

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-12>

**Оксана Петрівна КАВТИШ,**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
ORCID ID: 0000-0002-4304-5220

**Дмитро Олегович ЧЕПУРНИЙ,**

студент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
ORCID ID: 0009-0002-2631-6655

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*У статті проаналізовано наукові підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємств. Виявлено, що представлені наукові підходи доцільно використовувати комплексно з акцентом на процесний, що дозволяє здійснити опис базових характеристик управління фінансовим потенціалом, описати їх взаємозумовленість та формувати прикладний базис реалізації в практиці господарювання. Охарактеризовано управління фінансовим потенціалом вітчизняних підприємств з урахуванням зростання невизначеності середовища функціонування. Ідентифіковано зміни в структурі джерел та умов залучення фінансових ресурсів, в інструментах державно-приватного партнерства й державного регулювання фінансово-інвестиційного клімату, у поведінці управлінської ланки підприємств та підходах до прийняття відповідних рішень у розрізі різних часових проміжків, ділових очікувань. Отримані результати дозволили підтвердити неоднорідність поведінкових типів підприємств в частині реалізації управління фінансовим потенціалом як основи для поступового відновлення та нарощення загального потенціалу розвитку в умовах зростання невизначеності. Ідентифіковано чинники ендогенного і екзогенного характеру та надано рекомендації щодо підвищення ефективності його реалізації в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, управління фінансовим потенціалом, наукові підходи, сутність, умови невизначеності, конфлікт, підприємство.

**Oksana KAVTYSH**

PhD, associate professor,  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Dmytro CHEPURNIY**

Student of the economics and entrepreneurship department,  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGING THE FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GROWING UNCERTAINTY**

*The article analyzes the scientific approaches to defining the essence of financial potential management of enterprises, in particular, process, system, situational, structural, functional, resource, market, production, cost, and target. It has been found that the presented scientific approaches should be used comprehensively with an emphasis on the process approach, which allows describing the basic characteristics of financial potential management, describing their interdependence and forming an applied basis for implementation in business practice. These include: the subject and object of management, processes that require the adoption and implementation of appropriate financial management decisions, principles, targets with regard to time parameters, and predictors of impact. The article characterizes the management of the financial potential of domestic enterprises, taking into account the growing uncertainty of the operating environment as a result of a full-scale war. In particular, changes in the structure of sources and conditions for attracting financial resources, in the instruments of public-private partnership and state regulation of the financial and investment climate, in the behavior of the management of enterprises and approaches to making relevant decisions in the context of different time periods, as well as general business expectations are identified. The obtained results allowed confirming the heterogeneity*

***of behavioral types of enterprises in terms of implementing financial potential management as a basis for gradual recovery and increasing the overall development potential (shock, adaptation, autonomy) in the conditions of growing uncertainty. The endogenous and exogenous factors that have a constructive and destructive impact on the management of the financial potential of domestic enterprises are identified and recommendations are made to improve the efficiency of its implementation under conditions of uncertainty.***

**Key words:** *financial potential, financial potential management, scientific approaches, essence, conditions of uncertainty, conflict, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Якісні та кількісні характеристики фінансового потенціалу виступають основою для прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень щодо діяльності підприємств, визначаючи вихідні умови, можливості та напрямки руху. Його доцільно розглядати як предиктор для нарощення складових потенціалу розвитку суб'єктів господарювання в цілому. Особливої уваги наразі набуває питання щодо наукового обґрунтування та подальшого використання підходів до формування, розподілу, використання фінансових ресурсів та можливостей в умовах повномасштабної війни і подальшого нарощення життєдіяльності й зростання в післявоєнний період. Обидва періоди можна ідентифікувати як такі, що характеризуються умовами невизначеності.

Згідно даних опитувань «Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні» діяльність значної частки вітчизняних підприємств характеризується падінням обсягів виробництва, відбувається зростання товарних запасів, спостерігається скорочення замовлень від постачальників та проблеми з логістикою. Високою є частка підприємств, які повністю чи частково припинили свою діяльність. Підприємства відзначають серед основних проблем щодо подальшого відновлення своєї діяльності непрогнозованість ситуації на внутрішньому ринку, відсутність достатнього капіталу на фоні низької кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, недоступності кредитних коштів й грантових програм та ін. Індекс очікувань бізнесу є низьким [1, 2].

Відповідно до даних досліджень актуальності набуває питання щодо виявлення та застосування таких підходів до управління фінансовим потенціалом, які дозволять раціонально акумулювати,

розподіляти фінансово-економічні ресурси й формувати можливості задля забезпечення підвищення рівня ефективності здійснення господарської діяльності вітчизняним підприємствам в умовах зростання невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності фінансового потенціалу та управління ним є предметом наукових досліджень Є. Попова, В. Катасонова, В. Родіонова, Е. Неживенко, Л. Сосненко, М. Федотова, А. Бородіна, О. Белокрилової, О. Кавтиш, В. Мартиненка, В. Марченко, А. Гречко та ін. науковців. Управління фінансовим потенціалом в умовах зростання невизначеності, конфліктності, повоєнного відновлення розглядається в роботах О. Кравченко, І. Бланка, Дж. Брейлі, Ю. Бріггема, С. Мішиної, С. Майерса, Є. Мниха, В. Ковальова, В. Опаріна. Водночас наявний науковий доробок потребує певної систематизації як основи подальших наукових досліджень та надання прикладних рекомендацій в означеному предметному полі.

**Метою статті є** аналіз та систематизація наукових підходів до сутності управління фінансовим потенціалом вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності.

**Результати дослідження.** Розуміння наукових підходів до змісту управління фінансовим потенціалом виходить з тлумачення самого поняття «фінансовий потенціал». Зазначимо, що наукові підходи до визначення фінансового потенціалу мають у своїй основі однакове розуміння важливості фінансових ресурсів для забезпечення розвитку та нарощення показників діяльності підприємств [3–5]. Водночас дотримуємось думки про те, що найбільш повно поняття фінансового потенціалу розкривається положеннями процесно-цільового підходу. Він, з одного боку, вказує на нерозривну єдність понять «цілі – ресурси – результати – потенціал», а, з іншого, дозволяє одночасно розглядати його через призму системності, логічності, взаємної обумовленості та необхідності реалізації чітких управлінських дій для того, щоб зазначений ланцюг мав завершеність. Цікавим у даному контексті є розуміння економічної сутності фінансового потенціалу, запропоноване Геворкяном А.Ю. та Дараганом А.В., які вже в самій структурі фінансового потенціалу підприємства виділяють ресурсну, організаційну, інформаційну складові та роблять акцент та необхідності його розгляду у двох часових вимірах (короткостроковому та довгостроковому) з урахуванням такого фактора як

підприємницькі здібності [4]. Таке розуміння дозволяє й більш повно розкрити природу управління фінансовим потенціалом.

В загальному вигляді можемо говорити про те, що управління фінансовим потенціалом має на меті оптимізацію процесів залучення, розподілу й використання фінансових ресурсів задля забезпечення максимально позитивного результату діяльності підприємства. Таке твердження є виправданим як з урахуванням аналізу основних підходів до управління фінансовим потенціалом (процесного, системного, ситуаційного, структурного функціонального, ресурсного, ринкового, виробничого, вартісного, цільового) [5], так і авторських визначень, що, так чи інакше, репрезентують їх (табл. 1).

**Таблиця 1. Авторські підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємства**

Автор, джерело	Визначення
В. Марченко, [5]	Управління фінансовим потенціалом – це цілеспрямований вплив суб'єкта на джерела та обсяги фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.
Л. Ляхович, [6]	Система управління фінансовим потенціалом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, цільовою функцією взаємодії яких є досягнення бажаного стану об'єкта за допомогою прийняття і реалізації управлінських рішень.
Т. Кузенко, [7]	Управління фінансовим потенціалом підприємства передбачає планування, організацію, контроль забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для ведення виробничо-господарської діяльності з урахуванням стратегічних перспектив, а також забезпеченість власним капіталом в обсязі, необхідному для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості.
Т. Назарова, [8]	Процес розробки фінансової стратегії управління, що забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку промислового підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансово-менеджменту.
Г. Корнійчук, [9]	Цілеспрямована та керована система організаційних, економічних, нормативних, управлінських та регулюючих дій, способів, технологій та інструментів, які активно впливають на процеси формування (залучення), акумулювання та розподілу фінансових ресурсів за окремими видами діяльності й напрямками їх використання, а також трансформації їх в інші види економічних ресурсів для забезпечення ними виробничих, інвестиційних, соціальних та інших потреб підприємства.

Закінчення таблиці 1

Автор, джерело	Визначення
О. Гудзь, [10]	Спрямоване на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, адже використання рівня фінансового потенціалу – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства.
Р. Толпежніков [11]	Є інтегрованим набором управлінських функцій, основними із яких є планування, організація, практичне керівництво та контроль за досягненням результатів з подальшим коригуванням у разі необхідності, нерозривно пов'язане з затвердженими стратегічними цілями господарюючого суб'єкта, доступом на ринки капіталу і якістю діючої системи менеджменту.
О. Мордовцев, А. Алефіренко, [12]	Управління фінансовим потенціалом підприємства є складним поетапним процесом, що зумовлює використання різних науково обґрунтованих підходів та передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових потоків, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії.
Н. Кондратенко, М. Новікова, Н. Спасів, [13]	Система адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою сукупність дій, методів та інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість господарюючому суб'єкту та можливість пристосуватися до змін зовнішнього середовища для пошуку найефективніших варіантів ухвалення і виконання управлінських рішень.
А. Гречко, [14]	Сутність управління фінансовим потенціалом полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, головним завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату.
О. Маслак, [15]	Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств є цілеспрямованим управлінським впливом на фінансові ресурси з метою досягнення фінансового добробуту промислових підприємств і нарощування рівня їх фінансового потенціалу для розвитку й відновлення виробництва на його інноваційній основі.

Джерело: узагальнено на основі [5–15]

Аналізуючи представлені підходи, можемо визначити, що управління фінансовим потенціалом:

- може бути представлене через сукупність взаємозалежних процесів, що, з однієї сторони, мають за основу цілі

підприємства в різних часових проміжках (коротко-, середньо- та довгостроковому), з іншої, їх результати визначають внесені зміни у цілі діяльності та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях;

- може бути описане відповідною структурою, функціоналом, взаємовідносинами та взаємозв'язками між стейкхолдерами;
- має базуватись на системі науково обґрунтованих принципів як вихідних положень формування та реалізації управлінських рішень;
- залежить від якості усієї системи управління підприємством в розрізі функцій чи бізнес-процесів;
- орієнтоване на фінансовий добробут та сталий розвиток діяльності загалом в довгостроковій перспективі шляхом планування, організації та реалізації фінансових управлінських рішень в операційній та тактичній площині;
- має розглядатись через призму чинників впливу та умов, що можуть нести як конструктивний, так і деструктивний характер.

Відповідно, саме у своїй єдності представлені підходи дозволяють максимально повно та змістовно виявляти сутність управління фінансовим потенціалом та формувати прикладний базис його реалізації.

Процесну природу управління фінансовим потенціалом доцільно, на наш погляд, представляти через формування, використання/розподіл та розвиток фінансового потенціалу. Формування фінансового потенціалу у своїй основі передбачає, насамперед, пошук фінансових ресурсів задля забезпечення відповідних умов діяльності та виконання цілей суб'єкта господарювання, а також виявлення резервів до підвищення рівня його життєздатності; використання фінансового потенціалу має бути орієнтоване не просто на залучення «до роботи» фінансових ресурсів, а й пошук таких варіантів їхнього розподілу, які дозволятимуть максимально повно (при заданих параметрах) реалізувати наявні можливості, а також виявити й реалізувати потенційні, які не були реалізовані; розвиток фінансового потенціалу має бути орієнтованим на нарощування резервів, поліпшення фінансових показників найбільш раціональними способами з урахуванням впливу факторів середовища та цільових орієнтирів діяльності в різних часових проміжках.

Структуру управління фінансовим потенціалом доцільно розглядати через призму об'єкта та суб'єкта управління. Погоджуємось з тими авторами, які як об'єкт управління розглядають не лише безпосередньо фінансові ресурси чи фінансовий потенціал, а й всю систему взаємовідносин, що виникають у процесі його формування, використання та розвитку [6]. При цьому коло суб'єктів таких взаємовідносин має охоплювати як внутрішніх, так і зовнішніх як щодо формування, так і щодо залучення та нарощення самого фінансового потенціалу. Суб'єкта управління фінансовим потенціалом підприємства теж варто визначати як посадову особу чи групу осіб/підрозділів, що приймають управлінські рішення в процесі формування, використання й нарощення фінансового потенціалу, підтримки відповідної системи взаємовідносин в структурі стейкхолдерів та між ними (всередині підприємства й поза ним). Саме на них покладено функції фінансового планування й прогнозування, діагностування та оцінювання, регулювання й координації, контролю, мотивації та комунікації.

Управління фінансовим потенціалом у розрізі формування, використання та розвитку базується на низці загальнонаукових та специфічних принципів, серед них [16]: системності, неперервності, збалансованості, прозорості, еластичності, релевантності. Можемо погодитись з тим, що даний перелік визначає найбільш суттєві з них.

Якість процесу управління фінансовим потенціалом залежить від загальної структури, наявних етичних, ділових правил та норм поведінки менеджменту підприємства загалом. Репутація впливає на прибутковість, можливості розвитку та зростання капіталізації [17], залучення фінансових ресурсів та стратегічних інвесторів, стабільність ділових відносин. Так, наприклад, запровадження й дотримання комплаєнсу в практиці управління підприємством, зокрема в системі фінансових взаємовідносин, може формувати відповідні репутаційні (іміджеві) можливості й навпаки, недотримання антикорупційних принципів та політик призводитиме до зростання репутаційних ризиків, погіршення взаємовідносин з інвесторами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Врахування часового параметра та функціональної ролі фінансового потенціалу як об'єкта управління в структурі економічного потенціалу підприємства загалом дозволяє виявити та обґрунтувати й ті завдання, які ставляться у процесі управління ним.



В довгостроковій перспективі таке управління має забезпечувати стабільні можливості до залучення довгострокових фінансових ресурсів (власних, залучених і запозичених), а також формування стійких прозорих фінансових взаємовідносин, а в середньо- та короткостроковій перспективі – накопичення достатнього рівня фінансового потенціалу для стабільної реалізації поточних цілей діяльності з дотриманням принципів етики ведення бізнесу.

З урахуванням зростання рівня загроз середовища в умовах повномасштабної війни в Україні доцільно при розгляді процесу управління фінансовим потенціалом ідентифікувати зміни в структурі джерел та умов залучення фінансових ресурсів, в інструментах державно-приватного партнерства й державного регулювання фінансово-інвестиційного клімату, у поведінці управлінської ланки підприємств та підходах до прийняття відповідних рішень у розрізі різних часових проміжків, загальної тенденції до зростання рівня невизначеності середовища діяльності. Це дозволить охарактеризувати як чинники впливу на управління фінансовим потенціалом, так і проаналізувати зміни підходів до управління ним.

Попри активізацію діяльності державних інституцій у формуванні умов підтримки та фінансово-інвестиційного відновлення вітчизняних підприємств на всіх рівнях (спрощення адміністративних процедур, зменшення податкового навантаження, активізацію кредитування та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів, підтримку експорт-орієнтації, оптимізацію роботи банківського сектору та ін.), процеси відновлення, стабілізації та нарощення фінансового потенціалу є складними [18]. Зокрема, за даними [2] 38,2% опитаних підприємств спостерігають стагнацію в регуляторному середовищі, 31,6% вважають зміни негативними, лише 24,9% спостерігають позитивні зміни. 75,3% опитаних підприємства вважають недостатнім рівень вжитих державою заходів щодо регулювання підприємницької діяльності. На кінець 2022 року при оцінці державної підтримки бізнесу 49% опитаних підприємств оцінили її нейтрально, 21% – позитивно та 18% – негативно за даними [19]. Так, 58,4% опитаних підприємств не скористались жодною державною допомогою від початку повномасштабної війни, майже 80 % не здійснювали релокацію, 33,5 % бажають вийти на зовнішні ринки, проте вказують на відсутність власних фінансових ресурсів або ж доступу до фінансування. При цьому складною є й ситуація з участю у програмах підтримки

на територіальному чи місцевому рівні [2]. Водночас з метою формування реального спільного позитивного ефекту в цих процесах, зокрема, в частині процедур дерегуляції бізнесу 28,9 % підприємств зазначили, що беруть участь у відкритих обговореннях і нарадах, 29,7% намагаються, хоча й зазначають наявність адміністративних перепон [2].

Аналіз управлінських підходів до здійснення господарської діяльності показує, що критично низьким є відсоток тих, хто має стратегію та налагоджує процес управління, зокрема фінансового (9,2%). При цьому має стратегію та гнучко адаптується 24%, має адаптовану стратегію й бізнес-план – 11,2% опитаних підприємств. 44,7% опитаних підприємств перебувають у стані обдумування та інтуїтивного управління, 11% не мають стратегії чи бізнес-плану та не бачать в них сенсу [2]. Проте саме планування, оцінювання та постійний моніторинг ключових фінансових показників діяльності, готовність змінити, адаптувати елементи своєї бізнес-моделі, кооперування і державно-приватне партнерство здатні створити для підприємств умови недопущення фінансової кризи та передумови для поступової стабілізації й відновлення.

Так, 21,4% підприємств підтримують державу в умовах війни шляхом розвитку власного бізнесу (через створення чи утримання робочих місць, сплату податків); 26% долучаються волонтерством, безоплатною допомогою тощо. Водночас погоджуємось з Костенко Ю., Короленко О. та Гузем М. щодо необхідності виваженості та збалансованості у прийнятті фінансових рішень, зокрема, щодо роботи на межі рентабельності, реалізуючи практики надання допомоги у війні [20].

Також згідно з дослідженнями ЕВА 54% опитаних членів Асоціації продовжують працювати в повному обсязі. 46% працюють з обмеженнями (географії діяльності, необхідність закриття частини відділень, переходу в онлайн, перебоїв в електропостачанні та зв'язку тощо), проте адаптуються до умов середовища [21]. У порівнянні з попередніми результатами дослідження спостерігається позитивна динаміка.

За даними опитування ЕВА «Індекс настроїв малого бізнесу» на початок 2023 р. 76% опитаних підприємств планує розширювати свій бізнес, з них: 28% шляхом розширення географії присутності, 26% – відкриття нових напрямків, 25% – виходу на зовнішній ринок, а 21% – змінюючи кількість працівників [22].

Аналогічно до адаптаційних антикризових заходів вітчизняних підприємств (за підтримки державних інституцій та суб'єктів громадянського суспільства) відносимо релокацію. Станом на початок жовтня 2022 р. релоковано 761 підприємство, з яких 80% відновили свою роботу. При цьому релокація супроводжується інформаційно-консультативною та іншими видами підтримки [23].

Спостерігається також тенденція, за якої низка бізнесів обрала для себе під час повномасштабної війни стратегію «масштабування», а не «реанімування». Про це свідчать й дані зростання експорт-орієнтованості вітчизняного МСП та великого бізнесу. Для окремих з них предиктором виходу на зовнішні ринки стала міграція українців за кордон (до прикладу, «Нова пошта») [24]. Уряд та бізнес-спільноти активно реагують на запити підприємств, забезпечують підтримку (Дія.Бізнес, МЗС, ЕВА). Досить ефективно показала себе платформа Nazovni в частині вирішення точкових та масштабних проблем вітчизняних підприємств, серед останніх, наприклад, старт «з нуля» [25]. Ще одним підходом до збереження та відновлення фінансового, а з ним і потенціалу розвитку загалом, стала переорієнтація вітчизняних підприємств (повна або часткова) на потреби ВПК.

В жовтні 2022 року 73% опитаних члени ЕВА зазначили достатність фінансових ресурсів як для функціонування, так і для розвитку. До основних джерел залучення фінансових ресурсів вони віднесли оборотні кошти (63%), міжнародні кредити (17%), банківські позики (13%), комерційні кредити (3%) [26]. За даними опитування ЕВА станом на 30.01.2023: 27% підприємств мають резерви на шість місяців, 23% – на рік, а 36% на рік і довше [21]. 67% опитаних МСП на розвиток свого бізнесу планують залучати кошти [22]. До кредитних коштів планує звертатись близько 10%, а використовувати власні кошти – 30% МСП, 21% планує залучати грантові кошти [21].

Загалом, погоджуючись з експертною думкою [24], можна відзначити, що в умовах повномасштабної війни та зростання невизначеності вітчизняні підприємства проходять наступний умовний шлях: «шок» – для нього характерна повна або часткова зупинка діяльності, а пріоритетом виступає самозбереження (люди, потужності); «адаптація» – характеризується відновленням функціонування та потужностей (на рівні понад 50%); «автономія» – процеси на рівні підприємств, пов'язані зі стабілізацією,

фіксацією потужностей та поступовим їх зростанням, нарощенням фінансової міцності. Частина бізнесів, згідно аналізу даних наведених вище опитувань, наразі вже знаходиться на етапі автономії, проте все ще досить суттєвою є частка тих, що перебувають на етапі адаптації або не повною мірою змогли вийти з етапу шоку. Рух по зазначеним умовним етапам залежить не лише від динаміки, інтенсивності та географії бойових дій, а й від сприйняття та можливості прогнозування умов діяльності, поінформованості про наявні адаптаційні, підтримуючі механізми і їх доступність, специфіки функціонування підприємств у період до початку активних воєнних дій, інтересів власників та менеджменту та ін.

Так, дослідження вказують на те, що підприємства все ще стикаються з тими чинниками деструктивного впливу на країновому рівні, які еволюційно супроводжують діяльність підприємств в Україні. Також високим лишається відсоток підприємств, які не можуть спрогнозувати зміни фінансово-економічного стану свого бізнесу (42,1%) та зміни у загальноекономічному середовищі (43,4%) на наступні шість місяців (за даними на кінець 2022 року) [19]. Комплексно висвітлено тенденції та настрої, результати оцінювання очікувань та ділової активності на початок 2023 року наведено у дослідженні Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [27]. Вони, серед іншого, вказують, що поступово скорочується кількість підприємств щодо оцінок невизначеності середовища та фінансово-економічного стану у піврічній перспективі, хоча й низькими темпами.

Річний досвід виживання підприємств в умовах повномасштабної війни підтверджує, що саме виважений, адаптивний, ризикоорієнтований комплексний підхід до управління фінансовим потенціалом та потенціалом розвитку загалом, який в основі містить постійний моніторинг основних фінансово-економічних показників, даних очікувань та прогнозів макроекономічного й регіонального розвитку, кооперування й підтримку в середовищі ключових стейкхолдерів, гнучке фінансове планування дозволяє поступово досягати поставлених завдань й балансувати в ситуації зростання рівня невизначеності. Ці процеси одночасно передбачають коротко- та середньострокове стратегування та ручне інтуїтивне ситуативне управління.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, досвід низки вітчизняних підприємств, що мали налагоджений процес управління

фінансовими ресурсами, продуману стратегію та плани розвитку у період до початку повномасштабного вторгнення й вдалились до їх адаптування до нових реалій (умов зростання невизначеності та загроз), свідчить, що введення антикризових складових в управління, використання низки організаційних, інформаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, адміністративних та інших інструментів задля збалансування чи оптимізації бізнес-процесів та мінімізації ризиків падіння керованості з постійним моніторингом чинників середовища функціонування, дозволяє поступово відновлювати фінансовий потенціал (процесно-орієнтований адаптивний підхід). Проте не залежно від того етапу, на якому перебувають підприємства наразі, у своїй діяльності та управлінні фінансовим потенціалом вони орієнтуються насамперед на короткострокову перспективу, що відповідає невизначеності середовища діяльності. Цей період в даних умовах є умовно передбачуваним та керованим.

Позитивними моментами у забезпеченні можливостей збереження та відновлення фінансового потенціалу вітчизняних підприємств виступають злагодженість та односпрямованість цільових орієнтирів держави, бізнесу у суспільства, наявність програм партнерства й підтримки, залученість у даний процес міжнародних стейкхолдерів, а також програмно-цільовий підхід щодо реалізації макроекономічних та регіональних програм розвитку (відновлення) національного господарства. Важливим моментом щодо швидкого реагування середовища на запити бізнесу та якісної поінформованості є посилення аналітично-інформаційного забезпечення та формування каналів підтримки підприємств, де чільне місце відведено питанням фінансування.

Водночас процес управління фінансовим потенціалом залежить від етапу, на якому перебуває підприємство, масштабів діяльності, регіону та виду діяльності. Тобто спостерігаються відповідні переважаючі тенденції у фінансово-економічних поведінкових моделях залежно від зазначених параметрів. Відповідно, обґрунтування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності та адаптування підходів до управління фінансовим потенціалом вітчизняних підприємств має відбуватись у площині сегментування за цими критеріями.

**© Кавтиш О.П., Чепурний Д.О., 2023**

## ЛІТЕРАТУРА

1. Центр розвитку інновацій. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації, національний проект Дія. Бізнес, Міністерство економіки. – вересень, 2022. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_ukraini\\_sektoral\\_nij\\_rozriz\\_veresen\\_2022.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851-stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf).
2. Центр розвитку інновацій. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації, національний проект Дія. Бізнес, Міністерство економіки. – листопад, 2022. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezultati\\_opituvanna\\_v\\_listopadi\\_2022\\_roku.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf).
3. Саух І. 2017. Фінансовий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного аналізу // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 1. С. 132 – 140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2017\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2017_1_20).
4. Дараган, А. В., Геворкян, А. Ю. (2021). Формування складників фінансового потенціалу підприємства // *Економічний простір*. (167). С. 55 – 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>.
5. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства // *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4.
6. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління // *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 22. С. 92 – 97. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf)
7. Кузенко Т. Б. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. 123-130 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16).
8. Назарова Т. Ю. Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на засадах синергетичного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук. спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами». Назарова Т. Ю. [наук. керівник Міщенко В. А.]. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» Харків, 2016. 5 с.
9. Корнійчук Г. В. Модернізація механізму управління фінансовим потенціалом агроформувань. Г. В. Корнійчук // *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 5(4). С. 4 – 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2016\\_5\(4\)\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5(4)_2).
10. Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. О. Є. Гудзь // *Облік і фінанси*. 2015. №1. С. 71 – 76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2015_1_12).

11. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Р. О. Толпежніков // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 277 – 282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_2\(1\)\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_2(1)_44).

12. Мордовцев О. С. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. О. С. Мордовцев, А. В. Алефіренко. // *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків. НТУ «ХПІ». 2017. № 54 (1257). С. 90 – 94. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38553>.

13. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства // *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 78 – 84. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.

14. Гречко А. В. Теоретичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. А. В. Гречко, С. О. Нечипорук. С. 225 – 229. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47529>.

15. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. О.І. Маслак // *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Випуск 6(77). С. 124 – 129.

16. Дзюбенко О. М. Властивості фінансового потенціалу як об'єкта економічного аналізу. О. М. Дзюбенко // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 3. С. 43 – 54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_9).

17. Коли репутація твоє друге ім'я. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/koly-reputatsiia-tvoie-druhe-im-ia/>.

18. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні | Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voeyennoho>.

19. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. Випуск 8. Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: [https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28147-rezul\\_tati\\_vos\\_mogo\\_somisacnogo\\_opituvanna\\_kerivnikiv\\_pidpriemstv\\_ukrains\\_kij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28147-rezul_tati_vos_mogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikiv_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf).

20. Костенко. Ю., Короленко. О., Гузь, М. (2022). Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

21. У 83% компаній ЕВА відбулось падіння бізнесу в 2022 році. Дослідження Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>.

22. Попри війну 3 з 4 МСБ планують розширення бізнесу у 2023 році. Дослідження Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/pory-vijnu-3-z-4-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2023-rotsi/>.

23. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. Новини КМУ. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.

24. Олена Граждан. Бізнес пристосувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>.

25. Гордієнко О. Вирватись Nazovni. Український бізнес знайшов несподіваного партнера – МЗС. Як міністерство допомагає експортувати. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/virvatis-nazovni-platforma-mzs-nazovni-shchodnya-otrimue-desyatki-zayavok-biznesu-yakiy-shukae-novi-rinku-zbutu-yak-tse-pratsyue-31082022-7652>.

26. Дослідження Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>.

27. Основні економічні тенденції та очікування в січні 2023. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2023/02/Osnovni-ekonomichni-tendentsiyi-ta-ochikuvannya-v-sichni-2023.pdf>.

## REFERENCES

1. Tsentr rozvytku innovatsiy. Doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v Ukraini. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi, natsional'nyy proekt Diya. Biznes, Ministerstvo ekonomiky. – veresen', 2022. URL: [https://business.diiia.gov.ua/uploads/4/24851-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_ukraini\\_sektoral\\_nij\\_rozriz\\_veresen\\_2022.pdf](https://business.diiia.gov.ua/uploads/4/24851-stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf).

2. Tsentr rozvytku innovatsiy. Doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v Ukraini. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi, natsional'nyy proekt Diya. Biznes, Ministerstvo ekonomiky. – lystopad, 2022. URL: [https://business.diiia.gov.ua/uploads/5/26937-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezultati\\_opituvannya\\_v\\_listopadi\\_2022\\_roku.pdf](https://business.diiia.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvannya_v_listopadi_2022_roku.pdf).

3. Saukh I. 2017. Finansovyy potentsial pidpryyemstva yak ob'yekt stratehichnoho analizu // *Ekonomichnyy chasopys Volyn's'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2017. № 1. P. 132 – 140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2017\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_1_20).

4. Darahan, A. V., Hevorkyan, A. YU. (2021). Formuvannya skladnykiv finansovoho potentsialu pidpryyemstva // *Ekonomichnyy prostir*. (167). P. 55 – 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>.

5. Marchenko V. M., Bondar A. I. Upravlinnya finansovym potentsialom



pidpryyemstva // *Efektivna ekonomika*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4.

6. Lyakhovych L.A. Finansovyy potentsial pidpryyemstva: sutnist' ta upravlinnya // *Infrastruktura rynku*. 2018. Vypusk 22. P. 92 – 97. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf).

7. Kuzenko T. B. Metodychni pidkhody do upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. T. B. Kuzenko, N. V. Sablina. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2015. № 4. P. 123 – 130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16).

8. Nazarova T. YU. Upravlinnya finansovym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh synerhetychnoho pidkhodu: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ek. nauk. spets. 08.00.04 «ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy». Nazarova T. YU. [nauk. kerivnyk Mishchenko V. A.]. Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t» Kharkiv, 2016. 5 p.

9. Korniyuchuk H. V. Modernizatsiya mekhanizmu upravlinnya finansovym potentsialom ahroformuvan'. H. V. Korniyuchuk // *Tekhnolohichny audyt i rezervy vyrobnytstva*. 2016. № 5(4). P. 4 – 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\\_2016\\_5\(4\)\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5(4)_2).

10. Hudz' O. YE. Diahnostyka ta upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. O. YE. Hudz' // *Oblik i finansy*. 2015. №1. P. 71 – 76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2015_1_12).

11. Tolpezhnikov R. O. Sutnist' ta metodyka otsinyuvannya finansovoho potentsialu pidpryyemstva. R. O. Tolpezhnikov // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*. 2013. Vyp. 2(1). P. 277 – 282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_2\(1\)\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_2(1)_44).

12. Mordovtsev O. S. Metodychni pidkhody do upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. O. S. Mordovtsev, A. V. Alyefirenko // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPi»*: zb. nauk. pr. Ser. Aktual'ni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva. Kharkiv. NTU «KHPi», 2017. № 54 (1257). P. 90 – 94. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38553>.

13. Kondratenko N. O., Novikova M. M., Spasiv N. YA. Rozvytok systemy adaptivnoho upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstva // *Problemy ekonomiky*. 2021. №1. 78 – 84 p. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.

14. Hrechko A. V. Teoretychni zasady upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. A. V. Hrechko, S. O. Nechyporuk. P. 225 – 229. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47529>.

15. Maslak O.I. Osoblyvosti otsinyuvannya finansovoho potentsialu promysloвого pidpryyemstva. O.I. Maslak // *Visnyk KrNU imeni Mykhayla Ostrohrads'koho*. 2012. Vypusk 6(77). P. 124 – 129.

16. Dzyubenko O. M. Vlastyvoli finansovoho potentsialu yak ob'yekta ekonomichnoho analizu. O. M. Dzyubenko // *Problemy teorii ta metodolohiyi*

*bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu*. 2017. Vyp. 3. 43 – 54 p. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_9).

17. Koly reputatsiya tvoye druhe im'ya. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/koly-reputatsiia-tvoie-druhe-im-ia/>.

18. Ohlyad instrumentiv pidtrymky finansovoyi stiykosti v umovakh voyennoho stanu v Ukraini. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho>.

19. Nove shchomisyachne opytuvannya pidpryyemstv. Ukrayins'kyy biznes pid chas viyny. Vypusk 8. Hromads'ka orhanizatsiya «Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsiy». URL: [https://business.diaa.gov.ua/uploads/5/28147-rezul\\_tati\\_vos\\_mogo\\_somisacnogo\\_opituvanna\\_kerivnikiv\\_pidpriemstv\\_ukrains\\_kij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni.pdf](https://business.diaa.gov.ua/uploads/5/28147-rezul_tati_vos_mogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikiv_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf).

20. Kostenko. YU., Korolenko. O., Huz', M. (2022). Analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu // *Ekonomika ta suspil'stvo*. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

21. U 83% kompaniy EBA vidbulos' padinnya biznesu v 2022 rotsi. Doslidzhennya Yevropeys'ka biznes asotsiatsiya. URL: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>.

22. Popry viynu 3 z 4 MSB planuyut' rozshyrennya biznesu u 2023 rotsi. Doslidzhennya Yevropeys'ka biznes asotsiatsiya. URL: <https://eba.com.ua/popry-vijnu-3-z-4-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2023-rotsi/>.

23. Zavdyaky uryadoviy prohrami relokatsiyi zberezhenno ponad 35 tysyach robochykh mist'. Novyny KMU. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.

24. Olena Hrazhdan. Biznes prystosuvavsya do viyny, zminyvsy reanimatsiyu na masshtabuvannya. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>.

25. Hordiyenko O. Vyrvatys' Nazovni. Ukrayins'kyy biznes znayshov nespodivanoho partnera – MZS. Yak ministerstvo dopomahaye eksportuvaty. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/virvatis-nazovni-platforma-mzs-nazovni-shchodnya-otrimue-desyatki-zayavok-biznesu-yakiy-shukae-novirinku-zbutu-yak-tse-pratsyue-31082022-7652>.

26. Doslidzhennya Yevropeys'koyi biznes asotsiatsiyi. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analyyka/>.

27. Osnovni ekonomichni tendentsiyi ta ochikuvannya v sichni 2023. HO «Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsiy». URL: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2023/02/Osnovni-ekonomichni-tendentsiyi-ta-ochikuvannya-v-sichni-2023.pdf>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 26.05.2023**