

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності**

**Кафедра економіки та менеджменту**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Забезпечення ефективності фінансового менеджменту в  
організації у кризових умовах»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Аліна КРУГЛА

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ .....                               | 7  |
| 1.1. Фінансовий менеджмент як інструмент забезпечення стабільності організації.....                    | 7  |
| 1.2. Фінансові кризи та методи антикризового фінансового менеджменту .....                             | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....                           | 20 |
| 2.1. Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» в кризових умовах .....                       | 22 |
| 2.2. Аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансових ризиків ТОВ «Кернел-Трейд».....       | 30 |
| 2.3. Аналіз результативності системи фінансового менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» в кризових умовах..... | 33 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВІЙ ПЕРІОД.....     | 39 |
| 3.1. Стратегія антикризового фінансового управління для організації.....                               | 39 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії фінансового менеджменту .....                        | 44 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                          | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                        | 54 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                           | 59 |

## ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посиленої війною в Україні, інфляцією, валютними коливаннями та логістичними обмеженнями, ефективний фінансовий менеджмент стає ключовим фактором забезпечення стабільності організацій. Кризові явища (економічні, політичні та галузеві) створюють значні виклики для підприємств, загрожуючи їхній фінансовій стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності. У таких умовах класичні підходи до фінансового менеджменту потребують адаптації, включаючи перегляд бюджетної політики, структури витрат і механізмів управління ризиками.

Особливої актуальності проблема набуває для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «Кернел-Трейд», які працюють у середовищі з високими валютними ризиками, логістичними збоями через війну та нестабільною кон'юктурою ринку. Аналіз фінансового менеджменту таких компаній у кризових умовах дозволяє виявити ключові загрози та розробити стратегії їх подолання, спрямовані на підвищення фінансової стійкості та ефективності.

Питання антикризового фінансового менеджменту та забезпечення фінансової стійкості організацій у кризових умовах досліджували провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, О. Барановський, А. Поддєрьогін, О. Тридід, Л. Масловська, К. Головач, О. Кібік, В. Котлубай, О. Слободянюк та інші. Їхні праці розкривають природу фінансових криз, методи їх подолання, до того ж підходи до оцінки фінансової стійкості та управління ризиками. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання розробки та впровадження ефективних стратегій антикризового фінансового менеджменту для аграрних підприємств України, зокрема в умовах війни, економічної нестабільності та логістичних обмежень, залишається недостатньо вивченим, що підкреслює актуальність дослідження на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд».

Метою дослідження є забезпечення ефективності фінансового менеджменту організації у кризових умовах шляхом обґрунтування теоретичних засад, аналізу поточного стану та розробки стратегії антикризового управління фінансами. Реалізація поставленої мети здійснювалася шляхом вирішення таких задач:

- розкрити сутність фінансового менеджменту як інструменту стабілізації діяльності організації;
- охарактеризувати фінансові кризи, їх види, причини та методи антикризового управління;
- оцінити фінансову стійкість ТОВ «Кернел-Трейд» у кризових умовах;
- проаналізувати показники ліквідності, рентабельності та фінансових ризиків компанії;
- оцінити результативність діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» у період кризи;
- розробити стратегію антикризового фінансового управління, включаючи оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів і ризик-менеджмент;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії фінансового менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансами організації в умовах кризи.

Предметом дослідження є інструменти фінансового менеджменту, спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності діяльності організації в умовах фінансових криз.

Методи дослідження включають загальнонаукові та спеціальні: аналіз і синтез, системний підхід, методи фінансового аналізу, порівняння, аналітичне моделювання, графічне відображення даних, економіко-статистичні прийоми.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел і додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ**

### **1.1. Фінансовий менеджмент як інструмент забезпечення стабільності організації**

Ефективне фінансове управління є важливим для довгострокового успіху компанії. Раціональне та результативне управління фінансами дозволяє організаціям досягати своїх фінансових цілей і максимізувати вартість компанії.

Фінансове управління охоплює управління усіма фінансовими ресурсами організація, включаючи грошові кошти, кредити, інвестиції та активи. Його головною метою є підвищення вартості компанії шляхом створення позитивного грошового потоку та мінімізації фінансових витрат.

Серед ключових інструментів аналізу виступає аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз співвідношення витрат, обсягів і прибутку, аналіз грошових потоків. Завдяки таким інструментам компанії ухвалюють обґрунтовані фінансові рішення та максимально ефективно використовують наявні ресурси [14].

Фінансове управління є однією з ключових функцій організації, яка відіграє важливу роль у забезпеченні його сталого розвитку через досягнення прибутковості та зростання вартості компанії в довгостроковій перспективі. Поряд із такими функціями, як маркетингове, операційне та кадрове управління, фінансове управління є надзвичайно значущим, але водночас і дуже ризикованим напрямом: за неналежного підходу воно здатне не лише пригальмувати розвиток компанії, а й повністю його зупинити [20].

Ризики у фінансовому управлінні спричинені змінами валютних курсів, коливаннями фінансових ринків, процентних ставок, ліквідності та капіталу.

Вони потребують належного управління для зниження ймовірності їх виникнення та мінімізації негативного впливу в разі їх реалізації.

Отже, фінансове управління можна трактувати як процес планування, контролю та прийняття фінансових рішень, який здійснюється компанією з метою ефективного та результативного використання фінансових ресурсів. Його функціонал включає три основні компоненти: фінансове планування, фінансовий контроль і фінансове рішення. Під час планування компанія розробляє довгострокові фінансові цілі та шляхи їх досягнення, враховуючи наявні ресурси: доходи, витрати, інвестиції та грошові потоки.

Метою фінансового управління є підвищення вартості компанії та зниження фінансових ризиків. Окрім цього, серед цілей фінансового управління є й нефінансові аспекти, зокрема поліпшення взаємин із клієнтами, підвищення ділової репутації компанії та забезпечення добробуту працівників.

Фінансовий менеджмент є ключовим елементом управління організацією, спрямованим на забезпечення її фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності, особливо в умовах кризової економіки. Він охоплює процеси планування, контролю та прийняття рішень щодо використання фінансових ресурсів, включаючи грошові потоки, активи, боргові зобов'язання та інвестиції [21]. У кризових умовах, таких як війна, валютні коливання чи логістичні обмеження, ефективний фінансовий менеджмент стає критично важливим для підтримання стабільності організацій.

Фінансовий менеджмент визначається як система управління фінансовими ресурсами організації з метою максимізації її вартості та мінімізації ризиків [15]. Його основні цілі включають:

1. Забезпечення платоспроможності шляхом управління ліквідністю.
2. Оптимізація структури капіталу для зниження фінансових витрат.
3. Підвищення прибутковості через ефективне використання ресурсів.
4. Зменшення фінансових ризиків, зокрема валютних і ринкових, що особливо актуально для аграрних організацій, залежних від експорту [3].

У кризових умовах цілі фінансового менеджменту адаптуються до нових викликів. Пріоритетами стають стабілізація грошових потоків в умовах логістичних збоїв через війну та хеджування валютних ризиків через нестабільність гривні. Фінансовий менеджмент включає три ключові компоненти: планування (розробка бюджетів і стратегій), контроль (моніторинг фінансових показників) і прийняття рішень (вибір інвестицій чи джерел фінансування) [21].

Фінансовий менеджмент охоплює кілька напрямів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності організації. У табл. 1.1 наведено їхній зміст.

Таблиця 1.1

## Основні напрями фінансового управління

| Напрямок                            | Зміст                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління грошовими потоками       | Охоплює контроль над надходженнями й витратами готівки                                                               |
| Управління активами                 | Включає облік і контроль товарно-матеріальних цінностей, обладнання та запасів                                       |
| Управління борговими зобов'язаннями | Передбачає керування кредитами, облігаціями та іншими формами заборгованості                                         |
| Інвестиційне управління             | Стосується ухвалення рішень щодо інвестування у фінансові інструменти, зокрема акції та облігації інших компаній     |
| Управління фінансовими ризиками     | Включає ідентифікацію, аналіз і мінімізацію ризиків, у тому числі за допомогою страхування або фінансових контрактів |
| Управління дивідендами              | Охоплює прийняття рішень про виплату дивідендів акціонерам                                                           |
| Управління вартістю компанії        | Зосереджується на чинниках, що впливають на ринкову оцінку компанії                                                  |

*Джерело: складено автором на основі [29]*



Напрями дозволяють організаціям адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи стабільність навіть за обмежених ресурсів.

Завдяки ефективному управлінню витратами, грамотному податковому плануванню, правильному вибору інвестицій, налагодженим відносинам із зацікавленими сторонами та розумінню взаємозв'язку між фінансовими рішеннями й показниками діяльності, компанія може досягти своїх фінансових цілей і підвищити свою довгострокову вартість.

Опанування методів і стратегій фінансового управління є життєво необхідним для керівників і менеджерів, оскільки володіння ними забезпечує ухвалення зважених рішень. Таким чином, фінансове управління є ключовим елементом функціонування організація і не допускається бути проігнорованим.

Для забезпечення фінансової стабільності та зміцнення конкурентоспроможності організація доцільно застосовувати комплекс заходів з удосконалення фінансового управління, головна спрямованість якого полягає у [43]:

- в короткостроковій перспективі в усуненні проявів неплатоспроможності у разі втрати конкурентних переваг;
- в середньостроковій перспективі в ліквідації причин, що породжують неплатоспроможність, та адаптації до конкурентних умов бізнес-середовища;
- в довгостроковій перспективі в забезпеченні фінансової стабільності організація проти зовнішніх впливів конкурентного середовища.

У процесі аналізу фінансової стійкості організація особливу увагу приділяє внутрішнім факторам, які залежать від діяльності організація, на які воно має змогу впливати й управляти ними.

Процес реалізації основних цілей забезпечення фінансової стабільності організація, а саме досягнення задовільного фінансового стану, збереження або досягнення належного рівня фінансової стійкості, за якого організація буде прибутковим, платоспроможним, конкурентоспроможним та інвестиційно привабливим, має бути спрямований на управління внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на фінансову стабільність (рис. 1.1).

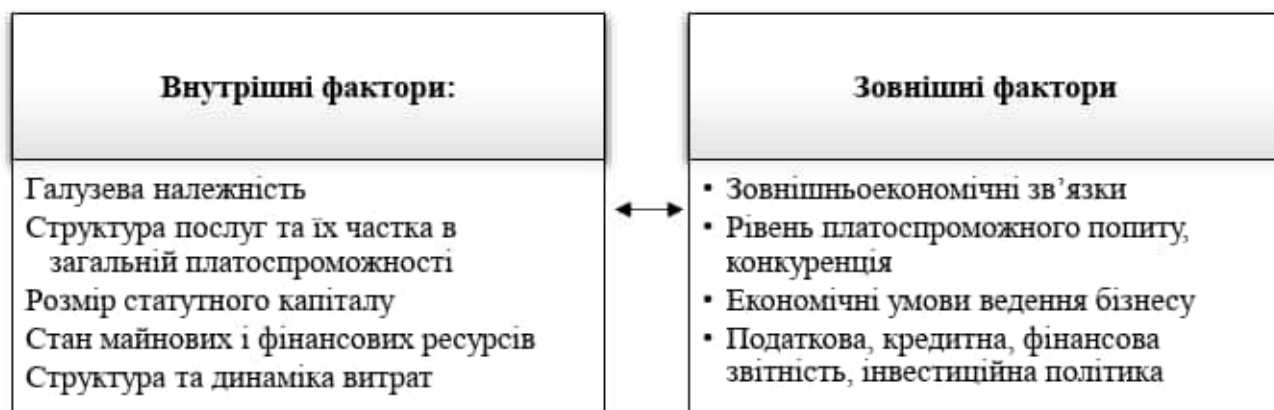


Рис. 1.1. Фактори впливу на фінансову стабільність організація

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, використання системи управління за цілями дає змогу фінансовому менеджменту ефективніше виявляти наявні проблеми та розробляти заходи щодо їх усунення, охоплює весь спектр питань, пов'язаних з управлінням фінансовою стійкістю, оскільки, як було встановлено раніше, управління нею полягає не лише в оптимізації структури фінансових ресурсів, але й має забезпечити довгострокову ефективність використання наявних і потенційних ресурсів [20].

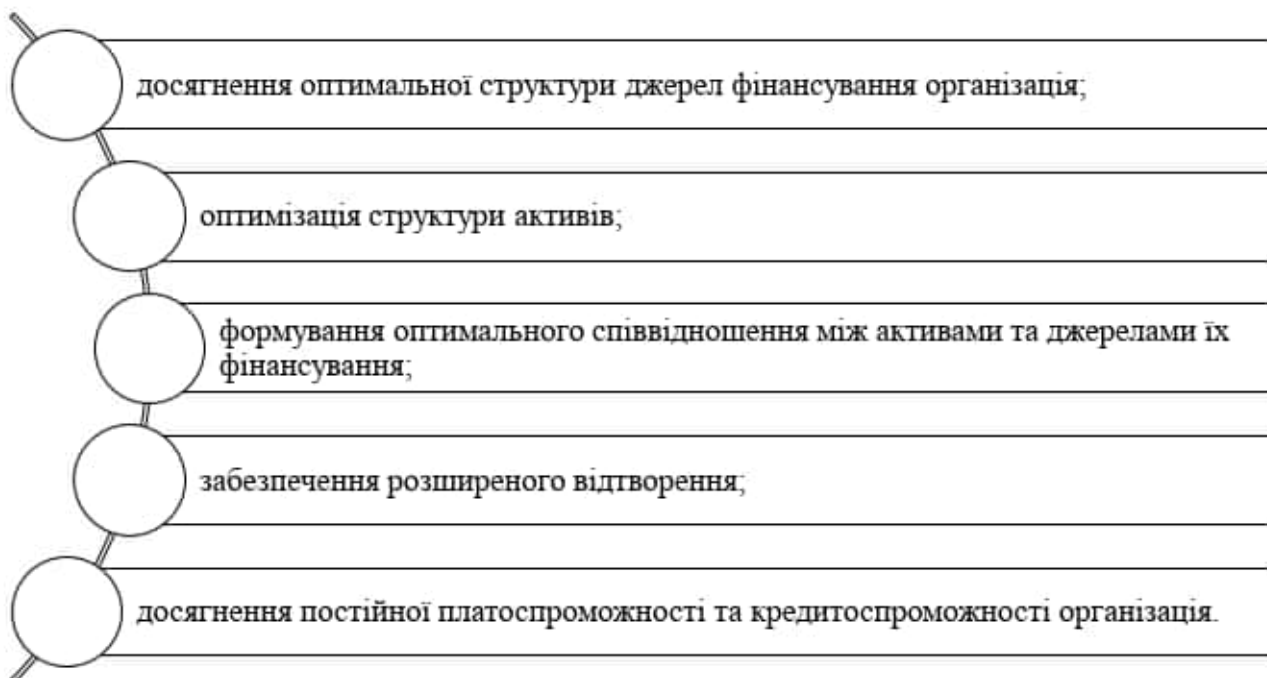


Рис. 1.2. Цілі управління фінансовою стійкістю організація

Джерело: складено автором на основі [4]

Крім того, управління фінансовою стійкістю організація є невід'ємною частиною фінансового механізму суб'єктів господарювання. У межах системи управління фінансовою стійкістю організація формуються окремі фінансові відносини, що стосуються залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, розрахунків із державою, організаціями, працівниками та іншими контрагентами [4].

Система управління фінансовою стійкістю організація базується на низці принципів. (табл. 1.2) [14]:

Таблиця 1.2

## Принципи управління фінансовою стабільністю організації

| Принцип                  | Характеристика                                                                                                                                                      |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип прозорості       | передбачає, що інформація про фінансову стійкість організація має бути доступною, оскільки сьогодні вона базується виключно на його публічній фінансовій звітності. |
| Принцип конструктивності | визначається метою оцінки фінансової стійкості організація (експрес-оцінка або поглиблений аналіз).                                                                 |
| Принцип системності      | полягає у використанні системного аналізу для оцінки фінансової стійкості організація.                                                                              |
| Принцип безперервності   | передбачає, що фінансова й економічна діяльність організація здійснюється постійно у межах кожного виробничого циклу.                                               |
| Принцип динамізму        | характеризується впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на фінансову й економічну діяльність організація.                                              |
| Принцип об'єктивності    | враховує вплив економічних факторів середовища на фінансову стійкість організація відповідно до реального стану справ.                                              |
| Принцип оптимальності    | орієнтований на вибір найбільш ефективних шляхів забезпечення фінансової стабільності організація.                                                                  |

*Джерело: складено автором на основі [14]*

Виходячи із запропонованої системи управління фінансовою стійкістю організація, метою є формування такого управління фінансовою стійкістю, яке забезпечуватиме баланс між внутрішньою виробничою системою організація та

його зовнішнім середовищем, з урахуванням збереження цілісності в процесі структурних змін, реалізації функціональних дій і розширеного відтворення капіталу.

Система управління (рис. 1.3) функціонує з урахуванням певних організаційних структур, принципів, методів, фінансових інструментів і правових норм з метою встановлення оптимальних параметрів структури та обсягу фінансових ресурсів шляхом їх залучення з різних джерел та у різних формах для підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності організація за умови забезпечення належної фінансової стійкості [20].

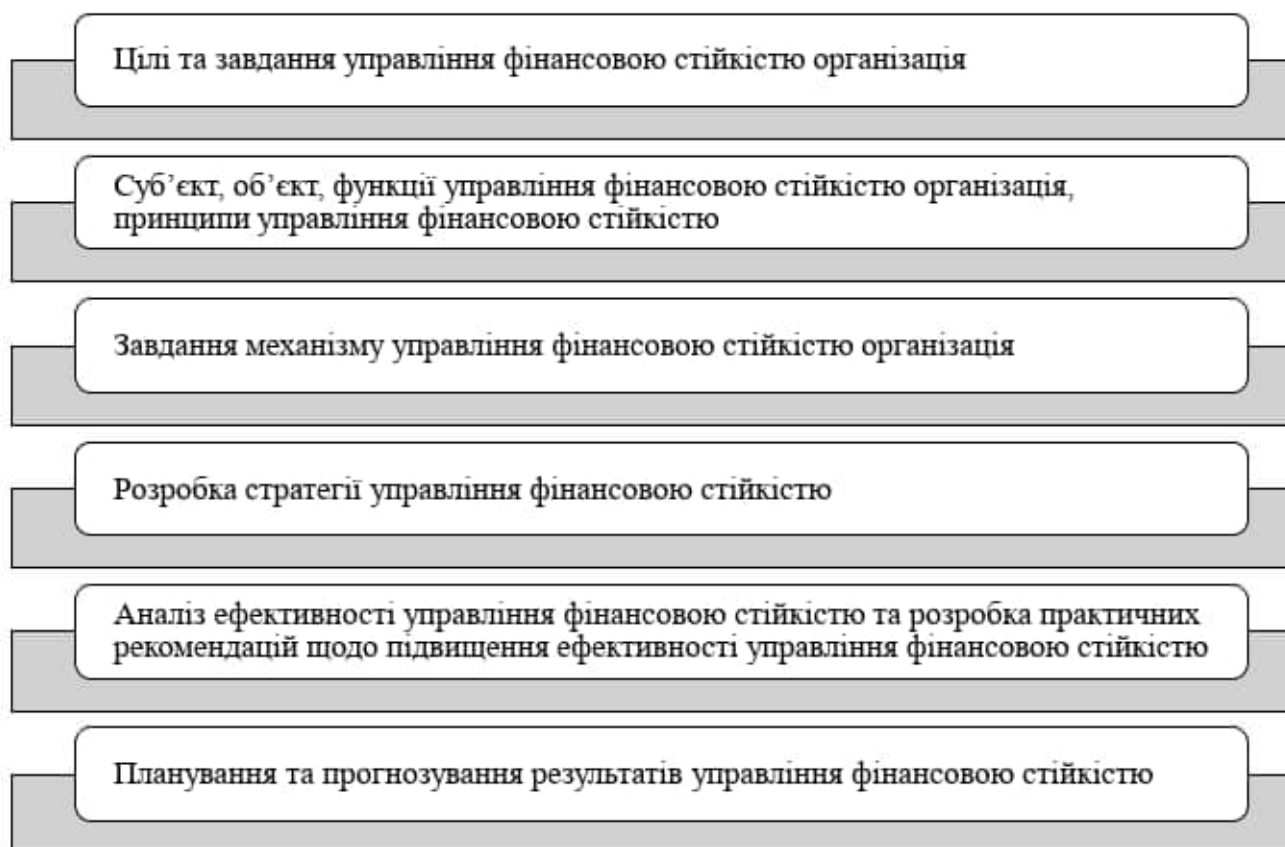


Рис. 1.3. Система управління фінансовою стійкістю

*Джерело: складено автором на основі [20]*

Система допомагає мобілізувати та розподіляти необхідні фінансові ресурси для реалізації діяльності організація за основними напрямками та забезпечує стійкість в умовах впливу зовнішніх чинників, зокрема податкової системи та кредитно-банківської сфери. До елементів системи управління

фінансовою стійкістю належать умови та джерела залучення фінансових ресурсів, методи їх формування, які застосовуються з урахуванням доходів і витрат організація.

Фінансовий менеджмент виступає не лише інструментом забезпечення прибутковості та ефективності діяльності, а й механізмом підтримання довгострокової стабільності організації. Його системне застосування дозволяє підприємству формувати фінансову безпеку, забезпечувати стійкість до кризових явищ і впевнено реалізовувати свої стратегічні цілі.

## **1.2. Фінансові кризи та методи антикризового фінансового менеджменту**

Фінансові кризи є невід'ємною частиною економічного розвитку, створюючи суттєві виклики для організацій, особливо в аграрному секторі, який залежить від глобальних ринків і геополітичних умов. Вони спричиняють втрату ліквідності, зростання фінансових ризиків і скорочення доступу до капіталу, що вимагає ефективного антикризового фінансового менеджменту. Для організацій, які функціонують в умовах війни в Україні (2022–2025 роки), антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності [37].

Фінансові кризи характеризуються системними порушеннями в економіці, що призводять до різкого скорочення фінансових ресурсів, зростання неплатежів і втрати довіри до фінансових інститутів [3]. Вони мають циклічний характер і можуть проявлятися у формах валютних, банківських, боргових чи фондових криз.

Таблиця 1.3 ілюструє основні фінансові кризи кінця XX – початку XXI століття, підкреслюючи їхній глобальний вплив та в ній наведено основні фінансові кризи останніх 30 років.

Таблиця 1.3

## Основні фінансові кризи кінця XX — початку XXI століття

| Період    | Країни                                                     | Вид фінансової кризи                     |
|-----------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1991–1993 | США                                                        | Валютна, боргова                         |
| 1994–1995 | Мексика, Бразилія, Польща, країни<br>Південно-Східної Азії | Фондова, валютна, боргова,<br>банківська |
| 1995      | Аргентина                                                  | Фондова, банківська                      |
| 1997      | Таїланд, Малайзія, Індонезія, Південна<br>Корея, Філіппіни | Валютна, боргова, банківська             |
| 1997      | Японія                                                     | Банківська, фондова                      |
| 1997–1998 | Чеська Республіка                                          | Банківська, боргова, валютна             |
| 1999      | Бразилія                                                   | Фондова, валютна                         |
| 2000–2001 | Туреччина                                                  | Боргова, банківська, валютна             |
| 2001      | США                                                        | Фондова, боргова                         |
| 2001–2002 | Аргентина                                                  | Боргова, валютна, банківська             |
| 2008–2012 | США, ЄС, країни, що розвиваються                           | Банківська, валютна, боргова             |
| 2013–2014 | Кіпр                                                       | Банківська, валютна                      |
| 2014–2016 | Бразилія                                                   | Боргова, валютна, банківська             |
| 2014–2016 | Україна                                                    | Валютна, банківська                      |
| 2015–2018 | Туреччина                                                  | Боргова, валютна, банківська             |
| 2018–2019 | Аргентина                                                  | Валютна, боргова, банківська             |
| 2020–2021 | Світ (пандемія COVID-19)                                   | Банківська, валютна, боргова             |
| 2022–2025 | Україна (війна)                                            | Валютна, логістична, експортна           |

*Джерело: систематизовано авторами за [3, 7, 13, 35].*

У період з 2000 по 2008 рік фінансові кризи здебільшого були спричинені спекулятивними операціями на фінансових ринках, недостатнім регулюванням і наглядом за фінансовими установами та надмірним кредитуванням. Іпотечна криза на ринку субстандартного житла у США у 2007–2008 роках призвела до глобальної фінансової кризи, що охопила всі країни світу.

У відповідь на фінансову кризу 2008 року багато країн вжили заходів для стабілізації фінансової системи, зокрема запровадили програми фінансової



допомоги, посилили регулювання і нагляд за фінансовими установами, а також застосували макропруденційну політику.

Протягом 2010-х років фінансові кризи продовжували виникати, але вони були менш масштабними та менш гострими, ніж криза 2008 року. У багатьох країнах, що розвиваються, фінансові кризи були зумовлені нестабільністю валютного курсу, недостатніми валютними резервами та нездатністю урядів обслуговувати державний борг.

Починаючи з 2020 року, світ зіткнувся з новими викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19, яка спричинила глобальну економічну кризу. Уряди та центральні банки вдалися до безпрецедентних заходів для стабілізації фінансової системи та підтримки економіки, зокрема впровадження програм фінансової допомоги, зниження облікових ставок і застосування ефективних монетарних інструментів для таргетування інфляції.

З 2000-х років у XXI столітті простежується тенденція зростання кількості фінансових криз через геополітичні чинники. Прикладом є фінансова криза в Україні, спричинена війною, що розпочалася у 2014 році. Її основними характеристиками є наростання дисбалансів у зовнішній торгівлі країн світу.

Війна в Україні яскраво демонструє, як геополітичні конфлікти спричиняють значні економічні втрати. Санкції, накладені на росію у відповідь на анексію Криму та підтримку сепаратистів на Донбасі, суттєво вдарили по її економіці. Водночас Україна зазнала серйозних втрат через воєнні дії, втрату контролю над частиною території та вимушену перебудову економічних зв'язків.

Такі події демонструють важливість стабільності й передбачуваності в міжнародних відносинах для забезпечення сталого економічного розвитку. Уряди багатьох країн, враховуючи уроки останніх десятиліть, намагаються розробити політику, спрямовану на мінімізацію негативних наслідків геополітичних ризиків і підвищення стійкості національних економік до зовнішніх шоків. [23]

На рисунку 1.4 зображено послідовність ефекту «економічного зараження», коли криза в одній країні підвищує ймовірність її виникнення в інших країнах того самого регіону та/або у країнах, тісно пов'язаних через торговельні канали; разом з тим продемонстровано явну залежність між дисбалансом грошових потоків і зростанням ймовірності кризових подій (посиленням фінансового ризику).

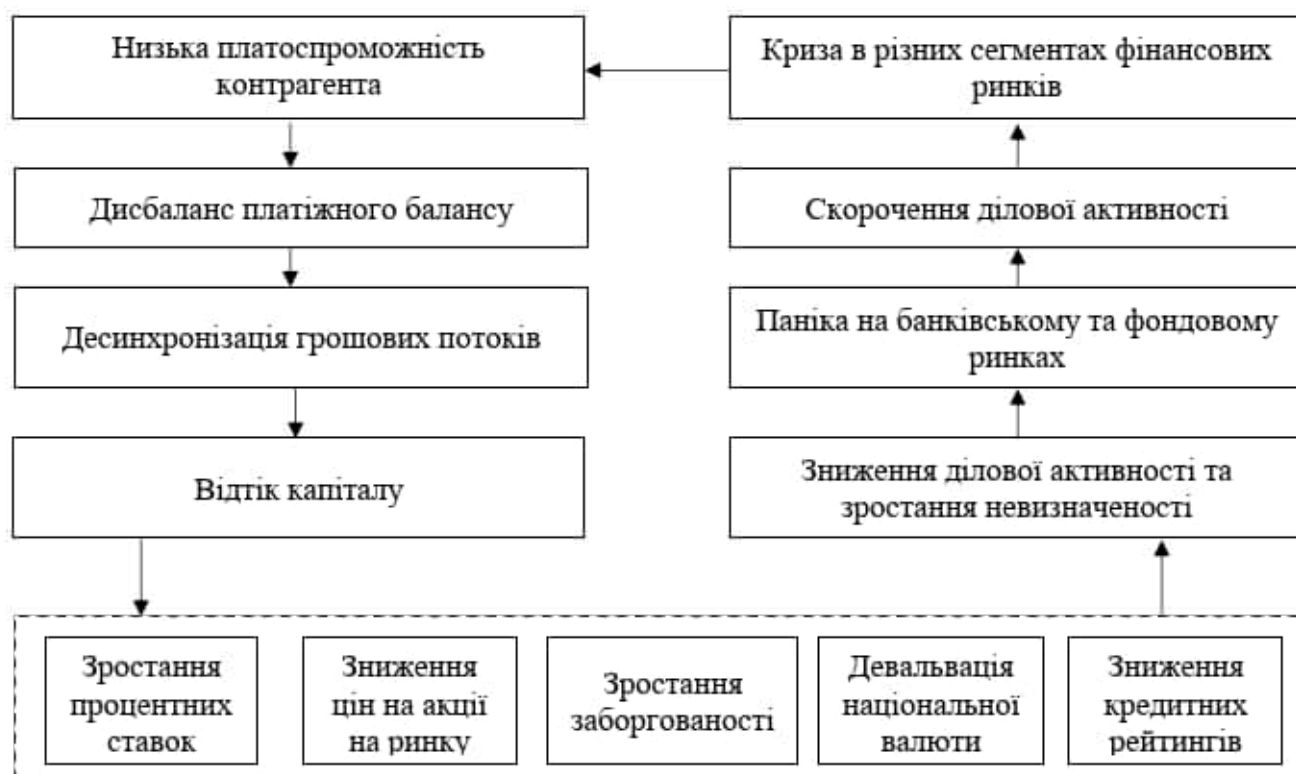


Рис. 1.4. Послідовність розгортання фінансової кризи в країні на основі ефекту "економічного зараження"

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Фінансові кризи мають суттєвий вплив на світову економіку, спричиняючи рецесії, зростання безробіття та інші негативні наслідки. З одного боку, фінансові кризи знижують довіру до фінансових інститутів, що веде до скорочення інвестицій та економічного зростання. З іншого вони спричиняють інфляцію та бюджетні дефіцити, ускладнюючи для урядів фінансування соціальних програм і заходів із відновлення економіки.



Фінансові кризи викликають системні зміни в діяльності підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нових умов, переглядати управлінські моделі, обмежувати витрати та зосереджуватись на збереженні фінансової стійкості. Ефективне фінансове управління в такому середовищі стає не просто бажаним, а життєво необхідним фактором збереження бізнесу. [1].

Антикризовий фінансовий менеджмент спрямований на подолання кризових явищ і забезпечення фінансової стійкості організації. Він включає діагностику, прогнозування та впровадження заходів для стабілізації.

Експрес-діагностика стану діяльності сільськогосподарської організації проводиться на основі основних показників, отриманих із річної фінансової звітності та оперативних даних, після чого оцінюються проблеми у внутрішній діяльності організації та глибина кризи. Виявлені проблеми трансформуються у формулювання цілей і завдань антикризового управління з метою досягнення головної мети подолання кризового стану. Виходячи з поставлених цілей і завдань, розробляється бізнес-план повернення сільськогосподарського організації до попереднього стабільного режиму функціонування, визначаються строки його реалізації. Обсяг ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-плану, зіставляється з наявними ресурсами. Одночасно формується команда антикризового управління, у складі якої обов'язково має бути фахівець з антикризового менеджменту (щонайменше фінансовий менеджер із підвищеною кваліфікацією, здобутою на спеціальних курсах).

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від компетентності менеджерів. Антикризовий фінансовий менеджер повинен володіти: знаннями фінансового аналізу та ризик-менеджменту, здатністю об'єднувати команду в умовах стресу, умінням швидко адаптувати стратегії до змін (наприклад, нових санкцій чи експортних обмежень) [29].

Як важіль антикризового управління використовують процедури реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Реструктуризація застосовується у випадках, коли існуюча організаційна структура організації є

неефективною та не здатна забезпечити його комплексний розвиток. Схема реструктуризації включає такі етапи:

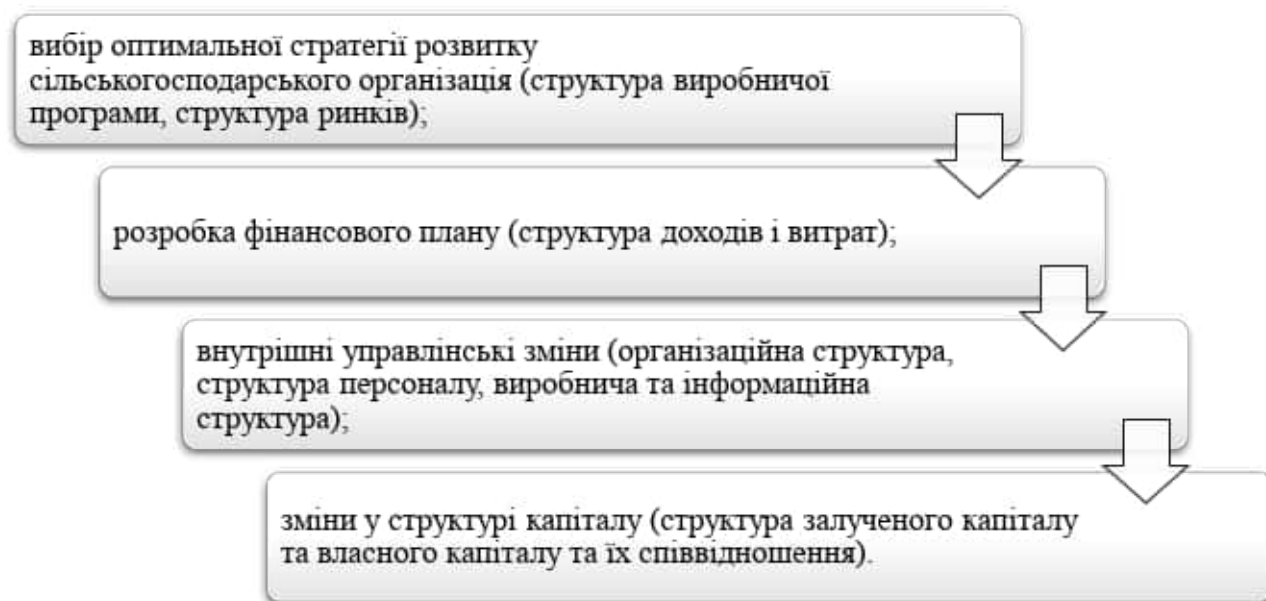


Рис. 1.5. Етапи реструктуризації

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Рис. 1.5 показує послідовність дій: від діагностики до впровадження антикризових заходів, що є основою для стабілізації організації.

Особливості антикризового управління залежать від організаційно-правової форми суб'єкта господарювання, специфіка якої визначає принципи механізму інвестування, залучення коштів та державної підтримки. Спільним для різних організаційно-правових форм управління є алгоритм (послідовність) реагування на кризові явища, який включає: їх попередження (прогнозування), реалізацію антикризових процедур, розробку програми фінансового оздоровлення, розробку та прийняття управлінських рішень, координацію та організацію їх впровадження, запровадження стимулів, облік і контроль результатів.

Таким чином фінансові кризи створюють значні виклики для організацій, але за допомогою антикризового фінансового менеджменту можливо не лише подолати поточні труднощі, а й сформувати стійку фінансову систему.

## Висновки до розділу 1

Фінансовий менеджмент виступає комплексним інструментом, який охоплює управління грошовими потоками, активами, борговими зобов'язаннями, інвестиціями, ризиками та вартістю компанії. Його основна мета полягає в оптимізації фінансових ресурсів для досягнення платоспроможності, прибутковості та довгострокової стійкості, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Принципи прозорості, системності, об'єктивності та оптимальності, а також системний підхід до управління фінансовою стійкістю, дозволяють організаціям ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, адаптуючись до змін ринкового середовища.

Фінансові кризи, які мають циклічний і багатогранний характер, суттєво впливають на діяльність організацій, викликаючи втрату доступу до капіталу, зниження ліквідності, зростання витрат і девальваційні процеси. Аналіз криз кінця XX – початку XXI століття, зокрема кризи в Україні 2014–2016 років, демонструє їхній зв'язок із геополітичними, економічними та фінансовими факторами, а також ефект «економічного зараження». Особливої уваги потребують сучасні виклики, спричинені війною в Україні (2022–2025 роки), які посилюють валютні ризики, логістичні обмеження та нестабільність аграрного сектору.

Антикризовий фінансовий менеджмент поєднує стратегічне планування, оперативну гнучкість і ранню діагностику кризових явищ. Ефективність антикризового управління залежить від використання таких методів, як реструктуризація боргу, оптимізація витрат, хеджування ризиків і розробка бізнес-планів фінансового оздоровлення. Важливу роль відіграють компетентність антикризових менеджерів і впровадження синтетичних індикаторів для раннього виявлення криз.

Таким чином, фінансовий менеджмент у кризових умовах є не лише механізмом подолання поточних труднощів, а й основою для створення стійкої фінансової системи, здатної забезпечити довгостроковий розвиток організації.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 2.1. Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» в кризових умовах

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» є значущим представником агропромислового сектору України, спеціалізуючись на виробництві олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41).

Організація зареєстрована 12 червня 2001 року і входить до структури одного з найбільших агрохолдингів країни Kernel Holding S.A.

За час свого існування ТОВ «Кернел-Трейд» сформувало розгалужену мережу ділових контактів, укріпило позиції на внутрішньому ринку та налагодило системну роботу з міжнародними партнерами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Загальна інформація про досліджуване організація

|                             |                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування          | Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд»           |
| Скорочена назва             | ТОВ «Кернел-Трейд»                                               |
| Код ЄДРПОУ                  | 31454383                                                         |
| Дата реєстрації             | 12.06.2001                                                       |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю                          |
| Види діяльності             | Основний:<br>10.41 Виробництво олії та тваринних жирів           |
| Адреса                      | 01001, Україна, місто Київ, провулок Шевченка Тараса, будинок, 3 |

*Джерело: складено автором на основі [26, 22]*

Основною спеціалізацією організації є переробка олійних культур, зокрема соняшнику, та експорт соняшникової олії. Завдяки потужній

виробничій базі, високотехнологічному обладнанню й оптимізованим логістичним рішенням, компанія забезпечує стабільне виробництво та високий рівень якості готової продукції. ТОВ «Кернел-Трейд» виступає важливою ланкою в експортному ланцюзі української аграрної продукції, формуючи валютні надходження в державу.

На рис. 2.1 відображено динаміку зміни активів ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022–2024 роках, де простежується коливання загального обсягу активів організація з наступною позитивною тенденцією. У 2023 році спостерігалось незначне зниження загальних активів на 2,7%, що, ймовірно, було зумовлено зниженням обсягу оборотних активів з 47 080 471 тис. грн до 44 949 820 тис. грн., тобто приблизно на 4,5%. Попри це, необоротні активи за той самий період зросли на понад 13%, що може свідчити про продовження інвестиційної діяльності, навіть у період спаду загальної ділової активності.

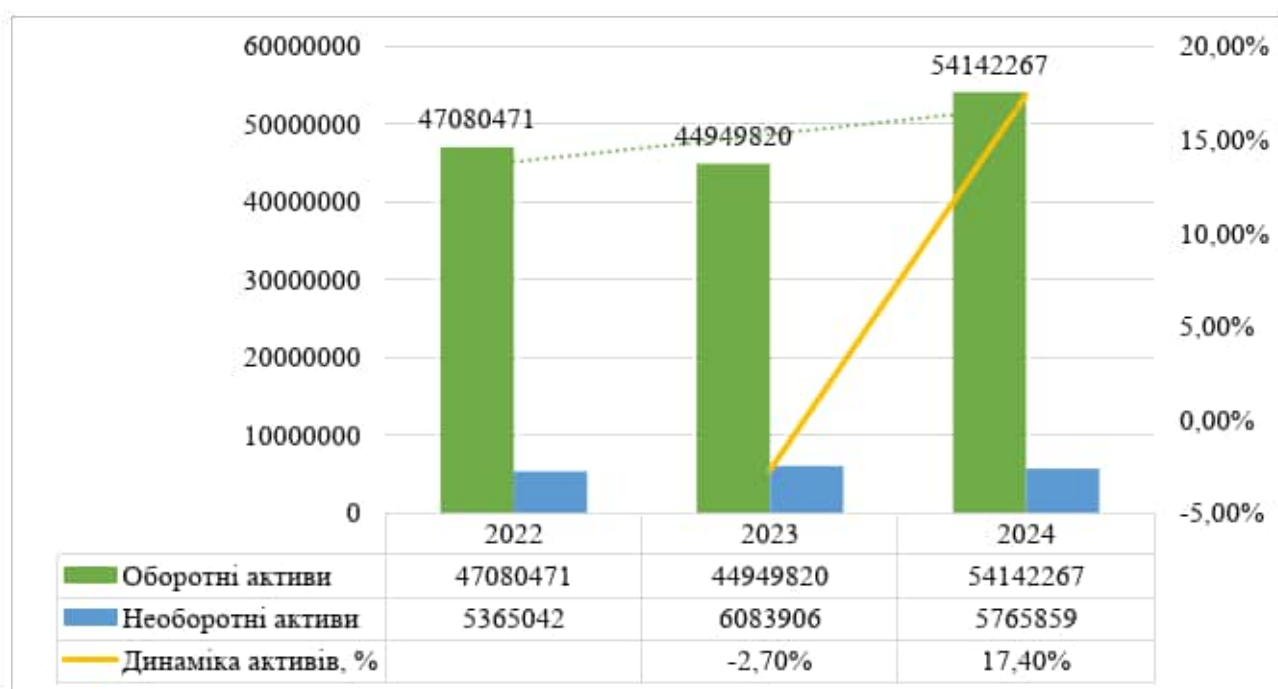


Рис. 2.1. Активи ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022-2024 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором за [27, 29, 30, 31].*

У 2024 році ситуація суттєво покращилась: загальна динаміка активів зросла на 17,4% порівняно з попереднім роком. Дане явище стало можливим



завдяки значному зростанню оборотних активів, які сягнули 54 142 267 тис. грн. Незначне скорочення необоротних активів (з 6 083 906 до 5 765 859 тис. грн) не мало суттєвого впливу на загальну позитивну динаміку, що вказує на переорієнтацію організація на мобільні ресурси та підвищення ліквідності. Така зміна може виступати як відповіддю на потребу в оперативному реагуванні на виклики ринку, особливо в умовах війни та нестабільності поставок.

Рис. 2.2 демонструє зміну структури пасивів ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022–2024 роках, що дозволяє оцінити джерела фінансування активів організація та рівень його фінансової стабільності. У 2022 році переважна частина пасивів припадала на поточні зобов'язання (36 973 760 тис. грн), що свідчить про значну залежність компанії від короткострокових зовнішніх джерел фінансування. Власний капітал становив лише 9 358 912 тис. грн, а довгострокові зобов'язання - незначні (24 380 тис. грн.), що вказує на високу частку короткострокових фінансових ризиків.

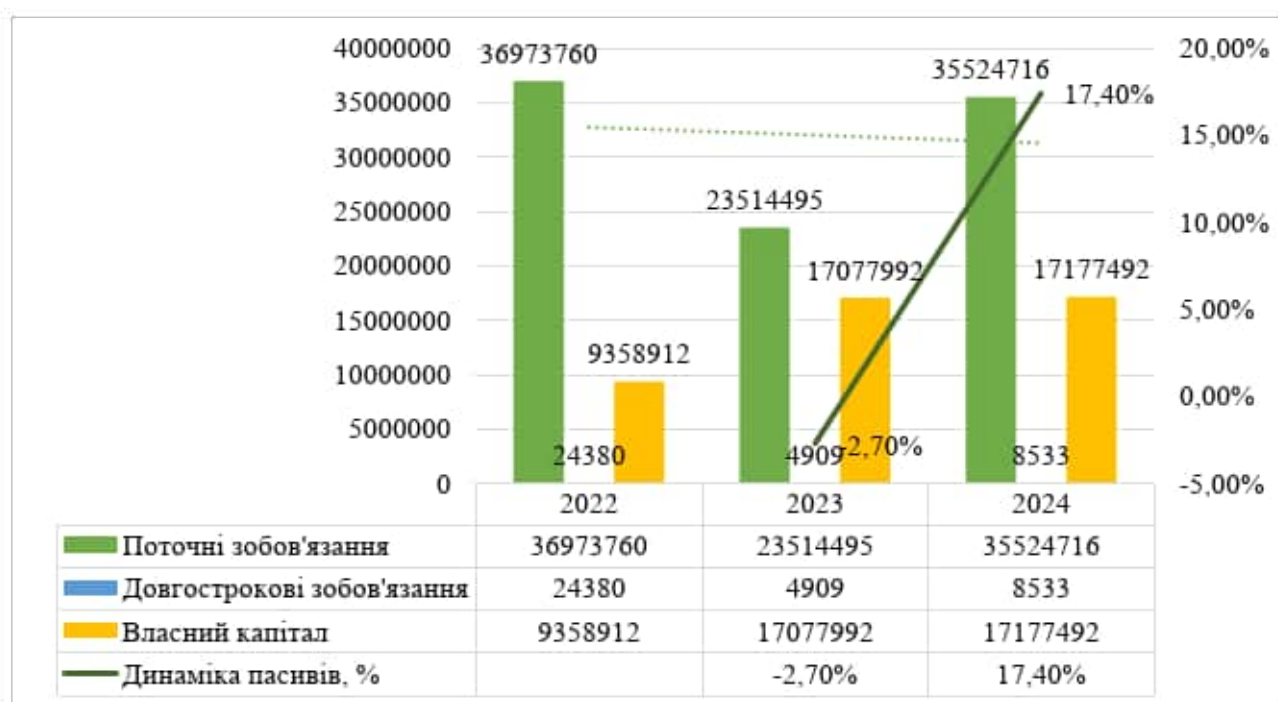


Рис. 2.2. Пасиви ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором за [27, 29, 30, 31].



У 2023 році ситуація істотно змінилась: власний капітал організація збільшився майже вдвічі - до 17 077 992 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання зменшилися більш ніж на 13 млрд грн. Цей факт свідчить про внутрішню рекапіталізацію або скорочення кредитного навантаження. Така трансформація балансу позитивно характеризує політику управління фінансовими ресурсами організація, оскільки дозволяє зменшити ризик неплатоспроможності та підвищити інвестиційну привабливість.

У 2024 році структура пасивів знову змінилася: поточні зобов'язання зросли до 35 524 716 тис. грн, майже до рівня 2022 року, тоді як власний капітал залишився стабільним. Водночас, загальна динаміка пасивів зростає на 17,4%, що повністю відповідає приросту активів за той самий період. Такий факт свідчить про збереження балансу між активами та пасивами та підтверджує ефективне фінансове управління. Повернення до використання короткострокових зобов'язань імовірно зумовлене активною фазою фінансування операційної діяльності або реалізації короткострокових проєктів, що потребують мобільних фінансових ресурсів.

Рис. 2.3 ілюструє динаміку фінансових результатів ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 роки, зокрема зміну доходу, собівартості та чистого прибутку. У 2022 році компанія досягла доходу в розмірі 67 925 986 тис. грн при собівартості 51 610 825 тис. грн, що забезпечило чистий прибуток на рівні 5 138 344 тис. грн. У 2023 році як дохід, так і собівартість дещо зменшилися на 8,6% і 6,4% відповідно, що призвело до зниження чистого прибутку до 4 373 035 тис. грн. Такі дані можуть свідчити про тимчасове скорочення обсягів виробництва або експортних поставок унаслідок дії зовнішніх факторів, зокрема нестабільної логістики чи кон'юнктури ринку.

У 2024 році підприємству вдалося значно покращити результати: дохід зріс майже на 46% порівняно з попереднім роком і склав 90 926 416 тис. грн. При цьому зростання собівартості (до 76 231 246 тис. грн) так само було відчутним, однак не перевищило приріст доходу, що дозволило досягти найвищого рівня чистого прибутку за аналізований період - 5 415 269 тис. грн.

Така позитивна динаміка свідчить про ефективність заходів, спрямованих на відновлення виробничих і комерційних активностей та про конкурентоспроможність продукції компанії на зовнішніх ринках.



Рис. 2.3. Фінансові результати ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022-2024 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором за [27, 29, 30, 31].*

Загалом, ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє стійкі фінансові результати навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Незважаючи на незначне просідання в 2023 році, підприємству вдалося зберегти прибутковість і вже в 2024 році вийти на новий етап зростання, що свідчить про високу адаптивність, ефективне управління витратами та гнучку маркетингову політику.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» (табл. 2.2). Аналіз показників свідчить про значні коливання у структурі капіталу організація впродовж 2022–2024 років. У 2023 році відбулося істотне покращення фінансової незалежності компанії, про що свідчить зростання коефіцієнта автономії з 0,29 до 0,54 (тобто на 83%), що вказує на зростання питомої ваги власного капіталу в загальній структурі пасивів. У 2024 році цей показник знижується до 0,41, однак залишається в межах задовільного рівня.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» за показниками стану і  
структури капіталу

| Показник                                               | 2022   | 2023   | 2024   | Абсолютне відхилення |         | Відносне відхилення |        |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------|---------------------|--------|
|                                                        |        |        |        | 2023                 | 2024    | 2023                | 2024   |
| Коефіцієнт автономії                                   | 0,29   | 0,54   | 0,41   | 0,24                 | -0,13   | 83,0%               | -24,5% |
| Коефіцієнт фінансової залежності                       | 3,40   | 1,85   | 2,46   | -1,54                | 0,60    | -45,4%              | 32,5%  |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                        | 0,42   | 1,17   | 0,69   | 0,75                 | -0,48   | 180,2%              | -41,4% |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних засобів | 2,40   | 0,85   | 1,46   | -1,54                | 0,60    | -64,3%              | 70,5%  |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу            | 0,71   | 0,46   | 0,59   | -0,24                | 0,13    | -34,7%              | 28,7%  |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів  | 0,0016 | 0,0002 | 0,0003 | 0,00                 | 0,00    | -88,7%              | 96,2%  |
| Коефіцієнт стійкості фінансування                      | 0,30   | 0,54   | 0,41   | 0,24                 | -0,13   | 82,8%               | -24,5% |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                  | 0,0007 | 0,0002 | 0,0002 | 0,00                 | 0,00    | -68,3%              | 15,1%  |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                        | 1,01   | 1,00   | 1,02   | 0,00                 | 0,00    | 0,0%                | 0,0%   |
| Коефіцієнт страхування бізнесу                         | 0,0004 | 0,0004 | 0,0003 | 0,0000               | -0,0001 | 2,8%                | -14,8% |

Джерело: розраховано автором за [27, 29, 30, 31].

Коефіцієнт фінансової залежності демонструє позитивну динаміку у 2023 році - зниження з 3,40 до 1,85 означає, що на кожну гривню власного капіталу припадало менше позикових коштів, ніж у попередньому році. Однак у 2024 році він знову підвищився до 2,46, що вказує на часткове повернення до практики активнішого використання зовнішніх джерел фінансування. Наведене відповідає зміні в коефіцієнті співвідношення позикових та власних коштів,

який після зменшення до 0,85 зростає до 1,46, що свідчить про певне посилення боргового навантаження у зв'язку з активізацією фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який у 2022 році становив 0,42, у 2023 році зріс до 1,17, тобто перевищив одиницю, що є ознакою надзвичайно сприятливої структури капіталу з переважанням стабільних джерел фінансування. Проте в 2024 році показник знижується до 0,69, залишаючись на прийнятному рівні, але сигналізуючи про певне зниження незалежності в структурі зобов'язань.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відображає частку зобов'язань у загальному обсязі фінансування. Його зниження з 0,71 у 2022 році до 0,46 у 2023 році, а потім часткове зростання до 0,59 у 2024 році, підтверджує загальну тенденцію до зменшення боргового тиску з подальшою помірною стабілізацією.

Водночас коефіцієнти довгострокових зобов'язань і довгострокового залучення позикових коштів залишаються надзвичайно низькими протягом усіх трьох років, що вказує на відсутність довгострокового кредитного портфеля як джерела фінансування.

Структура капіталу ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується високою динамікою і відображає як періоди укріплення фінансової самостійності, так і часткове повернення до активного використання короткострокових зобов'язань. У цілому, зміни у показниках свідчать про адаптивну фінансову політику компанії, здатність мобілізувати ресурси в умовах кризових викликів і контролювати рівень боргового навантаження без критичного зниження стійкості.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» за станом основних і оборотних активів (табл. 2.3) свідчить про значні зміни у фінансовій структурі організація впродовж 2022–2024 років.

Найпомітніші коливання зафіксовано за коефіцієнтом забезпеченості поточних активів власними оборотними засобами: з 0,27 у 2022 році він стрімко

зріс до 0,91 у 2023 році (на 234,2%), що свідчить про значне зростання частки власного капіталу, спрямованого на покриття обігових потреб. У 2024 році показник дещо знижується до 0,52, однак залишається вищим за початковий рівень.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кернел-Трейд» за показниками стану  
основних і оборотних активів

| Показник                                                                | 2022  | 2023  | 2024  | Абсолютне відхилення |       | Відносне відхилення |        |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------|-------|---------------------|--------|
|                                                                         |       |       |       | 2023                 | 2024  | 2023                | 2024   |
| Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними оборотними засобами | 0,27  | 0,91  | 0,52  | 0,64                 | -0,39 | 234,2%              | -42,5% |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами          | 0,81  | 2,90  | 2,03  | 2,09                 | -0,87 | 258,2%              | -29,9% |
| Коефіцієнт покриття запасів                                             | 3,18  | 3,85  | 3,41  | 0,67                 | -0,44 | 21,2%               | -11,4% |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                               | 0,65  | 0,78  | 0,76  | 0,13                 | -0,02 | 19,3%               | -2,0%  |
| Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих засобів          | 6,89  | 3,87  | 6,16  | -3,03                | 2,30  | -43,9%              | 59,4%  |
| Коефіцієнт реальної вартості майна                                      | 0,28  | 0,19  | 0,18  | -0,09                | 0,00  | -33,3%              | 0,6%   |
| Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів                   | 0,005 | 0,001 | 0,002 | 0,00                 | 0,00  | -82,2%              | 83,4%  |

*Джерело: розраховано автором за [27, 29, 30, 31].*

Загалом, організація демонструє високий рівень фінансової стійкості за рахунок мобільності капіталу та здатності самостійно фінансувати оборотні активи й запаси.

Дані показники підтверджують ефективну фінансову політику, спрямовану на підтримку ліквідності та адаптивність у кризових умовах.



## 2.2. Аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансових ризиків ТОВ «Кернел-Трейд»

Проведено аналіз ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022–2024 роках із метою встановлення рівня її ліквідності, прибутковості та фінансової стабільності в умовах кризи, що дозволить обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд»

| Показник                                                    | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення |       | Відносне відхилення |        |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------|-------|---------------------|--------|
|                                                             |      |      |      | 2023                 | 2024  | 2023                | 2024   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                           | 0,09 | 0,32 | 0,33 | 0,23                 | 0,01  | 270,4%              | 3,7%   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                              | 0,94 | 1,60 | 1,27 | 0,66                 | -0,33 | 70,5%               | -20,7% |
| Коефіцієнт покриття                                         | 1,27 | 1,91 | 1,52 | 0,64                 | -0,39 | 50,1%               | -20,3% |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами      | 1,88 | 3,52 | 3,23 | 1,64                 | -0,30 | 87,4%               | -8,4%  |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу        | 0,65 | 0,78 | 0,76 | 0,13                 | -0,02 | 19,3%               | -2,0%  |
| Коефіцієнт маневреності грошових коштів                     | 0,17 | 0,24 | 0,17 | 0,07                 | -0,07 | 43,3%               | -29,3% |
| Частка оборотних коштів у активах                           | 0,90 | 0,88 | 0,90 | -0,02                | 0,02  | -1,9%               | 2,6%   |
| Частка запасів в оборотних активах                          | 0,26 | 0,16 | 0,17 | -0,10                | 0,00  | -37,9%              | 2,8%   |
| Частка власних оборотних коштів у покритті запасів          | 0,81 | 2,90 | 2,03 | 2,09                 | -0,87 | 258,2%              | -29,9% |
| Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості | 2,79 | 5,20 | 5,88 | 2,41                 | 0,68  | 86,4%               | 13,0%  |

Джерело: розраховано автором за [27, 29, 30, 31].

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє суттєві позитивні зміни у здатності організація покривати



свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних засобів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,09 у 2022 році до 0,32 у 2023 році, що відображає приріст на 270,4%, і залишився на подібному рівні - 0,33 - у 2024 році (зростання порівняно з 2023 роком на 3,7%). Наведене свідчить про покращення можливості організації погашати свої зобов'язання за рахунок грошових коштів та інших ліквідних активів.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, його значення зросло з 0,94 у 2022 році до 1,60 у 2023 році, що є позитивним сигналом про підвищену спроможність компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання без врахування запасів.

Однак у 2024 році спостерігається деяке зниження цього показника до 1,27, що імовірно зумовлено як змінами структури оборотних активів, так і оптимізацією запасів. Таке коливання свідчить про певну корекцію у політиці управління ліквідністю, проте показники залишаються вище початкових значень 2022 року.

Коефіцієнт покриття, що відображає загальну спроможність забезпечення зобов'язань активами, зріс з 1,27 у 2022 році до 1,91 у 2023 році, а потім знизився до 1,52 у 2024 році. Підвищення у 2023 році свідчить про зростання активної позиції організації за рахунок оборотних коштів, проте невелике падіння у 2024 році може сигналізувати про збільшення краткострокових зобов'язань або зміну структури фінансування, що вимагає подальшого моніторингу.

Аналіз рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022-2024 роки (табл. 2.5) демонструє змішані тенденції ефективності використання капіталу та ресурсів організації. Найбільш показовими є коефіцієнти ROI та ROE, які практично ідентичні за значенням і відображають прибутковість інвестиційного й власного капіталу відповідно.

У 2022 році обидва показники були на високому рівні - 33,2%, однак уже в 2023 році вони суттєво знизилися до 15,89%, що означає падіння прибутковості більше ніж удвічі. Згадане могло бути пов'язано зі зменшенням

доходу на тлі стабільних витрат або з тимчасовим зростанням капіталу, який ще не приніс відповідного фінансового результату. У 2024 році ситуація частково стабілізувалася - ROI та ROE піднялись до рівня понад 22%, продемонструвавши позитивну динаміку (+39,8%) порівняно з 2023 роком, але залишилися нижчими за докризовий 2022 рік.

Таблиця 2.5

## Аналіз показників рентабельності ТОВ «Кернел-Трейд»

| Показник                                                | 2022   | 2023   | 2024   | Абсолютне відхилення |       | Відносне відхилення |        |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|-------|---------------------|--------|
|                                                         |        |        |        | 2023                 | 2024  | 2023                | 2024   |
| Коефіцієнт рентабельності інвестиційного капіталу (ROI) | 33,21% | 15,89% | 22,21% | -0,17                | 0,06  | -52,2%              | 39,8%  |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)       | 14,7%  | 15,38% | 20,87% | 0,01                 | 0,056 | 4,6%                | 35,7%  |
| Чиста рентабельність продажу (NPM)                      | 7,56%  | 7,05%  | 5,96%  | -0,01                | -0,01 | -6,8%               | -15,5% |
| Коефіцієнт експлуатаційної витратомісткості             | 9,44%  | 11,10% | 8,63%  | 0,02                 | -0,02 | 17,5%               | -22,2% |
| Коефіцієнт чистої рентабельності активів (ROA)          | 9,80%  | 8,57%  | 9,04%  | -0,01                | 0,00  | -12,5%              | 5,5%   |

Джерело: складено автором за [27, 29, 30, 31].

Аналіз рентабельності свідчить про стійкість бізнес-моделі ТОВ «Кернел-Трейд» попри зовнішні економічні коливання. Хоча частина показників зазнала тимчасового зниження у 2023 році, тенденція до покращення у 2024 свідчить про поступове відновлення фінансової ефективності та адаптацію до нових ринкових умов.

Аналіз показників фінансових ризиків ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022-2024 роках (табл. 2.6) свідчить про змінну динаміку фінансової стабільності та рівня залежності організація від позикового капіталу.

Таблиця 2.6

## Аналіз показників фінансових ризиків ТОВ «Кернел-Трейд»

| Показник                                    | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення |       | Відносне відхилення |        |
|---------------------------------------------|------|------|------|----------------------|-------|---------------------|--------|
|                                             |      |      |      | 2023                 | 2024  | 2023                | 2024   |
| Коефіцієнт фінансового левериджу            | 2,40 | 0,85 | 1,46 | -1,54                | 0,60  | -64,3%              | 70,5%  |
| Коефіцієнт фінансової стабільності          | 0,30 | 0,54 | 0,41 | 0,24                 | -0,13 | 82,8%               | -24,5% |
| Коефіцієнт покриття відсотків               | 5,81 | 2,99 | 4,58 | -2,82                | 1,59  | -48,5%              | 53,0%  |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,71 | 0,46 | 0,59 | -0,24                | 0,13  | -34,7%              | 28,7%  |
| Коефіцієнт покриття боргу                   | 0,33 | 0,36 | 0,20 | 0,03                 | -0,16 | 8,4%                | -43,4% |

Джерело: складено автором за [27, 29, 30, 31].

Організація демонструє гнучкість у балансуванні між власним і позиковим капіталом, однак потребує подальшого посилення контролю над фінансовими ризиками, особливо в частині обслуговування боргу та забезпечення сталих грошових потоків. Такі заходи дозволяють зменшити ризики втрати платоспроможності в умовах економічної турбулентності.

### 2.3. Аналіз результативності системи фінансового менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» в кризових умовах

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновки про комплексну картину стану фінансового управління організація в умовах кризових явищ. Основними сильними сторонами управління виступають високий рівень ліквідності, зростаюча абсолютна прибутковість, та разом з тим здатність до самофінансування оборотних активів. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності за період зріс із 0,09 у 2022 році до 0,33 у 2024 році, що свідчить про посилення можливостей

оперативного покриття найтерміновіших зобов'язань. Крім того, показники забезпеченості запасів власними оборотними засобами у 2023-2024 роках (2,90 та 2,03 відповідно) є свідченням достатнього рівня внутрішньої фінансової автономії.

Ще однією беззаперечною перевагою є позитивна динаміка чистого фінансового результату: попри зниження в 2023 році, прибуток у 2024 році зріс до 5 415 269 тис. грн., що майже на 16% вище, ніж у 2023 році. Такий факт вказує на ефективну роботу в напрямі стабілізації прибутковості навіть за умов зростання собівартості та коливань операційної маржі. Високий рівень рентабельності активів (ROA), що утримується в межах 8,6-9,8%, свідчить про здатність організації ефективно використовувати власні ресурси для отримання прибутку. Рівень покриття зобов'язань (коефіцієнт покриття 1,52 у 2024 році) водночас є прийнятним і перевищує нормативне значення.

Разом із тим, виявлено і ряд слабких сторін, які свідчать про наявність фінансових ризиків. По-перше, зниження коефіцієнта фінансової стабільності з 0,54 у 2023 році до 0,41 у 2024 році вказує на збільшення питомої ваги залученого капіталу. Водночас, коефіцієнт фінансового левериджу зріс з 0,85 до 1,46, що свідчить про повернення до більш активного використання боргового фінансування. Результат може мати наслідки у вигляді зростання ризиків платоспроможності в разі погіршення операційного середовища.

Ще одним чинником ризику є зниження коефіцієнта покриття боргу з 0,36 у 2023 році до 0,20 у 2024 році. Такий рівень свідчить про послаблення здатності компанії генерувати достатній грошовий потік для обслуговування боргових зобов'язань. Крім того, негативна динаміка чистої рентабельності продажу (з 7,56% до 5,96%) сигналізує про тиск на маржинальність, ймовірно, через інфляційні витрати або логістичні проблеми.

Фінансове управління ТОВ «Кернел-Трейд» загалом демонструє позитивні результати: організація зберігає прибутковість, ліквідність і здатність фінансувати свою діяльність переважно власним коштом. Проте, в умовах кризових явищ спостерігаються ознаки зростання боргового навантаження,

зниження маржі та платоспроможності, що потребує посиленої уваги до управління ризиками, структури капіталу та витратної політики.

У період 2022-2024 років ТОВ «Кернел-Трейд» діяло в умовах підвищеної турбулентності, викликаній повномасштабною війною, логістичними збоями, інфляційним тиском та валютними коливаннями.

Таблиця 2.7

## Зовнішні економічні виклики ТОВ «Кернел-Трейд» у 2022–2024 роках

| Зовнішній виклик                       | Реакція компанії                                                     | Підтвердження у фінансовій звітності                |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Зростання логістичних витрат           | Оптимізація обсягів запасів і дебіторської заборгованості            | Зменшення запасів у 2023 році на 40,7%              |
| Курсові коливання гривні               | Створення резервів та підвищення частки валютної виручки             | Зростання грошових коштів у 2023 (в 2,5 рази)       |
| Зниження рентабельності через інфляцію | Перегляд цінової політики та диверсифікація каналів збуту            | Зростання чистого доходу у 2024 році на 46,5%       |
| Зменшення доступу до фінансування      | Переорієнтація на власні джерела, нарощення нерозподіленого прибутку | Зростання власного капіталу в 2023 році на 78%      |
| Падіння обсягів експортних продажів    | Розширення асортименту та внутрішнього ринку збуту                   | Збільшення готової продукції у 2024 році в 2,4 рази |

*Джерело: створено автором [27, 29, 30, 31]*

Як свідчить табл. 2.7, ТОВ «Кернел-Трейд» обрало стратегічно правильну позицію адаптивного управління, орієнтованого на внутрішні резерви та гнучку операційну політику. У 2023 році, на тлі падіння логістичної доступності та транспортних витрат, організація оптимізувало обсяги запасів (зменшення з 12,4 до 7,4 млрд. грн.) і перерозподілило кошти у напрямі грошових активів, що підтверджується зростанням грошових коштів з 2,6 до 6,7 млрд. грн. Висновок свідчить про намір компанії зберігати ліквідність у нестабільних умовах і створити фінансову "подушку" для покриття короткострокових ризиків.

У 2024 році менеджмент ефективно використав відновлення ринкової активності, що дозволило збільшити чистий дохід до 90,9 млрд грн (+46,5% до



2023 року). Відповідно стало можливим завдяки коригуванню цінової політики та активнішій роботі на внутрішньому ринку. Окрім того, організація продемонструвало здатність зменшувати боргове навантаження без шкоди для капітальної бази: у 2023 році власний капітал зріс майже вдвічі, що вказує на успішну рекапіталізацію.

ТОВ «Кернел-Трейд» підтвердило високий рівень адаптивності до зовнішніх шоків за рахунок змішаного підходу до управління: скорочення витрат, переорієнтація джерел фінансування, оптимізація запасів та акцент на ліквідності. Такий підхід свідчить про здатність організація не лише стабільно функціонувати, а й розвиватися навіть за умов багатофакторної економічної нестабільності.

Результати аналізу фінансової звітності ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 роки свідчать про відносно ефективне функціонування фінансового менеджменту в умовах багаторівневих кризових викликів, пов'язаних із війною, інфляцією, валютними коливаннями та логістичними обмеженнями. Підприємству вдалося забезпечити збереження прибутковості, підтримку ліквідності на належному рівні, а крім того досягти фінансової стійкості без критичного зростання боргового навантаження. Одним із ключових успіхів є зростання чистого прибутку в 2024 році до 5,42 млрд. грн. після зниження в 2023 році, що засвідчує здатність адаптуватися до нових економічних умов.

Сильними сторонами фінансового управління є ефективна структура активів, зростання частки власного капіталу в 2023 році, гнучке управління ліквідністю та стабільне співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості. Організація демонструє здатність до внутрішнього самофінансування, що підтверджується високими значеннями коефіцієнтів забезпеченості оборотних активів власними засобами. Крім того позитивною є практика концентрації грошових ресурсів у критичні періоди, що дало змогу оперативно реагувати на зовнішні ризики.

Водночас, у структурі фінансового менеджменту наявні вузькі місця. Насамперед, це нестабільність рентабельності: хоча абсолютні прибутки



відновилися, коефіцієнти рентабельності власного капіталу (ROE) і продажу (NPM) залишаються нижчими, ніж у 2022 році, що свідчить про певну втрату ефективності використання ресурсів. Крім того, рівень покриття боргу знизився до критичного значення в 2024 році (0,20), що вказує на зростання навантаження на операційний грошовий потік та потребу в ретельнішому плануванні фінансових зобов'язань.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022-2024 роки засвідчив здатність компанії адаптуватися до кризових умов, спричинених повномасштабною війною, логістичними обмеженнями, девальвацією гривні та інфляційним тиском.

Діагностика фінансової стійкості виявила значне укріплення позицій у 2023 році: власний капітал зріс із 9,36 до 17,08 млрд. грн., а коефіцієнт автономії досяг 0,54, що перевищує галузевий стандарт (0.5). Проте у 2024 році цей показник знизився до 0,41 через зростання поточних зобов'язань до 35,52 млрд. грн., що вказує на підвищену залежність від короткострокового фінансування. Позитивною є динаміка загальних активів (+17,4% до 59,91 млрд. грн. у 2024 році) та висока забезпеченість оборотних активів власними засобами (0,52 у 2024 році), що забезпечує операційну стабільність.

Оцінка ліквідності, рентабельності та фінансових ризиків показала змішані результати. Коефіцієнт покриття досяг максимуму в 2023 році (1,91), але знизився до 1,52 у 2024 році, залишаючись у межах норми (1,5). Рентабельність власного капіталу зросла з 14,70% у 2022 році до 15,38% у 2023 році і 20,87% у 2024 році, що відображає відновлення ефективності використання капіталу після спаду доходу в 2023 році. Рентабельність активів (ROA = 9,04% у 2024 році) залишається стабільною, але нижчою за галузевий

орієнтир (10%). Низький коефіцієнт покриття боргу (0,20 у 2024 році) і зростання фінансового левериджу (1,46) свідчать про підвищені ризики неплатоспроможності, особливо в умовах валютних коливань і логістичних збоїв [17].

Аналіз результативності системи фінансового менеджменту підкреслив сильні сторони: зростання чистого прибутку до 5,42 млрд. грн. у 2024 році (+16% до 2023 року), ефективна оптимізація запасів (-40,7% у 2023 році) та збільшення доходу на 46,5% у 2024 році завдяки перегляду цінової політики та диверсифікації каналів збуту. Компанія продемонструвала гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зокрема шляхом рекапіталізації (зростання власного капіталу на 78% у 2023 році) та концентрації ліквідних активів. Водночас слабкими сторонами залишаються зниження чистої рентабельності продажу ( $NPM = 5,96\%$  у 2024 році проти  $7,56\%$  у 2022 році), нестабільність рентабельності та зростання боргового навантаження, що потребує посилення ризик-менеджменту.

Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» зберігає фінансову стійкість і прибутковість у кризових умовах завдяки адаптивному управлінню активами, ліквідністю та витратами. Проте зростання боргового тиску, зниження маржинальності та вразливість до зовнішніх шоків, таких як блокада портів і девальвація гривні, вказують на необхідність удосконалення системи фінансового менеджменту.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

#### **3.1. Стратегія антикризового фінансового управління для організації**

У період 2022-2024 років ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулося з кризовими викликами, спричиненими повномасштабною війною, блокадою портів, девальвацією гривні та інфляційним тиском. Аналіз другого розділу виявив слабкі сторони фінансового стану організації: низький коефіцієнт покриття боргу (0,20 у 2024 році), високий фінансовий леверидж (1.46), зниження чистої рентабельності продажу ( $NPM = 5,96\%$ ) та значні валютні ризики через експортну орієнтацію (70% доходу в доларах) [29].

Для подолання цих проблем запропоновано комплексну стратегію антикризового фінансового менеджменту, яка використовує сильні сторони компанії: високу ліквідність (4,2 млрд. грн. у 2024 році), зростання чистого прибутку (5,42 млрд. грн.) та адаптивність менеджменту для забезпечення стабільності в умовах невизначеності.

Стратегія включає п'ять ключових напрямів: хеджування валютних ризиків, реструктуризацію боргу, оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та формування фінансових резервів із підтримкою цифрових інструментів. Вона балансує короткострокові заходи (хеджування, резерви) і довгострокові ініціативи (ERP-системи, диверсифікація) для зміцнення фінансової стабільності.

У межах оцінки ліквідності використовуємо показник Current Ratio відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і показує, чи зможе компанія розрахуватись за короткостроковими боргами, використовуючи лише свої поточні активи (гроші, запаси, дебіторку). Якщо  $> 1$  організація має більше

ресурсів, ніж боргів, і може вчасно платити. Якщо  $< 1$  можливі проблеми з ліквідністю. У 2024 році він становив 1,52, що свідчить про здатність компанії своєчасно покривати свої короткострокові борги.

Таблиця 3.1

Цілі стратегії антикризового фінансового управління організації

| Ціль                      | Показник                     | Поточне значення (2024) | Цільове значення (2026) | Термін реалізації |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Підвищення покриття боргу | Коефіцієнт покриття боргу    | 0,20                    | 0,50                    | Грудень 2026      |
| Зниження валютних ризиків | Втрати від курсових коливань | 700 млн. грн.           | до 350 млн. грн.        | Грудень 2025      |
| Зростання прибутку        | Чистий прибуток              | 5,42 млрд. грн.         | до 7,5 млрд. грн.       | Грудень 2026      |
| Забезпечення ліквідності  | Current Ratio                | 1,52                    | $\geq 1,54$             | Березень 2027     |

Джерело: створено автором

Таблиця 3.2

Ключові заходи стратегії антикризового фінансового управління організації

| Заходи                       | Опис                                                                     | Очікуваний ефект                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Хеджування валютних ризиків  | Форвардні контракти через Укрексімбанк на 50% виручки, валютні свопи.    | Зменшення втрат від курсу на 50%, економія 500 млн. грн/рік         |
| Реструктуризація боргу       | Пролонгація короткострокових кредитів (35,52 млрд. грн.), грант ЄБРР.    | Підвищення покриття боргу до 0,50, економія 150 млн. грн.           |
| Оптимізація витрат           | Впровадження SAP S/4HANA, встановлення сонячних панелей.                 | Зростання NPM до 6,5%, економія 400 млн. грн.                       |
| Диверсифікація ринків        | Нові ринки збуту (Польща, Індія), контракти з національними ритейлерами. | Зростання доходу на 15%, зниження ризику логістичних збоїв          |
| Резерви й цифрове управління | Резерви 6 млрд грн, впровадження Power BI для контролю cash-flow.        | Підвищення ліквідності, зниження нецільових витрат на 100 млн. грн. |

Джерело: створено автором

Таблиця 3.1 демонструє, що стратегія має чітко визначені цілі, кожна з яких відповідає конкретному фінансовому показнику. Очікуване покращення охоплює як прибутковість, так і стабільність.

Представлені заходи в табл. 3.2. охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику, спрямовані на фінансову стабілізацію компанії. Використання сучасних цифрових інструментів підвищує ефективність управління.

Таблиця 3.3

План реалізації стратегії антикризового фінансового управління  
організації

| Заходи                      | Термін                        | Відповідальний                    | Очікуваний ефект                                 | Витрати,<br>млн. грн. |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| Хеджування валютних ризиків | Березень – грудень 2025       | Директор з фінансів               | Зменшення валютних втрат, економія 500 млн. грн. | 50                    |
| Реструктуризація боргу      | Червень 2025 – червень 2026   | Керівник фінансового департаменту | Покриття боргу 0,50, економія 150 млн. грн.      | 20                    |
| Оптимізація витрат          | Березень 2025 – березень 2026 | Операційний директор              | Зростання прибутковості, економія 400 млн. грн.  | 300                   |
| Диверсифікація ринків       | Березень 2025 – березень 2027 | Керівник відділу продажів         | Дохід +13 млрд. грн., експорт +20%               | 150                   |
| Резерви та Power BI         | Березень – грудень 2025       | Директор з фінансів               | Ліквідність >1,5, економія 100 млн. грн.         | 50                    |

*Джерело: створено автором*

План реалізації розподілений у часі та відповідає можливостям компанії. Чітко визначено відповідальних осіб, витрати та очікуваний ефект. План реалізації демонструє покрокове впровадження стратегії з чіткими відповідальними особами, термінами і фінансовими витратами. Пріоритет надається швидким заходам для стабілізації (2025), а довгострокові до 2027 року. Хеджування валютних ризиків враховує експортну орієнтацію компанії

(70% доходу в доларах) та девальвацію гривні, яка у 2022-2024 роках спричинила втрати близько 700 млн. грн. щорічно [29]. Форвардні контракти через Укрексімбанк фіксуватимуть курс для 20 млрд грн виручки, а свої стабілізують платежі постачальникам. Цей підхід знизить фінансові ризики, використовуючи ліквідність компанії (4,2 млрд. грн.) для забезпечення контрактів. Заходи координуватиме директор з фінансів, спираючись на досвід адаптивного менеджменту. Реструктуризація боргу спрямована на підвищення покриття боргу (0,20 у 2024 році), що обмежує платоспроможність. Пролонгація кредитів (35,52 млрд грн) на 3–5 років зменшить тиск на cash-flow, а грант ЄБРР (200 млн. грн.) профінансує енергоефективність, скоротивши витрати на паливо. Цей напрям використовує сильну репутацію компанії для переговорів із міжнародними партнерами, що підтверджує її адаптивність [17].

Оптимізація витрат вирішує проблему низької NPM (5.96%) через зростання собівартості (76,2 млрд. грн. у 2024 році). Впровадження SAP S/4HANA автоматизує логістику, скоротивши витрати (4,32 млрд. грн.) на 7%, а сонячні панелі знизять залежність від дорогого палива. Результат спирається на прибуток (5,42 млрд. грн.) для фінансування інвестицій і досвід оптимізації запасів (-40,7% у 2023 році).

Диверсифікація ринків компенсує логістичні збої (блокада портів) і зниження експорту. Експорт до Польщі, Румунії та Індії (20% продажів) і контракти з ритейлом («АТБ», «Сільпо») розширять дохід (4,01 млрд. грн. від готової продукції у 2024 році). Це використовує адаптивність менеджменту для швидкого входу на нові ринки [3].

Формування резервів і цифрове управління забезпечує ліквідність (Current Ratio 1,52) і прозорість. Збільшення резервів до 6 млрд. грн. (за рахунок нерозподіленого прибутку 10,4 млрд. грн.) захистить від касових розривів, а Power BI моніторитиме cash-flow у реальному часі. Цифрові інструменти підвищують швидкість рішень, що критично в умовах війни [17].

Фінансова допомога (не повертається), яку ЄБРР надає компаніям у вигляді: грантів, технічної допомоги, інвестиційних програм. Її мета: підтримка



проектів, пов'язаних з енергоефективністю, «зеленими» технологіями, цифровізацією, модернізацією. Тому, якщо ТОВ «Кернел-Трейд» отримує грант 200 млн. грн. для енергоефективності (наприклад, впровадження сонячних панелей). Це зменшить залежність від енергетичних витрат. SAP S/4HANA, сучасна ERP-система цифрова платформа управління всіма бізнес-процесами: фінанси, логістика, виробництво, закупівлі тощо. S/4HANA «розумна» система, яка працює в реальному часі й оптимізує роботу компанії. В компанії впровадження SAP автоматизує логістику, знижує витрати, Підвищує точність обліку й швидкість рішень, дає економію в 400 млн. грн., підвищення рентабельності. Microsoft Power BI є інструментом бізнес-аналітики, який збирає, візуалізує і аналізує дані в реальному часі. Дає змогу будувати дашборди (інформаційні панелі), контролювати рух грошових коштів (cash-flow), виявляти нецільові витрати, прогнозувати фінансові ризики. Для ТОВ «Кернел-Трейд» Power BI дозволить менеджерам побачити фінансову ситуацію щоденно, реагувати на кризи оперативно, уникати касових розривів, що особливо критично у час війни та нестабільності.

Блок-схему запропонованої стратегії антикризового фінансового управління для ТОВ «Кернел-Трейд» наведено на рис. 3.1.

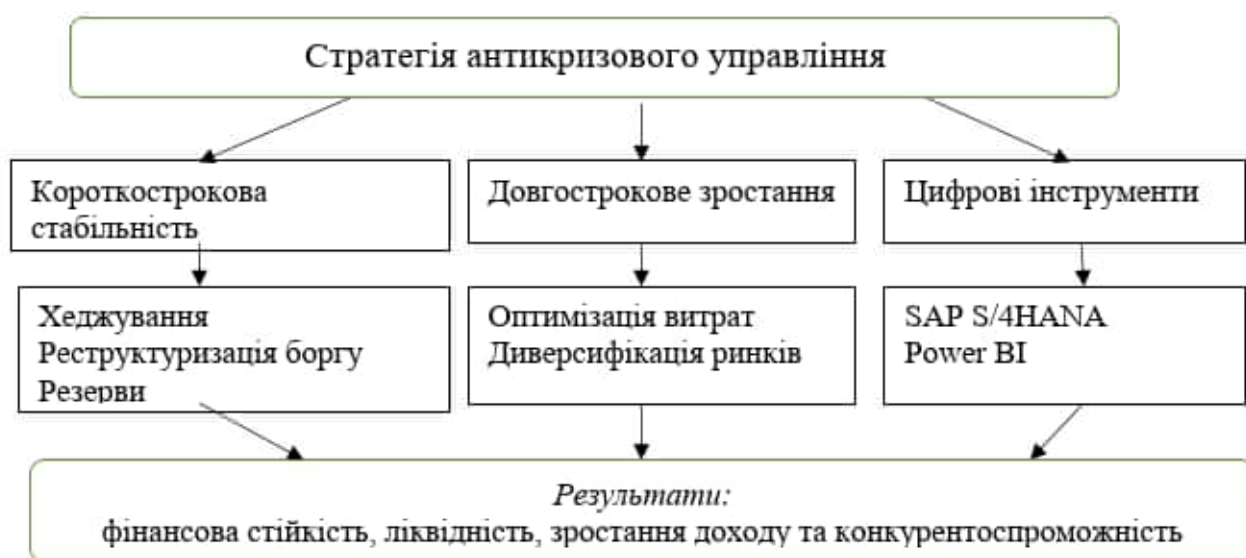


Рис. 3.1. Блок-схема стратегії антикризового фінансового управління для ТОВ «Кернел-Трейд»

*Джерело: створено автором*

Рис. 3.1 ілюструє послідовність та взаємозв'язки дій за напрямками: короткострокова стабілізація, довгостроковий розвиток і цифрова трансформація.

Отже, запропонована стратегія базується на адаптації до кризового контексту й активному використанні сильних сторін компанії: ліквідності, прибутку, менеджерських навичок. Вона охоплює як оперативні заходи (хеджування, резерви), так і довгострокові інвестиції (ERP, аналітика, ринки).

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованої стратегії фінансового менеджменту**

Задля оцінки здатності стратегії антикризового фінансового забезпечити вирішення фінансових проблем ТОВ «Кернел-Трейд» і зміцнення позицій в умовах війни, була застосована методика сценарного моделювання.

Підхід дозволив спрогнозувати зміни ключових фінансових показників компанії: чистого прибутку, рентабельності власного капіталу та коефіцієнта ліквідності у 2026 році за трьома сценаріями: оптимістичним, реалістичним і песимістичним.

Додатково було розраховано період окупності стратегії, щоб визначити, за який час інвестиції в неї (520 млн. грн.) компенсуються за рахунок економії та додаткового прибутку. Розрахунки базуються на даних 2024 року: чистий прибуток 5,42 млрд. грн., ROE 20,87%, Current Ratio 1,52. Ураховані кризові виклики: війна, девальвація гривні до 40 грн/дол., інфляція до 15% і логістичні збої.

В оптимістичному сценарії передбачається відсутність перешкод для логістики через війну, зростання експорту на 20% завдяки новим ринкам (Польща, Румунія, Індія) та стабільний курс гривні. Стратегія демонструє максимальну ефективність. Хеджування валютних ризиків забезпечує

економію 500 млн. грн. щорічно шляхом фіксації курсу для 20 млрд. грн. виручки. Реструктуризація боргу, зокрема за рахунок гранту ЄБРР на 200 млн. грн., скорочує витрати на відсотки на 150 млн. грн. Оптимізація витрат через ERP-систему SAP S/4HANA та сонячні панелі знижує собівартість (76,2 млрд. грн. у 2024 році) на 3%, заощаджуючи 400 млн. грн. Диверсифікація ринків, включаючи контракти з «АТБ» і «Сільпо», додає 13 млрд. грн. доходу. Формування резервів у 6 млрд. грн. і використання Power BI економлять 100 млн. грн. на нецільових витратах. Загальна економія становить 1,05 млрд. грн., а приріст прибутку 2,08 млрд. грн. (7,5 – 5,42 млрд. грн.). Чистий прибуток зростає до 7,5 млрд. грн. (+38%), ROE до 25%, Current Ratio до 1,8, що свідчить про високу ефективність і ліквідність.

У реалістичному сценарії враховані типові кризові фактори: інфляція 8%, затримки платежів на 10-15% і часткові логістичні збої. Стратегія зберігає дієвість. Хеджування забезпечує економію 500 млн. грн., реструктуризація боргу підвищує покриття боргу до 0,50, заощаджуючи 150 млн. грн. Оптимізація витрат скорочує логістичні витрати (4,32 млрд. грн. у 2024 році) на 7%, даючи 400 млн. грн. економії. Диверсифікація приносить 10 млрд. грн. доходу, а резерви та Power BI економлять 100 млн. грн. Загальна економія становить 1,05 млрд. грн., приріст прибутку 1,08 млрд. грн. (6,5 – 5,42 млрд. грн.). Чистий прибуток зростає до 6,5 млрд. грн. (+20%), ROE до 22,5%, Current Ratio до 1,6, що відповідає стандартам аграрного сектору.

У песимістичному сценарії передбачені серйозні труднощі: падіння експорту на 10% через блокаду портів, зростання собівартості на 15% через дорогі енергоносії та знецінення гривні на 10%. Стратегія пом'якшує негативні наслідки. Резерви в 6 млрд. грн., сформовані з нерозподіленого прибутку (10,4 млрд. грн.), запобігають нестачі грошей. Хеджування скорочує валютні втрати на 500 млн. грн., оптимізація витрат заощаджує 400 млн. грн., реструктуризація - 150 млн. грн., Power BI 100 млн. грн. Диверсифікація приносить лише 5 млрд. грн. доходу через падіння експорту. Загальна економія становить 1,05 млрд. грн., але прибуток падає до 5,0 млрд. грн. (-8% до 2024 року), ROE до 18%,

Current Ratio до 1,4. Платоспроможність зберігається, що підтверджує стійкість стратегії.

Таблиця 3.4

## Сценарне моделювання фінансових показників у 2026 році

| Сценарій      | Умови                                                                      | Чистий прибуток, млрд. грн. | ROE, % | Current Ratio |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------|---------------|
| Оптимістичний | Зростання експорту на 20%, стабільний курс                                 | 7,5                         | 25,0   | 1,8           |
| Реалістичний  | Інфляція 8%, затримки платежів, середній попит на продукцію                | 6,5                         | 22,5   | 1,6           |
| Песимістичний | Зниження експорту на 10%, зростання собівартості на 15%, валютні коливання | 5,0                         | 18,0   | 1,4           |

*Джерело: створено автором*

Таблиця 3.4 ілюструє прогнозовані фінансові результати стратегії в різних економічних умовах.

У сприятливих і помірних сценаріях (оптимістичний і реалістичний) стратегія забезпечує зростання прибутку до 38% і рентабельності до 25%, до того ж підтримує ліквідність на рівні 1,8. Навіть у песимістичному сценарії, попри зниження прибутку, стратегія унеможливорює фінансовий крах, що підтверджує її здатність протидіяти кризовим викликам, таким як блокада портів чи девальвація.

Задля оцінки конкурентоспроможності було проведено порівняння ТОВ «Кернел-Трейд» із ключовими гравцями аграрного сектору «МХП» і «Астарта». У 2024 році ROE компанії (20,87%) перевищував показник «МХП» (18%), але поступався «Астарті» (22%) [26].

У реалістичному сценарії 2026 року ROE «Кернел-Трейд» зростає до 22,5%, наздоганяючи «Астарту» (22%) і перевищуючи «МХП» (18%). Current Ratio 1,6 є кращим, ніж у «Астарті» (1,4), і відповідає «МХП» (1,5).

### Висновки до розділу 3

Була розроблена та оцінена стратегія антикризового фінансового менеджменту для ТОВ «Кернел-Трейд», спрямована на подолання фінансових проблем, виявлених у другому розділі: низького коефіцієнта покриття боргу (0,20), високого фінансового левериджу (1,46), зниження чистої рентабельності продажу ( $NPM = 5,96\%$ ) та валютних ризиків через експортну орієнтацію (70% доходу в доларах).

Стратегія охоплює п'ять заходів: хеджування валютних ризиків, реструктуризацію боргу, оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та формування резервів із застосуванням цифрових інструментів (SAP S/4HANA, Microsoft Power BI). Вона базується на сильних сторонах компанії: ліквідності (4,2 млрд. грн. у 2024 році), чистому прибутку (5,42 млрд. грн.) і адаптивності менеджменту та забезпечує баланс між короткостроковою стабільністю (захист від касових розривів) і довгостроковим зростанням (збільшення доходу та зниження собівартості). Реалізація стратегії потребує витрат 520 млн. грн. у 2025–2026 роках, що забезпечують щорічну економію 1,05 млрд. грн. і додатковий дохід до 13 млрд. грн.

Ефективність стратегії оцінена за допомогою сценарного моделювання, була підтверджена в різних економічних умовах. У реалістичному сценарії чистий прибуток зростає на 20% (до 6,5 млрд. грн.), ROE сягає 22,5%, Current Ratio становить 1,6, що відповідає галузевим нормам і усуває проблему низької ліквідності. В оптимістичному сценарії прибуток збільшується на 38% (до 7,5 млрд. грн.), ROE до 25%, Current Ratio до 1,8, що вказує на значне зміцнення фінансового стану. У песимістичному сценарії, попри зниження прибутку на 8% (до 5,0 млрд. грн.), ROE 18% і Current Ratio 1,4 забезпечують платоспроможність завдяки резервам у 6 млрд. грн. і хеджуванню, яке скорочує валютні втрати на 500 млн. грн. Порівняння з конкурентами («МХП» з ROE 18%, «Астарта» з ROE 22%) засвідчує, що в реалістичному сценарії ТОВ



«Кернел-Трейд» досягає рентабельності «Астарти» (22,5% проти 22%) і перевищує «МХП», а Current Ratio 1,6 є кращим, ніж у «Астарти» (1,4).

Кількісна оцінка ефективності показала, що стратегія забезпечує щорічну економію 1,05 млрд. грн. (500 млн. грн. від хеджування, 150 млн. грн. від реструктуризації, 400 млн. грн. від оптимізації, 100 млн. грн. від Power BI) і приріст прибутку від диверсифікації (до 2.08 млрд. грн.). Період окупності інвестицій (520 млн. грн.) становить 2 місяці в оптимістичному сценарії (грошовий потік 3,13 млрд. грн.), 3 місяці в реалістичному (2,13 млрд. грн.) і 6 місяців у песимістичному (1,05 млрд. грн.). Швидка окупність підтверджує економічну доцільність стратегії в умовах кризи, спричиненої війною, девальвацією гривні (до 40 грн/дол.), інфляцією (до 15%) і логістичними збоями.

Стратегія протидіє кризовим викликам завдяки гнучкості управління, цифровим інструментам і диверсифікації. Хеджування знижує валютні втрати на 50% (з 700 до 350 млн. грн.), реструктуризація підвищує покриття боргу до 0,50, оптимізація скорочує витрати на 7%, а нові ринки (Польща, Індія, «АТБ») збільшують NPM до 6,5%. Пропонується розширити використання Power BI для прогнозування ризиків, таких як затримки платежів чи зростання цін на енергоносії, і розробити план хеджування на 2026–2027 роки.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене аналізу фінансового менеджменту в кризових умовах і розробці стратегії антикризового управління для ТОВ «Кернел-Трейд», одного з провідних агрохолдингів України. Дослідження охопило теоретичні основи фінансового менеджменту, оцінку фінансового стану компанії за 2022–2024 роки та створення практичних рекомендацій для забезпечення її стійкості в умовах війни, девальвації гривні (до 40 грн/дол.), інфляції (до 15%), логістичних збоїв і валютних втрат (700 млн. грн. щорічно). Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність, оскільки пропонують комплексний підхід до управління фінансами в умовах невизначеності, що є актуальним для аграрного сектору України.

Фінансовий менеджмент було визначено як багатогранний інструмент, що забезпечує стабільність організацій через управління грошовими потоками, активами, борговими зобов'язаннями, інвестиціями та фінансовими ризиками. Його ключові цілі – забезпечення платоспроможності, оптимізація структури капіталу, підвищення прибутковості та мінімізація ризиків набувають особливої ваги в кризових умовах. Принципи управління фінансовою стійкістю (прозорість, системність, об'єктивність, оптимальність, безперервність, динамізм, конструктивність) дозволяють організаціям адаптуватися до зовнішніх шоків. Наприклад, принцип прозорості забезпечує доступність фінансової звітності, що підвищує довіру інвесторів, а принцип системності сприяє комплексному аналізу активів і пасивів. Для аграрного сектору, залежного від сезонності, експорту та валютних коливань, ці принципи реалізовані через хеджування ризиків, диверсифікацію ринків і автоматизацію обліку. Фінансові кризи, які мають циклічний характер і проявляються у валютних, банківських, боргових чи фондових формах, посилюються геополітичними факторами, такими як війна в Україні (2022–2025). Аналіз криз кінця XX – початку XXI століття, зокрема глобальної кризи 2008 року та

української кризи 2014–2016 років, підкреслив ефект «економічного зараження», коли дисбаланси в одній економіці провокують кризи в інших. Антикризовий фінансовий менеджмент, що включає реструктуризацію, реорганізацію, оптимізацію витрат і ранню діагностику, виявився ефективним інструментом подолання таких викликів. У контексті війни в Україні, що спричинила блокаду портів, зростання логістичних витрат і девальвацію гривні, антикризове управління потребує гнучкості, швидкості рішень і цифрових технологій.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 роки засвідчив його здатність адаптуватися до кризових умов, попри значні виклики. У 2022 році активи компанії становили 53,17 млрд. грн., із яких 47,08 млрд. грн. припадало на оборотні активи, що забезпечило ліквідність (Current Ratio 1,27). У 2023 році власний капітал зріс із 9,36 до 17,08 млрд. грн. (+82%), а коефіцієнт автономії досяг 0,54, перевищивши галузевий стандарт (0,5), що свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування. У 2024 році активи зросли на 17,4% до 59,91 млрд. грн., а чистий прибуток склав 5,42 млрд. грн. (+16% до 2023 року), що підтверджує відновлення після спаду в 2023 році (4,37 млрд. грн.). Ліквідність залишалася стабільною (Current Ratio 1,52 у 2024 році), а резерви в 4,2 млрд. грн. дозволили уникнути касових розривів. Позитивна динаміка доходу (+46,5% до 90,93 млрд. грн. у 2024 році) була досягнута завдяки диверсифікації каналів збуту та перегляду цінової політики. Оптимізація запасів (-40,7% у 2023 році) і зростання грошових коштів (з 2,6 до 6,7 млрд. грн.) підкреслили ефективність управління ліквідністю. Проте виявлено слабкі сторони: коефіцієнт покриття боргу знизився до 0,20 у 2024 році, що вказує на труднощі з обслуговуванням боргу (35,52 млрд. грн. поточних зобов'язань). Фінансовий леверидж зріс до 1,46, а чиста рентабельність продажу (NPM) знизилася з 7,56% у 2022 році до 5,96% у 2024 році через зростання собівартості (76,23 млрд. грн.) і логістичні витрати. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році (20,87%) була нижчою за докризовий рівень (33,21% у 2022 році), але перевищувала показник «МХП»

(18%) і поступалася «Астарті» (22%). Ці дані свідчать про необхідність посилення ризик-менеджменту та оптимізації структури капіталу.

Розроблена стратегія антикризового фінансового менеджменту для ТОВ «Кернел-Трейд» спрямована на подолання виявлених проблем і зміцнення фінансової стійкості. Вона охоплює п'ять напрямів: хеджування валютних ризиків, реструктуризацію боргу, оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків збуту та формування резервів із застосуванням цифрових інструментів (SAP S/4HANA, Microsoft Power BI). Стратегія використовує сильні сторони компанії: ліквідність (4,2 млрд. грн.), чистий прибуток (5,42 млрд. грн.), адаптивність менеджменту і балансує короткострокові (хеджування, резерви) та довгострокові заходи (ERP, нові ринки). Хеджування через форвардні контракти з Укресімбанком (50% виручки, 20 млрд. грн.) знижує валютні втрати з 700 до 350 млн. грн., економлячи 500 млн. грн. щорічно. Реструктуризація боргу (35,52 млрд. грн.) шляхом пролонгації та гранту ЄБРР (200 млн. грн.) підвищує покриття боргу до 0,50, заощаджуючи 150 млн. грн. Оптимізація витрат через SAP S/4HANA скорочує логістичні витрати (4,32 млрд. грн.) на 7%, додаючи 400 млн. грн. економії, а сонячні панелі зменшують залежність від енергоносіїв. Диверсифікація ринків (Польща, Індія, ритейлери «АТБ», «Сільпо») компенсує логістичні збої, додаючи до 13 млрд. грн. доходу. Формування резервів (6 млрд. грн.) і Power BI забезпечують ліквідність ( $\text{Current Ratio} \geq 1,50$ ) і економію 100 млн. грн. на нецільових витратах. Загальні витрати на стратегію (520 млн. грн.) окупаються за 2–6 місяців залежно від сценарію.

Оцінка ефективності стратегії за допомогою сценарного моделювання підтвердила її дієвість у різних умовах. В оптимістичному сценарії (експорт +20%, стабільний курс) чистий прибуток зростає до 7,5 млрд грн (+38%), ROE до 25%,  $\text{Current Ratio}$  до 1,8, що вказує на значне зміцнення фінансової позиції. У реалістичному сценарії (інфляція 8%, затримки платежів) прибуток сягає 6,5 млрд. грн. (+20%), ROE 22,5%,  $\text{Current Ratio}$  1,6, що відповідає галузевим стандартам і усуває проблему низької ліквідності. У песимістичному сценарії (експорт -10%, собівартість +15%) прибуток знижується до 5,0 млрд. грн. (-8%),

але ROE (18%) і Current Ratio (1,4) забезпечують платоспроможність завдяки резервам і хеджуванню. Порівняння з конкурентами показало, що в реалістичному сценарії ТОВ «Кернел-Трейд» досягає ROE «Астарти» (22,5% проти 22%) і перевищує «МХП» (18%), а Current Ratio (1,6) є кращим, ніж у «Астарти» (1,4). Додатково, NPM ТОВ «Кернел-Трейд» (6,5% у 2026 році) наближається до «Астарти» (7%), а співвідношення боргу до власного капіталу (Debt-to-Equity 1,46 у 2024 році) залишається нижчим, ніж у «МХП» (1,8), що підкреслює конкурентоспроможність компанії.

Стратегія протидії кризовим викликам завдяки гнучкості, цифровій трансформації та диверсифікації. Хеджування знижує валютні ризики на 50%, реструктуризація стабілізує боргове навантаження, а нові ринки компенсують втрати від блокади портів. SAP S/4HANA і Power BI підвищують прозорість, скорочують час на прийняття рішень і запобігають нецільовим витратам. SWOT-аналіз (сильні сторони: прибуток, ліквідність; слабкі: покриття боргу, NPM; можливості: нові ринки, гранти; загрози: девальвація, інфляція) і діаграма сценаріїв підтверджують гнучкість стратегії. Економічна доцільність підкріплена швидкою окупністю (2–6 місяців) і загальною економією 1,05 млрд. грн. щорічно.

Для подальшого вдосконалення фінансового менеджменту ТОВ «Кернел-Трейд» пропонується низка заходів: розширити використання Power BI для прогнозної аналітики ризиків, таких як затримки платежів, зростання цін на енергоносії чи логістичні збої, що дозволить передбачати касові розриви з точністю до 95%; розробити план хеджування на 2026–2027 роки, охопивши 60% валютної виручки, щоб захистити від потенційної девальвації гривні (+10%); інтегрувати SAP S/4HANA з BI-системами для моніторингу cash-flow у реальному часі, що скоротить час реакції на кризові події з 2 тижнів до 2 днів; провести аналіз експортного потенціалу нових ринків (Польща, Індія), оцінивши можливість зростання продажів на 20% (до 18 млрд. грн.); формалізувати систему ризик-менеджменту, створивши окремий підрозділ для моніторингу валютних, операційних і дебіторських ризиків.

У післякризовий період доцільно зосередитися на автоматизації звітності, залученні грантів ЄБРР для енергоефективності (до 500 млн. грн.) і розширенні внутрішнього ринку через контракти з ритейлерами («Сільпо», «АТБ»).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М.І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні організація. *Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу*. 2011. № 1. С. 281-282.
2. Бабіна Н.О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки організація. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
3. Барановський О.І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 754 с.
4. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Бесяк А.О. Особливості формування механізму забезпечення фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: теоретико-методологічний аспект. *Фінансові важелі соціально-економічного механізму взаємодії суб'єктів господарювання різних типів та сфер діяльності*. Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 266–286.
5. Брижань І., Григор'єва О. Концептуальні основи антикризової політики екологічно орієнтованого розвитку України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 5/6. С. 41-44.
6. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення - проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.
7. Воронова О., Марущак С., Пугачов М. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
8. Головач К.С. Діагностика кризового стану сільськогосподарських підприємств за допомогою «графа спроможності» *Інформаційна та економічна безпека (ШЕЕСО-2016)*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28-30 квіт. 2016 р.). Київ: УБС НБУ, 2016. С. 254-256.



9. Головач К.С. Застосування логістико-регресійних моделей прогнозування кризи у сільськогосподарських організаціях *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 425-429.

10. Гринчишин Я. Еволюція європейського підходу до використання фінансової реструктуризації в системі антикризового управління підприємств *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 156 (1-2). С. 63- 66.

11. Дем'яненко М.Я., Малік М.П. Фінансова криза в аграрному секторі АПК. *Економічні науки. Серія. Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7 (1). С. 408-414.

12. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління організація. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

13. Козюк В., Баранчук В. Сутність світових фінансових криз та можливості їх попередження. *Innovation and sustainability*. 2022. № 1. С. 44-52

14. Корчевська Л.О., Адвокатова Н.О. Вартісний підхід до визначення фінансової стійкості підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. Вип. 1(76). С. 198–203.

15. Крапко О. Стратегія антикризового управління організаціям у системі національних антикризових заходів. *Антикризове управління економікою України: нові виклики: матеріали III Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (Київ, 15-17 груд. 2015 р.)*. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. С. 132-133.

16. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств як основа антикризового управління. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 55-60.

17. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління організаціями. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 102-105.

18. Мірошнікова Т.І. Особливості аналізу фінансової стійкості організація на підставі системи блок-показників за умов невизначеності та динамічності економічного середовища. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 439-445.

19. Піскунов Р.О., Москаленко О.В. Аналіз детермінант світових фінансових криз у системі обліково-інформаційного забезпечення регулювання руху грошових потоків. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 28-47.

20. Поддєрьогін А.М., Наумова Л.Ю. Фінансова стійкість підприємств в економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 184 с.

21. Примостка Л.О. Фінансові деривативи: аналітичні та облікові аспекти. К.: КНЕУ. 2001. 263 с.

22. Про компанію. *Офіційний веб-сайт Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/>

23. Смовженко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку. Нац. банк України, Ун-т банківської справи. Київ : УБС НБУ, 2008. 473 с.

24. Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності організація та шляхи її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С. 93-101.

25. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіти на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2025. 30 с.

26. ТОВ «Кернел-Трейд». *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31454383/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/)

27. ТОВ «Кернел-Трейд». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31454383>

28. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31454383>

29. Тридід О.М., Орехова К.В. Оцінювання фінансової стійкості організація : монографія. Київ : Університет БС НБ України. 2010. 143 с.

30. Приватне акціонерне товариство «МХП» <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

31. Підприємство «АСТРА-КІІВ» <https://astartaholding.com/>
32. Фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022 рік. *Clarity Project*.  
URL: [https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current_year=2022)
33. Фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд» за 2023 рік. *Clarity Project*.  
URL: [https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current_year=2022)
34. Фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд» за 2024 рік. *Clarity Project*.  
URL: [https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/31454383/yearly-finances?current_year=2022)
35. Шабельник Т.В., Марена Т.В., Шабельник М.М. Сучасні підходи до типологізації світових фінансових криз. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 6-13
36. Слободянюк О.В., Лактіонова О.А., Коваль В.В., Приступа Л.А. Фінансова стійкість закладів вищої освіти в контексті забезпечення їх розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 95 – 100.
37. Слободянюк О.В., Шостак Л.В. Створення та розвиток вітчизняного соціального бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №31/2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/737>
38. Банар О.В., Слободянюк О.В., Лозова Т.П. Наукові підходи до конкурентоспроможності аграрного сектору національної економіки. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 22 (51), 2022. С.121-138. URL: <http://umo.edu.ua/images/>
39. Laktionova O., Harbar Z., Melikhov A., Slobodianiuk O., Gevko V., & Desiatskyi S. Financing the Greening of Enterprises in Industrial Regions of Ukraine in the Context of Sustainable Development. *Management, Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 2021. С.574 – 584.
40. Zavidna L., Trut, O., Slobodianiuk O., Voronenko I., Vartsaba V. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2022. 17(5). Pp. 1685–1691. URL: <https://www.scopus.com/>



41. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. (2023). Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Econ. Aff.* 68(01s): 107-114. URL: <https://www.proquest.com/openview/>

42. Azarenkova, G., Moskalenko, O. & Piskunov, R. (2014). Influence of accounting information on the level of financial security of system banks. *Економічний часопис – XXI*. 9-10(1). Pp. 94-97.

43. Baranova N., Bogatyreva L. Financial stability and investment attractiveness of the hotel business enterprises: theoretical aspects and practical analysis. *People: International Journal of Social Sciences*. 2017. No 3(2). Pp.522-532.

44. McCracken, J. (2008, Dec. 29). Lehman's chaotic bankruptcy filing destroyed billions in value. *The Wall Street Journal*. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB123050916770038267>.

45. Reinhart C. M., & Rogoff K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.

46. Reller, C. J. (2022). *Lehman Brothers Bankruptcy: Reasons, Effects, and Outcome*. Finance Undergraduate Honors Thesis. URL: <https://scholarworks.uark.edu/finnuht/89>.

47. Shiller, R. J. (2008). *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*. Princeton University Press. URL: <https://afiweb.afi.es/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022-2024, тис. грн.

| Активи                                                           | 2022     | 2023     | 2024     |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| I. Необоротні активи                                             |          |          |          |
| Нематеріальні активи                                             | 213844   | 175542   | 179924   |
| первісна вартість                                                | 369028   | 405138   | 491731   |
| накопичена амортизація                                           | 155184   | 229596   | 311807   |
| Основні засоби                                                   | 2225699  | 2134588  | 2090330  |
| первісна вартість                                                | 2963898  | 2813925  | 2942519  |
| знос                                                             | 738199   | 679337   | 852189   |
| Інші фінансові інвестиції                                        | 2911474  | 3547048  | 3140625  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 13438    | 20399    | 5571     |
| Відстрочені податкові активи                                     | 587      | 206329   | 349409   |
| Усього за розділом I                                             | 5365042  | 6083906  | 5765859  |
| II. Оборотні активи                                              |          |          |          |
| Запаси                                                           | 12444402 | 7383543  | 9145122  |
| Виробничі запаси                                                 | 5879152  | 3593952  | 2251025  |
| Готова продукція                                                 | 2463302  | 1647487  | 4009488  |
| Товари                                                           | 4101948  | 2142104  | 2884609  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 22521044 | 24796034 | 26666655 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 4049751  | 2480491  | 3610918  |
| з бюджетом                                                       | 4810112  | 2776107  | 2931810  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 94137    | 67847    | 127581   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 533236   | 737999   | 7457696  |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 2627789  | 6707799  | 4202485  |
| Готівка                                                          | 3        | 5        | 1        |
| Рахунки в банках                                                 | 2627786  | 6707794  | 4202484  |
| Усього за розділом II                                            | 47080471 | 44949820 | 54142267 |
| Баланс                                                           | 52445513 | 51033726 | 59908126 |

Продовження Додатку А

| Пасиви                                                                    | 2022     | 2023     | 2024     |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                 |          |          |          |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                          | 9358912  | 17077992 | 17177492 |
| Резервний капітал                                                         | 20236    | 20236    | 20236    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 6068225  | 10416094 | 7177149  |
| Усього за розділом I                                                      | 15447373 | 27514322 | 24374877 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |          |          |          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                           | 24380    | 4909     | 8533     |
| Усього за розділом II                                                     | 24380    | 4909     | 8533     |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                           |          |          |          |
| Короткострокові кредити банків                                            | 18211119 | 1230000  | 6943393  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями | 51034    | 16614    | 6420     |
| товари, роботи, послуги                                                   | 3268475  | 1467097  | 2271982  |
| розрахунками з бюджетом                                                   | 582695   | 82543    | 154      |
| розрахунками зі страхування                                               | 43       | 9        | 31       |
| розрахунками з оплати праці                                               | 5398     | 10026    | 6227     |
| за одержаними авансами                                                    | 7370754  | 4214747  | 877193   |
| за розрахунками з учасниками                                              | 0        | 0        | 2508578  |
| Поточні забезпечення                                                      | 241422   | 288605   | 580626   |
| Інші поточні зобов'язання                                                 | 7242820  | 16204854 | 22330112 |
| Усього за розділом III                                                    | 36973760 | 23514495 | 35524716 |
| Баланс                                                                    | 52445513 | 51033726 | 59908126 |

*Джерело: складено автором за [27; 29; 30; 31].*

**Додаток Б**

**Звіт про фінансовий результат ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022-2024,**



тис. грн. [32-34]

| Назва рядка                                                    | 2022     | 2023     | 2024     |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 67925986 | 62056891 | 90926416 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 51610825 | 48320726 | 76231246 |
| Валовий прибуток                                               | 16315161 | 13736165 | 14695170 |
| Інші операційні доходи                                         | 2399576  | 1624043  | 403850   |
| Адміністративні витрати                                        | 1019676  | 1615233  | 2474511  |
| Витрати на збут                                                | 4161293  | 3991631  | 4323787  |
| Інші операційні витрати                                        | 1232757  | 1278613  | 1048924  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 12301011 | 8474731  | 7251798  |
| Інші фінансові доходи                                          | 619960   | 863057   | 1366768  |
| Інші доходи                                                    | 1589452  | 13047678 | 19167945 |
| Фінансові витрати                                              | 2116216  | 2831222  | 1583269  |
| Інші витрати                                                   | 5854408  | 14315744 | 19689338 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 6539799  | 5238500  | 6513904  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | -1401455 | -865465  | -1098635 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 5138344  | 4373035  | 5415269  |

Джерело: складено автором за [27; 29; 30; 31].