

УДК 336.01:658.1:330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>**Павлішина Н.М.**кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7715-9202>**Пацелій Д.С.**аспірант  
Класичний приватний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9676-5100>

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

*У статті висвітлено особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. Розкрито сутність поняття «фінансові ресурси» та деталізовано їх склад. Окреслено чинники бізнес-оточення які визначають особливості управління. Розглянуто індекс фінансового стресу та основні макроекономічні показники. Виявлено, що спираючись на показник ІФС можна оцінити стан фінансової системи та внести корективи у фінансову стратегію підприємства. Розглянуто підходи до оцінки ефективності управління. Запропонований поділ підходів на оптимальні для застосування в умовах стабільного, нестабільного та кризового середовища. Обґрунтовано використання методу сценаріїв у плануванні управління фінансовими ресурсами в умовах кризи, який на відміну від лінійного планування, дає можливість розробити декілька альтернатив що підвищує адаптивність управління. Деталізовано задачі та інструменти, окреслено ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в умовах кризи.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, криза, управління фінансовими ресурсами, підприємство, ефективність, індекс фінансового стресу.

Передумовою ефективною діяльності в умовах ринкової економіки є грамотне управління доступними фінансовими ресурсами. Саме на підвищення ефективності цього процесу спрямована фінансова стратегія усіх суб'єктів господарювання від приватних підприємств до великих підприємств, оскільки від його успішності залежить фінансовий стан.

**Постановка проблеми.** Складна і майже непередбачувана економічна ситуація в Україні посилює увагу до фінансової складової у загальній стратегії розвитку підприємств. В умовах сьогодення саме фінансові ресурси стали універсальним елементом що може бути трансформований у будь-який інший вид ресурсів за потреби. На відміну від матеріальних ресурсів, вони є більш захищеними від руйнування (фізичного) через свою нематеріальну природу. Однак в умовах кризи, проявами якої є девальвація гривні, залежність від допомоги країн-партнерів, погіршення платіжної дисципліни з боку клієнтів, фінансові ресурси перебувають під загрозою знецінення. Саме ці чинники призвели до того, що суб'єкти господарювання приділяють посилену увагу управлінню цим видом ресурсів. Відмітимо, що в умовах кризи виважене управління стає ключовим чинником для виживання та формування потенціалу для подальшого розвитку. Пошук ефективних підходів до управління фінансовими ресурсами в умовах кризи набуває особливої актуальності в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління фінансовими ресурсами знаходить у полі зору як науковців так і практиків. Вивченню теоретичного аспекту їх функціонування приділили увагу: Ареф'єв В.О. [1], Марченко В.М., Власенко А.С. [5]. Оцінку ефективності використання фінансових ресурсів підприємства досліджували: Гвоздей Н.І.,

Бондарук І.С., Вінницька О.А. [3], Рамський А.Ю., Васечко Л.І., Пожар А. [7], Тохтамиш Т.О., Ягольницький О.А., Гранько К.Б. [9], та державні установи, зокрема Національний банк України [6] та Міністерство фінансів України [4]. Однак незважаючи на те, що управління фінансовими ресурсами є актуальною темою, їх сучасний стан та особливості управління на рівні підприємства в умовах кризи майже не висвітлені у науковій літературі.

**Метою статті** є вивчення теоретичних аспектів, висвітлення особливостей управління фінансовими ресурсами підприємства із врахуванням наявних ризиків спричинених кризовими явищами в умовах яких функціонують економіка та бізнес.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси управління фінансовими ресурсами є важливою складовою стратегічного менеджменту. Однак в умовах стабільності економічної системи управління носить більш прогнозований характер. Зокрема свої особливості має управління під час заснування підприємства, становлення бізнесу та його інтенсивного розвитку. Натомість у кризовий період, коли можливості до передбачення носять обмежений характер та перебувають під впливом значної кількості неконтрольованих або слабо контрольованих чинників, проблема управління фінансовими ресурсами постає особливо гостро. Прибуток, отриманий завдяки грамотно розміщеним фінансам є індикатором «фінансового здоров'я» підприємства [3, с. 218].

Під фінансовими ресурсами підприємства розуміють сукупність «грошових коштів, якими володіє підприємство на певну дату, сформованих за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел і які є основним виробничим фактором разом з іншими виробничими ресурсами – матеріальними, трудовими тощо» [7, с. 36].

Спираючись на результати дослідження Марченко В.М., Власенко А.С. відмітимо, що фінанси це: наявні кошти що належать підприємству на правах власності, капітал у грошовій формі, чистий прибуток та сума амортизаційних відрахувань, величина заборгованості (перед бюджетом, із виплати заробітної плати, постачальникам тощо) запозичені та кредитні кошти [5, с. 31]. Внутрішні фінансові ресурси є безвідсотковими, оскільки вони генеруються всередині підприємства. Зовнішні становлять підґрунтя для розвитку та інновацій, а тому незважаючи на вартість та ризик втрати права власності на бізнес є привабливими для підприємств. Дотримання балансу у структурі фінансових ресурсів складає основне завдання управління ними, адже фінансовий стан підприємства знаходиться в прямій залежності від ефективності цього процесу. Ефективне управління передбачає «одержання максимальної віддачі від їхнього використання та правильний розподіл їхнього вкладення, що забезпечить оптимальне співвідношення ресурсів з метою одержання максимального результату від їхнього використання» [3, с. 218]. Це передбачає «розробку стратегії, фінансового забезпечення спрямовану на фінансову стабільність, збереження та приріст капіталу, отримання доходу» [1, с. 92], а також урахування дії чинників зовнішнього середовища. До них відносяться: політичні (військове становище, політика уряду, імідж країни у міжнародному середовищі тощо), економічні (курс валюти, рівень попиту, доступність кредитів та їх вартість, тощо), правові, техніко-технологічні, демографічні (зокрема міграційні процеси та наявна чисельність споживачів), територіальні (доступ до джерел сировини та ринків збуту, стан інфраструктури) та екологічні.

Прояв та наслідки дії окреслених чинників покладені в основу методології розрахунку індексу фінансового стресу (ІФС) – індикатор, що відображає рівень напруги у фінансовому секторі. ІФС набуває значень від 0 до 1, де 0 – повна відсутність напруги та 1 – найвищий рівень стресу. ІФС демонструє виключно поточний стан справ, але не вказує на майбутні ризики [6]. ІФС розраховується на основі 20 індикаторів, згрупованих за п'ятьма субіндексами: банківського сектору, поведінки домогосподарств, корпоративних цінних паперів, державних цінних паперів, валютного ринку.

Спираючись на показник індексу фінансового стресу можна оцінити загальний стан фінансової системи конкретної країни та внести корективи у фінансову стратегію підприємства. Зокрема завдяки ІФС можна оцінити глибину і тривалість періоду нестабільності фінансових ринків, дати характеристику ефективності антикризових заходів, визначити характер потрясінь фінансової системи (системний чи епізодичний). Аналіз макроекономічних показників показує, що частота криз зростає, а рівень прогнозування залишається незначним. Пояснення цьому факту надав Талеб Нассім у книзі «Чорний лебідь» порівнявши масштабні кризи із рідкісним явищем [8]. ІФС за останні 15 років наведено на рисунку 1.

Із рисунку видно, що фінансова система України? яка була найбільш вразливою у 2008 – 2010 р. у період кризи та прийняття антикризових законів, стала більш адаптивною, що підтверджується величиною ІФС, пікове значення якого у 2022 р. було нижче ніж у 2008 та 2014 рр.

Якщо звузити діапазон для аналізу та розглядати тільки період з початку повномасштабного вторгнення

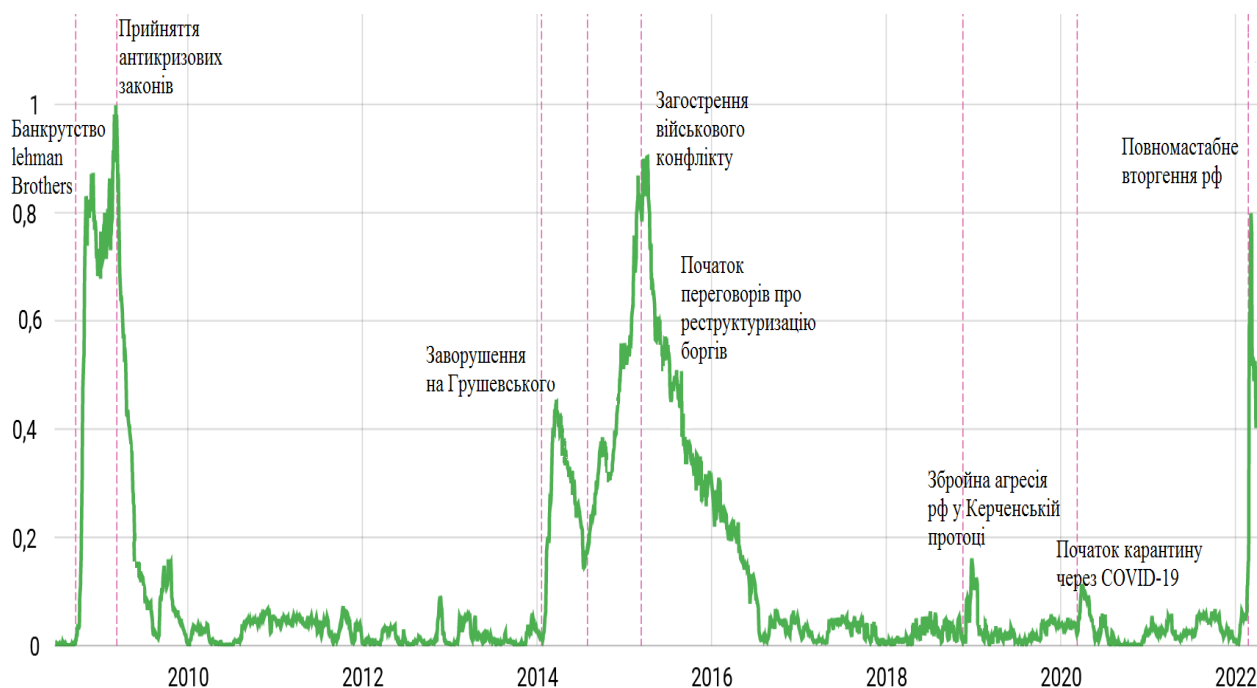


Рисунок 1 – Індекс фінансового стресу за період 2010 – 2024 рр.

Джерело: [6]



Рисунок 2 – Індекс фінансового стресу з початку повномасштабного вторгнення

Джерело: [6]

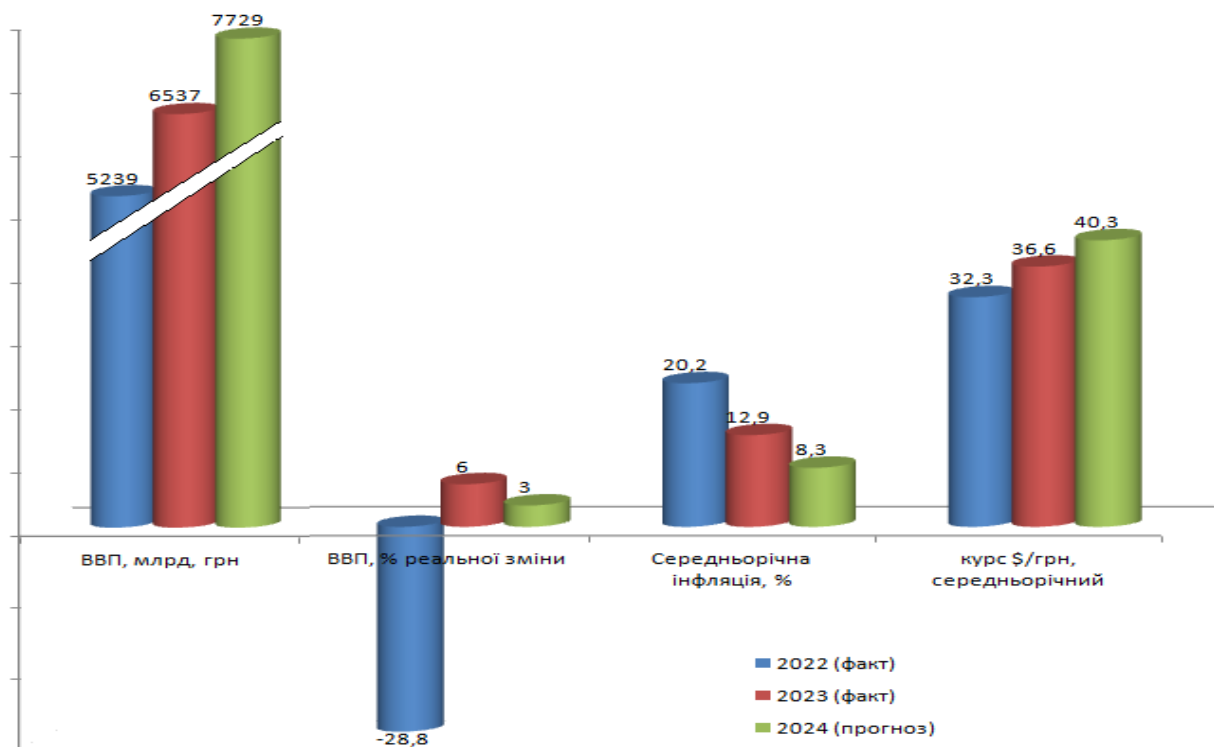


Рисунок 3 – Основні макроекономічні показники фінансового сектору з початку повномасштабного вторгнення

Джерело: [2; 4; 6]

то видно, що 22.02.2022 р. ІФС мав найвище значення, як подано на рисунку 2 та деталізовано на рисунку 3. Другою за значимістю подією яка вплинула на показник стали обстріли енергетичної інфраструктури наприкінці жовтня на початку листопада 2022 р.

Саме в таких умовах сучасні підприємства мають докладати зусиль аби забезпечити ефективність управління фінансовими ресурсами. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства та пошук шляхів оптимізації джерел їх формування

можна оцінювати з позицій підходів окреслених у таблиці 1.

Метод сценаріїв ґрунтується на вхідних даних двох типів. По-перше, наявна інформація: внутрішня інформація підприємства (поточний і минулий стан) та зовнішня інформація про стан та тенденції розвитку чинників бізнес-середовища. По-друге, аналітичні дані які є результатом узагальнення, групування,

оцінки закономірностей розвитку та ймовірності настання тієї чи іншої події та сили її впливу на управління фінансовими ресурсами підприємства. При цьому процес управління підпорядковується задачам та розглядається у розрізі етапів: формування, управління оборотом та управління розподілом, із відповідними їм групами інструментів, як це наведено на рисунку 4.

**Таблиця 1 – Підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами**

Підхід та умови застосування	Характеристика
<b>Стабільна економічна ситуація</b>	
Загальноекономічний підхід	Застосування показників та методів оцінки ефективності шляхом порівняння окреслених цілей та досягнутих показників
Системний підхід	Полягає у встановленні відповідності прийнятих управлінських рішень наявним фінансовим ресурсам
Інтеграційний підхід	Виражається у забезпеченні балансу інтересів підприємства та учасників ринку на якому воно функціонує
<b>Нестабільна ситуація</b>	
Ситуаційний підхід	Проявляється через адаптація, тобто внесення змін у цілі та систему управління фінансовими ресурсами відповідно до стану зовнішнього середовища
Комплексний підхід	Розкривається через мінімізацію ризиків, пов'язаних із реалізацію цілей управління фінансовими ресурсами
<b>Кризова ситуація</b>	
Метод «сценаріїв»	Розроблення альтернативних варіантів розвитку події (сценаріїв) та визначення перспектив розвитку. На відміні від окреслених вище лінійних підходів є значно більш варіативним.

Джерело: узагальнено авторами на базі [7, с. 41; 9, с. 37]



**Рисунок 4 – Управління фінансовими ресурсами у розрізі груп інструментів (узагальнено авторами на базі**

Джерело: узагальнено авторами на базі [3, с. 220; 7, с. 37]

Таблиця 2 – Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами у умовах кризи

Аспект управління	Характеристика
Адаптація стратегії та планування	– оновлення загальної корпоративної стратегії (та у її межах фінансової стратегії) у відповідності до вимог ринку; – пошук нових джерел отримання прибутку; – фінансове планування із урахуванням альтернативних джерел фінансування (інвестиції, кредитні лінії, власний капітал)
Ліквідність та управління готівковими коштами	– контроль рівня ліквідності; – забезпечення поточних та майбутніх потреб у готівці; – аналіз наявних умов кредитування тощо
Мінімізація витрат	– аналіз витрат; – скорочення невиробничих витрат; – оптимізація виробничих витрат шляхом оцінки умов роботи із постачальниками, раціоналізації виробничих процесів тощо.
Управління ризиками	– оцінка ризиків; – визначення допустимого рівня ризикованості операцій; – контроль за рівнем ризику фінансових операцій (кредитний та валютний ризики, ризик відсоткових ставок); – диверсифікація портфеля тощо.
Комунікації	– відкрита, чітка та чесна комунікація яка сприятиме формуванню довіри та підтримки в умовах кризи

Джерело: запропоновано авторами

Використання окреслених інструментів дозволить реалізувати оптимальне управління за умов дотримання низки принципів, серед яких:

- постійний моніторинг що відкриває можливості раннього діагностування кризових явищ у бізнес-середовищі на підприємстві;
- своєчасність реагування;
- адекватність реагування. Алгоритм нівелювання можливих ризиків мають бути обґрунтованими та відповідати рівню ризику;
- послідовність реалізації заходів із урахуванням внутрішніх можливостей та доступних фінансових ресурсів [7, с. 41].

Урахуванням аспектів поданих у таблиці 2 дозволить підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами

Окрім окреслених аспектів на якість управління впливає значна кількість суб'єктивних причин, зокрема: недосконала структура управління, невідповідна кваліфікація персоналу, відсутність прозорості фінансових операцій, неплатоспроможність, опір інноваціям, тощо. Дотримання окреслених напрямів дозволить підвищити ефективність управління та усунення

суб'єктивних причин дозволять трансформувати систему управління фінансовими ресурсами, покращити планування та впровадити адаптивну систему реагування на виклики бізнес-оточення.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що при управлінні фінансовими ресурсами в умовах кризи варто постійно аналізувати бізнес-оточення та оцінювати вплив його компонент на ефективність управління. Доцільно застосовувати метод сценаріїв для організації процесу управління, який на відміну від лінійного планування дає можливість розробити декілька альтернатив що підвищує адаптивність управління. Підприємствам слід приділити увагу інструментам управління та зосередити увагу на ключових аспектах управління фінансовими ресурсами у умовах кризи. Дотримання рекомендацій дозволить знайти резерви фінансових ресурсів, зменшити ризики зниження ліквідності та загалом підвищити ефективність практичної фінансово-господарської діяльності. Оцінка та управління ризиками що виникають в умовах кризи потребує більш глибокого дослідження що визначає напрям подальших досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єв В.О. Фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. Київ: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. С. 92–97. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/344932437.pdf> (дата звернення: 20.06.2024).
2. Блінов О. Чи зростатиме ВВП у 2024 р. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/money/ekonomika-ukraini-u-2024-rotsi-chogoshikuvati-08012024-18370> (дата звернення: 04.07.2024).
3. Гвоздей Н.І., Бондарук І.С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2018. Т. 28. № 1. С. 216–221. URL: <http://surl.li/ikeaet> (дата звернення: 01.07.2024);
4. Економіка України. Індекси. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення: 08.07.2024).
5. Марченко В.М., Власенко А.С. Ідентифікування сутності фінансових ресурсів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 74. С. 30–34. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74\\_2023/8.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74_2023/8.pdf) (дата звернення: 29.06.2024).
6. Про Індекс фінансового стресу. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi> (дата звернення: 08.07.2024).
7. Рамський А.Ю., Васечко Л.І., Пожар А. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2(12). URL: <http://surl.li/xaitkg> (дата звернення: 01.07.2024).



8. Талеб Н.Н. Чорний лебідь. Київ : Наш формат. 2017. 292 с.
9. Тохтамиш Т.О., Ягольницький О.А., Гранько К.Б. Щодо ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 34–41. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/7.pdf> (дата звернення: 04.07.2024).

#### References:

1. Arefiev V. O. (2020) Finansovi mekhanizmy zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia*. [Financial mechanisms for ensuring the competitiveness of the enterprise. Adaptive management of enterprises in the conditions of neotechnological reproduction]. Kyiv: FOP Maslakov. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/344932437.pdf> (Accessed 20 June 2024)
2. Blinov O. (2024) Will GDP grow in 2024? *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/money/ekonomika-ukraini-u-2024-rotsi-chogo-ochikuvati-08012024-18370> (accessed July 4, 2024).
3. Hvozdiei N. I. and Bondaruk I. S. and Vinnytska O. A. (2018) Evaluation of the effectiveness of the use of financial resources of the enterprise. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol 1 (28), pp. 216–221. Available at: <http://surl.li/ikeaet> (accessed July 1, 2024).
4. Minfin (2024) *Ekonomika Ukrainy. Indeksy*. [Ukraine economy. Indexes]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (accessed July 8, 2024).
5. Marchenko V. M. and Vlasenko A. S. (2023) Identification of the essence of the enterprise's financial resources. *Infrastruktura rynku*, vol. 74, pp. 30–34. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74\\_2023/8.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74_2023/8.pdf) (accessed June 29, 2024).
6. National Bank of Ukraine (2024) Pro Indeks finansovoho stresu [About the Financial Stress Index]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi> (accessed July 8, 2024).
7. Ramskyi A. Iu. and Vasechko L. I. and Pozhar A. (2023) Peculiarities of managing the company's financial resources in crisis conditions. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (12). Available at: <http://surl.li/xaitkg> (accessed July 1, 2024).
8. Taleb N. N. (2017) *Chorni lebid* [The Black Swan]. The Impact of the Highly Improbable. Kyiv: Nash format.
9. Tokhtamysh T. O. and Yaholnytskyi O. A. and Hranko K. B. (2019) Regarding the efficiency of management of the company's financial resources. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. pp. 34–41. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/7.pdf> (accessed July 4, 2024).

**Pavlishina Nina**

Zaporizhzhia Polytechnic National University

**Patsely Dmytro**

Classical private university

## MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES IN CRISIS CONDITIONS

*The article highlights the peculiarities of managing the company's financial resources in crisis conditions. It is noted that the management of financial resources is an important component of the strategic management of the enterprise in modern business conditions. The essence of the concept of "financial resources" is revealed and their composition is detailed. The sources of formation of internal and external resources were considered and the attractiveness of each source for the enterprise was evaluated. The factors of the business environment that determine the peculiarities of managing the company's financial resources in crisis conditions are outlined. The financial stress index for the period 2010-2024 was considered. The main peak periods and their consequences for the financial sector of Ukraine as a whole were noted. The period since the beginning of the full-scale invasion is detailed and the main macroeconomic indicators are considered. It was concluded that based on the indicator of the financial stress index, it is possible to assess the general state of the financial system of a specific country and make adjustments to the financial strategy of the enterprise. Approaches to assessing the effectiveness of financial resource management are considered. The division of approaches into optimal ones depending on external conditions, namely in conditions of a stable, unstable and crisis environment, is proposed, which determines the direction of the search for ways to optimize the sources of their formation. The use of the scenario method in financial resource management planning is substantiated, which, unlike linear planning, makes it possible to develop several strategic alternatives that increase the adaptability of the enterprise's financial resource management. In addition, the scenario method relies on internal and external information, as well as takes into account analytical data, which in combination increases the effectiveness of planning. The tasks and tools of managing financial resources in crisis conditions are detailed. The principles and key aspects of managing financial resources in crisis conditions are outlined.*

**Keywords:** financial resources, crisis, management of financial resources, enterprise, efficiency, financial stress index.

**JEL classification:** G23, G32, M21