктуризація боргу – проведення переговорів з основними кредиторами щодо відтермінування або реструктуризації короткострокових зобов'язань.
- консервативний бюджет – введення режиму жорсткої економії та гнучкого бюджетування з нульовим базовим рівнем для всіх операційних витрат.

Отже, розроблені практичні рекомендації створюють інтегровану систему управління для забезпечення фінансової стійкості. Запропоновані антикризові дії (зокрема, призупинення інвестицій та жорсткий контролінг) у поєднанні з рекомендаціями щодо оптимізації собівартості та управління дебіторською заборгованістю мають високу практичну значущість. Вони дозволять ТОВ «КОНТІ» ефективно протистояти ринковим викликам, відновити ліквідність та трансформувати виклики нестабільності у можливості для подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5. (дата звернення 28.10.2024).

2. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40–45.

3. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ.* 2024. № 1. С. 22-29. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf

4. Мороз Н.В., Блага О.В. Фінансова стійкість промислових підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2023. № 28(56). С. 96–101.

5. Офіційний сайт компанії ТОВ «Конті». URL: https://konti.ua/export-contacts 36

6. Сорокін М. З розумом і ефективністю: матриця фінансових показників. *Фінансовий директор.* 2006. №9 С. 58-64.

7. Ткаченко А. А., Подзігун Я. В., Кулик Ю. М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні науки.* 2020. № 57, С. 45-53.

8. Юдіна С., Ситнік О. Чинники, що впливають на обсяг прибутку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (13). С. 184-190. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.22